

SECRETARIA DE ECONOMIA
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

ESTUDIO DEL PROGRAMA PARA EL DESARROLLO
DE RECURSOS HUMANOS
PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
EN LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

INFORME FINAL
(Resumen)

DICIEMBRE DE 2009

AGENCIA DE COOPERACION INTERNACIONAL DEL JAPON

UNICO INTERNATIONAL CORPORATION

Estados Unidos Mexicanos



- | | | | |
|------------------------|----------------|---------------------|------------------|
| 1. Aguascalientes | 9. Durango | 17. Nayarit | 25. Sonora |
| 2. Baja California | 10. Guanajuato | 18. Nuevo León | 26. Tabasco |
| 3. Baja California Sur | 11. Guerrero | 19. Oaxaca | 27. Tamaulipas |
| 4. Campeche | 12. Hidalgo | 20. Puebla | 28. Tlaxcala |
| 5. Chiapas | 13. Jalisco | 21. Querétaro | 29. Veracruz |
| 6. Chihuahua | 14. México | 22. Quintana Roo | 30. Yucatán |
| 7. Coahuila | 15. Michoacán | 23. San Luis Potosí | 31. Zacatecas |
| 8. Colima | 16. Morelos | 24. Sinaloa | Distrito Federal |

Contenido del Informe Final (Resumen)

P.

Abreviatura 1

Introducción Marco del Estudio.....	1
1. Antecedentes del Estudio.....	1
2. Propósito del Estudio	2
3. Alcance del Estudio.....	3
4. Organismo ejecutor del país receptor.....	4
5. Composición de la Misión del Estudio.....	5
Capítulo 1 Situación general de la economía mexicana y de las PyMEs.....	6
1.1 Situación general de la economía mexicana.....	6
1.1.1 Revisión general de la macroeconomía.....	6
1.1.2 Estructura industrial de México.....	7
1.1.3 Educación y Capacitación	8
1.1.4 Infraestructura.....	8
1.1.5 Competitividad de México	9
1.2 Pequeñas y Medianas Empresas en México	9
1.2.1 Tamaño del sector PyME y su estructura.....	9
1.2.2 Economía informal.....	10
1.2.3 Diferencias regionales.....	10
1.2.4 Problemas que enfrentan las PyMEs en México.....	11
Capítulo 2 Políticas para las Pequeñas y Medianas Empresas en México	13
2.1 Fomento a las PyMEs y el desarrollo nacional.....	13
2.1.1 Plan Nacional de Desarrollo.....	13
2.1.2 Programa Sectorial de Economía.....	14
2.2 Medidas y programas de apoyo para las PyMEs	14
2.2.1 Resumen de los apoyos para las PyMEs en México	14
2.2.2 Políticas y Programas de apoyo a las PyMEs basadas en el FONDO PYME	15

2.2.3	Financiamiento a las PyMEs	18
Capítulo 3	Situación actual del registro y la formación de consultores para las PyMEs	19
3.1	Situación actual del registro y formación de consultores para las PyMEs en las instituciones públicas	19
3.1.1	Secretaría de Turismo	19
3.1.2	Financiera Rural.....	21
3.1.3	Nacional Financiera (NAFINSA)	22
3.1.4	Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas Sociales (FONAES)	22
3.1.5	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)	23
3.2	Registro y formación de consultores para las PyMEs en las instituciones de educación superior	24
3.2.1	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).....	24
3.2.2	Universidad Panamericana (UP).....	25
3.3	Registro y formación de consultores para las PyMEs en las instituciones privadas	26
3.3.1	Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE)	26
3.3.2	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA).....	28
3.3.3	Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES)	29
	Tareas en la formación y registro de consultores PyMEs	29
Capítulo 4	Situación actual del registro y la formación de Consultores para las PyMEs en la Secretaría de Economía	31
4.1	Situación general de los proyectos para la formación de Consultores para las PyMEs	31
4.2	Proyecto de “Consultor PyME con Metodología JICA”	31
4.2.1	Generalidades del Proyecto	31
4.2.2	Flujo del Proyecto	33
4.2.3	Evaluación del Proyecto.....	34
4.3	Proyecto “Consultoría Empresarial PyME-JICA”	35
4.3.1	Generalidades del proyecto	35
4.3.2	Flujo del proyecto	37

4.3.3	Evaluación del proyecto	38
4.4	Tareas en el registro y formación de Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía	39
Capítulo 5	Certificación de Consultores para las PyMEs bajo el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral.....	41
5.1	Certificación de Consultores para las PyMEs bajo el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral.....	41
5.1.1	Organización del CONOCER.....	41
5.1.2	Marco de normalización y certificación de competencia laboral.....	41
5.1.3	Estructura de la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL).....	42
5.1.4	Las NTCLs vigentes relacionadas con la Consultoría para las PyMEs.....	43
5.1.6	Características de la NTCL de Consultoría para las PyMEs	45
5.1.7	Movimiento hacia el cambio del Sistema.....	45
Capítulo 6	Para establecer el sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs.....	46
6.1	El papel de Consultores para las PyMEs y su mercado.....	46
6.2	Funciones del Consultor para las PyMEs como especialista en la administración de las PyMEs y sus capacidades requeridas	47
6.3	Oferta y demanda de Consultores para las PyMEs en México	51
6.4	Propuesta para el sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía.....	52
6.4.1	Consideraciones para la estructuración del sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía	52
6.4.2	Perspectiva general de la propuesta sobre el sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía	54
6.5	Perspectiva futura en que el sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía evolucionará al nivel de sistema nacional de certificación de los mismos	55
Capítulo 7	Proyecto Piloto	58

7.1	Generalidades del desarrollo del Proyecto Piloto	58
7.2	Resultado del desarrollo del Proyecto Piloto	64
Capítulo 8 Propuesta de los planes de acción para construir el sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía		
8.1	Situación actual del registro de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía	67
8.2	Propuesta para construir el sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía	70
8.2.1	Esencia del sistema propuesto	70
8.2.2	Objetivos de la construcción del sistema.....	72
8.3	Sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía	73
8.3.1	Proceso de selección	73
8.3.2	Relaciones públicas y plan anual de ejecución de la selección.....	76
8.3.3	Base maestra de datos de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía y su registro.....	77
8.3.4	Formación de consultores para las PyMEs.....	79
8.3.5	Operación del sistema	82
8.4	Planes de acción para construir el sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía.....	84
8.5	México Emprende	91
Capítulo 9 Plan de implementación para establecer un sistema nacional de certificación de consultores para las PyMEs		
9.1	Con miras a la revitalización de todos los mercados de consultoría para las PyMEs	93
9.2	Plan de ruta hacia el establecimiento del sistema nacional de certificación de consultores para las PyMEs	93
9.2.1	Plan de ruta hacia la integración del sistema de la Secretaría de Economía y el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral.....	96

9.3	Idea básica para la modificación de la Norma Técnica de Competencia Laboral y el desarrollo de la herramienta de evaluación.....	106
9.3.1	Estructura de la NTCL	107
9.3.2	Estructura de las unidades y elementos.....	108
9.3.3	Criterios de evaluación.....	108
9.3.4	Instrumentos de evaluación	110
9.4	Nueva Norma Técnica de Competencia Laboral (borrador).....	110

Abreviatura

A	
AELC	Asociación Europea de Libre Comercio
(EFTA	<i>European Free Trade Association</i>)
APEC	<i>Asia Pacific Economic Cooperation</i>
APEC-IBIZ CBC	<i>Asia Pacific Economic Cooperation - International Network of Institutes for Small Business Counsellors Certified Small Business Counsellors</i>
B	
BANAMEX	Banco Nacional de México, S.A.
BANCOMEXT	Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.
BPM	Buenas Prácticas de Manufactura
BPH	Buenas Prácticas de Higiene
C	
CANACINTRA	Cámara Nacional de la Industria de Transformación
CANACO	Cámara Nacional de Comercio
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CEPii	Centro Panamericano de Investigación e Innovación
CETRO-CRECE	Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial – Centro Regional para la Competitividad Empresarial
CIMO	Programa de Calidad Integral y Modernización
CIPI	Comisión Intersecretarial de Política Industrial
CIPI-BDC	Comisión Intersecretarial de Política Industrial – Banco de Datos de Consultores
CNEC	Cámara Nacional de Empresas de Consultoría
COMPITE	Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C.
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CONOCER	Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales
COPARMEX	Confederación Patronal de la República Mexicana, S.P.
CRECE	Centro Regional para la Competitividad Empresarial
CV	<i>Curriculum Vitae</i>
D	
E	
ECE	Entidad de Certificación y Evaluación
F	
FACOE	Fondo de Apoyo para la Consolidación de la Oferta Exportable
FAMPYME	Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

FIDECAP	Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas
FIFOMI	Fideicomiso de Fomento Minero
FIT	Fondo de Innovación Tecnológica
FOAFI	Fondo de Apoyo para el Acceso al Financiamiento
FONAES	Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas Sociales
FONCICYT	Fondo de Cooperación Internacional en Ciencia y Tecnología
FONDO PYME	Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
FOPRODE	Fondo de Proyestros Productivos para el Desarrollo Económico
FUNDES	Fundación para el Desarrollo Sustentable

G

GATT	<i>General Agreement on Tariffs and Trade</i>
GCI	<i>Global Competitiveness Index</i>
GM	<i>General Motors Corporation</i>
GNI	<i>Gross National Income</i>
GTEFL	Grupo Técnico de Expertos en la Función Laboral
GTES	Grupo Técnico de Especialistas en el Sector

H

HACCP	<i>Hazard Analysis and Critical Control Point</i>
-------	---

I

ILO	<i>International Labor Organization</i>
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INCA Rural	Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
IPADE	Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas
ITESM	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores Monterrey

J

JETRO	<i>Japan External Trade Organization</i>
JICA	<i>Japan International Cooperation Agency</i>

K

L

M

MiPyME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
--------	----------------------------------

N

NAFINSA	Nacional Financiera, S.N.C.
NGO	<i>Non Governmental Organization</i>

NTCL Norma Técnica de Competencia Laboral

NVQ *National Vocational Qualification*

O

OCED Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos

(OECD *Organisation for Economic Co-operation and Development*)

P

PAC Programa de Apoyo a la Capacitación

PDE Programa de Desarrollo Empresarial

PIAPYME Programa Integral de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas, Centro Empresarial México - Unión Europea

PIB Producto Interior Bruto

(GDP *Gross Domestic Product*)

PMETyC Proyecto para Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación

PND Plan Nacional de Desarrollo

PNF Programa Nacional de Franquicias

POES Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento

PROFEPA Procuraduría Federal de Protección al Ambiente

PROFORHCOM Programa Multifase de Formación de Recursos Humanos Basada en Competencias

PROPICE Programa de Política Industrial y Comercio Exterior

PROSEC Programa de Promoción Sectorial

PSP Prestador de Servicios Profesionales

PyME Pequeña y Mediana Empresa

(SME *Small and Medium Sized Enterprise*)

Q

R

S

SAGARPA Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

SARE Sistema de Apertura Rápida de Empresas

SCCL Sistema de Certificación de Competencia Laboral

SCIAN Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte

SECTUR Secretaría de Turismo

SECOFI Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

SEDESOL Secretaría de Desarrollo Social

SEMARNAT Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales

SEP Secretaría de Educación Pública

SICNO	Sistema de Información del Catálogo Nacional de Ocupaciones
SIEM	Sistema de Información Empresarial Mexicano
SNCL	Sistema Normalizado de Competencia Laboral
SNG	Sistema Nacional de Garantías
SRA	Secretaría de la Reforma Agraria
STPS	Secretaría de Trabajo y Previsión Social

T

TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
(NAFTA	<i>North American Free Trade Agreement</i>)

U

UE	Unión Europea
(EU	<i>European Union</i>)
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
UP	Universidad Panamericana

W

WEF	<i>World Economic Forum</i>
-----	-----------------------------

X

Y

Z

Introducción Marco del Estudio

El “Estudio del Programa para el Desarrollo de Recursos Humanos para las Pequeñas y Medianas Empresas en México” tiene como objetivo superior establecer en México, un sistema nacional de certificación de consultor para las PyMEs, para lo cual, como pasos factibles presentaremos unas propuestas para crear primero un sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs por la Secretaría de Economía y desarrollarlo después para un sistema nacional de certificación.

1. Antecedentes del Estudio

El presente Estudio se llevó a cabo para responder a las necesidades de mayor apoyo, basándose en el avance de la construcción de un sistema institucional en México posterior al “Estudio sobre el Sistema de Capacitación y Certificación de Consultores para la Pequeña y Mediana Empresa en México” realizado entre 2001 y 2003 por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA¹).

El gobierno de México ha promovido la liberalización económica, mientras que por otra parte ha tomado medidas para el fomento de las PyMEs tales como su financiamiento, la formación de empresarios, la asistencia técnica, etc. Esto se fundamenta por la comprensión de que dicha liberalización expone a la industria nacional a una fuerte competencia con los productos importados, por lo que para lograr la generación y mantenimiento del empleo, así como el desarrollo sostenible de la economía, es importante la formación y fortalecimiento de las PyMEs. Por lo anterior, la JICA realizó el “Estudio sobre el Sistema de Capacitación y Certificación” arriba mencionado para brindar la cooperación en el área del fomento de las PyMEs y propuso establecer un sistema de formación y certificación de los consultores con la capacidad de diagnóstico y asesoría que contribuya a la mejora de capacidad administrativa de las PyMEs.

Después de concluir el “Estudio sobre el Sistema de Capacitación y Certificación”, la Secretaría de Economía de México una vez estudió la implementación de un sistema de “Universidad PyME” con el propósito de mejorar la capacidad de empresarios y colaboradores de las PyMEs. A solicitud de dicha Secretaría, en 2004 la JICA realizó un estudio preliminar y como

¹ *Japan International Cooperation Agency*

resultado consideró que se debería aprovechar, en vez de la implementación de un nuevo esquema de “Universidad PyME”, el esquema existente de formación de recursos humanos, y se acordó con México continuar nuevamente con la cooperación en la construcción del sistema propuesto en el “Estudio sobre el Sistema de Capacitación y Certificación” realizado anteriormente.

En México, para dar un paso adelante en la construcción del sistema, el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) publicó la “Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) de Consultoría para las PyMEs” en el Diario Oficial en octubre de 2006. Por otro lado, la Secretaría de Economía consideró que sería difícil hacer converger en forma inmediata a la certificación nacional del CONOCER el reclutamiento y selección de consultores que se llevaba a cabo de manera individual por diferentes programas de apoyo a las PyMEs, por lo que presentó su intención de crear independientemente un sistema de registro a nivel nacional. Además, se inició la discusión entre el CONOCER y la Secretaría de Economía para materializar el sistema nacional de certificación de consultor para las PyMEs.

Ante esta situación, la JICA consideró que era momento oportuno para brindar un nuevo apoyo por lo que determinó realizar el presente Estudio.

2. Propósito del Estudio

El objetivo del proyecto y resultados esperados del presente Estudio son los siguientes:

Objetivo del proyecto

Desde el punto de vista de la constitución de un sistema realista, revisar el sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs; y a través de la ejecución experimental, elaborar y proponer de manera integral un plan de formación de consultores para las PyMEs.

Resultados esperados

- (1) Dejar aclarada la situación actual y las tareas pendientes de las PyMEs en México y la formación de recursos humanos como consultores para las PyMEs.
- (2) Entregar las propuestas sobre el plan para que la Secretaría de Economía de México establezca un sistema integral de formación de consultores para las PyMEs.
- (3) Dejar elaborado el plan de desarrollo (*roadmap*) para establecer un sistema nacional de certificación de competencia laboral de consultor para las PyMEs.

3. Alcance del Estudio

(1) Región objeto del Estudio

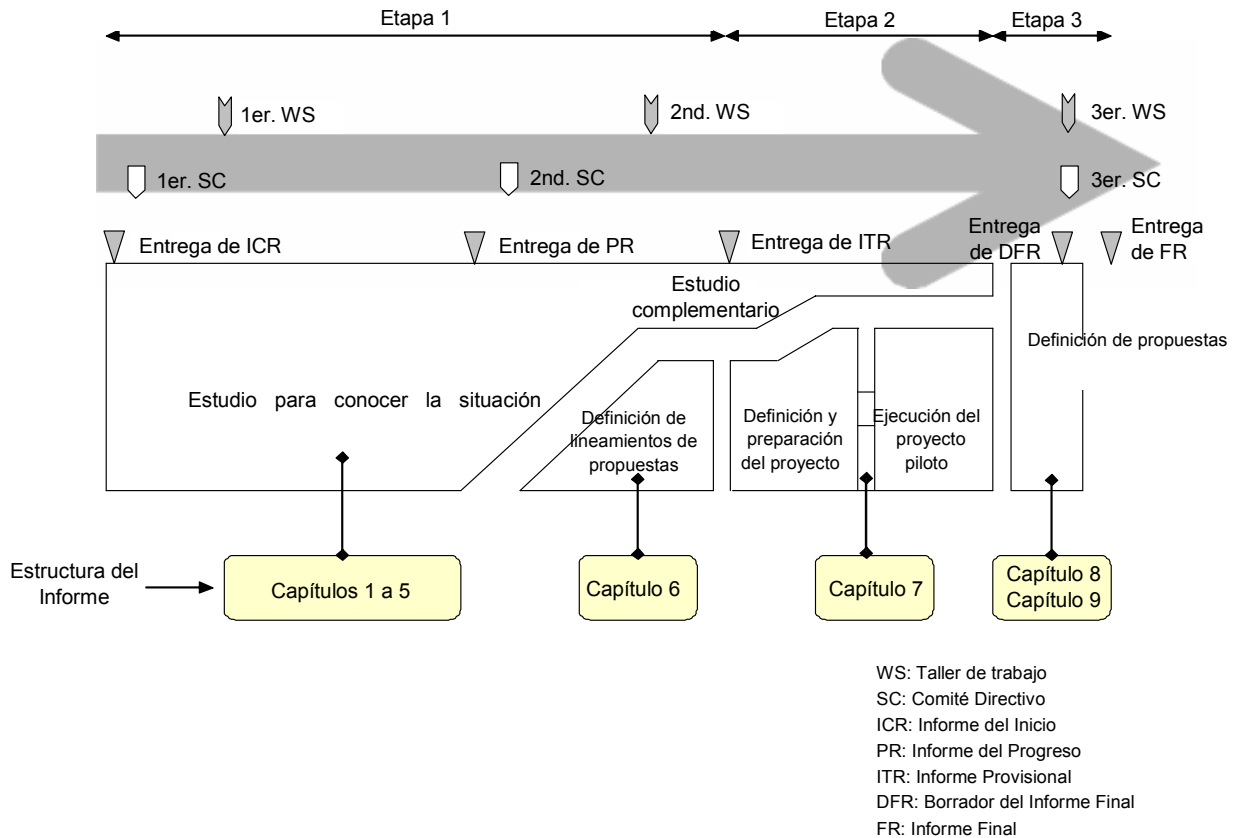
El Estudio apuntó todo el territorio mexicano (sin embargo, los estudios locales se realizaron en la Ciudad de México y sus alrededores) y fue constituido en 3 etapas. Se muestra abajo el contenido del Estudio en cada una de las etapas.

(2) Contenido del Estudio

<p><u>Etapa 1: Estudio para conocer la situación actual y elaboración de propuestas para el plan referente al sistema integral de formación de consultores para las PyMEs</u></p> <p>(1) Situación actual de las PyMEs en México y de la formación de sus consultores</p> <p> a. Situación actual de las PyMEs y de las políticas gubernamentales hacia ellas</p> <p> b. Necesidades de formación de consultores para las PyMEs</p> <p>(2) Elaboración de propuestas para el plan referente al sistema integral de formación de consultores para las PyMEs</p> <p><u>Etapa 2: Ejecución del proyecto piloto</u></p> <p>Se lleva a cabo como proyecto piloto un proyecto de registro y formación de consultores para las PyMEs que deberá implementar el gobierno mexicano en lo futuro.</p> <p><u>Etapa 3: Definición del plan de sistema integral de formación de consultores para las PyMEs y propuesta de los planes de acción concretos para su ejecución</u></p> <p>(1) Definición del plan de sistema integral de formación de consultores para las PyMEs y propuesta de los planes de acción concretos</p> <p> a. Propuestas sobre el sistema de registro de consultores para las PyMEs que deberá ser implementado por la Secretaría de Economía</p> <p> b. Plan de mejora del sistema de formación de consultores para las PyMEs</p> <p> c. Propuestas sobre el aprovechamiento de consultores para las PyMEs en las políticas y disposiciones relacionadas con las mismas</p> <p>(2) Propuesta sobre el plan de ejecución (plan de desarrollo) para establecer un sistema nacional de certificación de consultor para las PyMEs</p>
--

La siguiente Figura representa la confrontación del flujo de las actividades de estudio y la estructura del Informe.

Figura Flujo de las actividades de estudio y Estructura del Informe



4. Organismo ejecutor del país receptor

La contraparte del presente Estudio es la Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica, Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, Secretaría de Economía, y la institución cooperativa es el CONOCER.

(1) Comité Directivo

Los resultados obtenidos en el proceso del Estudio se discutieron en el Comité Directivo establecido dentro de la Secretaría de Economía y finalmente con su aprobación se tomaron las decisiones correspondientes. El Comité Directivo estaba formado por las siguientes instituciones relacionadas:

- Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica, Subsecretaría para la

Pequeña y Mediana Empresa, Secretaría de Economía

- CONOCER
- Oficina de la JICA en Mexico

(2) Equipo de Trabajo

Con iniciativa de la Dirección de Capacitación y Consultoría, Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica, Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, Secretaría de Economía, se desarrolló el Estudio manteniendo un estrecho contacto con el CONOCER y el Comité de Selección de Consultores que es el actor operativo del proyecto “Consultores PyME con Metodología JICA”.

5. Composición de la Misión del Estudio

La Misión del Estudio estuvo compuesta por 5 miembros, quienes tomaron sus cargos respectivos y realizaron los estudios en México como se muestra abajo.

Nombre	Cargo	Estudio en México					
		Primero 5/8- 29/9/2008	Segundo 23/10- 22/12/2008	Tercero 15/1- 22/2/2009	Cuarto 26/4- 30/4/2009	Quinto 16/8- 20/9/2009	Sexto 1/11- 15/11/2009
Toru Moriguchi	Coordinador General / Fomento de las PyMEs	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Hiroshi Imaizumi	Subcoordinador General / Sistema de Formación y Certificación de Consultores para las PyMEs	✓	✓				
Yasuhiro Izuho	Plan de Formación de Consultores para las PyMEs 1-1	✓	✓	✓			
Ricardo Hirata Okamoto	Plan de Formación de Consultores para las PyMEs 1-2	✓	✓	✓		✓	✓
Miwako Oikawa	Plan de Formación de Consultores para las PyMEs 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Capítulo 1 Situación general de la economía mexicana y de las PyMEs

1.1 Situación general de la economía mexicana

1.1.1 Revisión general de la macroeconomía

(1) Liberalización económica y desarrollo sustentable

La liberalización económica en México inició en la década de los 80s. Aunado a la liberalización del comercio y la inversión que avanzó en dos fases con la afiliación al GATT en 1986 y la firma del TLCAN en 1994, se promovieron la privatización de empresas paraestatales, anulación de la regulación de precios, y la desregulación en los sectores de transporte, comunicación y financiero.

Comparando las dos grandes crisis económicas que México ha sufrido durante el último cuarto del siglo, la recuperación hacia el camino de crecimiento a partir de la crisis monetaria de 1994 fue rápida, en contraste con la prolongada recesión después de la crisis de la deuda externa en 1982.

Como trasfondo de la pronta recuperación, se considera que hubo un ciclo favorable creado por factores tales como; la exportación de productos de la industria maquiladora² caracterizada por su alta competitividad para exportar, la inversión extranjera directa hacia la industria doméstica de transformación y de ensamble orientada a la exportación, la sobreestimación del peso mexicano y su consecuente beneficio en frenar el costo de la importación de componentes, gracias a la liberalización económica y particularmente, al fortalecimiento del vínculo económico con los Estados Unidos.

(2) Política monetaria y financiera

En México se adoptó el sistema del tipo de cambio flotante; el tipo de cambio ha venido fluctuando según el comportamiento del mercado, con excepción de algunas intervenciones del Banco de México.

El tipo de cambio efectivo real con respecto al dólar se ha fortalecido año con año durante la segunda mitad de la década de los 90s.

² Es una zona franca que se estableció en 1965, como medida de creación de empleo en la zona fronteriza con los Estados Unidos, y consiste en un sistema en que las empresas 100% exportadoras, con previa autorización del gobierno, puedan gozar de excepción de impuestos al importar partes, componentes, materia prima y maquinaria para transformación y ensamblado de productos a exportar.

No se han implementado de manera destacada una política monetaria y financiera que modifique la tendencia del tipo de cambio sobrevaluado hacia la baja.

Como consecuencia, los principales factores que determinan el tipo de cambio son la exportación y la inversión extranjera directa, y ambas dependen significativamente del comportamiento económico de los Estados Unidos.

(3) Economía mexicana y estadounidense

La contraparte más importante en el comercio exterior con México son los Estados Unidos.

Al hacer un análisis más detallado se puede apreciar que dentro de la industria manufacturera, el sector de maquiladora tiene la función de ser la locomotora de las exportaciones, ya que la producción de dicho sector es destinado a los Estados Unidos en su gran mayoría, contribuyendo a la captación de divisas (Tabla 1-5). Sin embargo, el valor agregado de la industria maquiladora es reducido, por ser una industria de ensamble de uso intensivo de mano de obra para obtener un producto terminado cuyas partes en su mayoría son importadas de los Estados Unidos.

(4) Competencia con China

En el sector de ensamblado, que tiene un alto nivel de uso intensivo de mano de obra, la presión competitiva de China es especialmente fuerte, lo cual está vinculado con la tendencia de que los fabricantes de Japón, Corea del Sur o de Taiwán a trasladar sus líneas de producción de maquila hacia China o al Sudeste Asiático. Esto se debe a algunos efectos derivados del incremento en el costo laboral de México y a la abolición del sistema de maquiladora para las exportaciones destinadas a la región del TLCAN al final del año 2000, siendo reemplazado por una medida denominada Programa de Promoción Sectorial (PROSEC) para reducir aranceles según la categoría de partes.

1.1.2 Estructura industrial de México

La estructura industrial de México en los últimos 15 años presentó avances de “servicialización”, la cual se caracteriza por el crecimiento de las industrias de servicios, con las industrias manufactureras y la agricultura, ambas reducidas en su actividad.

En la industria manufacturera de México se observa una acelerada diversificación y una participación mayor de productos metálicos, maquinaria y equipo; alimentos, bebidas y tabaco; y químicos, plástico y derivados del petróleo.

Cuando se dificulta mantener la competitividad con bajos costos laborales, es necesario voltear hacia un sector que tenga mayor valor agregado. Sin embargo, las industrias manufactureras de México están más inclinadas al último proceso de fabricación constituido por ensamblado, cuyas partes y componentes dependen de las importaciones, por lo que no se han tenido progresos en la acumulación de tecnología. Precisamente, esto es lo que constituye el pobre desarrollo de la industria de soporte, un problema que se ha advertido desde años atrás. A pesar de que en México existen empresas grandes mundialmente reconocidas como CEMEX, S.A.B. de C.V. y CYDSA, S.A.B. de C.V, no se han desarrollado las PyMEs de calidad, que en muchos países sustentan la industria de soporte.

1.1.3 Educación y Capacitación

(1) Mejoramiento del sistema de educación

Es insuficiente la inversión a la educación para formar a técnicos y trabajadores habilitados de alta calidad y se han señalado que es uno de los factores que impiden el desarrollo de la industria de soporte.

La situación actual de México en que el nivel de educación de la mayoría de la población es insuficiente muestra la importancia de la educación para adultos enfocada a la adquisición de nuevas habilidades para los trabajadores.

La insuficiencia en la educación para adultos en México es un problema para el mundo de los negocios en general, particularmente, constituye graves problemas para las PyMEs, ya que no pueden pagar un sueldo suficiente para contratar a un administrador capacitado.

1.1.4 Infraestructura

El nivel de infraestructura de puertos, caminos y líneas telefónicas entre otros, ha mejorado significativamente. Sin embargo, en comparación internacional es inferior a países de Asia, en particular en cuanto a la eficiencia de puertos y el mantenimiento de carreteras.

Además, un tema que cobrará mayor importancia de ahora en adelante es el sector energético. Hay temor de que los problemas de falta de inversión en la industria petrolera y de electricidad causen en el futuro falta de energía e incremento de costos.

1.1.5 Competitividad de México

Según el Informe de Competitividad Global (2008-2009) del Foro Económico Mundial (WEF³), la competitividad de México ocupó el lugar 60 en el *ranking* entre 134 países, retrocediendo 8 posiciones respecto al lugar 52 entre 131 países que tenía el año anterior (lugar 59 entre los países que participaron en dicho *ranking* el año anterior).

La naturaleza frágil de su economía frente a la recesión del exterior, caracterizada por su función sincronizada con la economía estadounidense así como la dependencia a los ingresos por concepto de petróleo, es algo que ya se había señalado en el Informe de Competitividad Global en su edición 2007-2008, y podría decirse que el retroceso significativo en su posición en el *ranking* es una consecuencia de la revelación de estas debilidades.

La relativa fortaleza de México en comparación con los países con un nivel similar en su etapa de desarrollo (3,000-9,000 dólares del PIB per cápita), consiste en su Tamaño del mercado (lugar 11), la Estabilidad de la macroeconomía (lugar 48) y el Avance de negocios (lugar 58).

Las debilidades relativas de México son: la Eficiencia del mercado laboral (lugar 110), las Instituciones y organismos públicos (lugar 97) y la Innovación (lugar 90).

1.2 Pequeñas y Medianas Empresas en México

1.2.1 Tamaño del sector PyME y su estructura

El rol que juegan las PyMEs, al igual que en otros países, es muy importante.

