

Capítulo 4 Revisión de Asuntos Pendientes en torno al Nuevo
Sistema y Sugerencias

Capítulo 4 Revisión de Asuntos Pendientes en torno al Nuevo Sistema y Sugerencias

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

Institución	Núm. personas	Institución	Núm. personas
SE	2	ILADE SA de CV	1
CNEC	1	SICPE S.C.	1
CONOCER	1	Espacio Empresarial SA de CV	1
CANACINTRA	2	Preajo dwtians	1
CETRO-CRECE	2	EXCELA	1
DGIT	1	Espacio Empresarial SA de CV	1
Universidad Anáhuac del Sur	2	CONSULTORIA EN PROCESOS ORGANIZACIONES, S.C.	1
ACUDE	1	N.A.	1

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

- (1) Procedimiento de certificación del nuevo sistema.
- (2) Estructura organizacional general de certificación y evaluación del nuevo sistema.
- (3) Aspectos importantes para la aplicación del examen escrito.
- (4) Mecanismo de aplicación del examen escrito.

- (5) Función de las clases de formación y su método de operación.
- (6) Función del curso de práctica de diagnóstico empresarial y organizaciones operadoras.
- (7) Trato a los consultores certificados por la Norma de Consultoría General.

4.1 Procedimiento de certificación del nuevo sistema

4.1.1 Situación actual

La Figura 4.1-1 corresponde al diagrama de flujo del procedimiento básico de certificación del nuevo sistema de Consultoría para Pequeñas y Medianas Empresas que propone la Misión de Estudio. La diferencia más notoria con el sistema de certificación de Consultoría General vigente en este momento es la aplicación de la evaluación de conocimientos por examen escrito, previa a la evaluación de otros dos factores determinados por el CONOCER. De acuerdo con el sistema actualmente vigente, la evaluación se realiza equitativamente en los 3 factores: “conocimientos”, “productos” y “desempeño profesional”; a cada factor corresponde una tercera parte de la evaluación. Los “productos” son los informes de diagnósticos empresariales realizados anteriormente por el solicitante de la certificación (resultantes de las actividades como consultor) y presentados a las empresa. El “desempeño profesional” consiste en observar y evaluar la capacidad de consultoría del solicitante, a través del juego de roles.

Aparentemente, el CONOCER está estudiando la posibilidad de implementar el sistema, de acuerdo con este diagrama de flujo. Sin embargo, se requiere tiempo para modificar las reglas; se nos informa que se están estudiando las diferentes alternativas de operación, que puedan obtener los mismos efectos en el marco de las reglas actuales. Como se ha mencionado anteriormente, los cursos de formación que se refieren en este informe consisten en las siguientes dos elementos:

- 1) Clases de formación: adquisición de conocimientos a través de las clases en las aulas.
- 2) Curso de práctica de diagnóstico empresarial: adquisición de experiencias de práctica de diagnóstico empresarial.

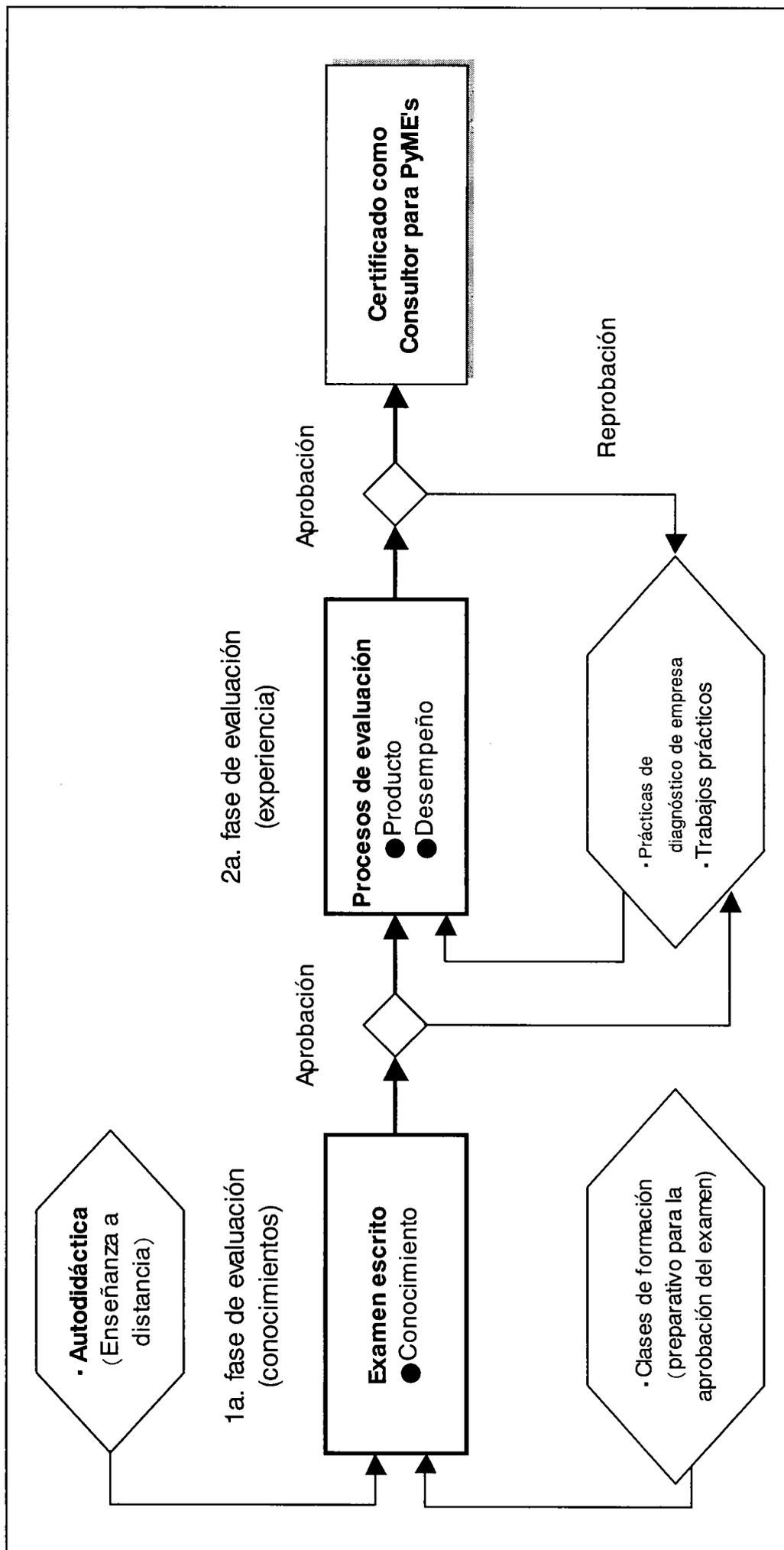
4.1.2 Conclusión y sugerencias

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

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

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

Figura 4.1-1 Diagrama de flujo básico del sistema de certificación de consultores para la PyME.



4.1.3 Discusión

El nuevo sistema operará dentro del marco general de certificación de competencias laborales a cargo del CONOCER. Las Normas Técnicas de Competencia Laboral establecidas por el CONOCER ya son más de 600; las reglas y los métodos de certificación están sólidamente establecidos. Sin embargo, el CONOCER reconoce la diferencia esencial que existe entre la certificación de los consultores para la PyME y la certificación de competencias laborales de los obreros, y está tratando de introducir un procedimiento totalmente nuevo, de aplicar primero la evaluación de conocimientos (a través del examen escrito), en el caso del nuevo sistema. En el Sistema de Asesoría para Pequeños Negocios de la APEC, que tenía únicamente la obligación de cursar ciertas materias, aparentemente se está discutiendo la posibilidad de introducir un examen escrito. La certificación de consultores para la PyME, a diferencia de la certificación de habilidades laborales de los trabajadores, tiene que ser una “licencia profesional” de carácter público, que se asemeje a la licencia para ejercer como médicos. Una licencia profesional significa que sin esta calificación nadie debe ejercer como consultor; en este sentido, es una certificación “para entrar al mundo profesional”, contraria a la certificación de capacidades laborales. Las discusiones descritas en la siguiente sección y en las secciones subsiguientes se derivan, en su mayoría, de esta característica: para el sistema del CONOCER la “certificación de una licencia profesional” es la primera experiencia.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, de las 20 personas que representaban diferentes instituciones involucradas en el nuevo sistema, 17 personas (correspondientes al 85%) contestaron estar de acuerdo y 2 personas (correspondientes al 10%) contestaron no estar de acuerdo con el nuevo procedimiento de aplicar el examen escrito primero para evaluar los conocimientos que posee el solicitante (pregunta 2.1). Otra persona (correspondiente al 5%) no contestó a la pregunta, ya que según él, el nuevo sistema no estaba de acuerdo con las reglas vigentes del CONOCER.

Por otra parte, el Equipo de Estudio presentó una sugerencia, que consistía en modificar el sistema vigente del CONOCER, de evaluar simultáneamente los conocimientos y experiencias. Su propuesta era primero evaluar los conocimientos del aspirante, y emitir una constancia de aprobación a las personas que aprobaron la primera fase de evaluación, de conocimientos (examen escrito). Esta constancia tendrá una vigencia de 24 meses. En este plazo de 24 meses, la persona que aprobó el examen escrito puede avanzar al siguiente proceso de evaluación, que es la segunda fase de evaluación (de experiencias) (pregunta 2.2). Es decir, nuestra propuesta era dar un tiempo entre la primera y la segunda fase de evaluación. Hubo diferentes puntos de vista sobre esta sugerencia:

algunas personas dijeron que este plazo debería ser otorgado únicamente a las personas sin experiencia, que no podrían avanzar directamente a la siguiente fase (2 personas); algunas otras contestaron que el plazo debería ser más corto, de 12 meses (2 personas), o de 6 meses (1 persona). Si consideramos que todas estas personas básicamente estaban de acuerdo en otorgar un período de vigencia a la constancia de aprobación del examen escrito, 17 personas en total (85%) estaban de acuerdo con la propuesta. La Misión de Estudio modificó su propuesta con base en las opiniones expresadas: una vigencia de 12 a 24 meses sería conveniente.