Existen alrededor de 4 millones de PyMEs, las cuales ocupan el 99% del total de las empresas mientras que las grandes empresas suman alrededor de 6,700 que corresponden apenas al 0.2% del total de empresas. La mayor parte de las PyMEs son microempresas, y en ellas laboran cerca de 8 millones de personas, que corresponden al 40% de los empleos. Tan solo hay 139,000 pequeñas empresas y 32,000 medianas empresas.

³ *World Economic Forum*

Recuadro 1.1 Definición de PyMEs en Méxicoⁱ

Micro empresa:	Empresa que cuenta con 0 a 10 empleados en los sectores de la industria manufacturera, de comercio y de servicios.
Pequeña empresa:	Empresa que cuenta con 11 a 50 empleados en los sectores de la industria manufacturera y de servicios, y la empresa de comercio que tiene hasta 30 empleados.
Mediana empresa:	Empresa que cuenta con 51 a 250 empleados en el sector de la industria manufacturera, 31 a 100 empleados en el sector de comercio así como 51 a 100 empleados en el sector de servicios.

El reporte anteriormente mencionado de la OCDE señala que mientras las microempresas son extremadamente pequeñas (aquellas con dos o menos empleados abarcan 2/3 de la cantidad total de empresas) y la mayoría no pueden generar ganancias, las pequeñas y medianas empresas son relativamente grandes y su productividad es comparativamente alta.

1.2.2 Economía informal

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) definió al sector informal en sentido estricto, como “Empleos y actividades productivas que no están integradas a la estructura económica de manera formal (comerciantes ambulantes y microempresas, por ejemplo)”, e inició su cuantificación. Los empleos del sector informal con esta definición se estimaban en 10 millones 500 mil personas en el año 2002, que corresponde a 1/4 del número total de empleos.

1.2.3 Diferencias regionales

Al observar la distribución geográfica de las PyMEs se aprecia que en las regiones sur-sureste, centro-oeste y centro, la proporción de microempresas es alta, y que en la zona norte es relativamente alta la proporción de grandes y medianas empresas. Es una tendencia común en los tres sectores: sector industrial, sector comercio y sector servicios.

La expansión de la escala del mercado a través de la liberalización del comercio internacional y la inversión generó muchos beneficios a la región norte que cuenta con ventajas para exportar a los EE.UU. En contraste, los Estados del sur son pobres, hay muchas organizaciones agrícolas que no han cambiado, hay poca industria avanzada, y en general la productividad es menor.

1.2.4 Problemas que enfrentan las PyMEs en México

En el Informe de la OCDE se alega que las debilidades fundamentales de las PyMEs en México se deben a dos aspectos: (1) Insuficientes conocimientos de *know how* y bajo nivel tecnológico así como (2) Limitado acceso al financiamiento.

(1) Insuficientes conocimientos de *know-how* y bajo nivel técnico

Mientras las microempresas, que ocupan más del 90% de las PyMEs, se quedan retrasadas de forma típica en su calidad de recursos humanos, instalaciones, tecnología, mercadotecnia y otras áreas, algunas PyMEs revolucionarias cuentan con competitividad internacional, lo que se identifica como una brecha que ocurre por el desequilibrio en la difusión de las tecnologías de comunicación, y se argumentó que la falta de inversión en desarrollo e investigación y los fondos para apoyarlo, así como la poca innovación en productos y procesos, constituyen debilidades en las PyMEs en México.

(2) Limitado acceso al financiamiento

En el informe de la OCDE se señaló que para las PyMEs de México es muy difícil conseguir financiamientos bancarios y financiamientos mediante emisión de acciones, además del problema de la falta de métodos para conseguir instrumentos para financiamiento a precios razonables.

Se ha analizado que el financiamiento bancario hacia el sector privado se ve frenado debido a las reglamentaciones incompletas, así como su falta de transparencia en relación con las prendas o petición de quiebra, evaluación crediticia así como la garantía de crédito, entre otros.

ⁱ Mexicanoの中小零細企業の定義は2009年6月30日付け官報公示により以下のように改正された。ただし本報告書の統計・分析はBox 1.1に示す旧定義に基づくデータによる。

Tamaño	Sector	Número de trabajadores	Monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50		95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		250
	Industria	Desde 51 hasta 250		

*Nota: El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) × 10% + (Monto de ventas anuales) × 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Cominado de su categoría.

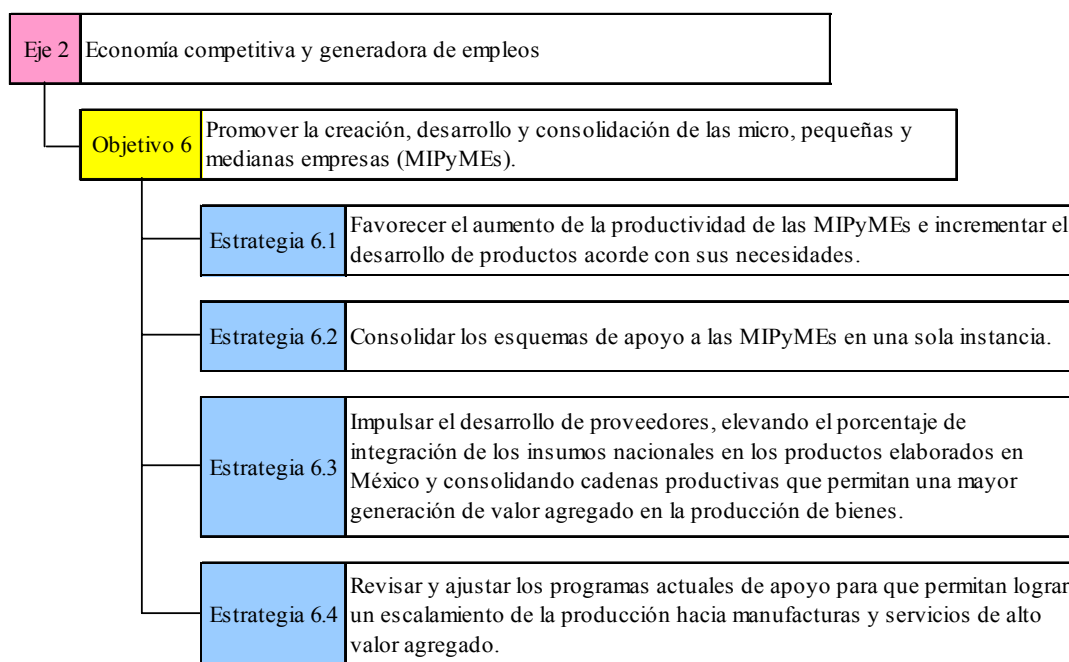
Capítulo 2 Políticas para las Pequeñas y Medianas Empresas en México

2.1 Fomento a las PyMEs y el desarrollo nacional

2.1.1 Plan Nacional de Desarrollo

El fomento a las PyMEs se relaciona estrechamente con el objetivo 3 (Crecimiento económico sustentable y de alto nivel, así como la generación de empleos formales) del “Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012” así como con el eje 2 (Economía competitiva y generadora de empleos) del sistema de estrategias. En la Figura 2-1 se muestra el objetivo 6 del eje 2 del sistema de estrategias en que se menciona el fomento a las PyMEs, así como las estrategias derivadas de él.

Figura 2-1 Sistema de estrategias para el fomento a las PyMEs en el “Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012”



Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio con base en la información del “Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República” (2007)

2.1.2 Programa Sectorial de Economía

En el programa se establecieron indicadores de resultados en cada uno de los 12 Objetivos Rectores que fueron sistematizados en 4 ejes, así como se especifican políticas estratégicas y acciones para su realización.

Las políticas de fomento a las PyMEs corresponden al Objetivo Rector 1.1 (creación de nuevas empresas y consolidación de PyMEs existentes) del eje 1 (fomento al crecimiento de MiPyMEs). Los valores objetivo que plantea el programa son como se señalan en la Tabla 2-1

Tabla 2-1 Valores objetivo en torno al fomento a las PyMEs del “Programa Sectorial de Economía 2007 – 2012”

Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Línea Base	Meta 2012
Objetivo rector 1.1. Contribuir a la generación de empleos a través del impulso a la creación de nuevas empresas y la consolidación de las MiPyMEs existentes.	Empleos formales generados en el sector de las MiPyMEs	Número de empleos	1,016,755 (años 2006 y 2007)	3,300,000 (acumulada)
	Participación de MiPyMEs respecto al total de empresas que recibieron crédito de la banca comercial a nivel nacional	Porcentaje	17.8 (año 2006)	20.8
	Factor de multiplicación de los recursos otorgados a las MiPyMEs a través del FONDO PYME, por inversiones complementarias de otras fuentes	Factor de multiplicación	1.7 (año 2006)	3

Fuente: *Diario Oficial de la Federación* (18/5/2008).

2.2 Medidas y programas de apoyo para las PyMEs

2.2.1 Resumen de los apoyos para las PyMEs en México

En 2004 fue creado el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME), el cual actualmente es la principal fuente de capital para el apoyo a las PyMEs.

En la Tabla 2-2 se muestra la evolución presupuestal del FONDO PYME desde 2004 hasta 2008. Sin embargo, en la práctica el FONDO PYME se aplica muchas veces junto con otros recursos provenientes de los organismos intermedios, por ejemplo los gobiernos locales encabezados por los gobiernos estatales, el sector académico y el privado, etc.

Tabla 2-2 Evolución del FONDO PYME (2004-2008)

	2004	2005	2006	2007	2008*
Número de proyectos	707	757	993	557	152
FONDO PYME (mil pesos)	1,154,689	1,818,827,592	3,109,668,078	3,196,301,710	2,250,549,362

Nota: * Para 2008 datos al mes de octubre.

Fuente: Secretaría de Economía

2.2.2 Políticas y Programas de apoyo a las PyMEs basadas en el FONDO PYME

Tomando en consideración el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, se estructuró un esquema de atención a las empresas basado en cinco segmentos empresariales con apoyo integral. Estos segmentos recibirán atención a través de cinco estrategias: financiamiento, comercialización, capacitación y consultoría, gestión e innovación y desarrollo tecnológico.

En los primeros siete meses de 2008, a través de los distintos programas de atención a los segmentos empresariales, se apoyaron a 120 mil MiPyMEs y se generaron 50 mil empleos.

Tabla 2-7 Propósito y escala del Programa de Apoyo a las PyMEs

Segmento 1: Emprendedores	Programa Nacional de Nuevos Emprendedores	
Programa de Apoyo a Jóvenes Emprendedores	Descubrir potenciales jóvenes emprendedores a través de promoción y campañas, y recomendarlos a incubadoras.	1,000 emprendedores (Resultado del periodo 1-7/2008)
Sistema Nacional de Incubación de Empresas	Apoyar la creación de empresas a través de las 420 incubadoras en todo el país.	5,534 empresas (Resultado del periodo 1/2007 – 7/2008)
Programa de Capital Semilla PyME	Apoyar la creación de empresas a través de la inversión o del financiamiento con bajos intereses.	530 empresas (Expectativa para 2008)
Capacitación y consultoría	Ofrecer capacitación y consultoría relacionada a la administración, y estimular la creación de empresas así como su desarrollo.	6,185 empresas 7,161 empresas (COMPITE) (Resultado del periodo 1-8/2008)
Segmento 2: Microempresas	Programa Nacional de Microempresas	
Mi Tortilla	Apoyar la modernización de la industria tortillera.	3,988 empresas (Resultado del periodo 9/2007-8/2008)
Mi Tienda	Apoyar la modernización de tiendas de	2,500 empresas

	alimentos y de abarrotes.	(Resultado del periodo 10/2007-8/2008)
Programa de Capacitación y Modernización Empresarial (PROMODE)	Apoyar la mejora de la eficiencia a través de proporcionar a los micro y pequeños empresarios el entrenamiento para mejorar sus capacidades.	—
Segmento 3: Pequeñas y Medianas Empresas	Programa Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento para las PyMEs	
Sistema Nacional de Garantías (SNG)	El fondo garantiza parcialmente los riesgos de financiamiento que las entidades financieras corren, para relajar el entorno financiero de las PyMEs.	255,476 empresas (Resultado del periodo 7/2002-6/2008)
Programa Nacional de Extensionismo Financiero	Apoyar los trámites de financiamiento de las PyMEs mediante diagnóstico y asesoría llevados a cabo por consultores para financiamiento (Extensionistas).	12,300 empresas (Estimado del periodo 1-7/2008)
Programa de Apoyo a las Empresas Afectadas por Desastres Naturales	Prestar apoyo monetario directo e indirecto (garantías) a empresas afectadas por desastres naturales, como apoyo de emergencia.	Apoyo directo: 25,178 empresas Apoyo indirecto: 3,368 empresas (Resultado del periodo 9/2007-7/2008)
Proyectos Productivos	Ofrecer financiamiento para proyectos que contribuyan a fortalecer la competitividad, tales como el fomento a cadenas productivas o la modernización.	580 casos (Resultado del periodo 1-6/2008)
Fortalecimiento de Intermediarios de Financieros Especializados	Prestar apoyo técnico a intermediarios financieros no bancarios, para mejorar la formación de juicios referente al financiamiento para las MiPyMEs.	106 empresas (Resultado del periodo 1-6/2008)
Programa de fomento al sector privado de Nacional Financiera (NAFINSA)	Ofrecer financiamiento o garantías a las MiPyMEs que tengan dificultades en conseguir fondos mediante el sistema de financiamiento.	111,394 empresas (Estimado para 1-6/2008)
Segmento 4: Empresas Gacela	Programa Nacional de Empresas Gacela	
Fondo de Innovación Tecnológica (FIT)	Aportar fondos para proyectos de innovación y de desarrollo de tecnología.	112 proyectos (Resultado del 2007)
Programa de Aceleración de Empresas	Acelerar el crecimiento de las empresas, proporcionándoles servicios	2,004 empresas (Estimado para el periodo

	de consultoría mediante las 29 Aceleradoras en el interior y exterior del país.	de 1-7/2008)
Programa Nacional de Franquicias (PNF)	Apoyar a que las empresas exitosas desarrollen franquicias y ofrecer oportunidades de nuevos negocios a emprendedores.	93 empresas (Resultado del periodo de 1-6/2008)
Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM)	Preparar un padrón de empresas en internet a través de las cámaras de industria y comercio para promover la vinculación entre las empresas.	676,116 empresas registradas (Resultado del 7/2008)
E-Bay (Programa MXPORING)	Proporcionar una plataforma en línea para ventas de exportación de productos mexicanos.	37 empresas publicadas (Resultado del 7/2008)
Segmento 5: Empresas Tractoras	Programa Nacional de Empresas Tractoras	
Desarrollo de Proveedores	Fortalecer las cadenas de valor e incrementar el valor agregado, a través de conexiones apropiadas entre las empresas tractoras y las MiPyMEs.	19 empresas tractoras 965 empresas de soporte y de distribución (Resultado de 1-7/2008)
Programa de Empresas Integradoras	Mediante el esquema de integradora, fomentar la formación de grupos empresariales y propiciar la reactivación regional.	35 empresas (Resultado del periodo 1-7/2008)
Parques PyME	Promover el fortalecimiento de la red productiva mediante la integración geográfica en ventajas de infraestructura y servicios.	187 lugares 3,882 empresas (Resultado del 6/2008)
Programa de Oferta Exportable PyME	Apoyar las actividades de exportación de las PyMEs, a través de capacitación, consultoría y promoción entre otros, que se otorgan mediante los centros de exportación para las PyMEs así como las instituciones para promover la oferta exportable.	62 puntos de apoyo 3,928empresas (Resultado de 1-7/2008)
Programa Integral de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas, Centro Empresarial México- Unión Europea (PIAPYME)	Ofrecer asistencia técnica, capacitación e información a las PyMEs para fortalecer su competitividad en exportación.	122 empresas (Resultado del periodo de 1-6/2008)
Programa de Desarrollo Sectorial	Fomentar un desarrollo sectorial integral que contribuya de manera estratégica al incremento del valor agregado, creación de empleos y desarrollo regional.	4,486empresas (Resultado del periodo de 9-12/2007)

Consolidar los esquemas de apoyo a las MiPyMEs en una sola instancia		
Centros de Atención Empresarial México Emprende	Establecer puntos de servicios de ventanilla única en todo el país y coordinar de entre los numerosos programas de apoyo el que sea óptimo para cada empresa o emprendedor.	10 sedes 400 consultores (Resultado del periodo 1-6/2008)
Desarrollo regional y colaboración entre instituciones		
Programa de Empleo en Zonas Marginadas	Promover que las empresas se establezcan en las zonas marginadas, con la finalidad de crear empleos.	16 lugares 4,000 empleos (Estimado para el periodo 1-6/2008)

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio con base en los datos proporcionados por la Secretaría de Economía.

2.2.3 Financiamiento a las PyMEs

La Secretaría de Economía dio avances en sus trabajos de colaboración con sus instancias así como con los bancos comerciales, con la finalidad de estructurar un sistema de garantías de crédito a costos bajos. Por consiguiente, nacieron los programas tales como: “Sistema Nacional de Garantías (SNG)” para las PyMEs, “Programa Nacional de Extensionismo Financiero” y diferentes tipos de esquemas de capital para desarrollo.

Los principales productos financieros en México para MiPyMEs de instituciones financieras privadas, las tasas de interés son de 16%-24% siendo extremadamente elevadas, y la situación real es que casi no hay empresas que siendo MiPyMEs usen estos productos. Los productos financieros de las instituciones financieras públicas, las tasas de interés activo son de 13%-16% las cuales son más bajas comparadas al 16%-24% de las instituciones financieras privadas. Sin embargo, al compararlas con las tasas de interés sobre crédito de otros países o las que se manejan para grandes empresas, son aún bastante elevadas.

Capítulo 3 Situación actual del registro y la formación de consultores para las PyMEs

En el presente capítulo, se mencionará la situación actual de la formación y el registro de consultores que dan servicios de consultoría a las PyMEs en México, desde 3 puntos de vista: instituciones públicas, instituciones de educación superior e instituciones privadas⁴.

3.1 Situación actual del registro y formación de consultores para las PyMEs en las instituciones públicas

3.1.1 Secretaría de Turismo

Denominación	Consultor "M"	
Institución ejecutora	Secretaría de Turismo	Institución pública
Contenido de actividades	Visitar y dar asesoría a las empresas participantes en el programa "M," el cual se inició a partir de 2002 con la finalidad de lograr que las empresas relacionadas al turismo eleven el nivel de satisfacción del cliente e incrementen sus utilidades. Asimismo, evaluar el nivel de logro de las empresas asesoradas por otros Consultores "M".	
Número de consultores registrados	249 consultores (en el año 2008)	
Requisitos del registro	Requisitos para participar en el curso de formación: 1) Contar con la certificación de competencia laboral en "Consultoría General". 2) Contar con experiencia como consultor. Requisitos para registrarse: 3) Tener más de 90% de asistencia al curso de formación. 4) Obtener más de 90 puntos de un total de 100 en la calificación del examen. 5) Durante el plazo de formación, asesorar a la empresa y lograr que ésta obtenga el reconocimiento "M".	
Método de formación	Realizar un curso de 70 horas sobre las 12 herramientas de consultoría. T1: Lenguaje básico y estructuras organizacionales T2: 5S's T3: Liderazgo y formación de recursos humanos T4: Conocimiento del mercado T5: Formación del personal de contacto con los clientes	

⁴ No está estandarizado un término para certificar que un consultor cuente con cierto nivel de capacidad. No obstante, en este capítulo, se respetó la expresión o término que se emplea en cada institución ejecutora. Por lo tanto, en algunas partes del presente informe se utilizan términos tales como "acreditación", "certificación" y "registro", con sentidos diferentes a la definición de los mismos según la Misión del Estudio.

	<p>T6: Marketing T7: Proceso de trabajo y eliminación de desperdicios T8: Estandarización del proceso de trabajo T9: Control visual T10: Sistema de información y análisis financiero T11: Control de política básica y directrices T12: PDCA y responsabilidad de rendición de Cuentas</p>
Plazo de vigencia del registro	2años
Requisitos para renovación del registro	<p>1) Dar asesorías al menos a cuatro empresas participantes en el programa “M” en un año. 2) Dedicarse sin remuneración a trabajos asignados por la Secretaría de Turismo, por 40 horas al año.</p>
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> El número total acumulado de las empresas participantes en el programa “M” es de 4,820, de las cuales el número total acumulado de las empresas que hayan obtenido el reconocimiento es de 4,018.

Denominación	Consultor “H”	
Institución ejecutora	Secretaría de Turismo	Institución pública
Contenido de actividades	El programa “H” tiene la finalidad de mejorar el control de higiene alimenticia en los establecimientos fijos de alimentos y bebidas, además capacitar y asesorar a las empresas participantes del programa.	
Número de personas registradas	298	
Requisitos del registro	<p>Requisitos para participar en el curso de formación:</p> <p>1) Ser egresado universitario de las carreras de química, medicina o biología. (No obstante, es posible sustituir estos estudios por experiencia extracurricular de más de un año en la inocuidad alimenticia, así como por cursos de microbiología e higiene / sanidad de 64 horas respectivamente.)</p> <p>2) Contar con certificación de competencia laboral del Impartición de Cursos de Capacitación presenciales.</p> <p>3) Contar con experiencia en alimentos y bebidas.</p> <p>Requisitos para registrarse:</p> <p>4) Asistir al curso de formación.</p> <p>5) Contar con más de 90 puntos de un total de 100 en la calificación del examen. (En caso de tener de 85 a 89 puntos, se les dará otra oportunidad por única vez para tomar el examen.)</p>	
Método de formación	Curso de formación de 24horas.	

Plazo de vigencia del registro	2 años
Requisitos para renovación del registro	Asesorar exitosamente al menos a cuatro empresas participantes del programa “H” por año.
Observaciones	

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio conforme a la información proporcionada por las instituciones ejecutoras.

3.1.2 Financiera Rural

Denominación	Consultor	
Institución ejecutora	Financiera Rural	Institución pública
Contenido de actividades	Capacitar y prestar servicios de consultoría enfocados en mejorar la productividad y rentabilidad con el fin de elevar el nivel de la vida de la población rural.	
Número de personas registradas	4,500 personas, de las cuales 1,200 están activas.	
Requisitos del registro	<ul style="list-style-type: none"> • Se efectúan dos convocatorias al año y el interesado quedará registrado al presentar la solicitud de registro especificando el área de interés. • Al surgir necesidades de consultoría que coincidan con el área de interés, se determinará la aptitud del consultor conforme a la evaluación de su experiencia y cualidades a través de una entrevista, su curriculum vitae y un examen. 	
Método de formación	<ul style="list-style-type: none"> • Se toman cursos de maestría (relacionadas con seis campos; la antropología, psicología, neuropsicología, epistemología, semiótica y pedagogía) durante dos años, los que son impartidos por 10 universidades a nivel nacional mediante un convenio. • Requisitos para tomar el curso: <ol style="list-style-type: none"> 1) Estar registrado en la Financiera Rural. 2) Haber participado alguna vez en programas de la Financiera Rural o tener experiencia de trabajar en zonas rurales. 3) Que se haya egresado de la licenciatura con una calificación superior a 7.5 puntos de un total de diez. • Los estudiantes de esta maestría recibirán beca. 	
Plazo de vigencia del registro	Ilimitado (La determinación de la aptitud tiene una vigencia de dos años.)	
Requisitos para renovación del registro	Se determinará si es adecuado que el consultor reciba remuneración o no mediante su evaluación por parte del comité que se organiza al finalizar el proyecto de consultoría. En caso de que la evaluación resulte baja, o se revocará su registro.	
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • El consultor registrado que haya terminado el curso de formación será acreditado 	

	<p>por la Financiera Rural. Existen 357 consultores acreditados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El consultor acreditado será certificado por la Financiera Rural conforme a los resultados de sus trabajos en el programa. Existen 40 consultores certificados.
--	--

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio conforme a la información proporcionada por las instituciones ejecutoras.

3.1.3 Nacional Financiera (NAFINSA)

Denominación	Instructor homologado por Nacional Financiera	
Institución ejecutora	Nacional Financiera, S.N.C. (NAFINSA)	Institución pública
Contenido de actividades	Realizar la capacitación destinada a empresarios de las PyMEs.	
Número de personas registradas	100	
Requisitos del registro	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tener experiencia en asesorar a las empresas de menor tamaño o contar con experiencia en docencia en alguna universidad. 2) Cumplir con las condiciones de experiencia y especialidad en la materia, requeridas según las asignaturas a encargarse. 3) Asistir al curso de formación y obtener más de 8.5 puntos de un total de diez de calificación en el examen final. 	
Método de formación	Se realiza el curso de formación por cada asignatura a encargarse, el cual difiere tanto en duración como en contenido de capacitación según cada asignatura.	
Plazo de vigencia del registro	2 años	
Requisitos para renovación del registro	<ul style="list-style-type: none"> • Se renovará si se tiene cumplido el objetivo de logro del programa de implementación de la capacitación contratado con NAFINSA. 	
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de que se modifique el contenido de capacitación para empresarios en las asignaturas de las que se encarga, el instructor ya registrado también deberá tomar nuevamente el curso de formación y aprobar el examen. 	

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio conforme a la información proporcionada por las instituciones ejecutoras.

3.1.4 Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas Sociales (FONAES)

Denominación	Consultor	
Institución ejecutora	Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas Sociales (FONAES)	Institución pública
Contenido de actividades	Prestar servicios de consultoría a microempresarios de bajos recursos que habiten en zonas marginadas pero que tienen potencial económico.	

Número de personas registradas	853
Requisitos del registro	<ol style="list-style-type: none"> 1) Contar con la certificación de competencia laboral en Consultoría General. 2) Ser consultor registrado en cualquiera de las siguientes instituciones gubernamentales. <ul style="list-style-type: none"> • Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) • Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) • Secretaría de Reforma Agraria (SRA) • Financiera Rural 3) Contar con la experiencia de haberse dedicado a las actividades especializadas en áreas de desarrollo rural o reducción de la pobreza.
Método de formación	No existe.
Plazo de vigencia del registro	Es vigente mientras cumpla con los requisitos del registro.
Requisitos para renovación del registro	—
Observaciones	—

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio conforme a la información proporcionada por las instituciones ejecutoras.

3.1.5 Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)

Denominación	Prestador de Servicios Profesionales (PSP)	
Institución ejecutora	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)	Institución Pública
Contenido de actividades	Llevar a cabo servicios básicos que se prestan a los productores agrícolas, ganaderos o de pesca (diseño de proyectos de desarrollo, ejecución de proyectos de desarrollo, asistencia técnica y consultoría, capacitación de empresarios rurales).	
Número de personas registradas	14,000 (de los cuales se supone que 5,200 son activas)	
Requisitos del registro	Aprobar el examen escrito así como la entrevista, o llevar a cabo servicios de “asistencia técnica y consultoría” y aprobar la evaluación.	
Método de formación	<ul style="list-style-type: none"> • Se imparte una capacitación en línea en 4 módulos correspondientes al tipo de servicio. • Los solicitantes a ser registrados toman de manera voluntaria la capacitación de 	

	<p>cada módulo acorde a su necesidad. Se les asignan la fecha (periodo) y horario de capacitación así como el instructor acorde a las solicitudes de participación del curso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La capacitación está diseñada de tal manera que las técnicas y métodos aprendidos por cada tema sean aplicados al grupo de productores que fue organizado previamente por el propio participante del curso. • El consultor que aprobó de forma condicionada la evaluación del servicio brindado por él, intentará elevar su capacidad por medio de la capacitación en línea.
Plazo de vigencia del registro.	Válido mientras no se repruebe la evaluación del servicio otorgado por él.
Requisitos para renovación del registro	—
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Aquellos que reprobaron la evaluación del servicio de consultoría otorgado por ellos mismos, o que aprobaron de forma condicionada y reprobaron 2 veces al terminar la capacitación en línea, no podrán participar en adelante en los programas de la SAGARPA.

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio conforme a datos proporcionados por las instituciones ejecutoras.

3.2 Registro y formación de consultores para las PyMEs en las instituciones de educación superior

3.2.1 Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)

Denominación	Consultor	
Institución ejecutora	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)	Institución de Educación Superior
Contenido de actividades	Dar servicios de consultoría para las PyMEs en el marco del Programa de Aceleración de empresas así como Programa de Incubadoras de alta tecnología.	
Número de personas registradas	50	
Requisitos del registro	Aprobar la evaluación del comité en base al curriculum vitae, en el cual se mencione la experiencia como consultor, antecedentes profesionales y académicos entre otros.	
Método de formación	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un curso de formación institucionalizado. • Dependiendo del proyecto, hay casos en que se lleva a cabo una orientación con la finalidad de homogeneizar la metodología. 	
Plazo de vigencia del registro	No existe reglamento.	
Requisitos para	No existe reglamento. Es acorde al juicio del comité, basado en los resultados	

renovación del registro.	laborales de cada consultor.
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Se clasifica según la experiencia en consultor <i>junior</i> (de 5 a 10 años) y consultor <i>senior</i> (de 15 a 20 años, además de la experiencia de dirigir la coordinación general de un equipo). • El ascenso de consultor <i>junior</i> a consultor <i>senior</i> se determina por juicio del comité en base a resultados laborales.

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio conforme a datos proporcionados por las instituciones ejecutoras.

3.2.2 Universidad Panamericana (UP)

Denominación	Consultor	
Institución ejecutora	Centro Panamericano de Investigación e Innovación (CEPii) perteneciente a la Universidad Panamericana (UP)	Institución de educación superior
Contenido de actividades	Dar servicios de consultoría en administración empresarial que lleva a cabo el CEPii.	
Número de personas registradas	Consultores internos: 25 Consultores externos: 25	
Requisitos del registro	<ol style="list-style-type: none"> 1) Para la contratación en CEPii se realiza la selección dando importancia a la experiencia, mediante la revisión del curriculum vitae, resultados de investigaciones, evaluación de aptitud, y entrevistas. 2) Para la contratación de consultores externos se toma la decisión de contratación con base en un examen. 	
Método de formación	<ul style="list-style-type: none"> • Los consultores de nueva contratación deben tomar el curso de formación (de 12 sesiones) de la propia institución sobre temas de la metodología de consultoría y las habilidades de las áreas de especialización. Al concluir el curso, se integra al equipo de consultoría para evaluar sus habilidades prácticas. • Se realiza la capacitación interna cada año para actualizar los conocimientos del consultor. • Los consultores destacados son enviados al curso de MBA de la UP (IPADE). 	
Periodo de validez del registro.	Indefinido	
Requisitos para renovación del registro.	No los hay. Si la situación operativa y el desempeño son buenos, se mantiene el registro.	
Observaciones	El CEPii siempre presta servicios de consultorías en equipo, cubriendo las debilidades de los consultores novatos, y aprovechando las oportunidades para la formación a través del entrenamiento sobre la marcha del trabajo (<i>OJT</i>).	

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio conforme a datos proporcionados por las instituciones ejecutoras.

3.3 Registro y formación de consultores para las PyMEs en las instituciones privadas

3.3.1 Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE)

Denominación	Acreditación de Consultor COMPITE	
Institución ejecutora	Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE)	Institución privada
Contenido de actividades	Dar servicios de consultoría relacionados con el mejoramiento de la productividad, mejoramiento de calidad y sistema administrativo así como también participar en programas de capacitación que lleva a cabo el COMPITE.	
Número de personas registradas	300	
Requisitos del registro	<p>Requisitos para ser candidato a consultor:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Tener experiencia correspondiente a cualquiera de los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> Experiencia de más de 5 años en la manufactura o en áreas relacionadas a la misma. Experiencia de más de 3 años en dar consultoría a empresas de pequeña escala. Experiencia de más de 2 años de participar en el desarrollo empresarial como instructor. Experiencia de ser profesor universitario en materia relacionada con la administración de producción. 2) Aprobar la entrevista por parte del comité, el examen escrito sobre la productividad y la evaluación práctica. <p>Requisitos para ser consultor <i>junior</i>:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3) Llevar a cabo 3 visitas a empresas de forma individual como candidato a consultor de COMPITE. <p>Requisitos para ser Consultor:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4) Llevar a cabo consultoría a 10 empresas como consultor <i>junior</i> de COMPITE, y obtener más de 9 puntos de 10 totales en la evaluación por parte del empresario. 	
Método de formación	Después de aprobar el examen escrito, se lleva a cabo una capacitación práctica de 40 horas dedicada a la labor de consultor como auxiliar, bajo la asesoría de consultores encargados de la formación.	
Plazo de vigencia del registro	2 años	
Requisitos para renovación del registro	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer en un año más de 10 servicios de consultoría y obtener más de 9 puntos de 10 totales en la evaluación por parte del cliente y por el sistema interno de la institución. • Se evalúa si se renueva al consultor cuando se hace la revisión al programa en cada 2 años. 	

Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Para ascender de consultor <i>junior</i> a Consultor, en general se requiere de 1 a 2 años. • Al consultor que tenga una baja evaluación al momento de hacer la renovación, se analiza la causa y se atiende de manera individual, de manera que se pueda recuperar el registro en una nueva evaluación. 	
Denominación	APEC-IBIZ CBC	
Institución ejecutora	Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE)	Institución privada
Contenido de actividades	Consultores que tengan conocimientos y habilidades que permitan aconsejar acerca del aumento en la productividad y competitividad de las PyMEs así como de la exportación a países de la APEC	
Número de personas registradas	4 (30 en espera de la certificación)	
Requisitos del registro	<p>Requisitos para participar en los cursos de formación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ser egresado de licenciatura de la especialidad afín. 2) Tener experiencia como consultor o contar con conocimientos relacionados al fomento y desarrollo de empresas. 3) Entender el código de ética del APEC-IBIZ, y comprometerse a actuar acorde a éstos. <p>Requisitos para ser certificado:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4) Tomar el curso de formación, y obtener una calificación mayor a 8 de 10 puntos totales en cada módulo. 5) Dedicarse más de 400 horas a labores de consultoría remunerada en más de 5 PyMEs. 6) Obtener una calificación de más de 800 puntos de 1000 totales en el examen final. 7) Obtener una calificación de más de 550 puntos en el TOEFL. 	
Método de formación	<p>Tomar el curso de 270 horas, el cual se compone de los siguientes 11 módulos a lo largo de 10 meses.</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Código de ética de APEC-IBIZ CBC (10 horas) ii. Solución de problemas en las PyMEs (20 horas) iii. Perfil del cliente de las PyMEs (20 horas) iv. Mercadotecnia para las PyMEs (30 horas) v. Análisis financiero para las PyMEs (40 horas) vi. Recursos humanos para las PyMEs (20 horas) vii. Planeación de negocios para las PyMEs (20 horas) viii. Consultoría y habilidades del consultor (50 horas) ix. Vinculación de las PyMEs con los programas de apoyo del sector público y privado (10 horas) x. Exportación a países de la APEC (40 horas) xi. Función de APEC-IBIZ CBC en la red internacional de apoyo a las PyMEs (10 horas) 	

Plazo de vigencia del registro	3 años
Requisitos para renovación del registro	Llevar a cabo más de 400 horas de consultoría en 3 años, y que las evaluaciones de su servicio sean buenas.
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustar y aplicar, de acuerdo a la situación de cada país, los módulos de capacitación estándar que se convirtieron en un medio común para la certificación mutua en la región de APEC. Actualmente (en 2008), participan 15 países en el programa. • La última decisión sobre la certificación y la renovación es tomada por APEC-IBIZ en base a los datos probatorios que presenta COMPITE.

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio conforme a datos proporcionados por las instituciones ejecutoras.

3.3.2 Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA)

Denominación	Consultor para las PyMEs reconocido por CANACINTRA	
Institución ejecutora	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación	Institución privada
Contenido de actividades	Prestar servicios de consultoría, destinados a PyMEs de la industria de la transformación (empresas socias).	
Número de personas registradas	230 (a la fecha de Julio, 2008)	
Requisitos del registro	<ol style="list-style-type: none"> 1) Responder correctamente a más del 80% de 500 preguntas de examen, que se lleva a cabo vía internet, como resultado del autoaprendizaje basado en cursos en video y textos. 2) Tomar la capacitación de una semana sobre las teorías y prácticas, y aprobar la evaluación. 	
Método de formación	Tomar el curso de formación de consultores, compuesto por 8 módulos.	
Plazo de vigencia del registro	Indeterminado	
Requisitos para renovación del registro	—	
Observaciones		

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio conforme a datos proporcionados por las instituciones ejecutoras.

3.3.3 Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES)

Denominación	Consultor	
Institución ejecutora	Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES)	Institución privada
Contenido de actividades	Prestar servicios de consultoría para mejorar la eficiencia administrativa de las PyMEs y la competitividad en el mercado.	
Número de personas registradas	89	
Requisitos del registro	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tener más de 5 años de experiencia en consultoría. 2) Aprobar el examen escrito acerca de la metodología de consultoría de FUNDES. 3) Aprobar el examen práctico de labor de consultoría respecto a al menos una empresa. 	
Método de formación	Se proporcionan materiales didácticos acerca de la metodología de consultoría de FUNDES para autoaprendizaje.	
Plazo de vigencia del registro	2 años	
Requisitos para renovación del registro	<ol style="list-style-type: none"> 1) Haberse dedicado a la consultoría por más de un cierto tiempo determinado en un periodo definido. 2) Tener buenos resultados en la evaluación de desempeño basándose en el formato establecido para la evaluación. 3) Aprobar el examen escrito sobre la metodología nueva de consultoría. 	
Observaciones	Se clasifican en consultor <i>senior</i> y consultor <i>junior</i> según la especialidad y la experiencia.	

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio conforme a datos proporcionados por las instituciones ejecutoras.

Tareas en la formación y registro de consultores PyMEs

La mayoría de los registros y formaciones de consultores para las PyMEs que se han visto en este capítulo, se lleva a cabo en forma independiente por cada institución que está relacionada con al apoyo a las PyMEs, para asignar a los consultores en sus respectivas actividades. La disposición y formación de recursos humanos para ingresarlos en sus actividades es responsabilidad de cada institución de apoyo; pero por otro lado, al revisarlo en conjunto, es preocupante la ineficacia causada por duplicidades.

Aún cuando los programas de apoyo a las PyMEs sean diversos en tipo y forma, si se tuviera un título que respalde la capacidad de aplicar métodos estándares de consultoría comercial, al tener a éste como requisito para laborar, se podría hacer más eficaz el abastecimiento y la formación de

consultores para cada programa. Además, cuando se destinan hacia las PyMEs los recursos que se usan de forma repetitiva en la formación y evaluación de la capacidad básica de los consultores, se puede esperar que los apoyos que se dan a las PyMEs sean más efectivos.

La certificación de consultor para las PyMEs en el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral que se detalla en el capítulo 5, debería haber respondido a este tipo de necesidades. Sin embargo, en la práctica no está funcionando, por lo tanto está en una fase muy lejana para ser considerado como un requisito para laborar en los distintos programas de apoyo a las PyMEs.

Como consecuencia, persiste la situación en que se lleva a cabo la formación en base a un plan curricular, particular de cada programa, sin que tengan bien clara ni compartida la parte nuclear y crítica de las competencias laborales del consultor para la PYME. El cómo racionalizar esta individualidad y duplicidad es la tarea general para el registro y la formación de consultores para las PyMEs en México.

Capítulo 4 Situación actual del registro y la formación de Consultores para las PyMEs en la Secretaría de Economía

4.1 Situación general de los proyectos para la formación de Consultores para las PyMEs

La Secretaría de Economía ha venido realizando diferentes proyectos para la formación de consultores a través del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME) desde que éste fue fundado en 2004.

El monto total invertido para la ejecución de estos proyectos de formación de consultores durante el periodo de 2004 a 2007 llegó a 16 millones 600 mil pesos.

4.2 Proyecto de “Consultor PyME con Metodología JICA”

4.2.1 Generalidades del Proyecto

El proyecto de “Consultor PyME con Metodología JICA” tiene como objetivo seleccionar Consultores para las PyMEs quienes se convertirán inmediatamente en un grupo de trabajo intenso para dar capacitación sobre las técnicas comunes de consultoría y registrarlos ante la Secretaría de Economía.

Tabla 4-1 Generalidades del Proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA” (Información de referencia)

Nombre	Consultor PyME con Metodología JICA
Periodo del Proyecto	De julio de 2008 a febrero de 2009
Regiones objeto	Entidades federativas de los Estados Unidos Mexicanos (26 sedes de 32 estados)
Meta superior	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un sistema nacional para la formación, registro, y aprovechamiento de Consultores para las PyMEs.
Objetivos del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar consultores experimentados a nivel nacional para que adquieran la metodología común de consultoría para las PyMEs y registrar 500 consultores como consultores de la primera generación que formarán parte del Sistema Nacional de Consultores para las PyMEs Registrados en la Secretaría de Economía. Recolectar la información que será base para hacer las propuestas de modificaciones en la NTCL de Consultoría para las PyMEs. Todo lo anterior es la preparación para integrar en el futuro el Sistema Nacional de Consultores para las PyMEs Registrados por la Secretaría de Economía con el sistema de Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER).
Output	1. 500 Consultores para las PyMEs a nivel nacional capacitados con un enfoque especial en la metodología JICA con un nivel de calificación satisfactorio.

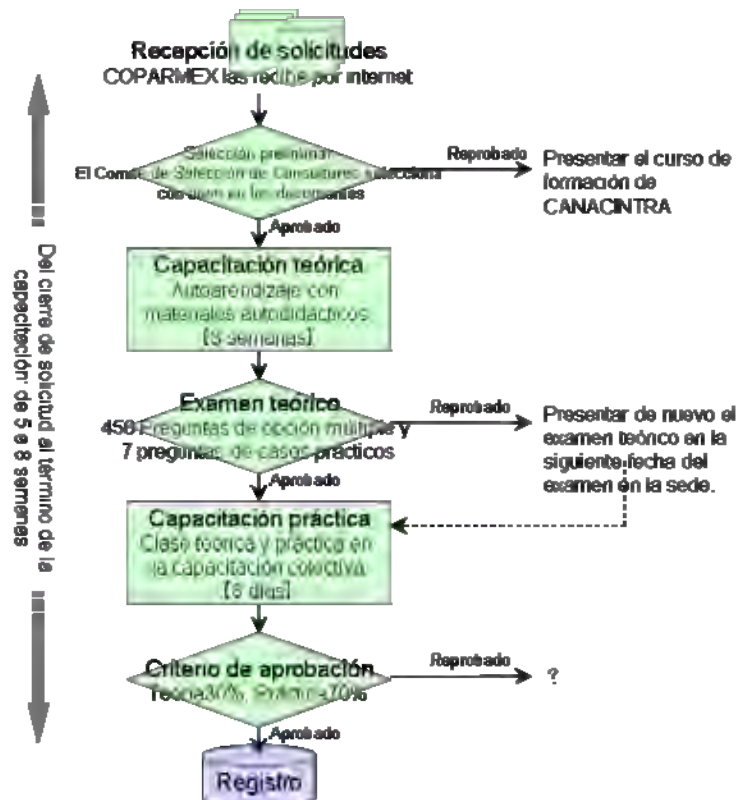
	<ol style="list-style-type: none"> 2. Quedan estos Consultores para las PyMEs registrados ante la Secretaría de Economía como consultores calificados y autorizados para trabajar en programas de apoyo para las PyMEs que dirige la Secretaría de Economía. 3. Establecimiento de la ruta del procedimiento para registrar a los Consultores para las PyMEs ante la Secretaría de Economía para utilizar servicios de los mismos en los programas de apoyo para las PyMEs. 4. Los Consultores para las PyMEs que han participado en la capacitación, revisarán la NTCL de Consultoría para las PyMEs que tiene CONOCER para presentar las propuestas de modificaciones.
<p>Actividades generales</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 El Comité de Selección de Consultores evalúa a los consultores solicitantes para participar en el Proyecto, usando un criterio definido. 1-2 La sede estatal del Proyecto capacita a los consultores aceptados a participar por parte del Comité. 1-3 Se evalúa a los consultores participantes en el proceso de la capacitación, usando un criterio definido. 2-1 La Secretaría de Economía registra a los consultores participantes que hayan obtenido un cierto nivel de la calificación como consultores calificados y autorizados para trabajar en programas de apoyo para las PyMEs que dirige la Secretaría de Economía 3-1 Se registra la información de los consultores registrados en la base de datos de la Secretaría de Economía. 3-2 Se especifican los programas de apoyo para las PyMEs en que se aprovechan los servicios de los consultores registrados. 4-1 En el proceso de la capacitación, los consultores participantes revisan la NTCL de Consultoría para las PyMEs que tiene CONOCER para presentar las propuestas de modificaciones.
<p>Sistema de Implementación</p>	<p><u>Recursos económicos</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Unos 5 millones de pesos provenientes del FONDO PYME = Subsidio a la mitad del costo de participación (19,451.00 pesos por participante). 2) Costo de participación cubierto por cada consultor: 9,725.50 pesos por participante <p><u>Organización</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Área encargada de la Secretaría de Economía: Dirección de Capacitación y Consultoría de la Subsecretaría de PyMEs 2) Organismo intermedio: Confederación Patronal de la República Mexicana, S.P. (COPARMEX) 3) Comité de Selección de Consultores: Se encarga de la selección de consultores y revisión y coordinación general de la administración del proyecto. <ul style="list-style-type: none"> 【Presidente】 Secretaría de Economía 【Miembros】 COPARMEX CANACINTRA Espacio Empresarial, S.A. de C.V. [Centro de evaluación del acreditado por CONOCER, Empresa privada de consultoría] Crece Hidalgo, A.C. [Empresa privada de consultoría] GCC Consultores [Empresa privada de consultoría] 4) Sede local para la implementación del proyecto: Asignan a las sedes locales de COPARMEX, CRECE, CANACINTRA, etc.

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

4.2.2 Flujo del Proyecto

En la Figura 4-1 se muestra el flujo del Proyecto.

Figura 4-1 Flujo del Proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA”



Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

(1) Proceso de la capacitación

La capacitación está formada por dos áreas; una teórica y otra práctica.

La capacitación del área teórica se hace mediante el autoaprendizaje de 3 semanas. Los materiales autodidácticos son un paquete de textos en CD, clases teóricas grabadas en DVD, materiales impresos de diapositivas de clases teóricas. El tiempo recomendado para estudiar los textos es de 124 horas, el tiempo grabado de las clases teóricas es de 28 horas, lo cual es un volumen que exige un compromiso serio.

La capacitación práctica se hace de manera colectiva por 8 días.

En cuanto a la capacitación colectiva, los 3 organismos ejecutores se encargan de este trabajo aprovechando sus propias fortalezas, y cabe mencionar que esta capacitación se divide en dos partes principales; taller de trabajo (primer y segundo días) en que revisan la NTCL de Consultoría para las PyMEs de CONOCER y otra parte (del tercer al octavo día) en que aprenden las metodologías que se usan en los programas de la Secretaría de Economía (Metodología JICA).

(2) Proceso de evaluación

La evaluación está formada por las siguiente partes; la selección preliminar (evaluación de documentos) que se hace en la etapa previa a entrar en el proceso de capacitación y la evaluación polifacética que se lleva a cabo durante la participación en el proceso de capacitación.

La evaluación polifacética está formada por dos estratos; teoría y práctica. La línea de aprobación es de 80 de 100 puntos completos.

La evaluación de la parte teórica se hace por un examen a través del correo electrónico 3 semanas después de haber terminado el plazo de autoaprendizaje. Se hacen 450 preguntas de opción múltiple y 7 preguntas sobre casos prácticos basadas en el contenido de los materiales autodidácticos y se considera aprobado cuando la calificación obtenida es de más de 70 de 100 puntos completos.

La evaluación de la práctica es la suma ponderada de la evaluación hecha por los instructores de los 3 organismos ejecutores, la evaluación hecha por las empresas que aceptaron ser campo de práctica y la que se hacen entre los consultores compañeros del mismo grupo de la práctica.

La proporción de aprobados, en que el consultor solicitante pasa todos los procesos hasta el registro, es de aproximadamente la mitad.

4.2.3 Evaluación del Proyecto

(1) Problemas que se originan en la formación del Proyecto

La Dirección de Capacitación y Consultoría logró construir rápidamente este Proyecto, sin embargo, es difícil mencionar que exista la coordinación esencial entre los elementos-componentes del proceso de capacitación y evaluación, consecuentemente no se puede negar la impresión que da como un grupo formado al azar. Se puede considerar los siguientes factores como las causas de esta situación: como se mencionó antes, existía la postura de pensar corriendo, por lo que no se pudieron revisar los detalles; no existía una base en que podían

intercambiar opiniones abiertas pasando el límite del alcance de acciones responsables de cada institución y; era ambigua la pertenencia de los derechos y las responsabilidades sobre el contenido de la capacitación incluyendo los materiales didácticos.

(2) Necesidad de formación de instructores

El que el instructor tenga los conocimientos, y que pueda enseñar a otras personas son cuestiones distintas, y es necesaria una formación de instructores con el enfoque en cómo pueden exponer para estimular un entendimiento preciso de conceptos nuevos para los asistentes en un corto plazo.

El material didáctico y los manuales para los instructores también deben ser mejorados.

Asimismo, es deseable que se mantenga un cierto nivel a través de la formación de instructores en cuanto a la actitud para entrar en el trabajo grupal de los participantes (directivo o facilitador) y los modales básicos para hablar en público (como asegurar la anonimidad de las empresas, por ejemplo).

4.3 Proyecto “Consultoría Empresarial PyME-JICA”

4.3.1 Generalidades del proyecto

El proyecto “Consultoría Empresarial PyME-JICA” ofrece servicios de consultoría a través de que los consultores con registro en el Proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA” correspondan a los requerimientos de las PyMEs, y tiene como objetivo obtener una alta eficacia a bajo costo a partir de aplicar un método de diagnóstico único que ha sido estandarizado.

Tabla 4-2 Generalidades del proyecto “Consultoría Empresarial PyME-JICA” (información de referencia)

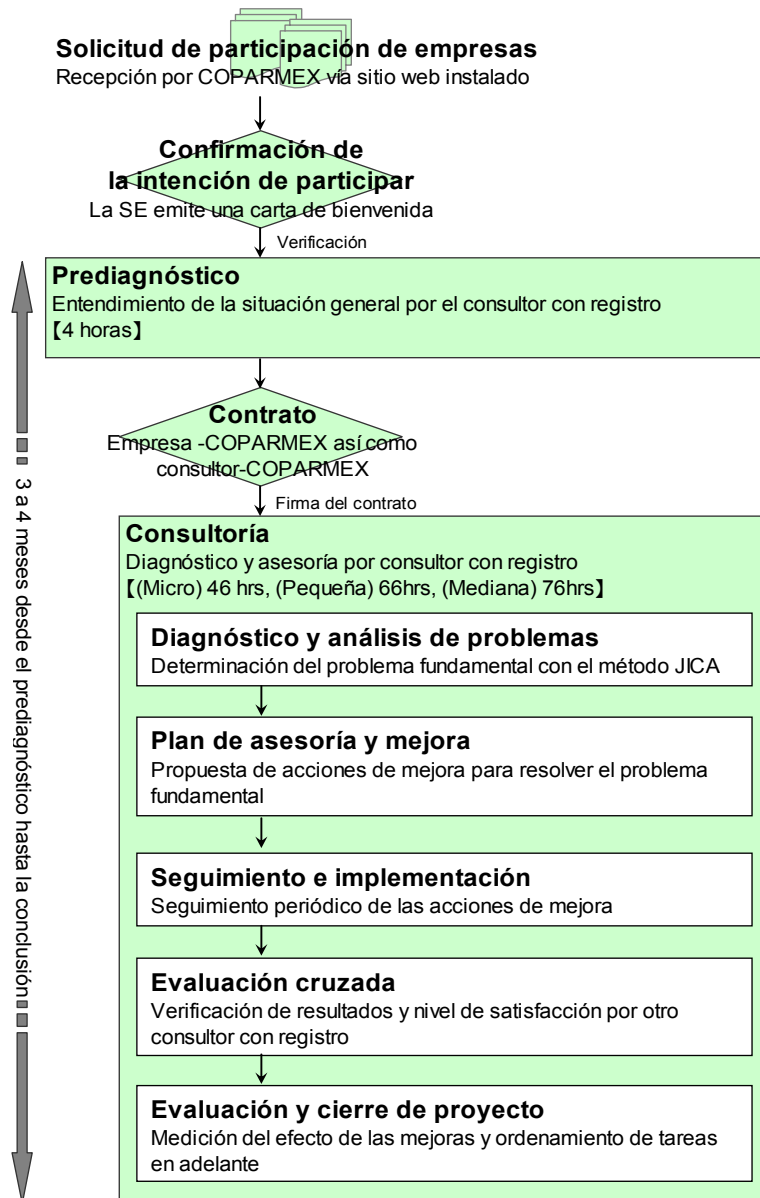
Nombre	Consultoría Empresarial PyME-JICA
Periodo del programa	Diciembre 2008 a diciembre 2009
Regiones objeto	Toda la República mexicana
Meta superior	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un sistema nacional para la formación, registro, y aprovechamiento de Consultores para las PyMEs.
Objetivos del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar a los consultores que fueron registrados en la Secretaría de Economía en el Proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA”, y aplicar servicios de consultoría a 650 MiPyMEs en todo el país. • Establecer métodos para ofrecer servicios de consultoría de forma efectiva y eficaz.
Output	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los Consultores para las PyMEs con registro en la Secretaría de Economía en el Proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA” ofrecerán servicios de consultoría hacia 650 MiPyMEs en todo el país. 2. Estructurar un modelo estándar de métodos de consultoría que responda de forma integral a los problemas administrativos de las PyMEs. 3. Estructurar un mecanismo que aproveche a los consultores con registro en la Secretaría de Economía.
Actividades generales	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 Convocar a las PyMEs que deseen participar en el proyecto, y que los consultores con registro lleven a cabo el prediagnóstico en el cual se comprende la situación general de la administración. 1-2 Asignar un consultor registrado que sea adecuado con base en los resultados del prediagnóstico, e implementar el diagnóstico y asesoría. 2-1 Desarrollar el procedimiento estándar y herramientas del servicio de consultoría en torno al método JICA, y aprovecharlos en las actividades de los consultores registrados. 2-2 Verificar la circunstancia de aplicación, los resultados del procedimiento estándar y las herramientas, y desarrollar un modelo eficaz. 3-1 Establecer un método que adecue a las PyMEs con los consultores registrados sobre la base de los resultados de los prediagnósticos, y realizar pruebas y mejoras. 3-2 Establecer un mecanismo para monitorear y evaluar las actividades de los consultores registrados, y realizarle pruebas y mejoras.
Sistema de promoción	<p><u>Fondos</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Aproximadamente 15 millones de pesos del FONDO PYME =Subsidio parcial en el costo de participación (70% a microempresas, 50% a pequeñas empresas y 30% a medianas empresas) 2) Pago de la empresa participante = (por empresa) microempresas 11,748 pesos, pequeñas empresas 29,518 pesos y medianas empresas 53,977 pesos. <p><u>Organización</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Área responsable dentro de la Secretaría de Economía: Dirección de Capacitación y Consultoría de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa 2) Organismo intermedio: Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)

Fuente: elaborada por la Misión del Estudio

4.3.2 Flujo del proyecto

En la Figura 4-2 se muestra el flujo del proyecto.

Figura 4-2 Flujo del proyecto “Consultoría Empresarial PyME-JICA”



Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

(1) Proceso de consultoría

La consultoría se implementa acorde a la metodología del proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA”.

Para apoyar una ejecución firme del consultor registrado y también para facilitar la comprensión de la situación de avance, la Secretaría de Economía avanzó más en la estandarización y estructuración del patrón del proceso. Se organizaron los modelos de las herramientas de análisis y planeación que se ocupan en cada etapa de la consultoría, así como las formas de planeación del cronograma y de los informes, y se ofrecen en el sitio web de acceso restringido..

(2) Evaluación cruzada

La evaluación cruzada se implementa por un consultor registrado, distinto al que lleva a cabo la consultoría, el cual funge como auditor visitando a la empresa que fue diagnosticada.

Se tienen preparados 3 tipos de cuestionarios que se usan para la evaluación. En “Cumplimiento de la metodología” y “Desempeño” el auditor evalúa según la calidad de la información y los documentos que fueron presentados en la entrevista con el consultor. En “Satisfacción del cliente” la empresa evalúa.

4.3.3 Evaluación del proyecto

Es necesario poner atención en el hecho de que las actividades que ellos realizan en el presente proyecto se limitan a un área muy reducida comparadas con la labor del Consultor para las PyMEs como “Consejero de la primera etapa relativa a la consultoría general de las PyMEs”, que la Misión del Estudio propone a partir del Capítulo 6.

La Misión del Estudio visualiza que el valor del presente proyecto está más en ofrecer una amplia entrada de población a la consultoría para las PyMEs. Para las PyMEs que tenían dudas sobre el efecto relativo al costo de la consultoría (costo-beneficio), así como para los consultores que tienen dificultades en la apertura de clientes PyMEs, el presente proyecto, que conecta a ambos y subsidia el gasto, resulta oportuno. Asimismo, si el presente programa se desarrolla como método para dar oportunidades de práctica a aquellos con relativamente poca experiencia, también se aportará a la formación de Consultores para las PyMEs.

4.4 Tareas en el registro y formación de Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía

(1) Eficacia de la contratación y formación de los consultores

Actualmente no existe un sistema unificado de registro y formación de Consultores para las PyMEs en la Secretaría de Economía, y tampoco se tienen las bases de datos de los consultores.

No existe ninguna coordinación entre los programas/proyectos con respecto a los consultores a contratar, tampoco se comparte la información de los consultores contratados en los programas/proyectos que se han llevado a cabo hasta el momento. Los proyectos son administrados bajo el presupuesto anual, y los organismos intermedios utilizan a consultores de forma nueva cada ocasión.

(2) Garantía de la calidad del personal consultor

No se requiere la certificación en Consultoría General a los consultores que trabajarán en los programas/proyectos de la Secretaría de Economía. Tampoco existen otros estándares en común que estén aceptados. En muchos casos sólo se les pide como requisito su participación en la capacitación sobre ciertas metodologías requeridas para los programas/proyectos correspondientes, por lo que no se puede decir que se examina suficientemente a los candidatos de modo que la Secretaría de Economía pueda garantizar a las empresas que los consultores que laboren en los programas/proyectos tengan los conocimientos y experiencia que sean necesarios para la consultoría.

(3) Formación de consultores a largo plazo y con una visión extensa

Debido a que no se conservan ni comparten registros de los consultores que han concluido los proyectos de formación, no se tiene un entendimiento de qué personal puede responder a cuál programa/proyecto de la Secretaría de Economía, y la relación con ellos ultimadamente sólo es en ese momento. Tampoco se tiene entendimiento de lo que aportaron los proyectos de formación al apoyo de las PyMEs.

Se puede pensar que el esquema del FONDO PYME, el cual tiene como premisa el presupuesto anual y como sujeto ejecutor al organismo intermedio, carga una gran responsabilidad sobre estos problemas. Se puede decir que es una estructura en la que difícilmente se puede tener una visión a mediano y largo plazo debido a una ubicación muy elevada.

¿Cómo construir un sistema de abastecimiento de Consultores para las PyMEs que sea confiable en cuanto a su calidad y cantidad, e integrarlo como una base constante en el esquema del FONDO PYME? Ésta es la tarea en el registro y formación de Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía.

Capítulo 5 Certificación de Consultores para las PyMEs bajo el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral

5.1 Certificación de Consultores para las PyMEs bajo el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral

5.1.1 Organización del CONOCER

El CONOCER es una entidad pública establecida como una dependencia de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en virtud de las “Reglas Generales y Criterios para la Integración y operación de los Sistemas Normalizados de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral” en los términos del artículo 45 de la Ley General de Educación.

La implementación del sistema de normalización y certificación de competencia laboral en México se inició alrededor del año 1993, el cual llegó a estar en su plena etapa de desarrollo con el Proyecto para Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC) iniciado en 1995 por medio del financiamiento del Banco Mundial.