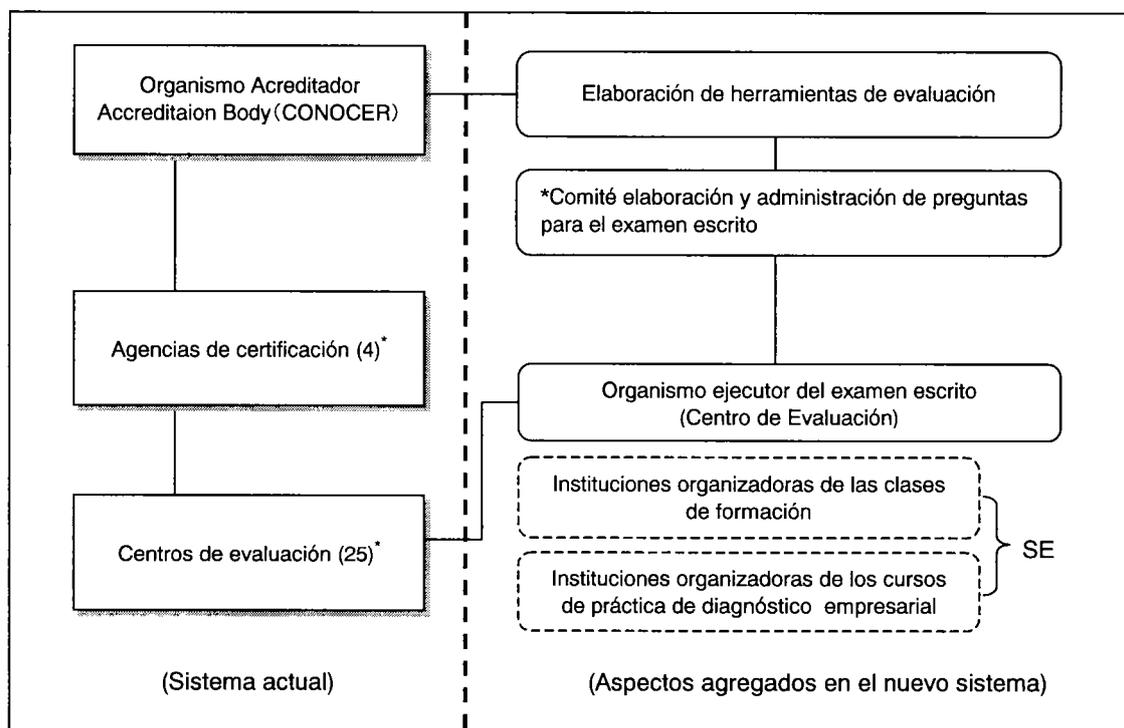
4.2 Estructura organizacional general de certificación y evaluación del nuevo sistema

4.2.1 Situación actual

En la Figura 4.2-1 se muestra la estructura general de la certificación. El sistema de certificación de competencias laborales del CONOCER está de acuerdo con el sistema de certificación del ISO; su estructura es de 3 niveles, el órgano acreditador, las agencias de certificación, y los centros de evaluación. El órgano acreditador es el CONOCER, y este aspecto es común para todas las normas de todos los sectores. Las agencias de certificación y los centros de evaluación son acreditados por el CONOCER, de acuerdo con los sectores y giros. Sin embargo, las mismas agencias de certificación y los mismos centros de evaluación acreditados como tal en la Norma de Consultoría General solicitarán el acreditamiento y lo conseguirán para la Norma de Consultoría para la PyME, ya que las áreas de acción son las mismas prácticamente. En la Figura 4.2-1, a la izquierda aparece la estructura general de la certificación del sistema actual.

El nuevo sistema prioriza el examen escrito y, además, incluirá cursos de formación (curso de clases de formación más curso de práctica del diagnóstico empresarial) en su estructura. En la Figura 4.2-1, a la derecha aparece la nueva estructura, con las funciones adicionales integradas al nuevo sistema. Estas funciones adicionales serán revisadas cuidadosamente en este capítulo y en el siguiente. Las “herramientas de evaluación” mencionadas en este organigrama son “los instrumentos” (medios) que se utilizan para medir los conocimientos, los productos y el desempeño profesional; en el nuevo sistema, el examen escrito será una de las herramientas más importantes de evaluación. La elaboración de estas herramientas estaba bajo la responsabilidad de los centros de evaluación anteriormente; pero las herramientas formuladas no siempre estaban de acuerdo con las “normas”, por lo que se decidió que el CONOCER se haga cargo de este trabajo directamente.

Figura 4.2-1 Organigrama de certificación en la Norma de Consultoría para la PyME



(*)En el caso de la Norma de Consultoría General. Los trabajos rodeados de líneas punteadas serán llevados

4.2.2 Conclusión y sugerencias

- Los trabajos que no se incluyen en el área de responsabilidad del CONOCER y que serán necesarios para el nuevo sistema se atribuirán a la Secretaría de Economía. Después de la publicación de la nueva norma, los diferentes organismos involucrados dividirán sus áreas de acción de la siguiente manera:
 - CONOCER
 - Elaboración de la norma de certificación; trabajos de certificación y control: son los trabajos tradicionales asignados a esta institución.
 - Elaboración de herramientas de evaluación: elaboración de preguntas y control de exámenes.
 - Agencias de certificación
 - Vigilancia de los centros de evaluación
 - Emisión de certificados para los solicitantes (firmados en forma conjunta por el CONOCER.)

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

4.2.3 Discusiones

Como se ha mencionado anteriormente, el sistema de implementación de la nueva norma se hace complejo, por la introducción de un esquema totalmente novedoso, de aplicar el examen escrito primero. Este hecho también exige un manejo riguroso del proceso de evaluación. Presentaremos sugerencias concretas sobre los temas específicos importantes en las siguientes secciones, pero en esta sección, queremos analizar la conveniencia de establecer un nuevo organismo, que vigilará las agencias de certificación y los centros de evaluación. Este tema, que desde el punto de vista organizativo podría considerarse como una redundancia, nació de la duda sobre la imparcialidad y transparencia que debería guardar el proceso de “evaluación – certificación – acreditamiento” en su

conjunto, de acuerdo con la “norma”. Si el sistema no funciona adecuadamente, deberíamos establecer un “Comité de Vigilancia” (nombre provisional) independiente del nuevo sistema, según algunas personas.

De acuerdo con el sistema actual, existen varias agencias de certificación bajo el CONOCER (órgano acreditador); cada agencia de certificación, a su vez, tiene varios centros de evaluación, con una relación exclusiva con la agencia. Si el órgano acreditador mantiene una vigilancia imparcial y transparente sobre las agencias de certificación, y las agencias de certificación realizan una supervisión imparcial y transparente sobre los centros de evaluación, no hay ningún problema en este sistema. Sin embargo, se presentarían problemas si hubiera alguna obstrucción en la línea estructural del proceso de evaluación, o la vigilancia que debería ejercer una agencia de certificación a un centro de evaluación se hiciera meramente formal y no substancial, o si el proceso de evaluación aplicado por el centro de evaluación se convirtiera en un proceso formal e indulgente. Por ejemplo, en el caso de un centro de evaluación que opera bajo la Norma de Consultoría General, en el proceso de dictaminación preliminar (sin costo) un 60% de los solicitantes quedan fuera del proceso de certificación; pero del 40% restante, que entra en el siguiente proceso de evaluación (con un costo de 7,000 pesos, 1 peso equivale a 12 yenes), sólo un 5% se queda sin certificación. Este hecho podría dar un fundamento a las personas que opinan que no es necesario tener un proceso evaluatorio. Además, los métodos de evaluación los establece cada uno de los centros de evaluación; si el manejo de estos métodos no es riguroso, podría generar ciertas suspicacias en cuanto a la transparencia y la imparcialidad del proceso.

De acuerdo con la encuesta, 9 personas (45%) están en pro del establecimiento de un Comité de Vigilancia (nombre provisional), mientras que 11 personas (55%) estuvieron en contra. La división de opiniones es evidente (pregunta 10.1). Las personas que no estuvieron de acuerdo señalaron la existencia de los organismos que tenían esta función, como el CONOCER o las agencias de certificación; las personas que estuvieron de acuerdo con el establecimiento del Comité dijeron que las funciones supervisoras de las instancias existentes no estaban operando suficientemente. Algunas personas que consideraban necesario este nuevo mecanismo opinaron que el Comité de Vigilancia debería componerse de terceras personas, y para mantener su neutralidad, debería estar fuera del marco del CONOCER. Como candidatos de los miembros del Comité, se mencionaron representantes de varias instituciones; pero la gran mayoría de estas instituciones estaban incluidas en el Comité de Normalización del Sector Consultoría (pregunta 10.2).

La Misión de Estudio piensa de la siguiente forma en cuanto a este punto: será necesario realizar un estudio sobre el proceso actual de evaluación que opera bajo la Norma de Consultoría General, para conocer la realidad de este proceso y para revisar si las agencias de certificación están cumpliendo con sus funciones de vigilancia fielmente. Este estudio podría realizarse por el “Comité de Normalización”, bajo el encargo del CONOCER. Se estima que las agencias de certificación y los centros de evaluación que están trabajando bajo la Norma de Consultoría General también lo serán para la nuevo sistema en su gran mayoría, por lo tanto, el estudio de la situación real será muy necesario para estimar su comportamiento bajo la nueva norma. En el nuevo sistema, se piensa aplicar un examen escrito homogéneo a nivel nacional; en este sentido, habrá una mayor transparencia e imparcialidad que en el sistema actual. La Misión de Estudio considera necesario llevar a cabo el estudio mencionado por lo pronto, y el tema del establecimiento del Comité de Vigilancia deberá ser analizado de nuevo, quizá un determinado tiempo después de la introducción del nuevo sistema.