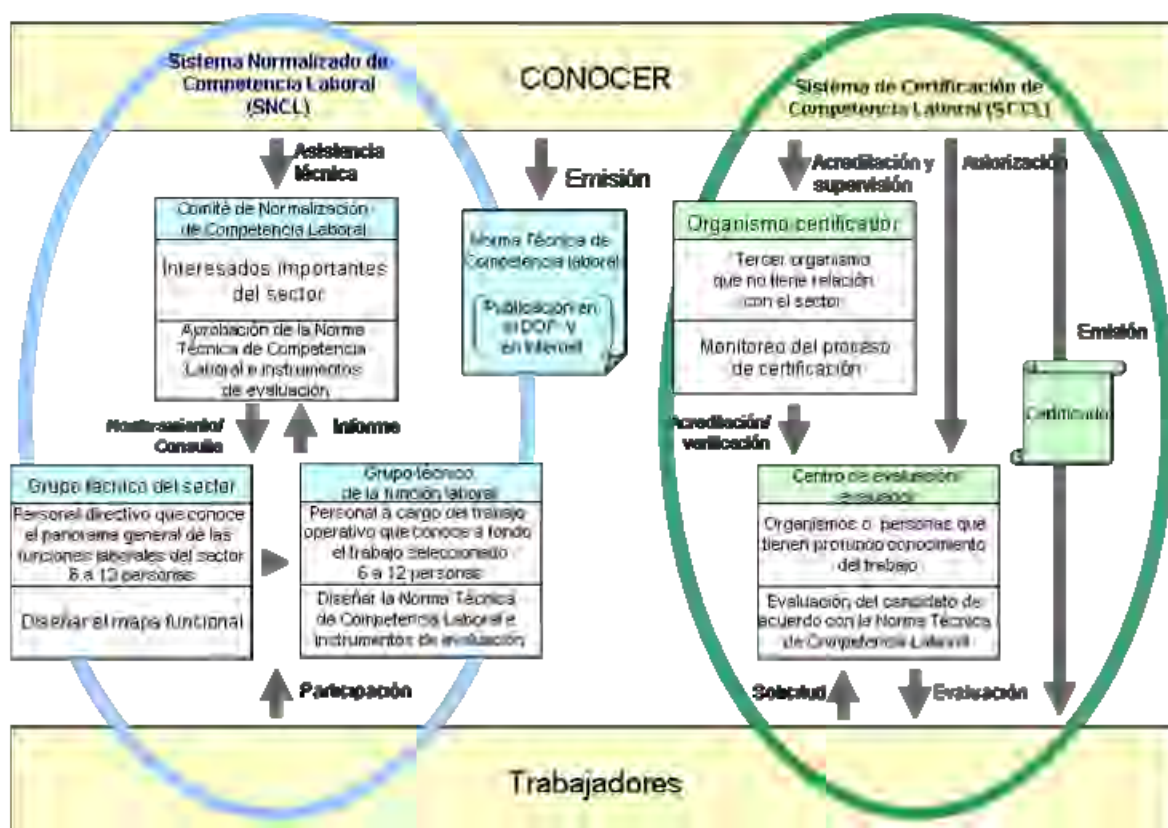
Cuando terminó PMETyC, las actividades del CONOCER se suspendieron prácticamente debido a las dificultades financieras.

El nuevo CONOCER actual fue reactivado bajo el Programa de Multifase de Formación de Recursos Humanos Basada en Competencias (PROFORHCOM) que se inició en 2006 obteniendo el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo.

5.1.2 Marco de normalización y certificación de competencia laboral

La Figura 5-1 ilustra el panorama general de la normalización y certificación de competencia laboral por parte del CONOCER.

Figura 5-1 Panorama general de la normalización y certificación de competencia laboral



Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio con base en las "Reglas Generales".

5.1.3 Estructura de la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL)

El formato de NTCL está unificado y compuesto por el código, título, propósito, fecha de aprobación, fecha de publicación, nivel de competencia, ocupaciones relacionadas de acuerdo al Sistema de Información del Catálogo Nacional de Ocupaciones, resumen descriptivo de la clasificación según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, diagrama esquemático de la función laboral y las normas específicas de competencia laboral.

La norma en general tiene una estructura en forma de árbol. La NTCL define una o más unidades de competencia laboral que abarca la función laboral seleccionada, así como 2 ó más elementos de competencia laboral que contiene cada unidad, y enumera 3 criterios de evaluación, que son: desempeños, productos y conocimientos.

Cabe mencionar que las nuevas NTCLs emitidas a partir de 2006 bajo el nuevo CONOCER se llaman la “tercera generación”, cuya estructura y aplicación son diferentes a las de antes. Los incisos 5.1.2 y 5.1.3 describen la tercera generación.

5.1.4 Las NTCLs vigentes relacionadas con la Consultoría para las PyMEs

El Comité de Normalización del sector de consultoría ha emitido 11 NTCLs, de las cuales solo 3, que son Consultoría General⁵, Ventas Consultivas⁶ y Coordinación del Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico⁷, se aplican realmente. Aunque la Consultoría para las PyMEs⁸ ha sido publicada y acreditada por el organismo certificador y centro de evaluación, aún no ha habido casos de una certificación.

La Figura 5-2 ilustra un esquema general de la NTCL de Consultoría para las PyMEs. El nivel de competencia corresponde al 5. Está estructurada por las 2 unidades obligatorias relacionadas con el inicio y el fin de los servicios de consultoría, así como las 5 unidades opcionales (se elige una) relacionadas con la realización de los servicios de consultoría en cada campo funcional de la administración de empresas. Al obtener 3 unidades en total, será certificado en la Consultoría para las PyMEs. Se trata de una figura del consultor para las PyMEs por campos especializados tales como estrategias, recursos humanos, mercadotecnia y finanzas.

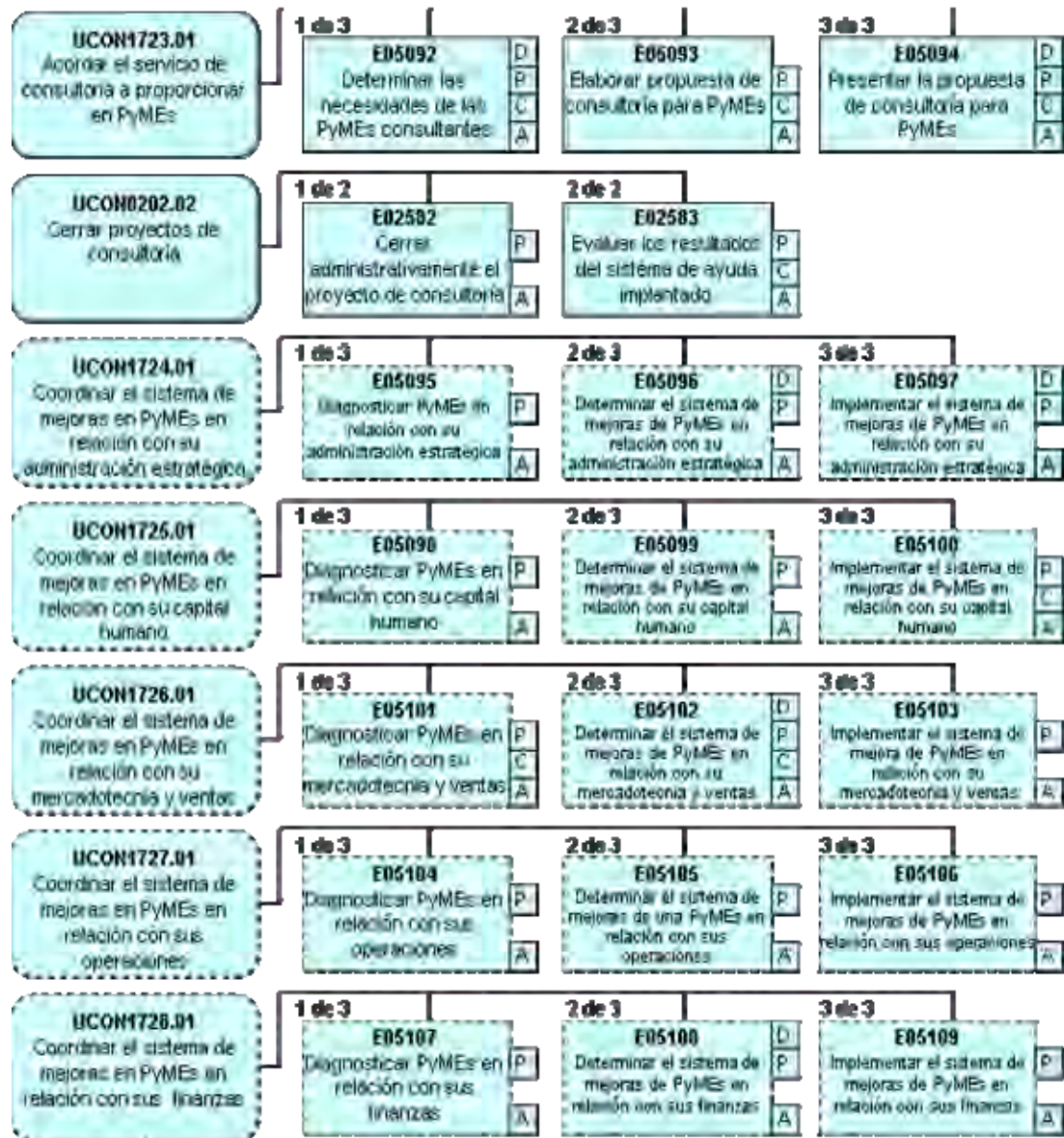
⁵ CCON0147.03 Consultoría general

⁶ CCON0396.02 Ventas consultivas

⁷ CCON0507.01 Coordinación del proceso de elaboración de un Plan Estratégico

⁸ CCON0657.01 Detección de áreas de oportunidad y mejoras de PyME

Figura 5-2 Estructura de la NTCL de Consultoría para las PyMEs



Evidencia por Acompañamiento
 Evidencia por Producto
 Evidencia de Conocimiento
 Evidencia de Actitudes

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio con base en la NTCL

5.1.6 Características de la NTCL de Consultoría para las PyMEs

La NTCL de Consultoría para las PyMEs es una norma para certificar a las personas que como consultores, hayan alcanzado cierto nivel de aprendizaje mientras se dedican al trabajo de consultoría, por lo que no se trata de otorgar una certificación a los que apenas empiezan a trabajar como consultores a fin de comprobar que tengan conocimientos requeridos.

Respecto al sistema de consultores para las PyMEs de México, se insinúa la necesidad de formación para acumular experiencias profesionales, ya que es posible adquirir los conocimientos teóricos de manera autodidáctica, pero no es fácil obtener experiencias profesionales acumuladas como consultor para las PyMEs mediante esfuerzos propios. Bajo la situación actual, es posible que lo anterior constituya un cuello de botella para reforzar la cantidad de consultores para las PyMEs, ya que la acumulación de la experiencia profesional depende de las oportunidades que cada consultor obtiene trabajando en los organismos y/o firmas de consultoría.

Si se establece un mecanismo que ofrezca ampliamente las oportunidades de adquirir experiencias profesionales a los novatos que bien podrían llegar a ser consultores sobresalientes, se aportará al fomento para obtener certificación de competencia laboral.

5.1.7 Movimiento hacia el cambio del Sistema

Según la información al final del mes de agosto del 2009, las Reglas Generales revisadas serán publicadas próximamente en el Diario Oficial y se modificará el sistema de normalización y certificación de competencia laboral.

Junto con lo anterior, también se tiene previsto la reforma del sistema organizacional del CONOCER, de las denominaciones y de los términos referentes.

Cabe mencionar que el contenido descrito en 5.1 se basa en la información oficial del final del mes de agosto del 2009.

Capítulo 6 Para establecer el sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs

6.1 El papel de Consultores para las PyMEs y su mercado

El mercado de los Consultores para las PyMEs, en comparación con el de los consultores especializados en otras áreas, se caracteriza por lo siguiente:

La promoción de las PyMEs, las cuales constituyen la base de la industria, ha sido y será el reto inevitable para el desarrollo económico de una nación y la demanda de consultores que compensen la falta de recursos administrativos es alta. Sin embargo, se puede decir que dicha demanda está latente, por las siguientes razones: 1) En algunos casos las PyMEs mismas no están conscientes de la posibilidad o necesidad de mejorarse; 2) Aunque estén conscientes de la necesidad de mejorar, en muchos casos no cuentan con los fondos necesarios para contratar a un consultor; 3) A pesar de que cuesta bastante trabajo, los beneficios de la consultoría no son evidentes a corto plazo. Por consiguiente, el principal mercado de los Consultores para las PyMEs resulta ser los proyectos de apoyo público para las PyMEs, donde el gobierno explora la demanda y el costo de consultoría se cubre, en parte, con el subsidio. Quiere decir que los Consultores para las PyMEs juegan el papel de impulsores de la promoción nacional de las PyMEs.

Debido a que los proyectos de apoyo público no necesariamente son atractivos para las compañías de consultoría cuya clientela principal consiste en las grandes empresas que cuenta con suficientes recursos económicos, y por la capacidad para cubrir el costo de consultoría por parte de las PyMEs, la demanda de consultores individuales es más alta que la de las compañías de consultoría en el mercado de consultoría para las PyMEs.

A partir de estas dos características, se puede explicar el tema de este Estudio, es decir, la necesidad de un sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs establecido por la Secretaría de Economía y los requisitos cualitativos de los mismos consultores.

(1) Sistema de registro de Consultores para las PyMEs

Para los proyectos de apoyo público que representan el principal mercado de los Consultores para las PyMEs no es apropiado dejar a los consultores únicamente a la suerte de los mecanismos de mercado. El gobierno, como responsable de la promoción de las PyMEs, necesita un sistema para examinar y registrar la capacidad, experiencia y aptitud de los Consultores para las PyMEs que contrata a costa del presupuesto. La confiabilidad de dicho sistema explorará una mayor demanda de las empresas, al garantizar no solamente una apropiada administración presupuestal sino también la calidad de los consultores, y además, conllevará la promoción de las PyMEs, objetivo de la nación.

(2) Requisitos cualitativos de Consultores para las PyMEs

El servicio de los Consultores para las PyMEs normalmente sigue el proceso de primero diagnosticar, luego establecer el plan de mejora y asesorar para la mejora y después evaluar. Especialmente, en el diagnóstico de la empresa, que es el primer paso del proceso, no es raro que los mismos empresarios no hayan identificado correctamente dónde se encuentran los problemas o cuáles son los retos a enfrentar. Se requieren amplios conocimientos basados en experiencias que abarquen todo tipo de operaciones relacionadas con la gestión de una empresa y asociadas entre sí, tales como la administración, las estrategias, el mercado, la organización, los asuntos de recursos humanos, el desarrollo del personal, el control financiero, la administración de la producción, la administración de las ventas, la mercadotecnia, entre otros. Antes que nada, los Consultores para las PyMEs deben ser “generalistas” en la administración de las PyMEs.

6.2 Funciones del Consultor para las PyMEs como especialista en la administración de las PyMEs y sus capacidades requeridas

Se muestran abajo dos funciones que se esperan de un consultor para las PyMEs como especialista en la administración de las mismas:

- (1) Asesor que se convierta en el consejero más cercano para el empresario de una PyME y apoye el crecimiento y desarrollo de la empresa cliente, ofreciendo el diagnóstico y asesoría desde el punto de vista profesional para que se tomen las medidas pertinentes ante las tareas administrativas.

- (2) Coordinador que tenga como objetivo atender de manera general y continua todas las tareas administrativas que tienen las PyMEs; que en caso de un problema complicado de alta especialidad, trate de solucionarlo junto con otros especialistas adecuados en una perfecta colaboración.

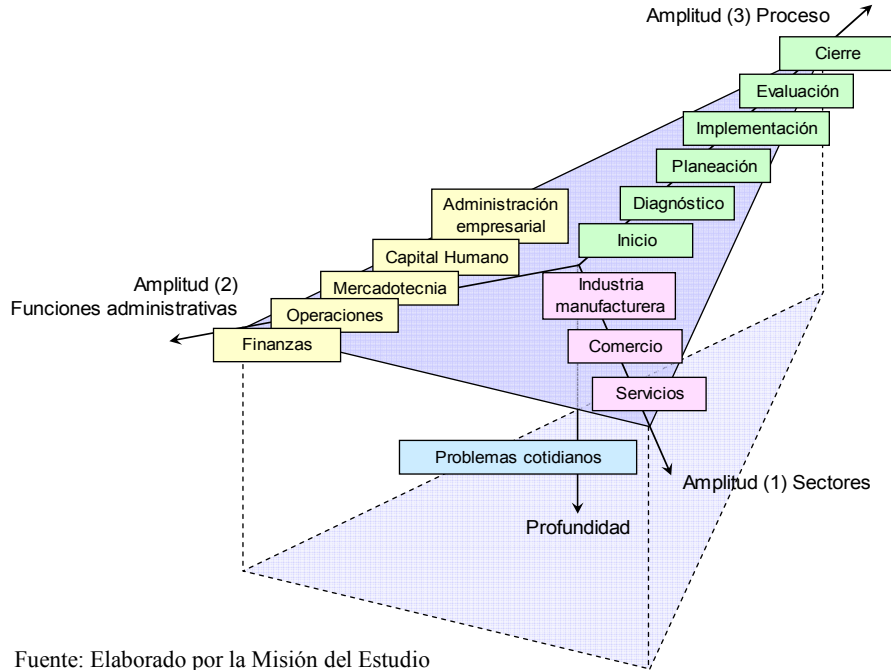
En la Figura 6-1 se muestra el alcance laboral del consultor para las PyMEs de manera más concreta utilizando el concepto de amplitud y profundidad.

La amplitud se puede definir con los siguientes 3 ejes y cualquiera de ellos exige cubrir todas las áreas.

- 1) Sectores que cubre el servicio de consultoría (industria manufacturera, comercio y servicios)
- 2) Funciones administrativas que cubre el servicio de consultoría (administración empresarial, capital humano, finanzas, operaciones y mercadotecnia)
- 3) Proceso del servicio de consultoría (inicio, diagnóstico - planeación de mejoras - implementación de medidas de mejoras - evaluación, cierre)

En cuanto a la profundidad, se considera como requisito indispensable un nivel de capacidad que permita tomar medidas ante problemas cotidianos de la administración, siendo el consejero más cercano de los empresarios de las PyMEs. Como una referencia, proponemos el “nivel que permita, por lo menos, percibir problemas administrativos en relación con todas las funciones administrativas, para las PyMEs de cualquier sector, tipo de negocio y operación”. Aunado a esto, no se deben plantear las oportunidades inclinándose en su área fuerte, sino que se debe dar mayor importancia al sentido de equilibrio que le permita observar la totalidad de una PyME sin tener ideas tendenciosas, y juzgar precisamente la prioridad de las mejoras necesarias.

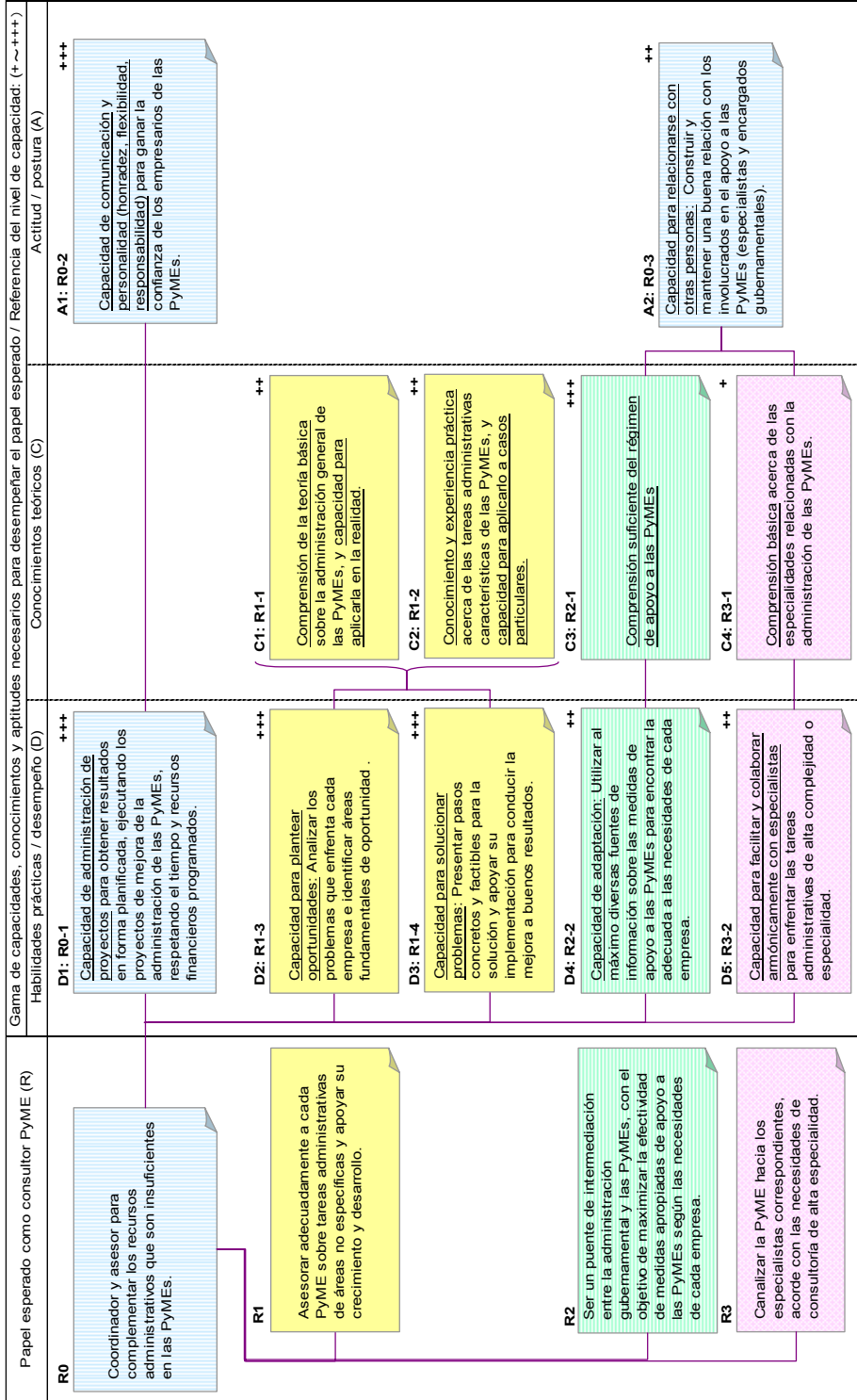
Figura 6-1 Alcance laboral del consultor para las PyMEs desde el punto de vista de la amplitud y la profundidad



Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

Se muestra en la Figura 6-2 el diagrama que identifica los conocimientos y las capacidades que se requieren para desempeñar estas funciones, representando en un mapa la correlación por nivel de jerarquía de la competencia laboral.

Figura 6-2 Mapa de competencia laboral requerida para el Consultor para las PyMEs



Nota: Las claves de cada uno de los elementos son números consecutivos por cada una de las clasificaciones de (R) papel, (D) habilidad práctica, (C) conocimiento y (A) actitud. El número 0 indica el nivel superior a los números de 1 en adelante en la estructura jerárquica. Además, después de los “:”, se muestran en números consecutivos los requisitos cualitativos de competencias laborales necesarios para desempeñar cada uno de los papeles de R0 a R3.

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

6.3 Oferta y demanda de Consultores para las PyMEs en México

Unas 2.9 millones de micro, pequeños y medianos establecimientos de negocio en total representan el mercado potencial para los Consultores para las PyMEs. Al estimar con base en los datos de la cantidad de establecimientos de negocio en México por sectores y tamaños, la demanda a nivel nacional será para 670 mil establecimientos en total. Si se establece un objetivo de cubrir toda la demanda arriba supuesta en 5 años, se necesitará atender a 134 mil establecimientos de negocio al año.

Suponiendo que las horas y períodos a invertir para diagnosticar las empresas y asesorarlas posteriormente para su mejora como el seguimiento del diagnóstico se han establecido 70 horas (4 meses), un cálculo simple indica que aproximadamente 6 mil consultores registrados tendrían que trabajar tiempo completo.

En cuanto a la situación real de oferta de los Consultores para las PyMEs en México, se describen los resultados de visitas y estudios realizados a los principales organismos gubernamentales y privados en los Capítulos 3 y 4.

Se puede decir que sólo la Secretaría de Economía, la Secretaría de Turismo y la CANACINTRA tienen registrados los consultores generalistas para las PyMEs con conocimiento y experiencia en todas las áreas, tal y como la Misión del Estudio propone. Asimismo, acaba de dar inicio el Centro de Atención Empresarial México Emprende, programa nacional de la Secretaría de Economía, que tiene como objetivo brindar un servicio de ventanilla única para el apoyo dirigido a las PyMEs el cual contiene también el servicio de consultoría.

Absolutamente es más que claro que en México hace falta Consultores para las PyMEs ante la enorme demanda potencial que ellas tienen y que se puede estimar.

6.4 Propuesta para el sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía

6.4.1 Consideraciones para la estructuración del sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía

(1) Perfiles y bases de datos compartidas de los Consultores para las PyMEs

Es necesario que la Secretaría de Economía estructure un sistema transversal que integre todos los proyectos que pueda evaluar los requisitos cualitativos, que sirva de base para los Consultores para las PyMEs. De igual forma se requiere construir una base de datos para registrar personas aprobadas como “Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía”.

El compartir esta base de datos entre los diferentes proyectos de apoyo de la Secretaría de Economía ayudará a optimizar en general la distribución presupuestal, en lugar de diseñar e implementar los programas de capacitación por cada proyecto como se está haciendo actualmente.

(2) Capacitación sobre las metodologías específicas conforme al objetivo del proyecto

Se deberá exigir registrarse en esta base de datos como requisito, para participar en los cursos de capacitación sobre las metodologías específicas requeridas para cada proyecto de apoyo. La capacitación se impartiría a las personas registradas en la base de datos arriba mencionada en lugar de convocar a participantes externos cada vez.

(3) Administración de la base de datos

Una base de datos sirve como un instrumento común dentro de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de dicha Secretaría que está a cargo del fomento de las PyMEs del país. A diferencia de los proyectos individuales que se desarrollan bajo el presupuesto anual del FONDO PYME, la estructuración de esta base de datos, evaluación para el registro, así como el mantenimiento a la base de datos deberán ser administrados de acuerdo con la política a largo plazo previamente establecida, y con el presupuesto y por el personal propios de la Secretaría de Economía.

(4) Evaluación de los solicitantes para su registro en la base de datos

En la evaluación se debe examinar la capacidad de ejecución como consultor a partir de los resultados, conocimientos y aptitudes de los solicitantes. Los que hayan alcanzado un cierto nivel y superior de calificación en todos y cada uno de estos 3 aspectos serán registrados.

(5) Adquisición de conocimientos

Los conocimientos se pueden adquirir por autoaprendizaje.

Los Consultores para las PyMEs como generalistas es un concepto nuevo en México. En México se consiguen fácilmente libros de especialidades por campo, sin embargo es raro encontrar este tipo de libro de texto estándar y global que contempla el concepto de consultores generalistas. El hecho de que la Secretaría de Economía prepare estos libros y los publique servirá como una guía efectiva para el autoaprendizaje de los solicitantes.

(6) Asegurar incentivos para los consultores registrados en la base de datos

Al ofrecer oportunidades de trabajo a las personas registradas, aumentará el número de aspirantes al registro y también el sistema empezará a funcionar. El registro en la base de datos debería de ser un requisito para la contratación de consultores para los proyectos de apoyo.

(7) Sistema de renovación del registro

Se establecerá un sistema de renovación del registro en la base de datos, que tomará en cuenta como una condición los resultados del trabajo, etc. del periodo correspondiente. Con el sistema de renovación, se podrá asegurar la acumulación de experiencia y mejora de la calidad de los consultores registrados.

(8) Dos casos de formación de consultores

La formación supuestamente está enfocada a los siguientes dos grupos.

a) Consultores especializados en campos específicos

Son aquellas personas que aunque ya están trabajando como consultores especializados en campos específicos, les faltan conocimientos amplios en otras áreas requeridas para ser generalistas, y que por consiguiente no cumplen con los requisitos para registrarse en la base de datos.

b) Personas sin experiencia como consultor

Son aquellos jóvenes egresados de universidades que quieren ser consultores aprovechando los conocimientos adquiridos en esas instituciones, así como los que tienen ganas de trabajar como consultores haciendo buen uso de su experiencia en las empresas, sin embargo, no tienen experiencia laboral como consultor, por lo que no cumplen con los requisitos para registrarse en la base de datos.

Cuando se trata del tema de la formación de consultores, por lo general las discusiones se enfocan al grupo b), sin embargo es necesario prestar atención a la formación y registro del grupo a) como generalistas, ya que es un grupo con la fuerza de trabajo inmediato y de alta demanda.

(9) Mecanismo de formación de los consultores

Lo que necesitan los aspirantes con entusiasmo y aptitudes que deseen ser registrados ante la Secretaría de Economía, pero que han sido reprobados por falta de experiencia, es el “desarrollo” de técnicas prácticas (capacidad de ejecución y experiencia) ofreciéndoles oportunidades para adquirir experiencia.

La Secretaría de Economía acepta a estos aspirantes a consultores como consultores *junior* para las PyMEs después de aplicarles ciertas evaluaciones, y los registra en una forma comparativa con los consultores *senior* quienes cuentan con suficiente experiencia, y: 1) Permite la participación de los consultores *junior* en los programas de apoyo a las PyMEs de los diferentes departamentos de la Secretaría, bajo la supervisión de los consultores *senior*. 2) Fomenta que las empresas consultoras privadas contraten a los consultores *junior* mediante el apoyo financiero que ofrece la Secretaría de Economía. Con estas medidas se puede brindar apoyo a los consultores *junior* encaminándolos hacia el registro de consultores como *senior*.

6.4.2 Perspectiva general de la propuesta sobre el sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía

La Figura 6-3 muestra una perspectiva general de la propuesta sobre el registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía, basada en las consideraciones arriba mencionadas.