Este informe se elabora sobre la base de un concepto fundamenta, de “tener un nuevo sistema que garantice la transparencia e imparcialidad”. Bajo el sistema de la Norma de Certificación de Consultoría General, una institución de educación superior realiza un curso de formación, al mismo tiempo que funciona como un centro de evaluación. En otro caso, una agencia de certificación parece formar parte de la organización de los centros de evaluación, lo que está totalmente en contra del propósito original. Los casos como éstos crean dudas sobre la garantía de transparencia e imparcialidad del sistema de certificación, ya que es como tener en una sola organización una institución ejecutora y una institución supervisora y vigiladora de la ejecución al mismo tiempo. Por lo tanto, en el nuevo sistema debemos evitar que una sola organización tenga las siguientes 3 funciones, y separar rigurosamente una agencia de certificación de un centro de evaluación.

- 1) Evaluación de las herramientas de evaluación (preguntas de examen escrito, entre ellas).
- 2) Aplicación del proceso de evaluación.
- 3) Realización de los cursos de formación.

4.3 Aspectos importantes para la aplicación del examen escrito

4.3.1 Situación actual

Una de las características más innovadoras del nuevo sistema de consultoría para la PyME es la aplicación del examen escrito, como el primer proceso de selección por “conocimientos”, y así garantizar la calidad profesional de los consultores certificados. Sin embargo, la aplicación a nivel nacional de un mismo examen escrito de este tipo es una experiencia totalmente nueva para México; no hay antecedentes de esta índole en este país. Para introducir este nuevo sistema en 2003, todavía existen asuntos pendientes de preparación, incluyendo la definición de lineamientos básicos para la aplicación del examen escrito. En esta sección, proponemos algunas alternativas sobre los aspectos importantes para la aplicación del examen escrito, tomando en cuenta los resultados del Proyecto Piloto, llevado a cabo en el marco del Estudio sobre el Sistema de Capacitación y Certificación de Consultores para la PyME, y del Curso Piloto de Formación, organizado como parte de este Estudio de Seguimiento.

4.3.2 Conclusión y sugerencias

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

4.3.3 Discusiones

En la encuesta ya mencionada, a la pregunta sobre la modalidad de las preguntas del examen escrito (pregunta 5.1), 17 personas (85%) contestaron que no se debería aplicar preguntas descriptivas, por la subjetividad de la calificación; 2 personas (10%) opinaron que en el examen escrito se debería incluir preguntas para respuestas descriptivas; y una persona (5%) reservó la respuesta porque, según él, el examen escrito no estaba de acuerdo con las reglas del CONOCER. En Japón, el examen escrito se divide en 2 partes; en el examen primario (que tiene una duración de 2 días), todas las preguntas son optativas, mientras que en el examen secundario, que se aplica posteriormente a los que aprobaron el examen primario, se les hacen preguntas descriptivas (1 día) y preguntas orales (1 día). Para calificar las respuestas descriptivas, varios examinadores (normalmente 3) califican una misma respuesta independientemente, y después se reúnen para revisar y discutir la calificación, para garantizar la transparencia y objetividad.

Pensamos conveniente aplicar un solo examen escrito anualmente a nivel nacional, con las mismas preguntas para todos los aspirantes. Sin embargo, esto será en el futuro, ya que todavía no tenemos un sistema operativo que pueda lograr esta meta. También tenemos que considerar la necesidad de asegurar, en un corto plazo, un número suficiente de consultores certificados, sobre todo, de entre las personas que tienen experiencias. Por lo tanto, será necesario aplicar un examen escrito eventual o no periódicamente, y en diferentes regiones. Tomando en cuenta esta situación y también considerando la necesidad de mantener la transparencia e imparcialidad del examen, la Misión de Estudio hace esta propuesta: de elaborar una base de datos de unas 2 mil preguntas, de las que se escogerán, al azar, unas 200 para cada aplicación. Esta base de datos se renovará en una tercera parte cada año; en 3 años las preguntas serán totalmente nuevas. En la encuesta, 20 personas (100%) expresaron su apoyo a este esquema (pregunta 5.2).

El nivel de aprobación del examen escrito depende mucho de la dificultad de las preguntas. La Misión de Estudio propone un criterio, de un nivel promedio del 60% de respuestas correctas; sin embargo, el aspirante no pasará el examen si en una sola materia obtiene menos de un 40% de respuestas correctas. En la encuesta, 12 personas (60%) contestaron que estaban de acuerdo, mientras que 7 personas (35%) dijeron que el nivel aprobatorio debía ser superior (Pregunta 5.3). De estas 7 personas mencionadas, la gran mayoría insistió en un nivel de aprobación de un 80%, y en rechazar aspirantes que no cumplieran con un 60% de respuestas correctas en alguna materia. Una sola persona (5%) reservó sus opiniones por considerar que el mismo examen escrito no coincidía con las

reglas del CONOCER. La Misión de Estudio sigue pensando que el nivel del 60% es apropiado por lo pronto; ésta es su conclusión final. Esta propuesta se basa en el hecho de que en el examen de prueba del Curso Piloto de Formación no hubo ninguna persona que llegó al nivel del 80% de respuestas correctas, como lo vemos en el cuadro 4.3-1. De acuerdo con el criterio de la Misión de Estudio, este resultado significa un 34.1% de porcentaje de aprobación.

Cuadro 4.3-1 Resultado del examen de prueba del Curso Piloto de Formación llevado a cabo en 2002.

(Participantes: 41 personas seleccionadas a través de una convocatoria pública, 10 materias)

Proporción máxima de respuestas correctas	: 69% (1 personas)
Proporción mínima de respuestas correctas	: 44% (1 persona)
Proporción promedio de respuestas correctas	: 58%
Número de personas que lograron un porcentaje mayor al 60%	: 17 personas (41.5% del total de participantes)
De las 18 personas arriba mencionadas, las que no alcanzaron al 40% en una de las materias	: 3 personas
Personas aprobadas	: 14 personas (34.1%)

Como una referencia, en el Cuadro 4.3-2 se muestran los resultados del examen escrito aplicado a los consultores senior del CETRO-CRECE que participaron en el curso realizado en 2001, en el marco del Estudio anterior. Este curso consistió en 3 semanas de clases de teoría y 3 semanas de práctica de diagnóstico empresarial, y el examen escrito se aplicó al término de la capacitación. A diferencia del Curso Piloto de Formación realizado en este Estudio, el curso del año pasado trató únicamente temas relacionados con el sector manufacturero. En este caso, ninguna persona obtuvo una calificación mayor al 80%. Si nos atenemos a la propuesta de la Misión de Estudio, de aprobar las personas que tengan más de 60% de respuestas correctas, un 89% de los consultores senior (que durante más de 3 años habían venido trabajando como consultores) alcanzaron al nivel de aprobación.

Cuadro 4.3-2 Resultado del examen del Proyecto Piloto llevado a cabo en 2001.

(Participantes: 46 personas, consultores junior del CETRO-CRECE, materias relacionadas sólo con el sector manufacturero.)

Proporción máxima de respuestas correctas	:	74% (2 personas)
Proporción mínima de respuestas correctas	:	52% (1 persona)
Proporción promedio de respuestas correctas	:	65%
Número de personas que lograron un porcentaje mayor al 60%	:	41 personas (89% del total de participantes)

4.4 Mecanismo de aplicación del examen escrito

4.4.1 Situación actual

En la sección anterior, se hicieron propuestas sobre algunos aspectos importantes para la aplicación del examen escrito. Aunque el examen escrito se realizara con base en estas propuestas, todavía se tendría que ordenar un mecanismo de aplicación, que debería tener las siguientes funciones:

- 1) Elaboración de las preguntas del examen escrito.
- 2) Control y almacenamiento de las preguntas del examen escrito.
- 3) Aplicación del examen escrito.
- 4) Calificación y evaluación de los resultados del examen escrito.

Para garantizar las herramientas de evaluación que estén de acuerdo con los propósitos de las Normas de Certificación, el CONOCER realiza una modificación a sus reglas, con el propósito de intervenir, directamente, en la elaboración de estas herramientas. Por lo tanto, en el nuevo sistema, la elaboración de las preguntas del examen escrito debe estar bajo su responsabilidad, ya que se consideran como una herramienta de evaluación. Las reglas del CONOCER establecen que la calificación para la certificación debe realizarse por un centro de evaluación, y la certificación misma por una agencia de certificación; estas reglas deben ser respetadas.

En el Curso Piloto de Formación, la elaboración de los libros de texto y de las preguntas del examen fue realizada por iniciativa de la Secretaría de Economía; los trabajos prácticos fueron llevados a cabo por el “Grupo Conjunto de Trabajo”, cuyos miembros fueron seleccionados horizontalmente de los 6 grupos de trabajo adscritos al Comité de Normalización, con la asesoría de la Misión de Estudio. Tomando estas experiencias y sacando de ellas las lecciones útiles, queremos proponer lo siguiente:

4.4.2 Conclusión y sugerencias

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

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

establecer los lineamientos básicos para la elaboración de las preguntas y su aplicación; selección de personas encargadas de la

elaboración de preguntas; recepción y revisión de preguntas; supervisión de almacenamiento y control de preguntas.

Secretariado del Comité :

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

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

4.4.3 Discusiones

Nadie, salvo una sola persona, se opuso a la idea de establecer un Comité de Elaboración y Control de Preguntas del Examen Escrito y su secretariado, de acuerdo con los resultados de la encuesta (pregunta 6.1). La persona en cuestión opinó que en el Comité no deben ocupar la mayoría los profesores universitarios, condicionando así su aprobación. Entendemos que, de hecho, no había desacuerdo en este punto. Como miembros del Comité y en cuanto a la institución que debería llevar su secretaría, hubo referencias a muchas instituciones diferentes (pregunta 6.2). No obstante, estas

instituciones recomendadas forman parte del Comité de Normalización del Sector de Consultoría; como la elaboración de las herramientas de evaluación tiene que ser realizada bajo la responsabilidad del CONOCER, creemos lógico que los miembros del Comité de Normalización también participen en el Comité de Elaboración y Control del Examen Escrito. Muchas personas opinaron que la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) debería llevar el secretariado.

Como institución ejecutora del examen escrito (pregunta 7.1), 9 personas (45%) respondieron que esa función recaería en los centros de evaluación, mientras que 7 personas (40%) indicaron otras organizaciones, como gobiernos estatales o cámaras regionales de comercio e industria. 4 personas (20%) opinaron que sería conveniente dejar libre las organizaciones aplicadoras del examen, y enviar examinadores desde las instituciones apropiadas. Una persona (5%) no contestó.

Los calificadores del examen escrito deberían ser los centros de evaluación, para 8 personas (40%). 8 personas más (40%) piensaron que debería ser el Comité de Elaboración y Control de Preguntas del Examen Escrito. El resto, 4 personas en total (20%), consideraron que la calificación debería realizarse por el secretariado del Comité. La Misión de Estudio ha llegado a la conclusión de que la aplicación y calificación del examen escrito deben ser realizadas por los centros de evaluación por lo pronto, mientras que el nuevo sistema se opere dentro del marco general del CONOCER.

4.5 Función de las clases de formación y su método de operación

4.5.1 Situación actual

Existen varios cursos de formación de consultores en México, destinados a las personas que ya tienen experiencias profesionales. Estos cursos son organizados por la NAFIN o por universidades, o en forma conjunta por estas instituciones; existen cursos que corresponden al sistema de la Norma de Consultoría General. Sin embargo, en términos generales, estos cursos no son populares; no hay mucho interés hacia ellos. La causa de esta situación es la falta de claridad en cuanto a los objetivos y los beneficios de estos cursos. La Norma de Consultoría General forma parte del sistema de certificación de competencias laborales, y no corresponde a una certificación de alta especialización. Su método de certificación es por medio de la confirmación de la capacidad profesional (por ejemplo, la capacidad de presentación) de los consultores que ya practican. La estructura básica del sistema de Certificación de Consultoría General es examinar la aptitud y capacidad del consultor que ya tiene la especialización. En otras palabras, los aspirantes no necesitan prepararse para una evaluación de especialización y de conocimientos; no hay motivación suficiente para adquirir nuevos conocimientos a través de los cursos de formación.

En el nuevo sistema, mientras tanto, el examen escrito se aplica para comprobar los conocimientos especializados que tiene el aspirante, según se propone por la Misión de Estudio. El mecanismo exige una preparación, a través de las clases de formación o del aprendizaje por su propio esfuerzo. Esto significa que la introducción del nuevo sistema creará un mercado de cursos de formación; los aspirantes que quieran obtener la certificación como consultores para la PyME necesitarán cursos para la adquisición de conocimientos y para el entrenamiento, que estén de acuerdo con la nueva norma. Como las actividades de educación y de entrenamiento están fuera de las facultades del CONOCER, estos aspectos tendrán que ser promovidos por la Secretaría de Economía, que es el organismo rector del fomento de la PyME, tal como se ha mencionado anteriormente.

4.5.2 Conclusión y sugerencias

1. Los cursos de clases de formación (clases de teoría para la aprobación del examen escrito) serán operados de acuerdo con los principios del mercado, por lo que cualquier persona podrá ofrecerlos. La Secretaría de Economía otorgará apoyos económicos pertinentes a estas clases, y se encargará de realizar actividades de promoción frente a los gobiernos estatales.

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

4.5.3 Discusiones

La conclusión y las sugerencias presentadas por la Misión de Estudio, mencionadas en la sección anterior, tienen una congruencia, ya que están basadas en el principio de libre competencia y de no intervención gubernamental. El gobierno puede incidir indirectamente en las clases de formación organizadas por el sector privado, al controlar el alcance, las tendencias y el grado de dificultad de las preguntas del examen escrito, o al establecer el nivel de su aprobación. De hecho, será difícil para la Secretaría de Economía destinar recursos financieros y humanos para organizar cursos de clases de formación en todo el territorio nacional. En el caso de Japón, existe un solo curso de formación de carácter público, que dura un año; otros cursos de formación son organizados por 7 u 8 empresas particulares, quienes compiten por mejorar el contenido de sus cursos con la finalidad de lograr un mejor porcentaje de aprobación en el examen de certificación. De nuevo, observamos los resultados de la misma encuesta. Sobre este punto, existen dos opiniones encontradas entre las personas que representan las diferentes instituciones.

A la pregunta: ¿se deberá permitir a cualquier persona abrir los cursos de formación o se deberá pedir una autorización de la Secretaría de Economía para abrir los cursos? (pregunta 11.1), 11 personas (55%) contestaron que la Secretaría de Economía debería dar autorización a los organizadores de los cursos, mientras que 8 personas (40%) contestaron que cualquier persona debería poder organizar cursos. Una persona (5%) no respondió. Las personas que consideraron necesaria la autorización o la aprobación de la Secretaría de Economía para la organización de las clases opinaban, básicamente, que “las clases deberían estar de acuerdo con el alto nivel de exigencias”. La Misión de Estudio considera que las clases de formación con una alta tasa de aprobación del examen eliminarán las clases con un bajo nivel de aprobación, a través de la competencia en el mercado.

También se hizo una pregunta sobre la conveniencia de utilizar libros de texto y programas de estudio uniformes a nivel nacional (pregunta 11.2). A esta pregunta, 9 personas (45%) contestaron que sería conveniente uniformarlos, otras 9 (45%) respondieron que habría que dejarlos libres, y 2 personas (10%) no contestaron. Las opiniones estaban totalmente divididas. Las razones de sus opiniones son las mismas que en la pregunta anterior (pregunta 11.1). La Misión de Estudio hará públicos los libros de texto (que no están completos en algunas áreas) y los programas de estudio (su versión final se incluye en este Informe) y el examen de prueba utilizados en el Curso Piloto de Formación, dejando su mejoramiento a las instituciones que estén interesadas en organizar las clases de formación.

Se hizo una pregunta específica sobre la obligatoriedad de las clases de formación para los solicitantes de la certificación por la nueva Norma de Consultoría (pregunta 12.1). Nueve personas (45%) contestaron que “deberían ser obligatorias”, mientras 10 personas (50%) respondieron que “no deberían ser obligatorias”. Una persona (5%) no contestó. Las razones de las personas que abogaron por la obligatoriedad de las clases fue que éstas serían útiles para mantener el nivel de los certificados. Las personas que no estuvieron de acuerdo con la obligatoriedad insistieron en que las personas autodidactas también deberían tener la posibilidad de aplicación. Ya que el examen escrito es obligatorio, los aspirantes deben poder seleccionar libremente los métodos de estudio que les convengan. La Misión de Estudio ha llegado a la conclusión de que no es necesario obligar a todos los aspirantes a tomar las clases o un curso de formación, ya que además de la razón que se acaba de explicar, la obligatoriedad, si se llega a establecer, podría ser desventajosa para las personas que vivan en la provincia.

Se les preguntó a los participantes de la encuesta si los profesores del curso de clases de formación deberían ser consultores de la PyME con certificación (pregunta 13.1). Frente a esta pregunta, 11 personas (55%) respondieron que no sería necesario, mientras que 7 personas (35%) dijeron que sería conveniente. La Misión de Estudio respeta la opinión mayoritaria, y concluye que no será necesario la certificación para estos profesores por lo pronto.

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

4.6.1 Situación actual

En este capítulo, un “curso de práctica de diagnóstico empresarial” es definido como un curso impartido por un instructor con experiencia, a un grupo de varios participantes, de acuerdo con los “procedimientos de diagnóstico empresarial para la PyME” estandarizados. El instructor realizará asesorías en las prácticas, al mismo tiempo que evaluará las habilidades prácticas de los participantes como consultores, como una parte del proceso de evaluación. En el caso del Curso Piloto de Formación, se incluyó una práctica de diagnóstico empresarial de una semana por grupo y por empresa. Un grupo estaba integrado por 6 – 7 miembros.

En el “Sistema de Certificación de Consultoría General” actualmente vigente, el solicitante de certificación tiene que presentar al centro de evaluación 2 ó 3 informes de diagnóstico y asesoría empresariales realizados por él mismo, como “productos”. (Dependiendo del centro de evaluación, se podría seguir otros métodos.) El centro de evaluación confirma la veracidad del informe con la empresa objeto de diagnóstico o de asesoría; al mismo tiempo, evalúa el contenido del diagnóstico descrito en el “producto”, a través de entrevistas y otros medios. Sin embargo, el evaluador del centro no siempre tiene conocimientos especializados del diagnóstico empresarial. De acuerdo con las reglas del CONOCER, los “productos” son utilizados para evaluar las experiencias profesionales del consultor como individuo, y las prácticas grupales no se consideran como “productos”. La norma actual es para la consultoría en general y no es específica del diagnóstico de la PyME; los “productos” podrían ser del diagnóstico integral o del diagnóstico de un sector. El desempeño profesional práctico del consultor se evalúa a través del juego de roles que el solicitante hace frente al evaluador, o a través de su desempeño en una empresa. Las herramientas de evaluación son establecidas por cada uno de los centros de evaluación, por lo tanto, los métodos de evaluación son dispares de un centro a otro.

Al certificarse los consultores para la PyME de acuerdo con el nuevo sistema, no se podría aplicar los métodos de evaluación vigente para la Norma de Consultoría General. Los trabajos de un consultor para la PyME certificado serán equivalentes a los trabajos de un “médico general”, que hace un “diagnóstico integral de salud”. Después de diagnosticarse una enfermedad por un médico general, otros médicos especialistas tendrán

que aplicar diferentes tratamientos al paciente. En cuanto a la certificación de estos médicos especialistas, el CONOCER y el Comité de Normalización están trabajando para establecer nuevas normas de consultoría por sector en forma separada, como se ha mencionado anteriormente.