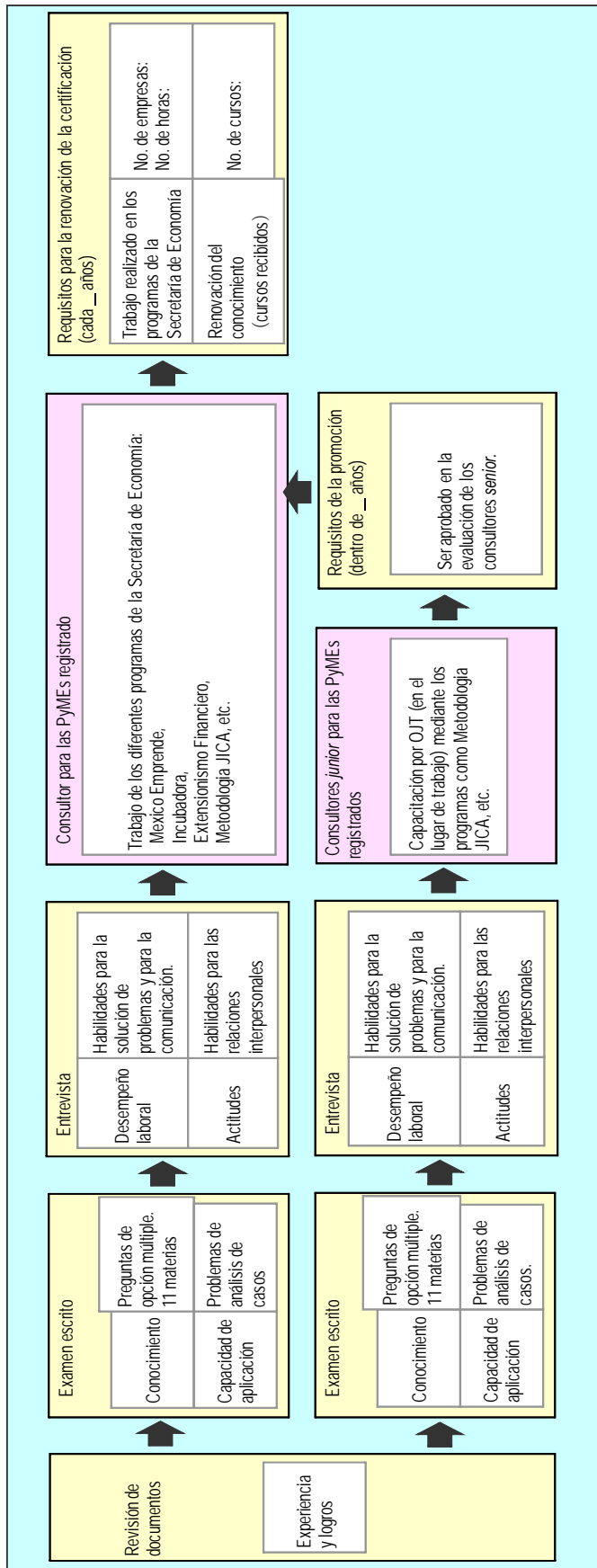
Una serie de actividades del sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía serán realizadas con el presupuesto y el personal propios de la Secretaría de Economía, independientemente de los proyectos individuales que se desarrollan con el presupuesto anual.

6.5 Perspectiva futura en que el sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía evolucionará al nivel de sistema nacional de certificación de los mismos

La Figura 6-4 señala una perspectiva a futuro en que la parte destacada en lo universal del sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía, el sistema propuesto en el inciso 6.4, está reemplazada por el sistema nacional de certificación, así como una figura que muestra el enlace de los dos sistemas sin sobreponerse.

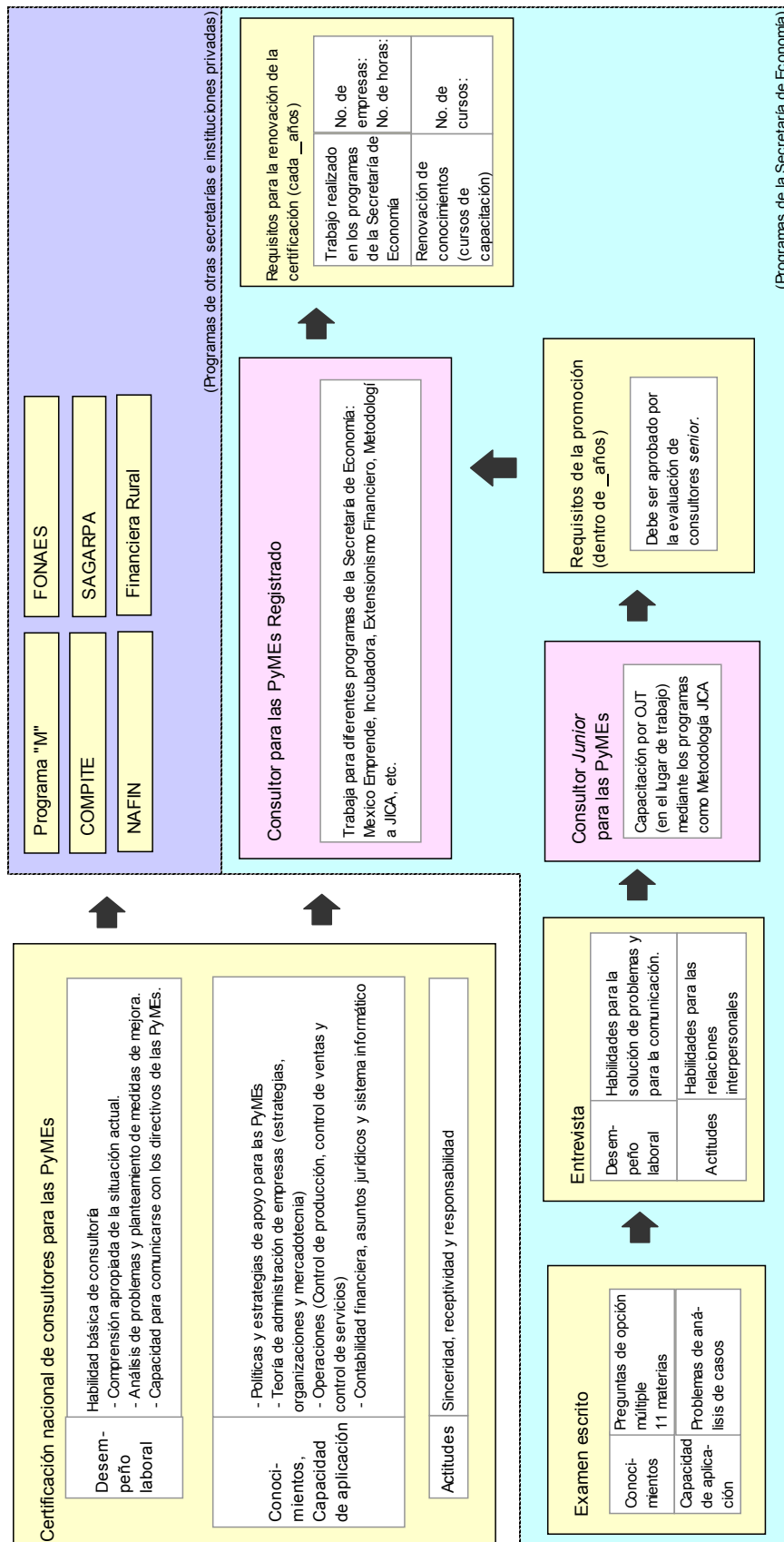
Esto tiene como objetivos; 1) incrementar la imparcialidad y transparencia introduciendo el sistema de contratación de consultores con base en la evaluación de terceros que no sean de parte de la Secretaría, el contratante, ni tampoco de parte de los consultores que serían contratados; 2) crear una certificación que garantice ante la sociedad en general la posesión de competencia laboral básica como consultor para las PyMEs sin que se limite ser uno de los requisitos para trabajar sólo en programas y/o proyectos de apoyo a las PyMEs de la Secretaría de Economía; 3) como consecuencia, promover mayor eficiencia en la labor de formación de consultores que actualmente se repite en muchos casos. La Figura 6-5 señala una perspectiva a futuro en que la parte destacada en lo universal del sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía, el sistema propuesto en el inciso 6.4, está reemplazada por el sistema nacional de certificación, así como una figura que muestra el enlace de los dos sistemas sin sobreponerse.

Figura 6-3 Perspectiva general de la propuesta del sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía



Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

Figura 6-4 Perspectiva futura del sistema nacional de certificación de los Consultores para las PyMEs y el sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía



Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

Capítulo 7 Proyecto Piloto

7.1 Generalidades del desarrollo del Proyecto Piloto

En la Tabla 7-1 se ordena el plan de Proyecto Piloto.

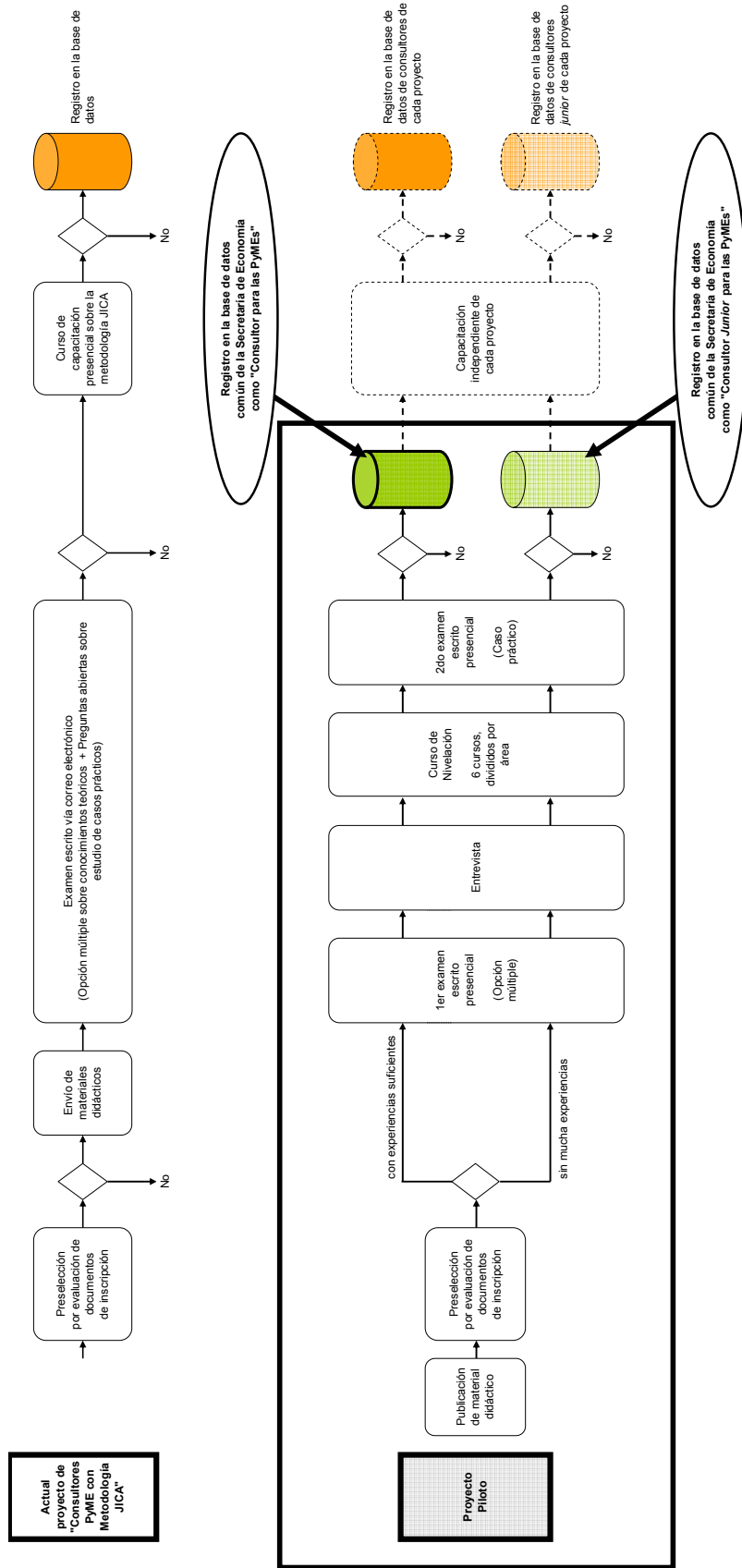
Tabla 7-1 Resumen general del Proyecto Piloto

Resumen general del Proyecto Piloto	
Meta superior	Establecimiento del “sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía”.
Objetivo del proyecto	El proceso de aplicación del “sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía” queda definido, y es reconocido como un sistema transversal dentro de la Subsecretaría de Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía.
Resultados esperados del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. La selección de los Consultores para las PyMEs se lleva a cabo de manera imparcial, y se identifican los puntos a mejorar. 2. Se estructura la base de datos de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía. 3. Inicia el registro en la base de datos de los Consultores para las PyMEs <i>junior</i>, cuyo objetivo es la formación de consultores. 4. El proyecto y el “sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía” están conocidos ante las direcciones y/o departamentos así como los programas dentro de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía.
Alcance	Abarca hasta el proceso de selección para el registro en la base de datos de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía, el cual no incluye la capacitación en las metodologías específicas para el apoyo a las PyMEs como la de la Metodología JICA.
	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 Convocatoria a los consultores participantes 1-2 Revisión de documentos 1-3 Primer examen escrito (preguntas de opción múltiple) 1-4 Entrevista 1-5 Cursos de capacitación teórica de nivelación 1-6 Segundo examen escrito (preguntas de respuesta abierta sobre casos de estudio) 1-7 Decisión sobre aprobación 2-1 Registro en la base de datos de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía 3-1 Análisis y definición de los criterios de evaluación de los Consultores para las PyMEs <i>junior</i> de la Secretaría de Economía 3-2 Selección y registro de los Consultores para las PyMEs <i>junior</i> de la Secretaría de Economía

	4-1 Presentación del proyecto y el sistema ante las direcciones y programas de la Subsecretaría de Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía
Régimen de ejecución	La Secretaría de Economía (Dirección de Capacitación y Consultoría de la Subsecretaría de PyME) ejecuta el proyecto. La Misión del Estudio colabora con la Secretaría de Economía. Se usan los consultores privados, siguiendo el sistema de implementación del proyecto de “Consultores PyME con Metodología JICA”. Una empresa privada de consultoría trabaja como organismo de capacitación y evaluación.
Periodo de ejecución	Inicio del trabajo preparativo: Febrero de 2009 Ejecución: Agosto a septiembre de 2009

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

Figura 7-1 Alcance del Proyecto Piloto y el flujo de su desarrollo



Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

Para el sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía, se espera que en el futuro se adopte un esquema de evaluación por terceros.

Por lo anterior, en la ejecución del Proyecto Piloto, se aplica también a manera de pilotaje, un sistema acorde al esquema de evaluación por terceros. Para buscar aumentar la transparencia en el proceso de evaluación, se ha encargado a los consultores privados la impartición del curso teórico en sustitución de la Secretaría de Economía adicionalmente a la calificación de la evaluación documental, el examen escrito y la entrevista.

La evaluación a los consultores participantes para determinar si pueden ser registrados o no en la Secretaría de Economía, se lleva a cabo siguiendo las cuatro etapas que consisten en la evaluación documental, el primer examen escrito, la entrevista y el segundo examen escrito. En la Tabla 7-2 se muestran las herramientas de evaluación que se utilizan en cada etapa de evaluación.

Tabla 7-2 Objetivo y generalidades de las herramientas de evaluación

	Objetivos	Generalidades
Evaluación documental	Evaluar la información curricular de los consultores solicitantes y clasificarlos en candidatos a consultores <i>senior</i> y <i>junior</i> para su registro, de acuerdo con su experiencia en consultoría.	Calificar conforme al criterio previamente determinado, la experiencia laboral y la escolaridad que el solicitante declara en el formato asignado.
Primer examen escrito	Evaluar el nivel de aprendizaje de los conocimientos teóricos que debe tener un consultor para las PyMEs.	Presentar diez preguntas de examen por cada uno de los 11 módulos correspondientes a los del material didáctico de conocimientos teóricos (110 preguntas en total de la opción múltiple), y hacer la evaluación según el porcentaje de aciertos.
Entrevista	Evaluar la aptitud con el enfoque a la actitud y postura, la capacidad interpersonal y de comunicación.	Realizar entre varios entrevistadores el examen oral, de aproximadamente 20 minutos por candidato, y hacer la evaluación conforme a los conceptos y criterio de evaluación previamente establecidos.
Segundo examen escrito	Evaluar las capacidades de aplicación necesarias para realizar la consultoría en las PyMEs.	Presentar las preguntas de respuestas abiertas, las cuales hace que simule un diagnóstico y asesoría para casos de PyMEs; y calificar según el porcentaje de aciertos.

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

Una vez que finalice todo el proceso, se decidirá su aprobación o reprobación, según la puntuación integral a la cual se aplicará una ponderación establecida para cada uno de los pasos. En la Tabla 7-3, se muestra la ponderación que tienen las herramientas de evaluación.

Tabla 7-3 Ponderación de las herramientas de evaluación

Evaluación documental	Primer examen escrito	Entrevista	Segundo examen escrito	Total
20%	30%	20%	30%	100%

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

En la Tabla 7-4 se muestra la relación de los conceptos a evaluar en el Proyecto Piloto con los requisitos para las competencias laborales de los Consultores para las PyMEs presentados en la Figura 6-2 del Capítulo 6. Se prestó atención en combinar los 18 puntos en total, para que se permita evaluar completamente los requisitos de competencias laborales.

Tabla 7-4 Relación de los puntos a evaluar en el proyecto piloto con los requisitos para las competencias laborales de los consultores para las PYMES

▼ Requisitos propuestos por la misión sobre la competencia laboral de consultor para las PYMES (Capítulo 6 Figura 6-2)

	Habilidades prácticas						Conocimientos teóricos				Actitud y postura	
	D1	D2	D3	D4	D5	C1	C2	C3	C4	A1	A2	
<p>+++ Nivel de aprendizaje requerido 3 (alto)</p> <p>++ Nivel de aprendizaje requerido 2 (medio)</p> <p>+ Nivel de aprendizaje requerido 1 (bajo)</p> <p>XX Se puede evaluar directamente.</p> <p>X Se puede evaluar indirectamente.</p>												
▼ Conceptos de evaluación para el proyecto piloto	+++	+++	+++	++	++	++	++	+++	+	+++	++	
1. Experiencia como consultor	X	X	X									
2. Experiencia de trabajar en una empresa	X	X	X									
3. Experiencia como instructor de cursos de capacitación	X											
4. Experiencia exitosa en la consultoría a las PYMES	X	X	X									
5. Licenciatura										X		
6. Maestría										X		
7. Doctorado										X		
8. Diplomados cursados												
9. Participación en cursos de capacitación de áreas relacionadas						X						
10. Idiomas						X				X		
11. Licenciatura y certificación		X	X								X	
12. Conocimiento (opción múltiple)		X				XX			XX			
13. Casos prácticos (Descripción)		X	X				XX					
14. Actualización y desarrollo personal				X	X							
15. Conocimiento de la realidad, retos y alternativas de las PYMES							X					
16. Comunalización y enfoque Sistemico	X						X					
17. Cultura empresarial y actitud hacia los empresarios y emprendedores												
18. Capacidad de implantación, articulación y transformación				X	X			X		X		

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

A continuación se menciona el criterio de evaluación.

- Se aprueban las personas que obtengan 60 puntos o más como la puntuación total.
- Aquellos con mayor o igual a 36 puntos de un total de 58, al sumar la puntuación de los conceptos de “experiencia como consultor” y “casos de éxito”, son clasificados como consultores *senior*, y los que tuvieron puntuación menor a 36, como consultor *junior*. (Para los candidatos del registro de consultores *junior*, se les agregarán 35 puntos uniformemente como la suma total de la calificación correspondiente a la “experiencia como consultor” y “resultados exitosos” de la etapa de evaluación documental, esto, con el fin de evitar una desventaja para ellos en el momento de determinar la aprobación y reprobación en la etapa final.)
- Independientemente de la puntuación total, las siguientes personas serán descalificadas:
 - Los que tengan 0 puntos en uno o más módulos en el primer examen escrito.
 - Los que tengan 0 puntos en uno o más campos de las 5 funciones administrativas (administración y aspectos legales; administración de recursos humanos; operaciones de los sectores de manufactura, comercio y servicios; contabilidad y finanzas; y mercadotecnia e innovación) en el segundo examen escrito.
 - Los que falten a uno o más módulos del curso de capacitación teórica de nivelación.

7.2 Resultado del desarrollo del Proyecto Piloto

De los programas/proyectos de la Secretaría de Economía así como del exterior, se confirmaron las solicitudes de 91 personas. De estas personas, 65 participaron en el proceso de selección. No obstante, fueron 53 los que tomaron examen de todas las herramientas de evaluación, por lo que la decisión final de aprobación se enfocó únicamente en estos últimos.

En la Tabla 7-5 se muestra la estadística de la calificación de cada herramienta de evaluación.

Tabla 7-5 Calificación según cada herramienta de evaluación

	Cantidad de examinandos	Puntuación mínima	Puntuación máxima	Promedio
Evaluación documental	79	50	86	69.27
Primer examen escrito	65	35	85	58.20
Entrevista	65	32	100	67.62
Segundo examen escrito	59	17	97	49.20
Puntuación total	53	42.92	79.36	59.82

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

La Tabla 7-6 es una estadística del resultado de la evaluación.

Tabla 7-6 Resultados de la evaluación

		Número de personas	%	Número de personas	%
Aprobados	Consultor <i>senior</i>	17	32.1%	20	37.7%
	Consultor <i>junior</i>	3	5.7%		
Reprobados	Consultor <i>senior</i>	6	11.3%	15	28.3%
	Consultor <i>junior</i>	9	17.0%		
Descalificado				18	34.0%
Subtotal				53	100.0%
Aquellos que no cursaron todas las herramientas de evaluación				38	—
Total				91	—

Nota: Se aprueban a las personas que obtuvieron 60 puntos o más en su calificación total.

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

A pesar de que se observan oportunidades de mejora en cuanto a la distribución del tiempo así como en los materiales didácticos, en general el curso de capacitación teórica fue evaluado como algo útil que responde a las expectativas de los participantes. Dado que la capacitación fue estructurada teniendo principalmente análisis de casos de estudio a través de talleres, aquellos que tenían mayor facilidad en las respectivas áreas compartían sus conocimientos de manera natural, y se observó que el curso fue efectivo como un método para estandarizar en un período corto los conocimientos de todos los campos para formar a los “generalistas”.

Los siguientes dos puntos de evaluación deberán ser reflejados en el establecimiento del “sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía” ser plenamente aplicados, así como incluirlos en la propuesta final del Estudio:

(1) Efectividad, imparcialidad y puntos de mejora del método de selección de los consultores

Lo importante en la selección de los Consultores para las PyMEs como “generalistas”, son los exámenes escritos que se realizan divididos en dos etapas.

Se nota que algunos participantes presentan grandes desequilibrios entre sus áreas fuertes y débiles, por lo que resulta importante imponer un nivel mínimo que se tenga que cumplir por cada módulo y área. No obstante, también es cierto que en el Proyecto Piloto hubo una diferencia entre los promedios según módulo y área, por lo que las tareas a futuro consisten en nivelar el grado de dificultad de las preguntas entre los módulos. Asimismo, en el segundo examen escrito, hay casos en que parecía que se confundía el significado de las preguntas, por lo que se requiere afinar las técnicas para elaborar las preguntas.

(2) Reconocimiento y aceptación del sistema por parte de otras direcciones de la Secretaría de Economía

En el Proyecto Piloto se contó con la participación del Sistema Nacional de Incubación de Empresas, Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C. (COMPITE) así como el Programa Nacional de Extensionismo Financiero, entre otros. Es necesario intercambiar opiniones de manera concreta con estos programas/proyectos, acerca del desempeño de los consultores enviados al Proyecto Piloto, para ir haciendo ajustes realistas dirigidos al establecimiento del sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía.

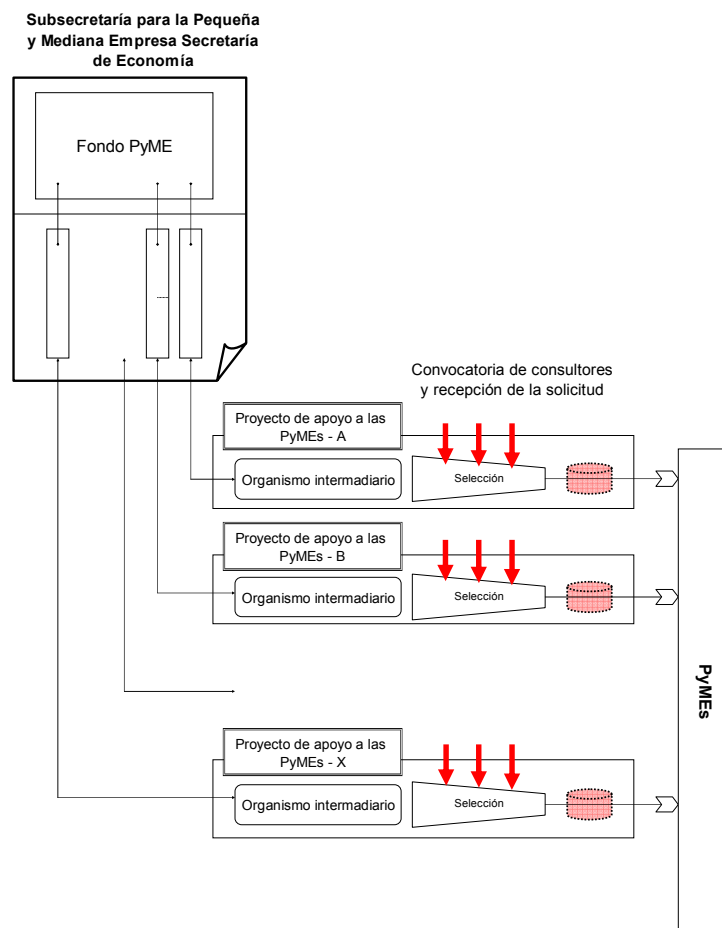
Capítulo 8 Propuesta de los planes de acción para construir el sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía

En el Capítulo 8, ante la situación actual de la selección de consultores que se dedican a los proyectos de apoyo a las PyMEs de la Secretaría de Economía, primero pondremos en orden las razones por las que se propone la construcción de un nuevo sistema de registro de consultores para las PyMEs, y luego con base en la imagen futura presentada en el Capítulo 6 y reflejando la lección adquirida en el proyecto piloto mencionado en el Capítulo 7, presentaremos de manera concreta el sistema que se debe realizar. Después, proponemos algunos planes de acción para su construcción.

8.1 Situación actual del registro de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía

En la Figura 8-1, se muestra una imagen actual sobre el reclutamiento de consultores que se dedican a diversos proyectos de apoyo a las PyMEs donde se involucran diferentes direcciones de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía.

Figura 8-1 Situación actual del reclutamiento de consultores en la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía



Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

Ante esta situación, confirmamos en las entrevistas realizadas durante el estudio de la situación actual los siguientes problemas desde el punto de vista de cada una de las partes relacionadas con la consultoría para las PyMEs:

- a. Desde el punto de vista de las empresas y el sector privado que reciben el apoyo:
 - El proceso de selección de consultores se limita a la capacitación de conocimiento y técnicas necesarias para finalidades específicas, por lo que no se puede decir que está garantizada la calidad (capacidad y experiencia) y aptitud básica como consultor para las

PyMEs.

- Hay consultores especializados en cada materia para atender los proyectos con finalidades específicas, sin embargo, no existe un esquema que permita detectar los problemas de la empresa, identificar las tareas que se deben abordar y canalizarse hacia un proyecto de apoyo apropiado; tampoco hay consultores que puedan atenderlo.
- Hay una falta de consultores ante la demanda existente.

b. Desde el punto de vista de la Secretaría de Economía que emplea a los consultores con su propio presupuesto:

- Aunque cada proyecto tiene diferentes finalidades, la parte correspondiente a la evaluación de la capacidad de los consultores que se debe realizar antes de la capacitación de las técnicas específicas que se necesitan para los proyectos correspondientes es igual para todos. Esta parte se evalúa de manera individual para cada uno de los proyectos y resulta una pérdida de costo y de tiempo.
- Los proyectos se administran con el presupuesto de un solo año fiscal, por lo que resulta una pérdida repetir cada año la evaluación.

c. Desde el punto de vista de los consultores:

- Presentan sus solicitudes a varios proyectos por lo que es necesario presentarse repetidas veces a evaluaciones parecidas.
- Para ser registrados en los proyectos administrados con el presupuesto de un solo año fiscal, es necesario que cada año vuelvan a repetir la evaluación.
- El proceso de selección de consultores de los proyectos de apoyo se dejan en manos de los organismos intermediarios, por lo que carecen de transparencia en su procedimiento y criterio.
- Desde el punto de vista de las personas que aspiran a ser consultores en el futuro, 1) no pueden establecer su meta ya que no existen normas acerca de la capacidad necesaria para la consultoría de PyMEs y se desconoce el nivel de conocimiento y experiencia necesarias para ser registrados como consultor, y 2) no tienen oportunidades de trabajo por lo que no pueden adquirir experiencia.

La situación actual de los consultores para las PyMEs no coincide según los proyectos y para solucionar estos problemas es obvio que existe la necesidad de construir un sistema de registro y formación de consultores que esté unificado en la Secretaría de Economía.