4.6.2 Conclusión y sugerencias

1. Los que aprobaron el examen escrito deberán tomar un “curso de práctica de diagnóstico empresarial” organizado por una institución autorizada (obligatoriedad). Por medio del curso, los solicitantes de la certificación participarán en el diagnóstico integral de por lo menos 2 empresas. Si los aspirantes tienen que tomar el curso de práctica antes de aprobar el examen escrito, el sistema tendrá que atender a un gran número de personas. Consecuentemente, es más conveniente que los aspirantes tomen el curso de práctica después del examen escrito. Las prácticas grupales se considerarán válidas como requerimientos de práctica, pero en este caso, un grupo debe estar constituido por unas 6 personas.
2. El curso de práctica de diagnóstico empresarial deberá realizarse de acuerdo con “procedimientos de diagnóstico empresarial” uniformes. Estos procedimientos, que son una de las herramientas de evaluación, deben ser elaborados por el Subcomité (de nueva creación) del Comité de Normalización del Sector de Consultoría, adscrito al CONOCER, tomando en consideración las intenciones de la Secretaría de Economía. El “Manual de Diagnóstico Empresarial”, utilizado en el Curso Piloto de Formación, podría servir de base para la elaboración de estos procedimientos. Podrían aplicársele los mejoramientos necesarios, tomando como documento de referencia los diferentes manuales que tienen las instituciones gubernamentales de consultoría.
3. Las organizaciones autorizadas para celebrar los cursos de práctica de diagnóstico empresarial deben ser limitadas a las instituciones que tengan consultores de alto nivel, capaces de trabajar como instructores del curso de práctica. Las instituciones financieras y de consultoría del sector público, las instituciones de educación superior públicas y privadas, y las organizaciones empresariales son algunas de las instituciones prospectos. De entre estas instituciones, la Secretaría de Economía autorizará los organizadores de los cursos de práctica.
4. Las instituciones arriba mencionadas emitirán una constancia de terminación del curso a los participantes. La evaluación de cada uno de los participantes por

parte del instructor se guardará en el secretariado del Comité de Elaboración de los Criterios de Evaluación de Productos y de Desempeño Profesional (se explicará más adelante), garantizando su confidencialidad, y podría ser enviada por el secretariado al centro de evaluación, a solicitud de ésta.

4.6.3 Discusiones

Las reglas del CONOCER establecen la evaluación de las experiencias individuales del consultor, en su época anterior a la certificación, a través de los “productos” (informes de diagnóstico empresarial, por ejemplo) presentados. Este mecanismo es el resultado lógico de las reglas del CONOCER. Este método es apropiado para la certificación de habilidades laborales, pero tiene aspectos no apropiados para la certificación de consultores. Esto significa que aun después de la introducción del nuevo sistema, no podríamos eliminar los autodenominados consultores con poca experiencia; los documentos que se evaluarán serán los informes de diagnóstico empresarial de las personas no certificadas. Por otra parte, el gobierno exige la certificación a través del nuevo sistema a los consultores que quieran participar en los programas públicos. Si continuamos con el método centrado en la evaluación de productos, caeríamos en una incongruencia, ya que a un consultor se le exige la certificación, pero para la certificación, el mismo consultor necesita tener experiencias profesionales anteriores a la certificación. Algunos dijeron que los aspirantes podrían acumular las experiencias en los programas no gubernamentales; pero esta opinión nos parece carente de una lógica. Desde el punto de vista de la PyME, en cualquier situación no sería aceptable recibir la consultoría de personas no certificadas.

Ahora bien, durante un cierto tiempo de transición después de la introducción del nuevo sistema, será necesario certificar rápidamente un determinado número de consultores con experiencia, pero sin certificación. Sin embargo, como una perspectiva hacia el futuro, la directriz expresada en esta sección, de “conclusión y sugerencias”, será correcta, según las opiniones de los miembros de la Misión de Estudio. O sea, las personas que aprobaron el examen escrito tomarán, obligadamente, el curso de práctica empresarial.

En la citada encuesta, se hizo una pregunta: ¿cuál de los siguientes testimonios será el más confiable para evidenciar las experiencias como consultor? (pregunta 8.1) Dimos las siguientes 3 alternativas; y los participantes las ordenaron de acuerdo con el nivel de confiabilidad. Aquí se anota el número de personas que consideraron como la más confiable a cada una de las alternativas:

- Testimonio de la empresa diagnosticada: 8 personas (40%)
- Constancia de la institución organizadora del curso de práctica de diagnóstico empresarial: 5 personas (25%)
- Constancia emitida por el consultor asesor del diagnóstico empresarial: 1 persona (5%)
- Sin contestar: 6 persona (30%)

Entre las personas que escogieron la alternativa 1 (testimonio de la empresa diagnosticada) se incluyen a las personas que dijeron que iba a ser necesario confirmar la satisfacción de la empresa, para evitar las falsedades o las modificaciones no apropiadas en el “producto”.

También les preguntamos si consideraban apropiado reconocer prácticas grupales de diagnóstico empresarial como experiencia para un aspirante (pregunta 8.2). Once personas (55%) dijeron que “se debería reconocer únicamente las experiencias individuales”, mientras que 10 personas (50%) contestaron que “sí se podría reconocer como experiencia”. En este caso, la totalidad de las respuestas superó un 100%, porque una de las personas señaló las dos posibilidades como buenas. La mayoría de las personas que dijeron priorizar las experiencias individuales, igual que las reglas del CONOCER, señalaron que en el caso de una práctica grupal, la participación del individuo no siempre era clara. Algunas personas que sí reconocieron la práctica grupal como experiencia opinaron que la práctica grupal incrementaba el efecto educativo de entrenamiento, a través de la cooperación y la discusión entre varias personas. En cuanto al número de personas que podrían estar en un grupo también hubo divergencia de opiniones, de 3 hasta 10 personas. Pero la opinión más numerosa era de 5 – 6 personas.

En seguida se preguntó sobre la obligatoriedad del curso de práctica de diagnóstico empresarial (pregunta 8.3). Por la “conveniencia de obligación” votaron 12 personas (60%), mientras que 8 personas (40%) apoyaron la “no obligación”. Las personas que sostuvieron la conveniencia de obligatoriedad dijeron que “era importante uniformar los métodos de diagnóstico integral empresarial”. Entre las personas que se opusieron a la obligatoriedad, hubo algunas que dijeron que muchos consultores sí tenían experiencias de diagnóstico empresarial, y por lo tanto, no tendría caso obligar la práctica; o que la evaluación debería basarse en el número de horas que un aspirante había destinado al diagnóstico empresarial o en el número de empresas que había diagnosticado en su vida profesional.

Independientemente de esta encuesta para los participantes de la reunión, aplicamos otro cuestionario a los 6 instructores (mexicanos) de práctica que participaron en el Curso Piloto de Formación. En este cuestionario, todos los instructores apoyaron la obligatoriedad del curso de práctica de diagnóstico empresarial. Todos estos 6 instructores recibieron una asesoría en la práctica de diagnóstico empresarial de parte de los expertos japoneses, y después trabajaron como instructores en el curso de formación. Se estima que estas personas reconocen la importancia de una práctica estandarizada de consultoría en un grupo, que tiene un efecto mucho mayor que las experiencias personales no ortodoxas, para formar consultores de alto nivel. Si citamos el caso de la APEC como una referencia para la certificación, este sistema exige 400 horas (10 empresas) de experiencia como asistente de un consultor senior. En el caso del sistema japonés, se exige terminar un curso de práctica de 15 días organizado por algunas personas morales autorizadas, o experiencias de trabajo real equivalentes, a las personas que aprobaron el examen escrito.

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

4.7.1 Situación actual

Debemos entender que la Norma de Consultoría General y la Norma de Consultoría para la PyME son dos sistemas de normas totalmente independientes y diferentes en cuanto a sus objetivos y métodos de evaluación. Sin embargo, la Secretaría de Economía ha venido diciendo que la certificación por la Norma de Consultoría General será obligatoria para los consultores que quieran participar en los programas gubernamentales de fomento de las PyME's, casi todos los años. Por esta exigencia, no pocas personas pagaron un alto costo para lograr la certificación por la Norma de Consultoría General. Por esta situación, algunas personas, sobre todo, de las que representan intereses de los consultores, opinan que se debería establecer alguna medida de rescate, o de preferencia para los consultores ya certificados.

De las personas que representan la industria de consultoría, se presentaron, de manera informal, las siguientes alternativas para remediar esta situación:

- 1) Aplicar una evaluación adicional a los consultores ya certificados para su recertificación por el nuevo sistema. Esta evaluación se realizará sólo sobre los aspectos de la Norma de Consultoría para la PyME que sean diferentes de la Norma de Consultoría General. Con esto, se podrán reducir los costos de evaluación.
- 2) Simplificar el proceso total de evaluación del Sistema de Certificación de Consultoría para la PyME. Con esto, se reducirán el tiempo y los costos de evaluación.
- 3) Establecer un tiempo de transición después de la entrada en vigor del nuevo sistema y de la obligatoriedad de certificación por la Norma de Consultoría para la PyME, hasta que un número determinado de personas consiga su certificación.

4.7.2 Conclusión y sugerencias

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

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

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

4.7.3 Discusiones

La sugerencia No.1 es una medida preferencial para los consultores certificados por el Sistema de Consultoría General, para que puedan conseguir la certificación por la Norma de Consultoría para la PyME con más facilidad. La sugerencia No.2 es una medida que establece un periodo de transición para las personas certificadas actualmente (en la Norma de Consultoría General). Para la Misión de Estudio, la alternativa 2) mencionada en el punto anterior “situación actual”, como una alternativa solicitada por parte de los consultores, es difícil de aceptar, ya que la “simplificación del proceso de evaluación del nuevo sistema” está en contra de la filosofía básica de la nueva norma.

En la encuesta citada, se preguntó primero si se consideraba necesaria alguna medida de rescate (pregunta 14.1). Las personas que contestaron afirmativamente a esta pregunta fueron 17 (85%), incluyendo las respuestas que señalaron la necesidad de “apoyos e incentivos”. Entre ellas, había opiniones que insistieron en la necesidad de un curso obligatorio de práctica de diagnóstico empresarial, poniendo anotaciones adicionales. Dos personas (10%) dijeron que no iba a ser necesario ninguna medida preferencial, ya que la aplicación de las nuevas normas sería una “buena oportunidad para una reforma”. Una persona (5%) no respondió.

Se preguntó sobre la idoneidad de la sugerencia No.1, de exigir únicamente el examen escrito a las personas certificadas durante 24 meses después de la entrada en vigor de la nueva norma (pregunta 14.2). Dieciséis personas (80%) consideraron adecuada esta propuesta. Hubo personas que contestaron que sería necesario que los actualmente certificados tomaran un curso de práctica de diagnóstico empresarial (2 personas). Una persona propuso la reducción del tiempo de transición, ya que consideró demasiado largo

un plazo de 24 meses. Otras 3 personas (15%) dijeron no estar de acuerdo. Una persona (5%) no respondió a la pregunta.

Se les preguntó también si consideraban apropiado el plazo de transición de 24 meses para las personas certificadas por la Norma de Consultoría General, como se propone en la sugerencia No.2 (pregunta 14.3). Incluyendo a las personas (3 personas) que recomendaron la reducción del plazo de gracia a 12 meses, la sugerencia fue aceptada por 18 personas (90%). Una respuesta (5%) dijo “que habría otras alternativas”, mientras una persona (5%) no contestó.

Capítulo 5 Plan de acción para la Implantación del Nuevo Sistema

Capítulo 5 Plan de acción para la Implantación del Nuevo Sistema

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

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

5.1 Estructura de implantación del nuevo sistema y su organigrama

5.1.1 Perfil de consultores certificados para la PyME

El nuevo sistema debe ser concebido como un sistema integral, con los mecanismos de formación y de certificación estrechamente vinculados. Como una premisa para la estructuración del sistema, debemos tener una imagen del perfil del “consultor para la PyME”, que recibirá la certificación a través del nuevo sistema. Con base en las opiniones analizadas en los capítulos anteriores, en el Cuadro 5.1-1, se muestra el perfil del consultor certificado que tiene la Misión de Estudio. En otras palabras, el nuevo sistema busca formar y certificar “consultores para la PyME” que tengan este perfil.

Dentro del renglón del “perfil general” de este cuadro, aparece una anotación que dice: “2. Tener una licenciatura y experiencias prácticas de 3 a 4 años como mínimo”. Esta descripción no significa un requisito para entrar en el proceso de certificación, sino más bien debe entenderse como una imagen del promedio de las personas que entrarán en este proceso. Cualquier persona que quiera solicitar la certificación por el nuevo sistema podrá entrar en el proceso de evaluación. No es necesario discriminar a los aspirantes por sus antecedentes escolares.

Cuadro 5.1-1 Perfil de los consultores certificados de la PyME

Perfil general

1. Como promedio, tiene el nivel profesional superior a los certificados de la Norma de Consultoría General.
2. Tiene la licenciatura como mínimo y las experiencias prácticas de 3 a 4 años.
3. Puede realizar el diagnóstico integral de las empresas.
4. Puede elaborar la guía de asesoría con base en el diagnóstico integral de las empresas.
5. Tiene conocimientos del nivel de maestría.

Perfil que se asegura a través del proceso de evaluación

A. Conocimiento (por medio del examen escrito)

En el examen escrito de las siguientes materias, tiene el promedio de un 60% de la calificación total y no tiene ninguna materia con la calificación de menos de un 40 %.

- | | |
|------------------------------|-------------------------------|
| 1. Políticas de PyMEs | 2. Aspectos legales |
| 3. Habilidades del consultor | 4. Administración estratégica |
| 5. Recursos humanos | 6. Finanzas y contabilidad |
| 7. Sistemas de información | 8. Operaciones |
| 9. Mercadotecnia | 10. Innovación |

B. Experiencia (por medio de los productos)

Constancia de terminación del curso de práctica de diagnóstico empresarial (experiencia de diagnóstico empresarial de 2 empresas por lo menos) más algunas experiencias de trabajo de consultoría.

C. Habilidad de desempeño (por medio del curso de práctica de diagnóstico empresarial)

(1) Calidad básica de un consultor

- | | | |
|--------------------|-------------------------|------------|
| 1. Responsabilidad | 2. Carácter emprendedor | 3. Armonía |
|--------------------|-------------------------|------------|

(2) Capacidad de diagnóstico y asesoría

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| 1. Conocimiento y metodología | 2. Capacidad de estudio y análisis |
| 3. Capacidad de plantear problemas | 4. Capacidad de resolver problemas |
| 5. Capacidad de aplicación | 6. Capacidad de entrevista |
| 7. Capacidad de redacción | |

(3) Capacidad de realizar la presentación

- | | | |
|---------------------------|---------------------|---------------------------|
| 1. Lógica para convencer | 2. Manera de hablar | 3. Documentos del reporte |
| 4. Capacidad de convencer | | 5. Actitud |

5.1.2 Sistema de implantación del mecanismo operativo de formación y certificación del nuevo sistema

Se explica la estructura general del nuevo sistema (de acuerdo con la propuesta de la Misión de Estudio) siguiendo el Figura 5.1-1:

(1) Subcomité de Elaboración de Herramientas de Evaluación

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

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

- Elaboración de los lineamientos de evaluación de conocimientos.
- Elaboración y almacenamiento de las preguntas del examen escrito (2,000 preguntas).
- Envío de preguntas a cada uno de los centros de evaluación (selección al azar de las preguntas.)

2) Subcomité de Evaluación de Productos y de Desempeño Profesional (en adelante se denominará como “Comité de Desempeño Profesional”).

- Elaboración de los lineamientos de evaluación de productos.
- Elaboración de los lineamientos de evaluación de desempeño profesional.
- Elaboración de los lineamientos de práctica de diagnóstico empresarial.

(2) Centros de evaluación

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

- 1) El centro de evaluación se encargará de aplicar el examen escrito y de calificar sus resultados, utilizando las preguntas elaboradas por el Comité de Preguntas del Examen.
- 2) El centro de evaluación evaluará los productos y el desempeño profesional del solicitante de acuerdo con las herramientas de evaluación establecidas por el Comité de Desempeño Profesional. Ya que va a ser obligatorio tomar un curso de práctica de

diagnóstico empresarial para todas las personas que solicitan la certificación, en el proceso de evaluación de “productos” y de “desempeño profesional”, se incrementará la importancia de la constancia de terminación del curso de práctica.

(3) Secretaría de Economía

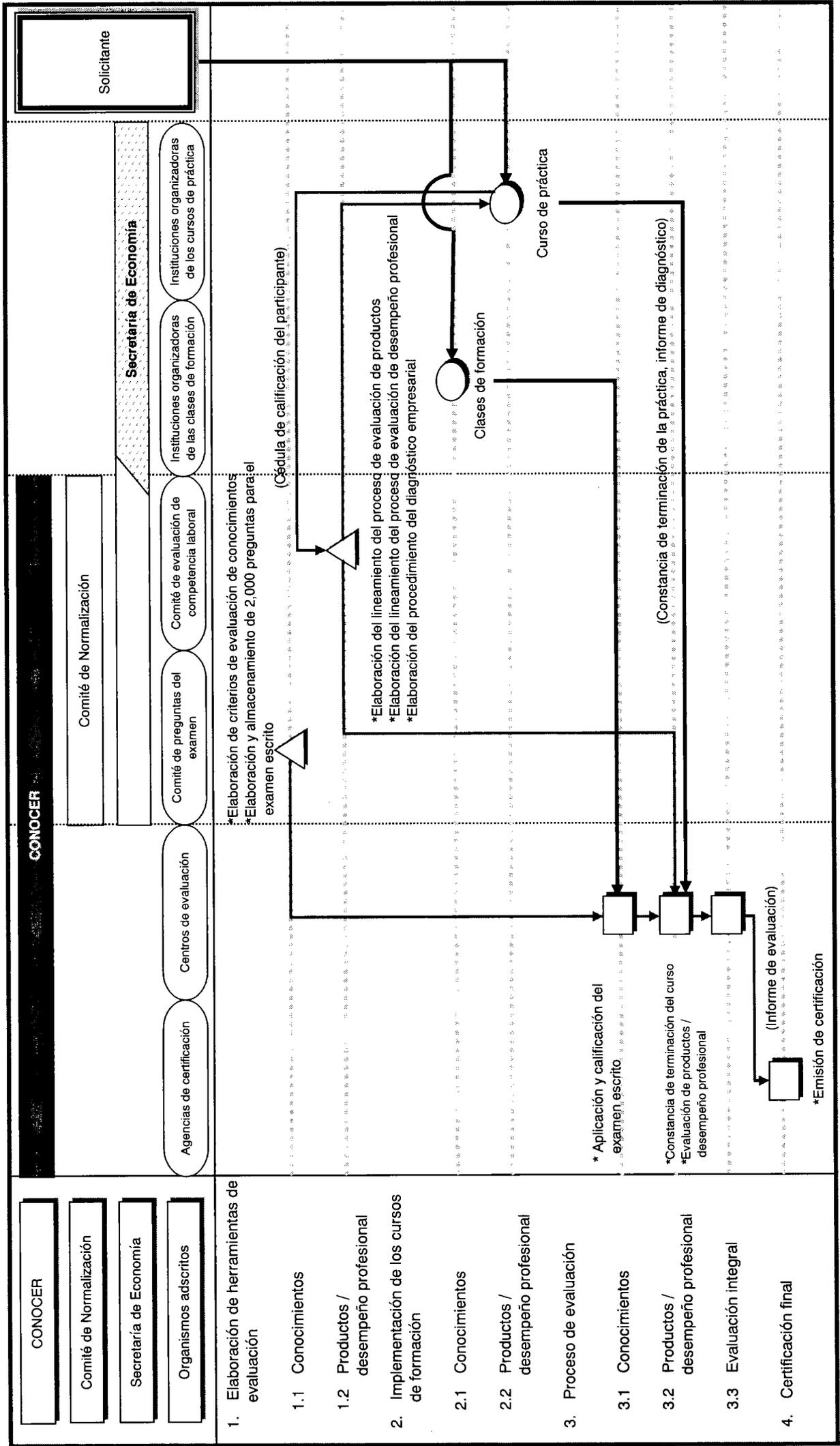
La Secretaría de Economía es el organismo que pone en práctica las medidas de fomento y de apoyo de las PyMEs, utilizando a los consultores certificados para la PyME. Además, la Secretaría otorga subsidios para estas actividades, por lo tanto, se podría decir que tiene el punto de vista del cliente que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

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

- 1) Curso de formación (correspondientes al examen escrito; conocimientos.)
- 2) Curso de práctica de diagnóstico empresarial (correspondiente a la evaluación de “productos” y de “desempeño profesional”; experiencias.)