8.2 Propuesta para construir el sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía

8.2.1 Esencia del sistema propuesto

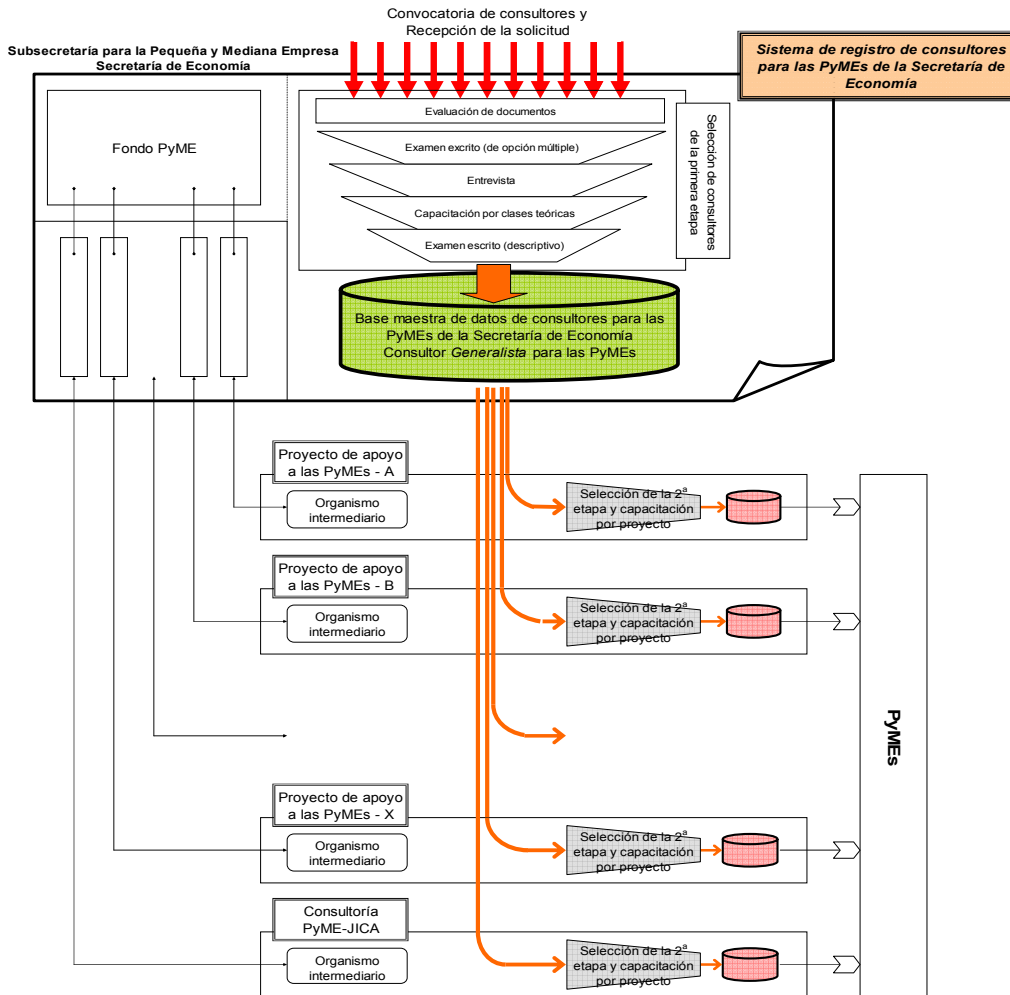
En el sistema que proponemos la selección y el registro de consultores se realizará en las siguientes 2 etapas. Se considera que con esto se podrá evitar la parte innecesaria generada por procedimientos repetitivos y además se asegurarán diferentes requisitos de selección según las demandas de cada proyecto.

Selección de la primera etapa: La selección y el registro de consultores se llevan a cabo con base en los conocimientos, experiencia y aptitudes mínimos necesarios para ser consultor para las PyMEs.

Selección de la segunda etapa: Para registrar en la segunda etapa a los consultores registrados en la primera etapa, se realiza una evaluación o capacitación sobre la especialidad necesaria para los respectivos proyectos de apoyo.

La Figura 8-2 representa un esquema de la imagen del sistema propuesto, elaborado con el propósito de compararlo con la situación actual mostrada en la Figura 8-1. En este sistema, la selección de la primera etapa arriba mencionada será realizada por la Secretaría de Economía con su propio presupuesto y personal para construir y administrar una base de datos común dentro de dicha secretaría. Los consultores de cualquier proyecto de apoyo de la Secretaría de Economía deberán registrarse en esta base maestra de datos de consultores de dicha secretaría; y para emplear a los consultores registrados en esta base maestra de datos de la Secretaría en cualquiera de los proyectos de apoyo, dichos consultores recibirán una capacitación de técnicas o conocimientos específicos como requisito de selección para la segunda etapa. Al igual que ahora, el método de selección de la segunda etapa, se dejará en manos de los organismos intermediarios de los proyectos correspondientes.

Figura 8-2 Imagen del sistema propuesto de registro y formación de consultores de la Secretaría de Economía



Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

La esencia del sistema propuesto se encuentra en los siguientes 4 puntos.

(1) Aseguramiento de la calidad de los consultores

Independientemente del proyecto de apoyo a las PyMEs al que se dediquen, la obligación de salir aprobados en el proceso de selección con base en los requisitos mínimos necesarios para ser un consultor para las PyMEs asegura la calidad de los consultores. Esto servirá también para cultivar la confianza hacia los proyectos de apoyo de la Secretaría de Economía y estimular aún más la

demanda de consultores.

(2) Aseguramiento de la transparencia y simplificación del proceso de selección de consultores

Se establecen y se publican a la parte externa los requisitos necesarios y el proceso de selección para ser registrados en la base maestra de datos de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía. Si se establece como proyecto intersectorial, se asegura la transparencia del proceso de selección de consultores, y además compartiendo este sistema entre todos los proyectos, se simplifica considerablemente la situación actual de la selección de los consultores.

(3) Operación y administración por la Secretaría de Economía

La selección de la primera etapa y la operación y administración de la base maestra de datos de consultores para las PyMEs son independientes de los proyectos de apoyo y se establecen como un programa de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía, asegurando la disposición presupuestal a mediano y largo plazo. Con la operación continua y la acumulación de datos, el sistema se dará a conocer ampliamente y se utilizará de manera gradual.

(4) Mecanismo para la formación de consultores

La Secretaría de Economía no es una institución de formación y educación, y la ejecución directa de los programas de formación de consultores está fuera de su jurisdicción; sin embargo, la formación de consultores para las PyMEs también es una de las tareas pendientes de la Secretaría de Economía que controla el fomento de las PyMEs. Vinculando el registro en la base de datos y las oportunidades laborales en los proyectos, se dará un incentivo a los aspirantes a consultores. Además, en el proceso de selección para el registro, se integrará un mecanismo para la formación de consultores.

8.2.2 Objetivos de la construcción del sistema

A nivel nacional el objetivo superior de la propuesta de la construcción del sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs por iniciativa de la Secretaría de Economía se encuentra en lograr el siguiente ciclo positivo:

“Con el fortalecimiento tanto de la calidad como de la cantidad de consultores para las PyMEs, se revitalizarán las PyMEs y aumentará la demanda de consultores para las PyMEs. Se estimulará la motivación hacia la profesión de consultor para las PyMEs y a la vez aumentarán los incentivos para la formación de los consultores y se fortalecerán los programas de formación y capacitación. Como resultado, se fortalecerán aún más la calidad y la cantidad de consultores para las PyMEs.”

8.3 Sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía

8.3.1 Proceso de selección

El proceso de selección de consultores que se registren consta de 4 etapas indicadas, desde la evaluación de documentos hasta el segundo examen escrito (descriptivo). Para determinar si el aspirante aprueba o no, se toman las calificaciones de cada etapa y se multiplican por la ponderación indicada en la Tabla 8-1 para calcular finalmente los puntos totales de cada aspirante. Este método se había experimentado en el proyecto piloto.

Con base en la experiencia adquirida en el proyecto piloto, la línea para determinar si el aspirante aprueba o no se definirá a un nivel entre 60 y 70 puntos totales.

Tabla 8-1 Ponderación en cada etapa de la selección

Evaluación de documentos	1er examen escrito	Examen de la entrevista	2do examen escrito	Total
20%	30%	20%	30%	100%

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

Con el propósito de reducir el presupuesto para su ejecución, proponemos el siguiente método para la implementación a toda escala.

“En vez de aceptar a todos los aspirantes hasta la última etapa que es el segundo examen escrito, una vez que se termine la evaluación de documentos, el primer examen escrito y su calificación, se extraerán y se reprobarán aquellos aspirantes que no tengan la posibilidad de alcanzar el nivel de aprobación en puntos totales aún suponiendo que obtuvieran la calificación máxima en el siguiente examen de la entrevista y el segundo examen escrito.”

(1) Evaluación de documentos

En la evaluación de los mismos se calificarán con base en los criterios (Tabla 8-2) utilizados en el proyecto piloto. La calificación final de la evaluación de documentos se determina con la suma de puntos obtenidos en cada uno de los conceptos de calificación y no hay conceptos obligatorios.

Tabla 8-2 Criterios de calificación en la evaluación de documentos

Concepto de la calificación		Criterios de la calificación		Puntos asignados
Experiencia				68 puntos
1	Experiencia como consultor	Hasta 5 años	25 puntos	40 puntos
		Entre 6 y 10 años	30 puntos	
		Más de 11 años	40 puntos	
2	Resultados exitosos (Se declaran algunos contactos de referencia con las empresas donde obtuvo ciertos resultados.)	Un caso	6 puntos	18 puntos
		Dos casos	12 puntos	
		Tres casos	18 puntos	
3	Experiencia laboral en alguna empresa	No importa la antigüedad si tiene alguna experiencia.		5 puntos
4	Experiencia como instructor de cursos de capacitación	No importa la antigüedad si tiene alguna experiencia.		5 puntos
Historia académica				32 puntos
5	Licenciatura	En caso de haber obtenido el título. (Debe demostrarlo)		15 puntos
6	Maestría	En caso de haber obtenido el título. (Debe demostrarlo)		2 puntos
7	Doctorado	En caso de haber obtenido el título. (Debe demostrarlo)		2 puntos
8	Antecedentes de asistir a algún curso de diplomado ⁹	No importan las horas si terminó algún curso.		3 puntos
9	Antecedentes de asistir a alguna capacitación de la materia relacionada.	No importan las horas si terminó alguna capacitación.		3 puntos
10	Idioma	En caso de tener un dominio del 50%.		2 puntos
11	Título y certificación	En caso de haber obtenido algo en materia de consultoría.		5 puntos

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

⁹ Diplomado

(2) Primer examen escrito (de opción múltiple)

Se trata de un examen colectivo que se realiza en un salón, con el objetivo de evaluar el nivel de dominio de conocimientos teóricos fundamentales que se deben tener como consultor para las PyMEs.

Las asignaturas y el contenido y nivel de las preguntas se sujetarán a los materiales didácticos disponibles al público que se mencionan posteriormente. Como se realizó en el proyecto piloto, el examen consta de 11 asignaturas con 10 preguntas de cada una, o sea, un total de 110 preguntas y la duración del examen será de 150 minutos.

En el examen escrito de opción múltiple se establece como requisito obtener por lo menos cierto número de puntos en todas las asignaturas. El porcentaje de respuestas correctas de cada pregunta que se obtuvo como resultado de este examen en el proyecto piloto será un indicador del nivel de dificultad de las respectivas preguntas. Con base en este indicador, en la implementación de toda escala de la selección se podrá nivelar el grado de dificultad de las preguntas de cada asignatura seleccionando en todas las asignaturas 10 preguntas que por ejemplo consistan de 3 preguntas difíciles, 4 normales y 3 fáciles. Una vez que se logre nivelar el nivel de dificultad, se establece la línea de aprobación de cada asignatura, por ejemplo, el 40% ó más de manera unificada.

(3) Examen de la entrevista

Tiene como objetivo evaluar las aptitudes del consultor, enfocándose principalmente en su capacidad de comunicación y de autoexpresión que es indispensable para un consultor.

En la Tabla 8-3 se indica la guía de la entrevista con base en la experiencia adquirida en el proyecto piloto donde se implementó la entrevista por primera vez.

Tabla 8-3 Guía de la entrevista

1. Preparación previa a la entrevista	Con base en los documentos entregados, se repartirá previamente a los entrevistadores el perfil de cada aspirante.
2. Entrevistadores	La entrevista será realizada por un grupo de 3 ó más entrevistadores. El grupo de entrevistadores se forma combinando a personas que tienen experiencia como consultores, otras que tienen conocimientos sobre las PyMEs, y además a los expertos en la calificación de entrevistas. Desde el punto de vista de la certificación por terceros, no se incluirá al personal de la Secretaría de Economía.
3. Duración de la entrevista	Aproximadamente será de 15 a 20 minutos por aspirante.
4. Conceptos de calificación	a. Actualización y desarrollo personal del candidato
	b. Conocimientos de la situación real, retos y alternativas de las PyMEs
	c. Contextualización y enfoque sistémico
	d. Cultura empresarial y actitud hacia los empresarios y emprendedores
	e. Capacidad de implantación, articulación y transformación
5. Preguntas	Previamente se llegará a un acuerdo sobre las preguntas estándares para cada uno de los conceptos a calificar.
6. Método de calificación	Se sumarán los puntos de calificación de 5 escalas otorgados por cada uno de los entrevistadores en los respectivos conceptos a calificar y se calculará calificación promedio.

Fuente: Elaborada en forma conjunta por la Secretaría de Economía y la Misión del Estudio

(4) Examen escrito descriptivo

Enfocándose en un caso concreto de las PyMEs se simula un caso y se les hace contestar en papel desde el diagnóstico de dicho caso hasta la definición de tareas pendientes; de esta manera se calificarán la amplitud y profundidad de conocimientos y su capacidad de aplicación a casos reales. Para poder calificar de manera imparcial, es necesario establecer previamente los criterios de calificación lo más detallado que sea posible. El tiempo límite para contestar las preguntas será de 2 a 3 horas.

8.3.2 Relaciones públicas y plan anual de ejecución de la selección

(1) Actividades de relaciones públicas

Se realizará permanentemente la publicidad del sistema a través de la página web de la Secretaría de Economía y sus delegaciones regionales. Además, se utilizarán para la publicidad del

sistema las páginas web y los boletines periódicos de las asociaciones relacionadas con las empresas de consultoría, manufactura, comercio y servicios.

(2) Plan anual de ejecución de la selección

Se recomienda definir un plan anual sobre la fecha y lugar de ejecución de la selección y publicarlo junto con la publicidad del sistema. De acuerdo con el plan anual de ejecución, la Secretaría de Economía coordinará las solicitudes correspondientes.

8.3.3 Base maestra de datos de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía y su registro

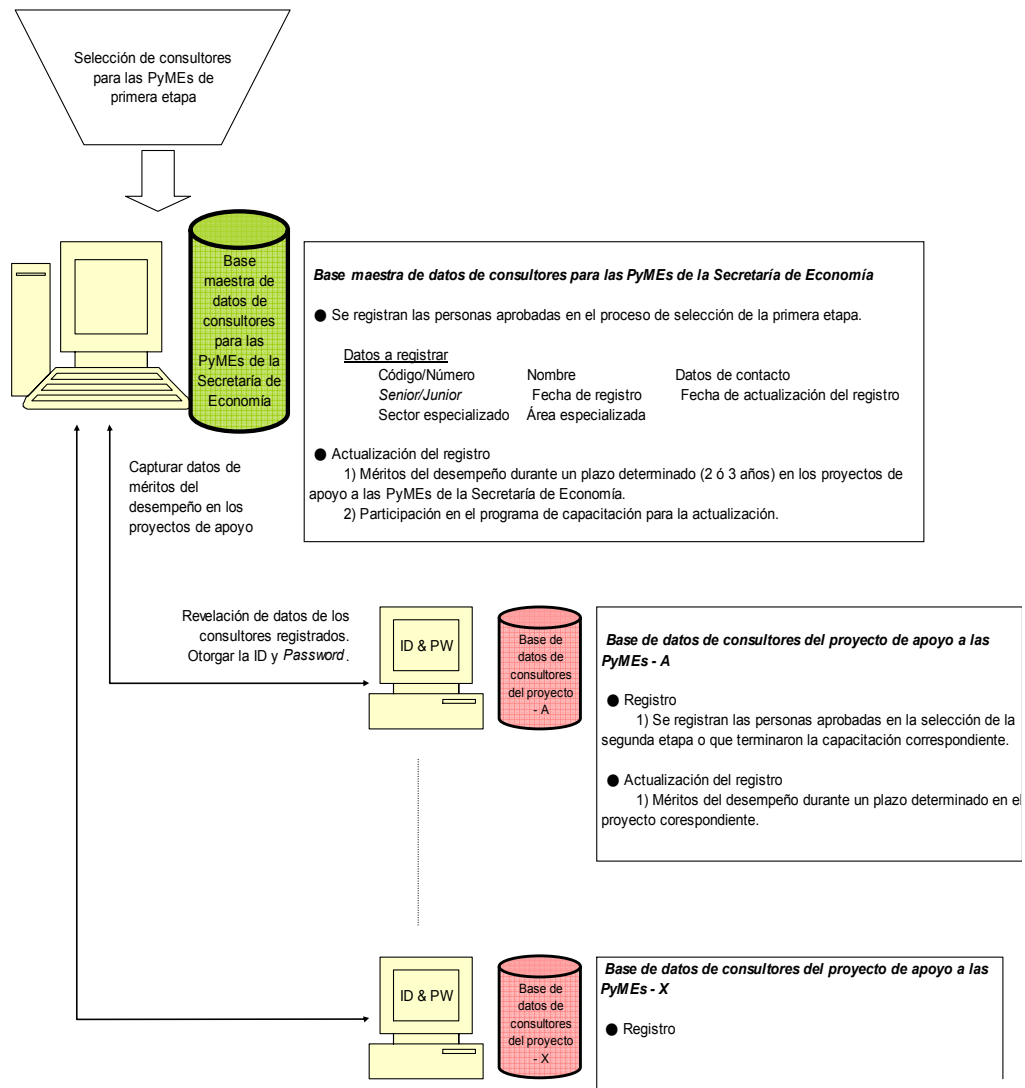
(1) Base maestra de datos de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía

La base maestra de datos de consultores para las PyMEs administra de manera íntegra todos los datos tales como de la solicitud de registro de cada consultor registrado, historial del desempeño laboral en los proyectos de apoyo a las PyMEs administrados por la Secretaría de Economía y los resultados de su evaluación, etc.

A los consultores que se dedican a los proyectos de apoyo a las PyMEs de la Secretaría de Economía se les obliga primero a registrarse en la base maestra de datos. Una vez registrados, en cada proyecto de apoyo se aplicará a los consultores registrados en la base maestra de datos la selección de la segunda etapa o la capacitación, enfocándose en las técnicas y conocimientos específicos para los respectivos proyectos, y los consultores seleccionados para dedicarse al proyecto correspondiente se registrarán y administrarán en la base de datos del proyecto.

En la Figura 8-3 se muestra un esquema conceptual de la base maestra de datos de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía y la base de datos de consultores de cada proyecto. El acceso a la base maestra de datos se limitará, aparte del administrador del sistema, a las personas responsables de cada proyecto de apoyo a las PyMEs, quienes se encuentran en la posición de emplear a los consultores registrados y se les otorga su propia identificación y *password*.

Figura 8-3 Esquema conceptual de las bases de datos de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía



Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

(2) Sistema de actualización del registro

El registro en la base maestra de datos de consultores se actualizará cada determinado tiempo (2 ó 3 años después del registro) según los méritos del desempeño laboral incluyendo los resultados

de su evaluación. Los méritos del desempeño laboral y los resultados de su evaluación se considerarán con los programas/proyectos de apoyo a las PyMEs de la Secretaría de Economía.

En la Tabla 8-4 se muestra una propuesta de los requisitos de actualización del registro. Proponemos el método donde los méritos obtenidos durante el plazo correspondiente se acumulan en puntos y se otorga el permiso de actualización según los puntos totales obtenidos durante dicho plazo.

Tabla 8-4 Propuesta de los requisitos de actualización del registro en la base maestra de datos de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía

Concepto de los requisitos de actualización	Ponderación	Puntos que se deben tomar en consideración como requisitos de actualización
Diagnóstico y asesoría de las empresas	1	Días totales en que se ha dedicado al diagnóstico y asesoría de las empresas. Se ajustarán según los resultados de evaluación laboral con base en el criterio establecido en el proyecto correspondiente.
Servicios de ventanilla	0.4	Días totales en que se ha dedicado a los servicios de ventanilla.
Méritos como instructor de cursos de capacitación	0.8	Días totales del curso de capacitación donde ha desempeñado el cargo de instructor.

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

Cabe mencionar que para la actualización será obligada la participación en un programa de capacitación para actualizarse con duración de uno o dos días. Como temas de la capacitación se tratarán nuevos conocimientos técnicos, la situación en los últimos días en torno al sector, la información de las políticas y programas más nuevos para el apoyo a las PyMEs, entre otros; y a la vez, será efectivo organizar un seminario con el propósito de compartir las experiencias entre los consultores.

8.3.4 Formación de consultores para las PyMEs

A los consultores de proyectos de apoyo a las PyMEs de la Secretaría de Economía se les obliga a registrarse en la base maestra de datos, lo cual significa a la vez asegurar a los consultores

registrados cierta oportunidad de trabajo. Esto servirá de incentivo para los aspirantes a consultores y como resultado conducirá a la formación de los mismos.

Aunado a lo anterior, en el sistema propuesto se adopta el siguiente mecanismo para la formación de consultores para las PyMEs.

(1) Disponibilidad pública de materiales didácticos

Se preparan materiales didácticos estándares que abarcan los conocimientos necesarios para un consultor para las PyMEs y se hacen públicos en la página web para que los interesados puedan descargarlos cuando quieran para su estudio. La disponibilidad pública de los mismos ayudará a presentar los requisitos para ser un consultor para las PyMEs que espera la Secretaría de Economía y servirán como guía de estudio para futuros interesados en solicitar el registro. La disponibilidad al público general sin limitar el acceso contribuirá a la formación de consultores.

(2) Capacitación por clases teóricas

Se trata de la capacitación donde se imparten clases teóricas a los aspirantes, la cual se implementa después del examen de la entrevista en el proceso de selección de la primera etapa.

Para que estos aspirantes sean registrados como consultores para las PyMEs generalistas, esta capacitación por clases teóricas tiene como objetivo que cada aspirante refuerce los conocimientos de aquellas áreas que no sean de su especialidad y además buscar la estandarización de conocimientos de los consultores registrados y su nivel.

(3) Consultor junior para las PyMEs

En el presente sistema, aquellos aspirantes a la selección de la primera etapa que no tienen experiencia como consultores pero que son reconocidos por los conocimientos y aptitudes que poseen a un nivel base determinado, serán registrados en la base maestra de datos como consultores *junior*.

En la suma de los puntos obtenidos en “Experiencia como consultor” y “Resultados exitosos como consultor” en la evaluación de documentos de la selección de la primera etapa, los aspirantes que saquen 36 puntos o más de un máximo de 58 serán calificados como candidatos al registro de consultor *senior*, y los que saquen menos de 36 como candidatos al registro de consultor *junior*. Los

candidatos al registro de consultor *senior* y *junior* que aprueben serán registrados en la base maestra de datos como consultores *senior* y *junior*, respectivamente.

El sistema de registro de consultor *junior* tiene como objetivo dar a los consultores *junior* registrados oportunidades para acumular la experiencia laboral como consultor que les hace falta, utilizando las oportunidades de diferentes proyectos de apoyo a las PyMEs que se realizan con el presupuesto de la Secretaría de Economía, y así formar más consultores.

Por regla general, un consultor *junior* siempre se dedicará al trabajo como asistente de un consultor *senior* y bajo su supervisión. Se establecerán criterios para que el consultor *junior* ascienda a consultor *senior*, tomando en consideración el número de casos desempeñados, la evaluación por parte del consultor *senior* que es su supervisor y de la empresa beneficiaria, etc.

(4) Promoción de los programas de formación de consultores administrados por organismos externos

Para un programa de formación, se pueden suponer las siguientes 2 formas:

- a. En el proyecto piloto, se realizó un programa consignando a los consultores privados con el cargo de instructor de cada asignatura de la capacitación por clases teóricas de una semana. Esta capacitación por clases teóricas se encargará de manera íntegra a un organismo externo.
- b. Con el propósito de prepararse para el primer examen escrito (de opción múltiple), por regla general los aspirantes aprenden por sí solos utilizando los materiales didácticos disponibles al público y luego se presentan al examen. Una vez que se establezca el sistema, en vez del autoaprendizaje antes mencionado se realizará un programa de formación que permite corresponder a la demanda de la capacitación por clases teóricas.

Como una de las posibilidades se puede considerar que los organismos externos representan de manera íntegra las operaciones del proceso de selección de la primera etapa desde la evaluación de documentos, el primer examen escrito (de opción múltiple), la capacitación por clases teóricas y hasta el segundo examen escrito (descriptivo), por medio de integrar los exámenes escritos en los programas administrados por organismos externos, y la Secretaría de Economía solamente aplica el examen de la entrevista a quienes terminaron el estudio del programa para registrarlos en la base

maestra de datos. La Secretaría de Economía apoyará activamente estos programas de capacitación representados por organismos externos, mediante algunas disposiciones como subsidios para una parte de los gastos administrativos.

8.3.5 Operación del sistema

El presente sistema, como un programa administrado directamente por la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía, se implementará no con el presupuesto de un solo año fiscal para costos operativos sino con el presupuesto estándar de la Secretaría de Economía igual que el presupuesto para costos administrativos.

La operación del programa se realizará continuamente, bajo un plan a mediano y largo plazo, por un comité operativo formado principalmente por el personal interno y permanente de la Secretaría de Economía, aunque algunas veces una parte de las operaciones se pueden comisionar a organismos externos.

Los trabajos del comité se dividen en 2 tipos: el trabajo práctico de relaciones públicas del sistema, convocatoria y registro de consultores, y el trabajo de desarrollo y revisión de diferentes instrumentos de evaluación, selección y examen, etc. El primero será realizado por el personal interno de la Secretaría de Economía, pero para el segundo será necesario establecer un comité técnico. Por otra parte, el comité técnico debe contar con la especialidad necesaria para el fomento de las PyMEs y la consultoría de las mismas, y además debe tener la autoridad de la Secretaría de Economía tomando en consideración de manera equitativa diferentes proyectos de apoyo. Se formará por miembros procedentes de consultores privados, universidades, asociaciones empresariales, etc. Como tomamos en consideración, la evaluación del comité técnico es una disposición para preparar la futura certificación mediante terceros.

En la Tabla 8-5 se clasifican los trabajos permanentes que se suponen del comité operativo.

Tabla 8-5 Trabajos del Comité Operativo del sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía

Trabajo	Descripción
Definición del plan anual de convocatoria y selección	Con base en el número esperado de consultores registrados y la estimación del número de aspirantes, se define un plan anual de convocatoria y selección de consultores, incluyendo la fecha y lugar de ejecución. En cuanto al lugar de ejecución, se puede considerar el uso de las delegaciones regionales de la Secretaría de Economía, y además las instalaciones de alguna asociación empresarial o universidad bajo un contrato de largo plazo.
Aseguramiento del presupuesto	Asegura el fondo operativo como presupuesto estándar de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía.
Relaciones públicas del sistema	Publica permanentemente la información pública del sistema en la página web y en los boletines de la Secretaría de Economía y asociaciones empresariales (CANACINTRA, CANACO, CNEC, etc.).
Convocatoria de consultores	Publica ampliamente el plan anual de convocatoria y selección para reclutar aspirantes. Todas las operaciones relacionadas con la solicitud se realizan por correo electrónico, incluyendo el envío de documentos necesarios para la selección.
Comité técnico	El comité técnico realiza la selección de consultores de la primera etapa, la evaluación para el registro en la base de datos incluyendo su actualización y la evaluación para el ascenso de consultores <i>junior</i> , y además se encarga de los siguientes trabajos: <ul style="list-style-type: none"> • Mejora del proceso de selección tomando en consideración comentarios de los aspirantes, sugerencias por parte de nuevos proyectos de apoyo, etc. • Revisión de los criterios para la selección por documentos (<i>senior</i> y <i>junior</i>). • Revisión de materiales didácticos, cuando sea necesario, incluyendo la adición de nueva información • Elaboración y selección de preguntas del examen escrito de opción múltiple y del descriptivo. • Definición de la norma de calificación del examen descriptivo y su calificación. • Revisión de la guía de la entrevista. • Nombramiento de los entrevistadores. • Mejora del método de capacitación por clases teóricas y asignación de instructores u organismos ejecutores comisionados. • Definición de los requisitos de actualización del registro y su evaluación. • Evaluación y acreditación de los programas de formación de consultores administrados por organismos externos.
Registro de consultores	Registra en la base maestra de datos a los aspirantes aprobados de la selección de la primera etapa (<i>senior</i> y <i>junior</i>).
Administración de la base de datos	Administra la base maestra de datos de consultores y a la vez estructura y mantiene el vínculo disponible con la base de datos de consultores de proyectos individuales que construye cada uno de los proyectos de apoyo.
Actualización del registro	Realiza la actualización del registro de conformidad con los requisitos de actualización del registro.

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

8.4 Planes de acción para construir el sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía

Suponiendo que después de concluir el presente Estudio, en 2 años la Secretaría de Economía construya y ponga en marcha el sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs que proponemos en el inciso 8.3, aquí proponemos ante la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía los planes de acción para tal efecto.

(1) Primer año después de concluir el presente Estudio

Durante el primer año, con el propósito de dar prioridad a la acumulación de resultados para alcanzar las metas, primero bajo la iniciativa de la Dirección de Capacitación y Consultoría¹⁰ que es la contraparte (CP) del presente Estudio, se realizará a nivel nacional el esquema de la selección de consultores para las PyMEs de la primera etapa que se experimentó en el proyecto piloto. Hay muchas personas que no pudieron participar en el proyecto “Consultores PyME con Metodología JICA” del primer año aunque lo deseaban, así como otras muchas que participaron en el proyecto piloto y desean seguir participando en los Cursos de Capacitación Presenciales sobre la mejora empresarial con “Metodología JICA”. Es muy importante continuar su ejecución sin intervalos y es más factible lograrlo mediante iniciativa de la Dirección de Capacitación y Consultoría. Mientras tanto, se intentará formar un consenso dentro de la Secretaría de Economía y se preparará para que la Secretaría de Economía ejecute la implementación a toda escala durante el segundo año.

Plan de acción 1-1

Realizar a nivel nacional el esquema de la selección de consultores para las PyMEs de la primera etapa bajo la iniciativa de la Dirección de Capacitación y Consultoría y construir la base maestra de datos de consultores.