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

Figura 5.1-1 Mecanismo de implantación del sistema de formación y de certificación y su flujo (propuesta)



5.2 Diseño básico de cursos de formación

5.2.1 Organizaciones ejecutoras de cursos de formación

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

5.2.2 Módulos básicos de cursos de formación

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

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

5.2.3 Libros de texto utilizables

Los libros de texto utilizados en el Curso Piloto de Formación se harán públicos, para que cada una de las instituciones organizadoras de cursos de formación pueda analizarlos y mejorarlos con el tiempo. El índice de los textos es el mismo que aparece en el Cuadro 5.2-1. El desglose más detallado se muestra en el Anexo V.

Cuadro 5.2-1 Módulos de cursos de formación

1. POLITICAS Y PROGRAMAS DE APOYO A PYMES

- I. Papel del las PyMEs en el desarrollo de México
- II. Características de las PyMEs
- III. Leyes y reglamentos relacionados con las PyMEs
- IV. Medidas y programas de apoyo para las PyMEs
- V. Normas Técnicas de Competencia Laboral orientadas a los consultores de PyMEs

2. ASPECTOS LEGALES

- I. Bases legales constitucionales y operación de una empresa
- II. Contribuciones legales y fiscales
- III. Propiedad intelectual
- IV. Protección ambiental

3. HABILIDAD DEL CONSULTOR

- I. Habilidades del consultor
- II. Hailidades interpersonales
- III. Análisis de problemas y toma de decisiones
- IV. Ética y valores en la consultoría
- V. Costos y honorarios
- VI. El proceso de la consultoría
- VII. Administración del plan de acción

4. ADMINISTRACION ESTRATEGICA

- I. Planeación estratégica
- II. Planes de negocios
- III. Dirección

5. RECURSOS HUMANOS

- I. Sistemas de administración de recrusos humanos
- II. Contratación del personal
- III. Capacitación y desarrollo
- IV. Evaluación del desempeño
- V. Sueldos y salarios
- VI. Ambiente laboral

6. FINANZAS Y CONTABILIDAD

- I. Contabilidad general
- II. Sobre finanzas
- III. Análisis financiero
- IV. Administración de costos
- V. Métodos efectivos de utilización de finanzas y contabilidad
- VI. Administración de los recursos
- VII. Plan de inversion

7. SISTEMAS DE INFORMACION

- I. Sistemas de información
- II. Tecnologías de informacion para negocios
- III. Adquisición de sistemas de información
- IV. Compra de hardware
- V. Telecomunicaciones y redes de computadoras
- VI. Plan de tecnologías de información

8. OPERACION

- I. Procesos productivos
- II. Sistemas de maufactura
- III. Planeación y control de la producción
- IV. Análisis de flujo de proceso
- V. Mantenimiento
- VI. Calidad
- VII. Adquisiciones
- VIII. Reglas concernientes a la seguridad e higiene industrial

9. MERCADOTECNIA Y VENTAS

- I. Control de ventas
- II. Investigación de mercado
- III. Diseño y operación de la tienda
- IV. Control de la mercadotecnia
- V. Comercialiacion (Merchandising)

10. INNVACION

- I. Desarrollo de nuevos productos
- II. Incubación de negocios

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

El horario básico de un curso de formación será de 4 semanas, de tiempo completo. Tomando en cuenta las lecciones aprendidas en el Curso Piloto de Formación, en el Cuadro 5.2-2 se presenta un horario para un curso de 4 semanas, extendiendo una semana más el horario utilizado para el Curso, de 3 semanas.

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

Cuadro 5.2-2 Horario de del curso de formación (4 semanas, 20 días)

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

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

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

(1) Cursos de largo plazo de tiempo completo:

Podrían desarrollarse cursos de largo plazo y de tiempo completo para enriquecer el contenido de cursos de formación. Para esto, se partirá del curso básico de tiempo completo arriba mencionado, y se aumentarán las horas de clase de acuerdo con los siguientes criterios:

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

(2) Cursos nocturnos y de fines de semana

Se cubrirán las 40 unidades previstas para el curso básico de tiempo completo, aunque las horas de clase sean de noche y de fines de semana. En los días de la semana, se impartirá una unidad por día, 2 veces a la semana, y se utilizará un día del fin de semana, sábado o domingo, para cubrir 2 unidades más. Con esto, serán 4 unidades cubiertas por semana. Para terminar las mismas 40 unidades previstas en el curso básico de tiempo completo de una duración de 4 semanas, que aparece en el Cuadro 5.2-2, serán necesarias 10 semanas (2.5 meses). El diseño detallado se hará por parte de cada institución interesada en organizar este tipo de cursos.

(3) Cursos a distancia

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

5.3 Diseño básico del curso de práctica de diagnóstico empresarial

5.3.1 Instituciones organizadoras

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

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

5.3.2 Procedimientos de diagnóstico empresarial (manual)

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

5.3.3 Formación de instructores

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

5.3.4 Horario del curso de práctica de diagnóstico empresarial

La Misión de Estudio organizó 3 cursos de práctica de diagnóstico empresarial en México. El primer curso fue el Proyecto Piloto, realizado en 2001 y destinado a los consultores senior del CETRO-CRECE (con una duración de 5 días), y 2 veces en 2002,

como el Curso Piloto de Formación, uno para los instructores y otro consultores en general (con una duración de 6 días). En ambos casos, el tiempo previsto no fue suficiente, por lo que se propone un curso de 7 días.

**Cuadro 5.3-1 Horario de la práctica del diagnóstico empresarial
(7 días hábiles por empresa)**

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

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

5.4 Aspectos importantes sobre la aplicación del examen escrito

5.4.1 Instituciones de operación

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

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

2) Secretariado del Comité de Preguntas del Examen

El secretariado del Comité de Preguntas del Examen se ubicará en la organización que lo preside. El secretariado dará servicios diversos, que incluyen el almacenamiento de preguntas, su distribución a las organizaciones que apliquen el examen y la recolección de datos estadísticos relacionados con el examen escrito.

3) Instituciones aplicadoras del examen escrito

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

5.4.2 Tipos de preguntas y método de examen escrito

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

5.4.3 Número de preguntas y duración del examen

En el examen de prueba del Curso Piloto de Formación, se aplicaron las preguntas mostradas en el Cuadro 5.4-1, por cada materia. El tiempo fue suficiente, por lo que este volumen de preguntas y esta distribución de tiempo se consideran apropiados. El examen se divide en dos secciones. La duración del examen es de 120 minutos por cada sección, con un tiempo de descanso de 15 minutos en medio. Son 4 horas en total.

Cuadro 5.4-1 Número de preguntas aplicadas por materia en el examen escrito (preguntas optativas)

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

5.4.4 Nivel y porcentaje de aprobación

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

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

5.5 Plan de acción para la introducción del nuevo sistema

Según la Secretaría de Economía, el nuevo sistema se publicará en el Diario Oficial de la Federación en marzo de 2003; el resto del año 2003 se destinará al establecimiento del sistema de implantación y a las actividades de promoción y divulgación del nuevo sistema. A partir de 2004, la nueva norma va a ser obligatoria. La Secretaría de Economía desea que se realicen muchos cursos de formación en el transcurso de 2003, para lograr la certificación de un número más elevado posible de consultores. En el año pasado, se hablaba de una meta extremadamente ambiciosa de certificar 3,000 consultores en 2003; con la reducción presupuestaria de los fondos destinados a la promoción de PyMEs (FAMPYME), la meta se hizo mucho más realista, de lograr 500 consultores certificados en el transcurso de este año. No está totalmente claro si esta cifra, de 500 personas, corresponde al número de personas participantes en los cursos de formación, o al número de personas certificadas como consultores para PyMEs, pero la Misión de Estudio considera que es la meta del número de consultores certificados, ya que a partir del año 2004, la certificación va a ser obligatoria. Tomando en cuenta esta meta de la Secretaría, en la Figura 5.5-1 se muestra un cronograma para implantar y consolidar el nuevo sistema en el año 2003. A continuación, se explica el contenido de este plan de acción.