¹⁰ Dirección de Capacitación y Consultoría

Dirección/organismo ejecutor	Dirección de Capacitación y Consultoría, Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica, Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, Secretaría de Economía
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Dirección de Capacitación y Consultoría realizará continuamente el proyecto “Consultores PyME con Metodología JICA” iniciado desde 2008 con el presupuesto del FONDO PYME; sin embargo, la primera parte del proyecto que corresponde al proceso previo a los Cursos de Capacitación Presenciales sobre la mejora empresarial con “Metodología JICA¹¹”, se independizará como selección de consultores de la primera etapa para construir la base maestra de datos de consultores para las PyMEs que se comparte dentro de la Secretaría de Economía. Los Cursos de Capacitación Presenciales con “Metodología JICA” se categorizan como selección de la segunda etapa que se menciona en el inciso 8.2.1. 2. La selección de la primera etapa se sujetará al proceso mencionado en el inciso 8.3.1 con base en el proyecto piloto. 3. Igual que en el proyecto “Consultores PyME con Metodología JICA”, la operación se encargará continuamente al organismo intermediario COPARMEX y al Comité de Selección de Consultores que operó el proyecto piloto con la Misión de estudio. 4. La COPARMEX y el Comité de Selección de Consultores realizarán la revisión y mejora de los materiales didácticos, incluyendo los instrumentos de evaluación y los criterios del examen. 5. Construirá la base maestra de datos de consultores para las PyMEs y registrará los aprobados de la selección de la primera etapa clasificándolos como consultores <i>junior</i> y <i>senior</i>. 6. La meta será registrar un total de 500 nuevos consultores (<i>senior</i> y <i>junior</i>).
Puntos a considerar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Con base en los resultados obtenidos del proyecto “Consultores PyME con Metodología JICA” del primer año, se elabora un plan anual de ejecución de la selección. 2. Por regla general, se cobrará a los aspirantes a la selección una cuota de participación y su cantidad se determinará tomando como referencia la mitad de los gastos reales incluyendo el pago a los expertos externos. 3. Los consultores registrados en el proyecto “Consultores PyME con Metodología JICA” del primer año serán registrados automáticamente en la base maestra de datos. 4. Los aprobados en el proyecto piloto también serán registrados en la base maestra de datos. 5. La Dirección de Capacitación y Consultoría seguirá realizando el programa “Consultoría de Administración Empresarial de PyME con Metodología JICA”, ofreciendo oportunidades laborales para los consultores registrados. En el programa “Consultoría de Administración Empresarial de PyME con Metodología JICA”, se promoverá activamente el empleo de consultores <i>junior</i> registrados.
Resultados esperados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se establece firmemente el proceso de selección de consultores para las PyMEs de la primera etapa y se mejora y acumula el <i>know-how</i> operativo y los instrumentos de evaluación. 2. Se construye la base maestra de datos de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía y se inicia su operación. 3. Se empieza a establecer firmemente del sistema de registro de consultores para las PyMEs de

¹¹ Véase el Capítulo 4, inciso 4.2.4.

	la Secretaría de Economía.
Presupuesto	1. Condiciones previas
	Meta: Registrar anualmente a 500 consultores para las PyMEs
	Índice de aprobación: 40%
	Número de aspirantes al registro: 1,250 personas
	Número aceptable en un curso de selección: 90 personas
	Frecuencia de la ejecución de cursos de selección en un año: 14 veces
	Trabajos encargados por la Secretaría de Economía:
	1) Actividades de relaciones públicas
	2) Evaluación de documentos
	3) Calificación del primer examen escrito
	4) Calificación final de los aspirantes
	5) Logística para los cursos de selección
	6) Registro de consultores y administración de la base de datos
	2. Presupuesto anual para la ejecución: <u>617,600 USD</u>
	Desglose
	Costo de la ejecución de los cursos de selección 39,600 USD x 14 veces = 554,400 USD
	Reserva (10%) 56,000 USD
3. Detalles del costo de ejecución de los cursos de selección	
	Costo de la sala 4,000 USD
	Elaboración y selección de preguntas del primer examen escrito 400 USD x 12 personas/día = 4,800 USD
	Elaboración del guía de la entrevista y de preguntas del segundo examen escrito 400 USD x 6 personas/día = 2,400 USD
	Ejecución del examen de la entrevista 400 USD x 18 personas/día = 7,200 USD
	Calificación de la entrevista 400 USD x 2 personas/día = 800 USD
	Instructor de los cursos de capacitación 400 USD x 26 personas/día = 10,400 USD
	Calificación del segundo examen escrito 400 USD x 4 personas/día = 1,600 USD
	Viáticos, salarios y costos de hospedaje 8,400 USD
	Total 39,600 USD

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

Plan de acción 1-2

Formar un consenso entre diferentes direcciones de la Secretaría de Economía para la construcción del sistema y asegurar el presupuesto estándar para la operación del mismo.

Dirección/organismo ejecutor	Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, Secretaría de Economía Dirección de Capacitación y Consultoría, Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica, Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, Secretaría de Economía
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reunirá a personas responsables de otras direcciones de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa para explicar el objetivo del nuevo sistema, su efecto y operación, y formará un consenso para establecer el nuevo sistema. La selección y el registro de consultores que se está realizando actualmente en diferentes proyectos se categorizará como la selección de la segunda etapa en el nuevo sistema. 2. Invitará a los consultores que se dedican actualmente a diferentes proyectos para que participen en la selección de la primera etapa. 3. Con el propósito de prepararse para la implementación a toda escala del próximo año fiscal, asegurará el presupuesto estándar de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía.
Puntos a considerar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Con motivo del establecimiento del nuevo sistema, se tomarán en consideración algunas disposiciones preferentes (registro de vía rápida) para que los consultores en servicio activo sean registrados en la base maestra de datos. 2. Se permitirá el acceso abierto a la base maestra de datos de consultores registrados a otros proyectos de apoyo para promover su uso. 3. Igualmente se invitará a aquellos consultores registrados en la base de datos de diferentes asociaciones empresariales para que participen en la discusión sobre las disposiciones preferentes.
Resultados esperados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Está listo para implementar a toda escala a partir del segundo año el sistema administrado por la Secretaría de Economía.

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

Plan de acción 1-3

Crear el comité operativo que se forma por el personal interno de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa y el comité técnico.

Dirección/organismo ejecutor	Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, Secretaría de Economía
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa organizará un comité operativo del sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs. Este comité será formado por el personal (2 ó 3 personas) y un encargado de la operación de la base de datos, y la persona responsable será alguien del personal interno de la Subsecretaría. 2. El comité operativo tomará posesión del cargo de la Dirección de Capacitación y Consultoría con respecto al trabajo operativo del sistema y la base de datos. 3. El comité operativo sostendrá periódicamente una reunión con los encargados de los diferentes proyectos de apoyo y discutirá y tomará decisiones sobre la transición del registro de los consultores en servicio activo de sus respectivos proyectos de apoyo al

	nuevo sistema. 4. El comité operativo creará oficialmente un comité técnico formado por algunos expertos externos. 5. El comité técnico empezará el estudio y discusión de los detalles del proceso de selección, sistema de actualización del registro con base en los méritos del desempeño laboral, requisitos para que los consultores <i>junior</i> se dediquen al trabajo y asciendan a consultor <i>senior</i> , etc.
Puntos a considerar	1. Tanto el comité operativo como el comité técnico se constituirán bajo control directo de la Subsecretaría. 2. Aparte de consolidar la especialidad, es importante establecer y operar una estructura que refleje de manera equitativa las opiniones de diferentes direcciones.
Resultados esperados	1. Se precisan los detalles del sistema y el proceso de selección que se obtuvo mediante el consenso con las diferentes direcciones de la Secretaría de Economía y el sistema administrado por la Secretaría de Economía está listo para implementarse a toda escala a partir del segundo año.

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

(2) Segundo año después de concluir el presente Estudio

En el segundo año, con el presupuesto estándar de la Secretaría de Economía el comité operativo formado por el personal interno de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa operará el sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs. Con esto la Secretaría de Economía implementará el sistema a toda escala.

Plan de acción 2-1

Implementar a toda escala el sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs con el presupuesto estándar de la Secretaría de Economía y con la iniciativa del comité operativo.

Dirección/organismo ejecutor	Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, Secretaría de Economía
Actividades	1. Iniciaré e implementará a toda escala el sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía. 2. Realizará de manera exhaustiva las actividades de relaciones públicas del sistema hacia el gobierno, sector privado y organismos relacionados incluyendo las universidades. 3. Obligaré a los consultores que se dedican a los proyectos de apoyo a las PyMEs administrados por la Secretaría de Economía a registrarse en la base maestra de datos de consultores para las PyMEs.
Puntos a considerar	1. La ineficiencia del sistema se puede mejorar poco a poco continuando su operación. Se

	debe dar mayor importancia a la continuación del sistema, tomando en cuenta la retroalimentación de parte de las empresas beneficiarias del sistema y el sector privado incluyendo a los consultores.
Resultados esperados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se asegura la calidad de los consultores que se dedican a los proyectos de apoyo a las PyMEs de la Secretaría de Economía y aumenta la demanda de proyectos de apoyo y de consultores por parte de las MiPyMEs. 2. Se da a conocer al público el proceso de selección y se conocen ampliamente los requisitos de las capacidades necesarias para ser consultor para las PyMEs, y se consolida una base para establecer el sistema de certificación nacional de consultor para las PyMEs. 3. Aumenta la motivación de los aspirantes a consultores para las PyMEs y la demanda de programas de formación. 4. Se mejora la calidad y cantidad de consultores para las PyMEs.

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

Plan de acción 2-2

Promover los programas de formación de consultores para las PyMEs administrados por organismos externos.

Dirección/organismo ejecutor	Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, Secretaría de Economía
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se dará a conocer a las asociaciones empresariales y universidades los detalles del proceso de selección para fomentar que establezcan sus programas de formación. 2. Primero se seleccionará un organismo que demuestre gran interés y se establecerá con el comité técnico su plan de estudios y el método de evaluación. 3. La Secretaría de Economía acreditará dicho programa de formación y otorgará una disposición preferente para que las personas que terminen el estudio del programa sean registrados en la base maestra de datos. 4. El comité técnico elaborará y dará a conocer al público las normas de acreditación del programa de formación.
Puntos a considerar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es necesario apurar la primera acreditación del programa. Entre los sub-miembros del Comité de Selección de Consultores del proyecto “Consultores PyME con Metodología JICA”, ya existe una institución educacional que manifiesta su interés por abrir un programa de formación y ésta puede ser el primer candidato a institución de formación acreditada.
Resultados esperados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se construye un régimen de operación del sistema involucrando las instituciones y programas externos de formación y se da un paso adelante hacia el establecimiento del sistema nacional de certificación de Consultores para las PyMEs sin limitarse al marco de la Secretaría de Economía.

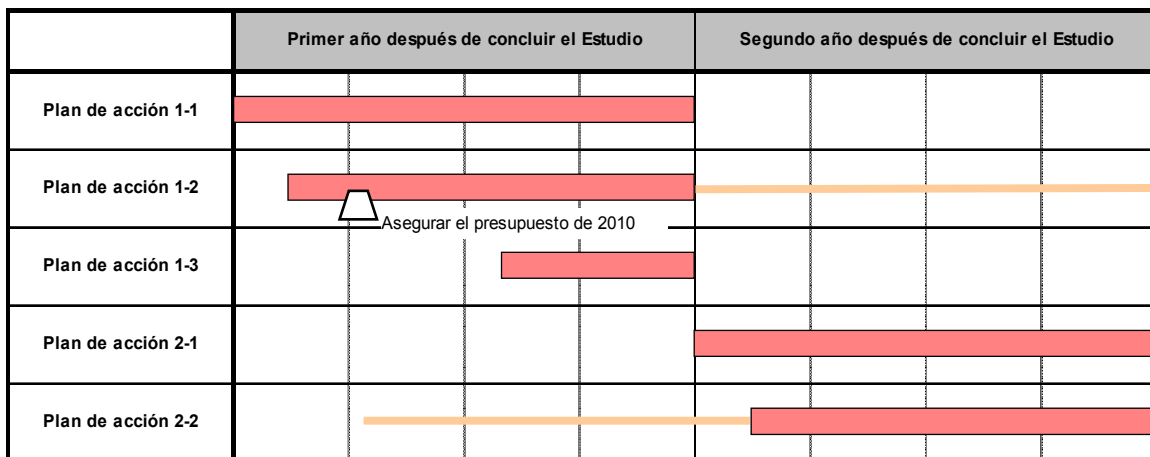
Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

Todos los planes de acción son pasos indispensables para cumplir con el objetivo y no existe una prioridad entre los planes. En la Figura 8-4, se muestra el programa cronológico de los planes de acción para 2 años después de concluir el Estudio.

Después de terminar el primer año del proyecto “Consultores PyME con Metodología JICA”, La Dirección de Capacitación y Consultoría realizó con la Misión del Estudio el proyecto piloto del cual informamos en el Capítulo 7. Aprovechando esta experiencia, ahora se está preparando para continuar la ejecución del segundo año del proyecto “Consultores PyME con Metodología JICA” y ya tiene asegurado el presupuesto del FONDO PYME.

En el segundo año, la primera parte del proceso de selección será la selección de la primera etapa del sistema de registro de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía, y los Cursos de Capacitación Presenciales de la segunda parte se categorizará como la selección de la segunda etapa para los consultores que se dedican al programa “Consultoría de Administración Empresarial de PyME con Metodología JICA” que es uno de los proyectos de apoyo a las PyMEs administrados por el FONDO PYME de la Secretaría de Economía.

Figura 8-4 Programa cronológico de los planes de acción



Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

8.5 México Emprende

En el Capítulo 2 hablamos del Centro de Atención Empresarial México Emprende; en el momento de concluir el presente Estudio la Secretaría de Economía está estudiando un plan, bajo la iniciativa de la Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica¹² que es la unidad superior a la Dirección de Capacitación y Consultoría, para que se cree un fondo en fideicomiso de México Emprende y bajo este fondo se integren los programas de apoyo de la Secretaría de Economía.

En los incisos 8.4.1 y 8.4.2, hemos propuesto los planes de acción de manera que después de concluir el presente Estudio primero la Dirección de Capacitación y Consultoría siga ejecutando el esquema del proyecto piloto, y en el transcurso de su ejecución intente obtener un consenso dentro de la Secretaría de Economía y luego la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa se encargue de la operación del esquema. Sin embargo, suponiendo que el programa de México Emprende avance de aquí en adelante como se ha planeado, la ejecución del esquema de selección de consultores para las PyMEs y la operación de la base de datos que proponemos se realizarán en lo futuro como una parte del programa de México Emprende.

En la Figura 8-2 se ha mostrado el sistema de registro y formación de consultores de la Secretaría de Economía que propone la Misión del Estudio. Ahora en la Figura 8-5 se muestra un esquema futuro del sistema propuesto por la Misión del Estudio en caso de suponer que el programa México Emprende integre los programas de apoyo empresarial de la Secretaría de Economía como se ha planeado. La base maestra de datos se convertirá en la base de datos de consultores para las PyMEs de México Emprende, y en diversos proyectos de apoyo que el Centro de Atención Empresarial México Emprende canalizará para las PyMEs, los consultores registrados en la base de datos se dedicarán a sus servicios una vez que reciban la capacitación de los conocimientos y técnicas necesarias para los respectivos proyectos.

¹² Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica

Figura 8-5 Esquema conceptual de la base de datos de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía bajo México Emprende



* Cursos de nivelación en las 5 áreas de conocimiento más curso obligatorio de habilidades de consultoría

Fuente: Modificado por la Misión del Estudio con base en el esquema proporcionado por la Dirección de Capacitación y Consultoría de la Secretaría de Economía

Cabe mencionar que la certificación por organismos externos de los consultores registrados en la base de datos también constituye una tarea pendiente para el futuro que comparten la Misión del Estudio y la parte de México Emprende. Las propuestas de la Misión del Estudio sobre esta tarea se mencionarán en el Capítulo 9, pero también la parte de México Emprende está buscando algunas posibilidades apropiadas.

Capítulo 9 Plan de implementación para establecer un sistema nacional de certificación de consultores para las PyMEs

9.1 Con miras a la revitalización de todos los mercados de consultoría para las PyMEs

Tomando en consideración la situación actual de la formación y registro del consultor para las PyMEs en México, la Misión del Estudio propone transferir una parte del sistema de registro de la Secretaría de Economía al sistema de certificación de competencia laboral del consultor para las PyMEs que opera el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER). Con respecto a la vigencia y actualización de la certificación que no están contempladas en el sistema actual de certificación de competencia laboral del CONOCER, se complementará por la operación que realiza la Secretaría de Economía.

La propuesta anterior se debe a que el CONOCER es la única institución en México que certifica oficialmente la competencia laboral de un individuo y ya tiene establecida su metodología para evaluar y certificar la competencia laboral y además cuenta con el sistema de certificación por terceros bajo el mecanismo de verificación de la calidad de su evaluación.

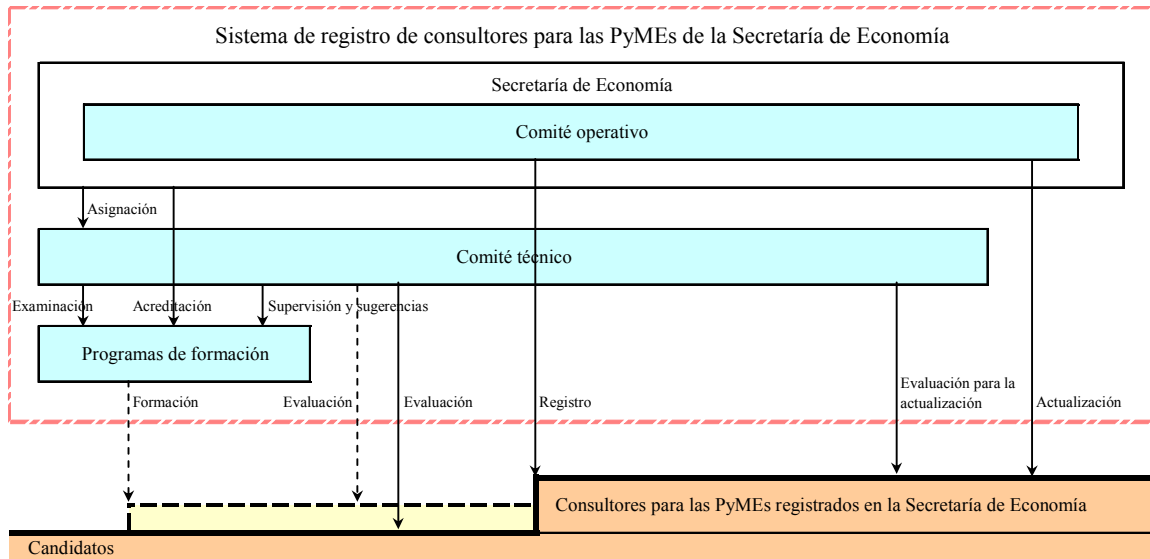
Por lo anterior, a continuación, en el presente capítulo proponemos algunos métodos para transferir una parte del sistema de registro de la Secretaría de Economía al sistema de certificación de competencia laboral del consultor para las PyMEs que opera el CONOCER.

9.2 Plan de ruta hacia el establecimiento del sistema nacional de certificación de consultores para las PyMEs

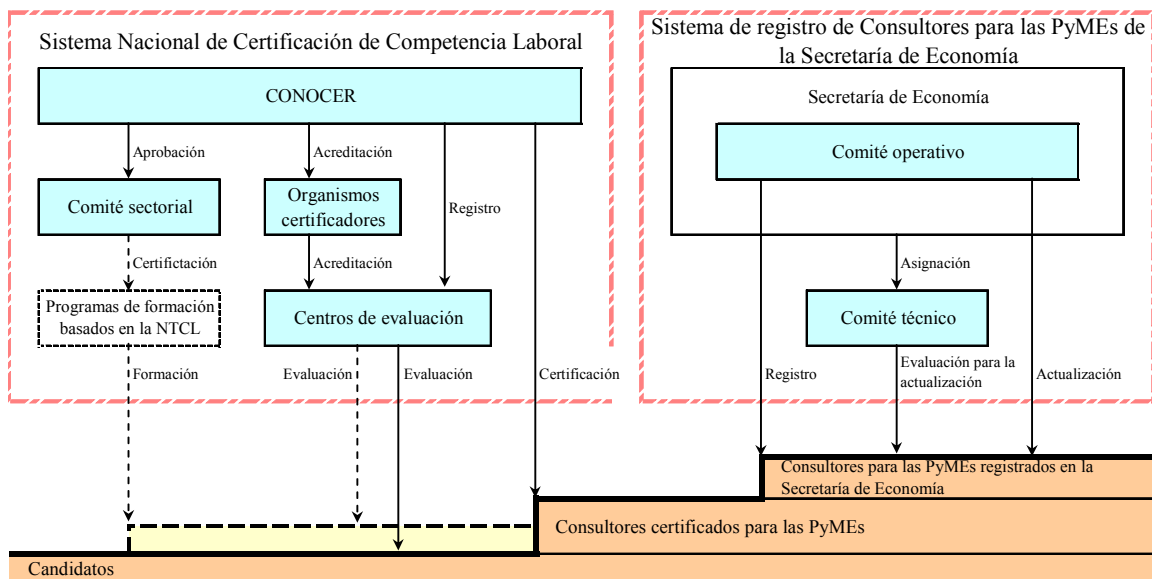
Como se propuso en el capítulo 6, la Misión del Estudio está trazando un escenario en el que se consolide un sistema nacional de certificación de consultores para las PyMEs de forma gradual a partir de primero; construir un sistema común para todos los programas de apoyo a las PyMEs de la Secretaría de Economía teniendo como base el proyecto “Consultores PyME con Metodología JICA”; y posteriormente, integrar esto con el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral.

En la Figura 9-1 se ilustra la parte clave de la integración de los dos sistemas.

Figura 9-1 Integración del sistema de registro de la Secretaría de Economía con el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral (Parte clave)



Establecimiento del sistema nacional de certificación



Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

Los Consultores para las PyMEs que hayan sido certificados bajo el marco existente en el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral podrán aprovechar dicha certificación como su fortaleza para hacer un buen trabajo en el sector privado o incluso solicitar su registro en la

Secretaría de Economía si desean dedicarse a los programas/proyectos de dicha secretaría. La certificación de competencia laboral no tiene vigencia, mientras el registro en la Secretaría de Economía se necesita actualizarse cada determinado tiempo (2 ó 3 años después del registro).

En la Figura 9-2 se pondrán en orden los respectivos encargados de la formación, selección y utilización de consultores.

Figura 9-2 Encargados de la formación, selección y utilización de consultores para las PyMEs

Formación		Selección		Aprovechamiento	
Nivel elemental e intermedio	Nivel superior	Evaluación	Registro	Implementación	Reevaluación (Actualización)
Programas de formación acreditados Instituciones de educación y capacitación como universidades, Organizaciones industriales del sector privado, etc.		Sistema de registro de Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía Secretaría de Economía (Comité operativo y Comité técnico)			
		Sistema de registro de consultores <i>junior</i> para las PyMEs de la Secretaría de Economía Secretaría de Economía (Comité operativo y Comité técnico)			

Establecimiento del sistema nacional de certificación

Formación		Selección		Aprovechamiento	
Nivel elemental e intermedio	Nivel superior	Evaluación (Certificación)	Registro	Implementación	Reevaluación (Actualización)
Programas de formación acreditados Instituciones de educación y capacitación como universidades, Organizaciones industriales del sector privado, etc.		Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral CONOCER Organismos certificadores y centros de evaluación	Sistema de registro de Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía Secretaría de Economía (Comité operativo y Comité técnico)		
		Sistema de registro de consultores <i>junior</i> para las PyMEs de la Secretaría de Economía Secretaría de Economía (Comité operativo y Comité técnico)			

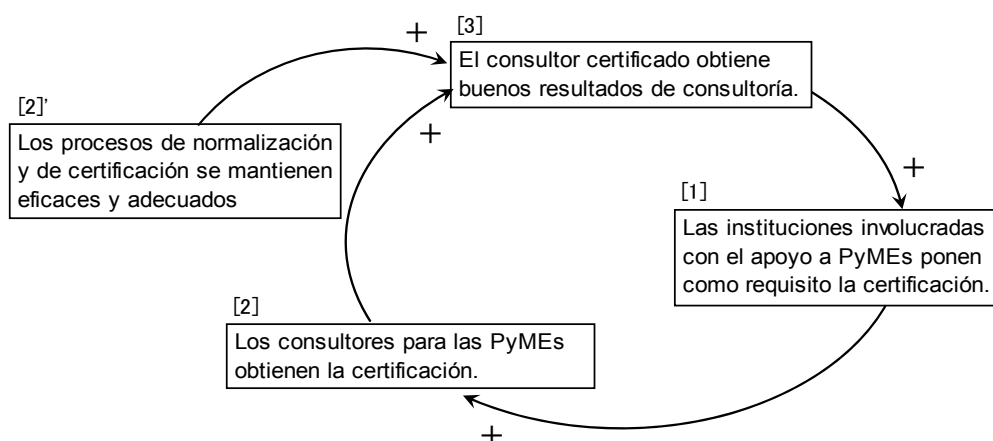
Nota: Por regla general, para los consultores *junior* se exigirá como requisito para el registro *senior* la obtención de la certificación de competencia laboral; sin embargo, según la situación de oferta y demanda, se considerará continuar el sistema de ascenso interno que proponemos en el Capítulo 8.

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

9.2.1 Plan de ruta hacia la integración del sistema de la Secretaría de Economía y el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral

Si se define de forma concreta el objetivo de consolidar un sistema nacional de certificación de consultores para las PyMEs, se puede decir que se trata de construir un ciclo de retroalimentación positiva como el que se muestra en la Figura 9-3. Si se genera un ciclo positivo como éste, se puede esperar que el sistema nacional de certificación de consultores para las PyMEs crezca, se difunda y se establezca ampliamente.

Figura 9-3 Ciclo de autocrecimiento del sistema nacional de certificación de consultores para las PyMEs



Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

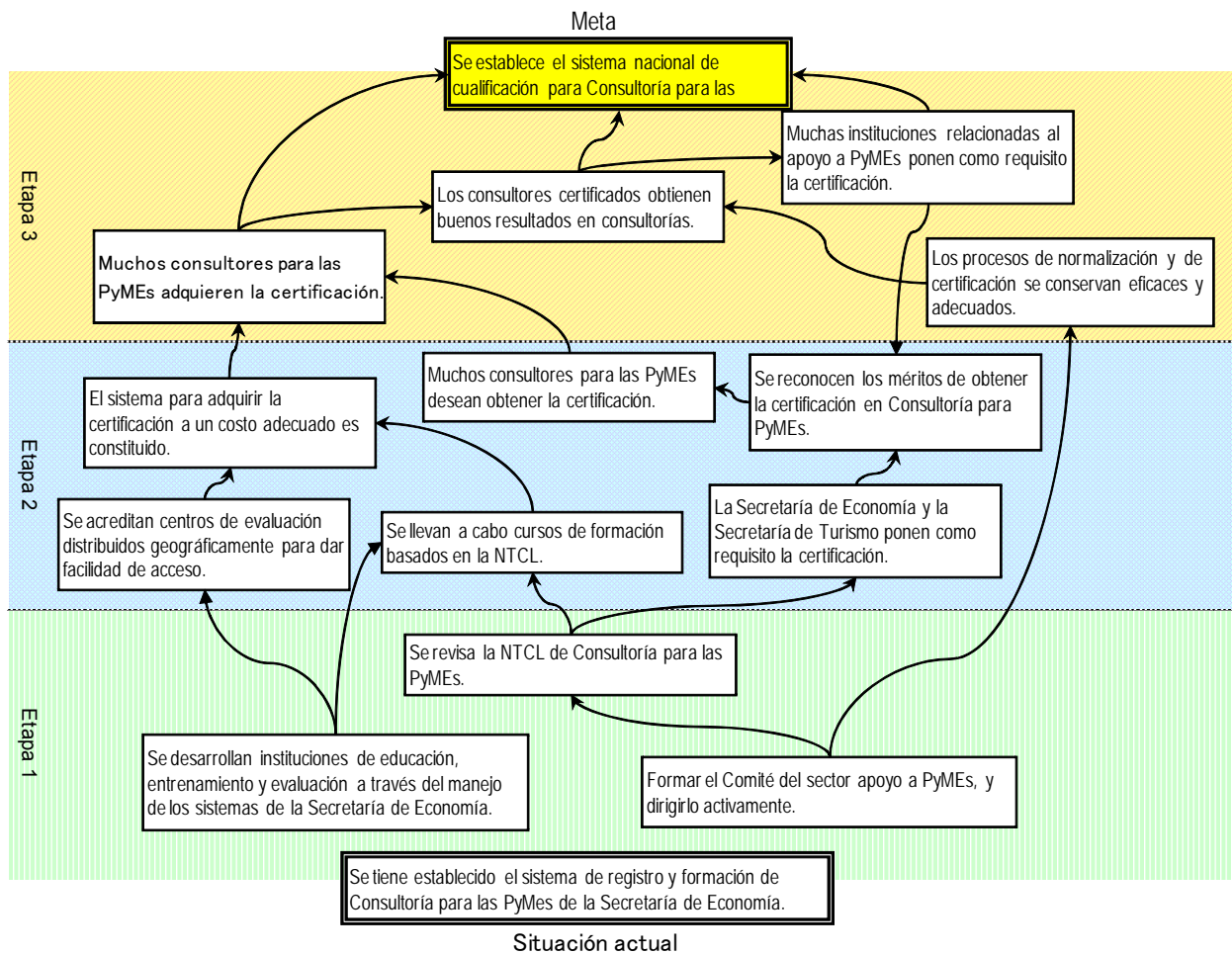
Dado que se va a integrar el sistema de la Secretaría de Economía con el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral, la Secretaría de Economía puede generar la primera acción para un ciclo positivo, a partir de establecer como requisito la certificación en Consultoría para las PyMEs.