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

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

5.5.1 Principales fechas importantes:

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

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

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

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

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

Conocimientos (examen escrito):

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

Experiencias (productos y desempeño profesional):

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Figura 5.5-1 Plan de acción para la implantación y promoción del nuevo sistema (para el año 2003)

Mes	Año 2003												Año 2004				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
1: Publicación de nuevas normas			▲														
2: Comité subordinado de Elaboración y Control de Preguntas del Examen Escrito			▲														
2.1 Establecimiento del Comité subordinado y su secretariado			▲													
2.2 Elaboración del lineamiento del proceso de evaluación de "conocimientos"			(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)
2.3 Elaboración de 2,000 preguntas del examen escrito			(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)
3: Comité subordinado de Evaluación de Productos y de Desempeño Profesional			▲														
3.1 Establecimiento del Comité subordinado y su secretariado			▲													
3.2 Elaboración del lineamiento del proceso de evaluación de "productos"		
3.3 Elaboración del lineamiento del proceso de evaluación de "desempeño profesional"		
3.4 Elaboración del lineamiento de la "práctica del diagnóstico empresarial"		
4: Acreditación de las agencias de certificación y de los centros de evaluación		
5: Implementación de cursos de formación		
5.1 Definición de módulos y del programa de estudio		
5.2 Publicación de los libros de texto y de las preguntas aplicadas en el examen de prueba		
5.3 Convocatorias y determinación de las instituciones organizadoras de cursos de formación		
5.4 Capacitación de profesores de cursos de formación		
5.5 Implementación de cursos de formación		
6: Implementación del curso de práctica de diagnóstico empresarial		
6.1 Definición del programa de estudio del curso de práctica		
6.2 Elaboración del manual de diagnóstico empresarial		
6.3 Convocatoria y autorización de instituciones organizadoras de los cursos de práctica		
6.4 Formación de instructores de práctica		
6.5 Implementación del curso de práctica de diagnóstico empresarial		
7: Comienzo de aplicación del examen escrito y el curso de práctica de diagnóstico empresarial		
8: Obligación de certificación por nuevas normas		
(1) Núm. de clases de formación (veces x participantes; convertidos en cursos de un mes)					4x40			8x40	8x40	8x40	8x40	8x40	8x40	8x40	8x40	8x40	800 personas
(2) Núm. de exámenes escritos aplicados (veces x participantes)						3x100		7x100	7x100	7x100	7x100	7x100	7x100	7x100	7x100	7x100	1700 personas
(3) Núm. de cursos de práctica de diagnóstico empresarial (núm. de grupos, 6 personas/grupo).						17G x 6		34G x 6	34G x 6	34G x 6	34G x 6	510 personas					
(4) Núm. de consultores certificados por el nuevo sistema (suponiendo un porcentaje de aprobación del 40%)						100		200	200	200	200	200	200	200	200	200	500 personas

..... Periodo de preparación Plazo de ejecución periódica o eventual

8x40 de diciembre señalado en el inciso 9 queda excluido del número acumulado total, ya que estas personas se presentarán al examen en el próximo año.

5.5.2 Metas numéricas para los resultados de 2003

En los renglones inferiores de la Figura 5.5-1, se señalan 4 cifras consideradas como metas, que muestran el nivel de resultados que debemos lograr en el año 2003. Estas cifras meta están establecidas con base en el objetivo ya mencionado, de lograr 500 consultores certificados en 2003. También se indican algunas cifras meta en acumulados anuales de 2003.

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

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

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

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

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

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

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

Cursos de formación se organizarán a partir de junio de 2003, por las instituciones que terminaron sus preparativos para ofrecer estos cursos. Consideramos una clase con 40 participantes como una unidad, y estimamos que el número de unidades-clase que se va a organizar cada 2 meses en el territorio nacional se irá incrementando, de 4, para la primera ocasión, a 8, para las siguientes. De las 1,120 personas que participarán en cursos de formación, 800 podrán llegar a la etapa de certificación en el año 2003. Por lo tanto, en la Figura 5.5-1, se indican 800 como el número meta.

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

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

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

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

Para que las fechas y las metas establecidas se alcancen, será necesario llevar a cabo algunas actividades. Explicamos estas actividades a grandes rasgos, siguiendo la Figura 5.5-1:

(1) Elaboración de los lineamientos de evaluación.

Las herramientas de evaluación se establecerán bajo la responsabilidad del CONOCER. Para establecer las herramientas evaluatorias, es necesario elaborar primero los criterios de evaluación. Los dos subcomités ya mencionados se harán cargo de la elaboración de los lineamientos del proceso de evaluación. Como se muestra en la Figura 5.5-1, los siguientes lineamientos del proceso de evaluación deberían elaborarse dentro de un mes y medio después de la publicación de la nueva norma, para mediados de abril de 2003, incluyendo un mes del período de preparación.

Actividad 2.2: lineamientos del proceso de evaluación de “conocimientos”.

Actividad 3.2: lineamientos del proceso de evaluación de “productos”.

Actividad 3.3: lineamientos del proceso de evaluación de “desempeño profesional”.

Actividad 3.4: lineamientos de evaluación de la “práctica de diagnóstico empresarial”.

En cuanto a la **actividad 2.2**, toda la información necesaria para esta actividad está incluida en las sugerencias presentadas en el **punto 5.4** de este informe, incluyendo los resultados del Curso Piloto de Formación. Las **actividades 3.2 y 3.3** no serán difíciles de terminar en el periodo mencionado, si tomamos en cuenta la información incluida en este informe y los diferentes criterios elaborados por los centros de evaluación, en el marco de la Norma de Consultoría General.

La elaboración de los lineamientos de evaluación de la “práctica de diagnóstico empresarial” mencionada como la **actividad 3.4** significa, de hecho, los lineamientos de de implementación del curso de práctica de diagnóstico empresarial, que la Misión de Estudio considera que debe ser obligatorio. Estos lineamientos serán presentados como directrices de práctica a las instituciones organizadoras de estos cursos. No serán difíciles de elaborar, si tomamos en consideración los señalamientos hechos en este informe sobre el curso de práctica que se realizó como parte del Curso Piloto de Formación (especialmente las sugerencias hechas en la **sección 5.3**). Como todos los materiales didácticos utilizados en el Curso Piloto de Formación están en las manos del lado mexicano; será factible realizar este trabajo en el periodo mencionado, si se utilizan estos materiales de manera efectiva.

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

Si se sigue “la **actividad 2.3: elaboración de 2,000 preguntas**”, que se muestra en la Figura 5.5-1, los trabajos de elaboración de preguntas se iniciarán a partir del mes de abril

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

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

En la Figura 5.5-1, se propone iniciar las siguientes 3 actividades a principios de febrero de 2003, para trabajar durante un mes y terminarlas a fines de febrero.

Actividad 5.1: (Cursos de formación) Establecer materias (módulos) y programas de estudio.

Actividad 5.2: (Cursos de formación). Hacer públicos los libros de texto y las preguntas utilizadas en el examen de prueba.

Actividad 6.1: (Cursos de práctica). Establecer el programa de estudio del curso de práctica.

En cuanto a la actividad 5.1, ya presentamos nuestra sugerencia en la sección 5.2 de este informe. Para llevar a cabo la actividad 5.2 no se necesita tiempo; simplemente se deja libre el acceso a los libros de texto de las 10 materias utilizados en el Curso Piloto de Formación, y a las preguntas aplicadas en el examen de prueba. La actividad 6.1 también está mencionada en la sección 5.3 de este informe.

(4) Elaboración del manual de diagnóstico empresarial.

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

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

Como se puede ver en la Figura 5.5-1, la Secretaría de Economía ha recibido algunas solicitudes de las organizaciones interesadas en relación con la actividad 5.3, a mediados

del mes de enero. Es altamente posible que la decisión final se tome antes de mediados del mes de mayo. Se calcula que la actividad 6.3 se realizará medio mes después.

Actividad 5.3: Convocatoria y definición de instituciones organizadoras de cursos de formación.

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

En cuanto a la actividad 5.3, la Misión de Estudio ya expresó su opinión, en el sentido de permitir a todas las instituciones interesadas organizar cursos de formación. Se dice que ya existen algunas instancias interesadas en organizarestos cursos; podríamos ofrecerles información necesaria para que avancen en sus preparativos. Por otro lado, la Misión de Estudio ha propuesto que sea obligatorio el curso de práctica de diagnóstico empresarial, de la actividad 6.3, por lo tanto, las instituciones organizadoras de estos cursos necesitarán recibir la autorización de la Secretaría. Las acciones concretas que debe tomar la Secretaría están mencionadas en el capítulo 4 y en la sección 5.3 del capítulo 5 de este documento.

(6) Formación de profesores e instructores

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

Actividad 5.4: formación de profesores de cursos de formación.

Actividad 6.3: formación de instructores de práctica.

La formación de profesores de clases de teoría y de los instructores de práctica podría ser uno de los cuellos de botella para la introducción de la nueva norma. Como método de formación, podemos referirnos a las actividades de capacitación de profesores/instructores realizadas previas al Curso Piloto de Formación. El número necesario de profesores e instructores será diferente, dependiendo de si cada región necesitará tener un cierto número de estas personas o un grupo de personas calificadas recorrerán diferentes regiones dando clases y asesorando prácticas. También dependerá de cuántos cursos de formación se organizarán en cada región. A continuación se señala una estimación sencilla del número mínimo de profesores/instructores necesarios, pensando que en varias regiones se abren cursos en forma simultánea:

Número de profesores de las clases de teoría : 8 veces x 10 materias = 80 personas

Número de instructores de práctica : 34 grupos x 1 persona = 34 personas

Si los cursos no se celebran al mismo tiempo y si los profesores e instructores puedan realizar clases y asesorías de manera itinerante, el número de personas necesarias será menor.

(7) Implementación de los cursos de formación

Esta área de trabajo corresponde a la Secretaría de Economía. Existen las siguientes dos actividades. Como se muestra en la Figura 5.5-1, en el año 2003, estas actividades se implementarán en forma periódica o eventual; los cursos de clases de formación a partir de junio, y los cursos de práctica de diagnóstico empresarial, a partir de julio. Si los cursos de práctica de diagnóstico empresarial se consideran obligatorios de acuerdo con la propuesta de la Misión de Estudio, se requerirá más tiempo para la preparación y para la autorización de instituciones organizadoras. Además, que se inicien estos cursos un mes más tarde que cursos de formación no significaría problema para el calendario general de introducción del nuevo sistema.

Actividad 5.5 : Implementación de los cursos de formación.

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

Las metas numéricas y las veces de organización se mencionan en la sección 5.5.2.