Se pueden convertir las redes de instituciones y empresas de educación y capacitación de todo el país, que fueron formadas en el proceso de aplicar el sistema de registro y formación propio de la Secretaría de Economía, en centros de evaluación y Entidades de Certificación y Evaluación¹³ (ECE).

¹³ Instituciones que se prevé serán creadas a partir de la revisión de las Reglas Generales del CONOCER, y se encargarán de la capacitación, evaluación y certificación (ver capítulo 5, 5.2.7)

Estas son las ventajas que tiene la Secretaría de Economía, la cual se espera que juegue el papel principal en la consolidación del sistema nacional de certificación. Se propone en la Figura 9-4 una ruta para que se aprovechen las ventajas y se logre consolidar el sistema.

Figura 9-4 Ruta hacia el establecimiento de un sistema nacional de certificación de consultores para las PyMEs



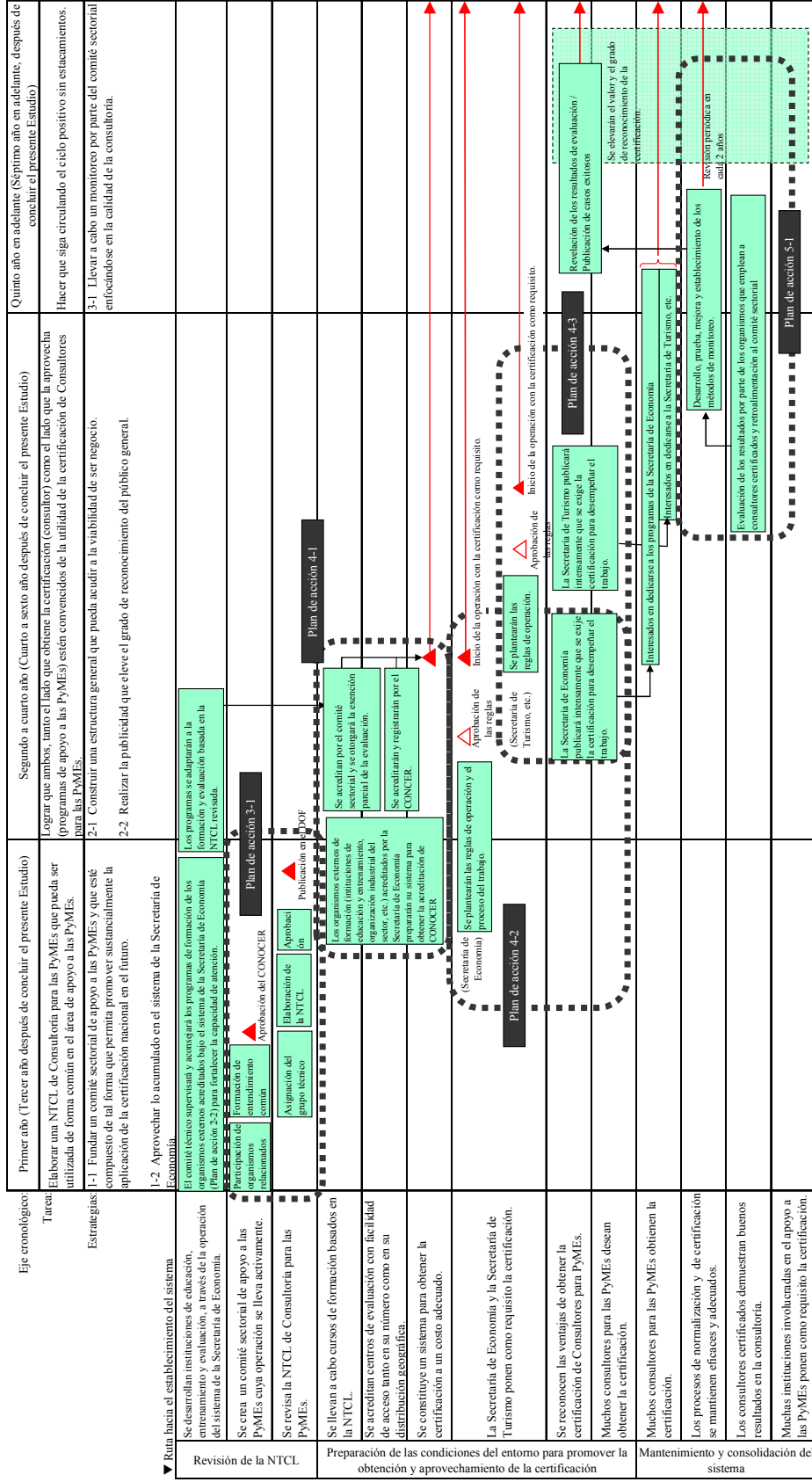
Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

Como se muestra en la Figura 9-4, la Misión del Estudio prevé a grandes rasgos que se deben superar 3 fases decisivas hasta la consolidación de un sistema nacional de certificación. El tiempo requerido para llevar a cabo cada etapa varía según el grado de perfección del sistema de formación y registro de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía, pero la Misión del Estudio

considera provisionalmente como referencia el tiempo requerido para terminar la construcción del sistema en 5 años.

La figura 9-5 representa un plan de ruta donde se ponen en orden las tareas y estrategias para cada una de las 3 etapas y se desarrollan como acciones encaminadas a la ruta hacia el establecimiento de un sistema nacional de certificación .

Figura 9-5 Plan de ruta hacia el establecimiento del sistema nacional de certificación de Consultores para las PyMEs



Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

(1) Etapa 1 (primer año): Revisión de la NTCL

La tarea de la etapa 1 consiste en “elaborar una NTCL de Consultoría para las PyMEs que pueda ser usada de forma común en el área de apoyo a las PyMEs”.

Estrategia 1-1 Integrar el comité del sector apoyo a PyMEs y que esté constituido de forma en que permita promover sustancialmente la aplicación de la certificación nacional en el futuro.

En la elaboración de un nuevo sistema dirigido a la revisión de la NTCL, es deseable que se reúnan aquellos que compartan la conciencia de que es beneficioso para todos el hacer converger los trabajos de la evaluación y formación de la competencia laboral esencial de la consultoría para las PyMEs en la nueva NTCL. Es decir, el fundar un nuevo comité como “sector de apoyo a las PyMEs”, es el método más razonable para que aquellos que tienen el mismo objetivo trabajen de forma conjunta.

Se puede decir que es el factor de mayor importancia para la realización y el futuro del sistema nacional de certificación, y por consiguiente, la conformación del comité no debe ser transigible.

Estrategia 1-2 Aprovechar lo acumulado en el sistema de la Secretaría de Economía.

La formación de personal a partir de combinar las competencias esenciales y las competencias particulares es el método que únicamente la Secretaría de Economía ha experimentado. La Secretaría de Economía deberá tomar el liderazgo en la revisión de la NTCL, y aprovechar lo acumulado en su sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs, para definir el nivel y el alcance de una NTCL apropiada para ser compartidos en todo el sector de apoyo a las PyMEs, así como para separar las competencias entre las esenciales y las particulares.

Plan de acción 3-1

Revisar la NTCL de Consultoría para las PyMEs.

Dirección/organismo ejecutor	Comité operativo del sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía Comité sectorial de apoyo a las PyMEs (Nuevo comité que se fundará)
Actividades	1. El comité operativo del sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs conseguirá la colaboración de los organismos relacionados y fundará un nuevo comité sectorial de apoyo a las PyMEs. 2. El comité sectorial de apoyo a las PyMEs asignará un grupo técnico para la revisión de la

	<p>NTCL.</p> <p>3. El grupo técnico diseñará un mapa de funciones laborales del sector de apoyo a las PyMEs, la NTCL de Consultoría para las PyMEs y los instrumentos de evaluación de la NTCL de Consultoría para las PyMEs.</p> <p>4. Con la aprobación por el comité sectorial de apoyo a las PyMEs y el comité técnico del CONOCER, se establecerá (se publicará en el Diario Oficial de la Federación) la NTCL de Consultoría para las PyMEs.</p>
Puntos a considerar	<p>1. Al organizar el comité sectorial de apoyo a las PyMEs, se formará un entendimiento común y suficiente de que es beneficioso para todos el hacer converger los trabajos de la evaluación y formación de la competencia laboral esencial de Consultores para las PyMEs en la nueva NTCL. Es indispensable que la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía convenza a los organismos relacionados para tal efecto.</p> <p>2. La Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía, teniendo en cuenta de que el comité sectorial de apoyo a las PyMEs se encargará en el futuro de la administración operativa de la NTCL y el monitoreo de los resultados laborales obtenidos por los consultores certificados, prestará atención a una composición equilibrada de los miembros y se esforzará para obtener de ellos su participación por propia iniciativa.</p> <p>3. Aprovechando la experiencia adquirida en la operación del sistema de registro implementado transversalmente en los programas/proyectos de la Secretaría de Economía, se intentará que la NTCL de Consultoría para las PyMEs establezca con precisión las competencias esenciales de carácter universal.</p>
Resultados esperados	<p>1. Se definen en la NTCL las competencias laborales del consultor “generalista” para las PyMEs como especialista en las PyMEs. De esta manera, se establecen las normas que se puedan consultar para asegurar la calidad del servicio de consultoría en los programas/proyectos de apoyo a las PyMEs y formar recursos humanos en la Consultoría para las PyMEs.</p> <p>2. Con la creación del sector de apoyo a las PyMEs, se logra construir, aparte de la NTCL de Consultoría para las PyMEs, una base para promover la coordinación y cooperación respecto al apoyo a las PyMEs.</p>

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

(2) Etapa 2 (Segundo a cuarto año): Preparación de las condiciones de entorno para promover la adquisición y aprovechamiento de la certificación

La tarea de la segunda etapa es “lograr que ambos, tanto el lado que adquiere la certificación (consultor) como el lado que la aprovecha (programas de apoyo a PyMEs) estén convencidos de la utilidad de la Certificación de Consultoría para las PyMEs”.

Estrategia 2-1 Construir una estructura general que pueda acudir a la viabilidad de negocio.

Lo que debe preocupar es el pronto arranque –el colocarse dentro de un periodo corto en una posición rentable. Lo más recomendable es que varias instituciones, empezando con la Secretaría de Economía y la Secretaría de Turismo se sincronicen y decidan un plazo, pongan como requisito la Certificación de Consultoría para las PyMEs, y a partir de esto lograr la atracción del grupo crítico en una forma rápida.

Las instituciones de apoyo a las PyMEs deben, al mismo tiempo que pongan como requisito la certificación, detener la formación y evaluación de capacidades esenciales que llevan a cabo por su cuenta y buscar los méritos de la racionalización. Para el consultor, aumenta el mérito económico si la certificación tiene validez ante varias instituciones. De esta forma, se deben dejar claros los beneficios sustanciales a cada parte involucrada, y promover de forma estratégica.

Estrategia 2-2 Realizar publicidad que eleve el grado de reconocimiento del público general

Es deseable hacer publicidad intensiva en un plazo en que la cantidad de personas certificadas alcance a la masa crítica.

La meta es que, por ejemplo, la Secretaría de Economía no se limite a convocar a consultores diciendo “Favor de participar ya que se va a efectuar un curso de capacitación”, “Obtenga su certificación para poder participar en el programa”, sino que nazca una tendencia en la que el consultor interesado en la certificación busque de forma voluntaria el material y las oportunidades de capacitación.

Plan de acción 4-1

Ordenar el sistema de evaluación y certificación de la NTCL de Consultoría para las PyMEs.

Dirección/organismo ejecutor	Comité operativo del sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía Comité sectorial de apoyo a las PyMEs (Nuevo comité que se fundará) CONOCER
Actividades	1. Se preparará un sistema para que los organismos externos que realizan la formación y evaluación de consultores, cuya red se estableció dentro del sistema de registro de la Secretaría de Economía por el comité operativo del sistema de registro y formación de

	<p>Consultores para las PyMEs, puedan ser acreditados como organismos certificadores, centros de evaluación, entidades de certificación y evaluación o instituciones de educación y entrenamiento de la NTCL de Consultoría para las PyMEs.</p> <p>2. Los organismos certificadores, centros de evaluación o entidades de certificación y evaluación de la NTCL de Consultoría para las PyMEs serán acreditados y registrados por el CONOCER.</p> <p>3. El comité sectorial de apoyo a las PyMEs acreditará las instituciones de educación y entrenamiento de la NTCL de Consultoría para las PyMEs y los programas de formación de consultores y les otorgará la exención parcial de la evaluación.</p>
Puntos a considerar	<p>1. Se tiene previsto revisar pronto el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral. De acuerdo con los requisitos del régimen de certificación y evaluación establecidos en el nuevo sistema, se aprovecharán los miembros de la red del sistema de registro de la Secretaría de Economía.</p> <p>2. Para propiciar la participación en el régimen de certificación y evaluación, es necesario acudir a la viabilidad considerable de ser negocio. Se necesitará aclarar el plan de ejecución del Plan de acción 4-1.</p>
Resultados esperados	<p>1. Están listas las circunstancias donde los candidatos a ser Consultores para las PyMEs puedan obtener la certificación con un precio razonable.</p>

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

Plan de acción 4-2

Obligar a la obtención de la certificación de consultores para las PyMEs a los consultores que se dedican a los programas/proyectos administrados por la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía.

Dirección/organismo ejecutor	Comité operativo del sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía
Actividades	<p>1. Con miras a la conexión del sistema de registro de Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía y la certificación de Consultores para las PyMEs, se prepararán las reglas de operación y se determinará un proceso concreto del trabajo.</p> <p>2. Se ejecutará la transición del sistema, con previa determinación y publicidad minuciosa de la fecha límite para obligar la obtención de la certificación de consultores para las PyMEs reemplazando el proceso de evaluación implementado en el sistema de registro de la Secretaría de Economía.</p>
Puntos a considerar	<p>1. Para estimular la influencia hacia otras instituciones de apoyo a las PyMEs, es indispensable la ejecución inmediata una vez que se haya revisado la NTCL de Consultoría para las PyMEs según el Plan de acción 3-1.</p>

	<ol style="list-style-type: none"> En la publicidad del sistema, se tomarán medidas para transmitirlo no solamente a los consultores sino también al público en general y así se elevará el grado de reconocimiento público de la certificación de Consultores para las PyMEs. De esta manera, se fomentará el impulso para que otros organismos establezcan como requisito la certificación o los consultores obtengan la certificación por su propia iniciativa.
Resultados esperados	<ol style="list-style-type: none"> Se establece una tendencia de que los consultores que deseen dedicarse a los programas/proyectos de apoyo a las PyMEs de la Secretaría de Economía obtengan la certificación de Consultores para las PyMEs. Se reduce la carga operativa del proceso de evaluación en el sistema de registro de la Secretaría de Economía.

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

Plan de acción 4-3

Promover la difusión de la certificación de Consultores para las PyMEs como requisito para dedicarse a los programas/proyectos de apoyo a las mismas.

Dirección/organismo ejecutor	<p>Comité operativo del sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía</p> <p>Comité sectorial de apoyo a las PyMEs (se fundará un nuevo comité)</p> <p>Organismos que desarrollan los programas/proyectos de apoyo a las PyMEs</p>
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> El comité operativo del sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs y el comité sectorial de apoyo a las PyMEs harán hincapié en los efectos positivos de obligar en la Secretaría de Economía a la obtención de la certificación de Consultores para las PyMEs y harán un llamamiento para que aquellos organismos que desarrollen los programas/proyectos de apoyo a las PyMEs exijan la obtención de la certificación de Consultores para las PyMEs como requisito para desempeñar el trabajo. Los organismos que desarrollan los programas/proyectos de apoyo a las PyMEs aplicarán la obtención de la certificación de Consultores para las PyMEs como requisito para desempeñar el trabajo, con previa determinación y minuciosa difusión de la fecha límite para su aplicación.
Puntos a considerar	<ol style="list-style-type: none"> Para poner en buena marcha el proyecto de evaluación y certificación de la NTCL de Consultoría para las PyMEs, es indispensable su ejecución lo más pronto que se pueda una vez que se haya revisado la NTCL de Consultoría para las PyMEs según el Plan de acción 3-1. En la publicidad del sistema, se tomarán medidas para transmitirlo no solamente a los consultores sino también al público en general y así se elevará el grado de reconocimiento público de la certificación de consultores para las PyMEs. De esta manera, se fomentará el impulso para que aumenten aún más los organismos que exijan como requisito la certificación y así un mayor número de consultores obtenga la certificación.

Resultados esperados	<ol style="list-style-type: none"> 1. La NTCL de Consultoría para las PyMEs empieza a establecerse firmemente como certificación estándar para todo el sector de las PyMEs sin limitarse a la Secretaría de Economía. 2. Se reduce la carga derivada de la evaluación y selección de consultores en cada una de las instituciones de apoyo a las PyMEs.
----------------------	---

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

(3) Etapa 3 (quinto año en adelante): Mantenimiento y fortalecimiento del sistema.

La tarea de la tercera etapa, es “hacer que siga circulando el ciclo positivo sin estancamientos”.

Estrategia 3-1 Llevar a cabo un monitoreo por parte del comité del sector enfocándose en la calidad de la consultoría.

En la etapa 2 se enfatizó el esfuerzo en poner en ruta la ampliación cuantitativa del ciclo. En este punto la amenaza al desarrollo del sistema es la cuestión de la calidad.

Se deben revisar periódicamente los resultados de los consultores certificados así como las evaluaciones por parte de las empresas clientes (alrededor de una vez por cada 2 años), y en caso de que se llegue a considerar que no se satisface la calidad, realizar la búsqueda de la causa y tomar las medidas de corrección. Tal como se enfatizó en la etapa 1, la composición de los miembros del comité es fundamental para llevar este tipo de administración constante en forma responsable.

Plan de acción 5-1

Establecer el sistema de monitoreo de la operación de la NTCL de Consultoría para las PyMEs.

Dirección/organismo ejecutor	Comité sectorial de apoyo a las PyMEs (se fundará un nuevo comité)
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Con base en la evaluación del trabajo de consultores que realizan la Secretaría de Economía y las instituciones de apoyo a las PyMEs, se desarrollarán los métodos para evaluar la calidad del servicio de consultoría desempeñado por un consultor certificado. 2. Aproximadamente dos años después de la implementación práctica de la certificación de Consultores para las PyMEs, se aplicarán a prueba los métodos de evaluación desarrolladas en el inciso 1 y con las mejoras necesarias se establecerán los métodos de evaluación. 3. Posteriormente se realizará una evaluación cada 2 años cuyo resultado se reflejará en la revisión de la NTCL y la mejora del régimen de evaluación y certificación.
Puntos a considerar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para evitar la fosilización del comité sectorial de apoyo a las PyMEs y continuar con el

	monitoreo, es importante la composición de los miembros y sus compromisos al organizar el comité según el Plan de acción 3-1. Se requiere un liderazgo fuerte de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía.
Resultados esperados	<ol style="list-style-type: none"> 1. La NTCL de Consultoría para las PyMEs se establece firmemente como sistema nacional de certificación. 2. La NTCL de Consultoría para las PyMEs llega a ser reconocido como una certificación prestigiada en el área de consultoría de negocios.

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

Todos los planes de acción constituyen las etapas indispensables para lograr los objetivos y no se marca un orden de prioridad entre los planes. En la Figura 9-6 se muestra el programa cronológico.

Figura 9-6 Programa cronológico de los planes de acción para la integración del sistema de la Secretaría de Economía y el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral

	Tercer año después de concluir el Estudio	Cuarto a sexto año después de concluir el Estudio	Séptimo año en adelante después de concluir el Estudio
Plan de acción 3-1			
Plan de acción 4-1			
Plan de acción 4-2			
Plan de acción 4-3			
Plan de acción 5-1			

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

9.3 Idea básica para la modificación de la Norma Técnica de Competencia Laboral y el desarrollo de la herramienta de evaluación

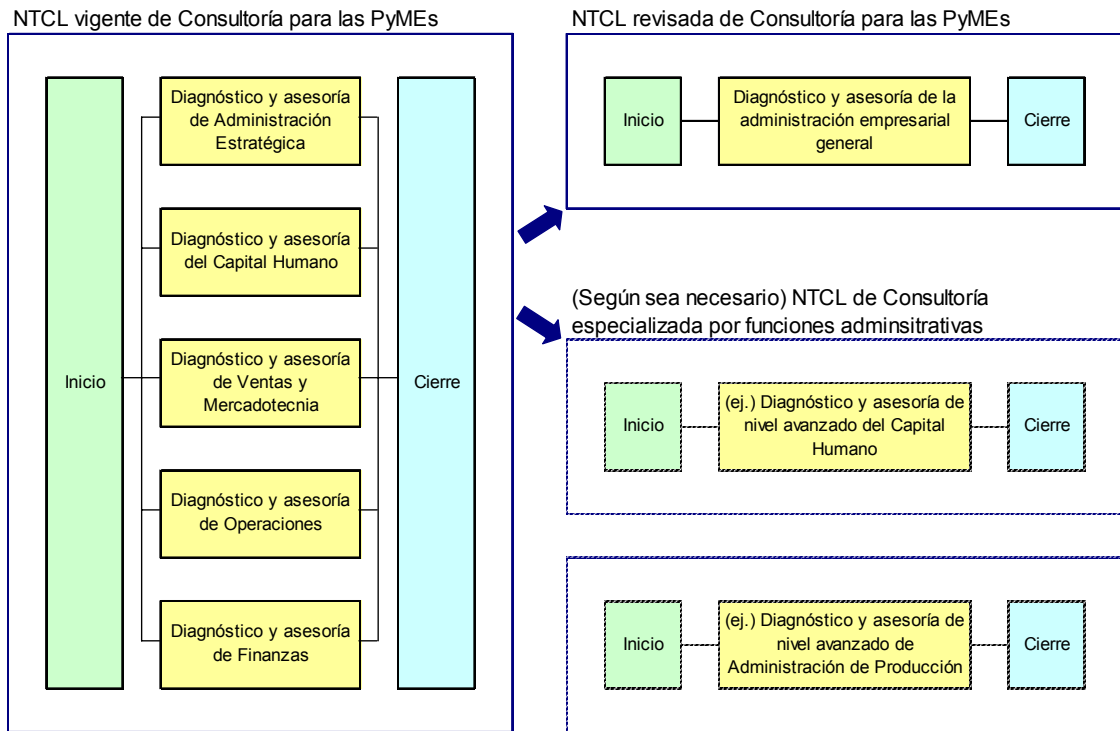
En este apartado proponemos aspectos técnicos para reflejar los requerimientos de competencia laboral en NTCL.

9.3.1 Estructura de la NTCL

- En la NTCL de Consultoría para las PyMEs, se definirá la competencia laboral para prestar servicios de consultoría con respecto a la administración general de las PyMEs.
- Según sea necesario, se establecerá la NTCL de Consultoría para las PyMEs en ciertas funciones administrativas específicas.

En la NTCL revisada se deberá definir la unidad, considerando el marco general de la administración empresarial como el alcance de la unidad, sin segmentar las unidades según las funciones administrativas. Además, según sea necesario, se puede considerar la elaboración de la NTCL de consultoría especializada para cada función administrativa. En la Figura 9-7 se muestra la idea de transición de la NTCL vigente a la NTCL revisada.

Figura 9-7 Idea de transición de la NTCL de Consultoría para las PyMEs



Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

A continuación, mencionaremos de manera más detallada nuestra propuesta enfocada solamente en la NTCL de Consultoría para las PyMEs.

9.3.2 Estructura de las unidades y elementos

- Se agregarán los siguientes 2 factores en las unidades o elementos de la NTCL de Consultoría para las PyMEs:
 - (1) Aprovechar las medidas de apoyo a las PyMEs que ofrecen las organizaciones gubernamentales y públicas, así como las del sector privado.
 - (2) Colaborar con los especialistas de las áreas relacionadas con la administración empresarial de las PyMEs.

Para las PyMEs que se encuentran en condiciones desfavorables en la competencia con las empresas grandes, se espera que las medidas de apoyo ofrecidas a ellas por las organizaciones gubernamentales, públicas y del sector privado sirvan como base fundamental para salir del círculo vicioso. Además, la especialidad de un consultor para las PyMEs es el enfoque integral en la administración empresarial de las PyMEs y no siempre puede contar con la capacidad para atender tareas altamente especializadas en algunas áreas específicas, razón por la cual se podrá decir que el involucrar a un especialista apropiado para solucionar problemas de la empresa cliente es favorable para las 3 partes.

9.3.3 Criterios de evaluación

- Se incorporarán en los criterios de evaluación de la NTCL de Consultoría para las PyMEs los requisitos de capacidad específicamente requerida para atender las PyMEs, considerando las circunstancias particulares de las mismas.
- Se establecerán clases¹⁴ en los elementos considerablemente influyentes a la consultoría por circunstancias particulares de cada sector de la industria manufacturera, comercio y servicios.
- Se reforzará la evaluación mediante la observación del desempeño.
- Se mantendrá el lineamiento que da importancia a los criterios de evaluación de actitudes.

¹⁴ Para determinar con mayor precisión algún trabajo que se requiera realizar de manera diferente según circunstancias, se pueden establecer variables llamadas “clases” para los elementos. (Véase Capítulo 5, 5.2.3)

para proponer un plan de mejora factible de ejecutar de acuerdo con la capacidad que tiene una PyME considerando previamente las limitaciones en sus recursos para realizar actividades de mejora administrativa — falta de capital humano con conocimiento y capacidad, falta de recursos financieros, falta de capacidad de gestión —, es necesario tener una forma de pensar diferente a la requerida en la consultoría para una empresa grande. Asimismo, en el momento de diseñar un plan, si la empresa atendida es una PyME, será un factor indispensable el uso de recursos externos para buscar la posibilidad de mitigar las limitaciones.

Para garantizar el “nivel que permita, por lo menos, percibir problemas administrativos en relación con todas las funciones administrativas, para las PyMEs de cualquier sector, tipo de negocio y operación” que propone la Misión del Estudio, se deberá verificar que los aspirantes tengan una serie de conocimientos básicos sobre; el comportamiento general de la administración empresarial de las PyMEs; los puntos importantes de observación en el diagnóstico de la administración y; los temas representativos de la administración, para cada uno de los sectores de la industria manufacturera, el comercio y los servicios.

la capacidad para estructurar un informe lógico de diagnóstico no se puede relacionar directamente con la capacidad para informar verbalmente al empresario de la PyME el resultado de diagnóstico en forma clara y persuasiva. El consultor para las PyMEs trabaja con las PyMEs que en muchos casos carecen de información documentada confiable y que no tienen establecida la administración empresarial basada en los documentos formales, por lo que para evaluar la competencia laboral del consultor, más bien se debe dar mayor importancia a la capacidad de utilizar las palabras apropiadas y tomar acciones efectivas en las escenas reales.

Generalmente el consultor para las PyMEs visita la empresa cliente solo sin compañía de otros para prestar su servicio de consultoría. Por lo que debe tener una actitud disciplinaria básica para controlarse a sí mismo con una gran voluntad, con el objetivo de prestar siempre servicios de alta calidad con alta conciencia de responsabilidad como asesor, aunque no esté supervisado por su superior.

9.3.4 Instrumentos de evaluación

- Las preguntas del examen de conocimiento se remplazarán cada determinado período.
- En caso de que un aspirante termine un curso de formación, que sea calificado como adecuado por el Comité de Gestión¹⁵, se puede revalidar como una parte de los puntos de evaluación a solicitud del mismo candidato.

Una vez que se emita la NTCL que determine claramente la competencia laboral requerida para un consultor para las PyMEs, habrá de elaborarse un programa de formación de los mismos con el objetivo de cumplir con los criterios establecidos en la NTCL. Entonces, se podrá considerar que existe sustancialmente casi la misma función entre el terminar los estudios del programa de formación con una certificación superior a un nivel establecido y el aprobar la evaluación para obtener la certificación con respecto a los requisitos de competencia laboral que están reflejados en dicho programa. Se debería eliminar la duplicidad de trabajo.

En otras palabras, si uno termina los estudios de un programa de formación que garantice estar en conformidad con la NTCL, se le otorga el privilegio de ser exonerado de una parte de la evaluación para obtener la certificación.

9.4 Nueva Norma Técnica de Competencia Laboral (borrador)

Presentamos en la Figura 9-8 la propuesta del esquema esencial de la NTCL revisada como borrador que elaboró la Misión. Asimismo, mostraremos en la Tabla 9-1 la forma de incorporar las propuestas en la NTCL revisada.

Es mejor que la certificación de la Consultoría para las PyMEs se distinga de otras certificaciones mediante la definición de la competencia laboral con el enfoque en la consultoría dirigida a las pequeñas y medianas empresas, y así tratar de estructurar un sistema claro tanto para los consultores que obtengan la certificación como para las empresas que empleen a los consultores certificados.

¹⁵ Se prevé cambiar la denominación actual del Comité de Normalización de Competencia Laboral por el Comité de Gestión por Competencias.

Figura 9-8 Esquema esencial de la NTCL revisada de Consultoría para las PyMEs (borrador)

<Unidades>	<Elementos>	<Puntos clave en los criterios de evaluación>		<Grado de importancia>	
		D: Desempeño	P: Producto	C: Conocimiento	A: Actitud
1. Agregar la administración de la PyME	1-1 Reunir la información relacionada con la situación administrativa de la PyME	D	Capacidad para reunir la información (Habilidades para la entrevista y la observación)	+++	
		C	Conocimiento teórico sobre la administración general de las PyMEs	++	
		A	Flexibilidad, honradez	+++	
	1-2 Identificar problemas en la administración de la PyME Clase1: Industria manufacturera Clase2: Comercio Clase3: Servicios	P	Lógica y pertinencia del análisis de causas, ausencia de inclinación a áreas determinadas	+++	
		C	Conocimiento y experiencia práctica de tareas administrativas de las PyMEs	++	
			Herramientas para el análisis de causas	+	
A		Sentido de responsabilidad	+++		
2. Hacer un plan de mejora de administración de la PyME	2-1 Diseñar un plan de mejora de administración de la PyME	P	Factibilidad de la solución de problemas, estudio de la adquisición de recursos externos	+++	
			Comprensión del régimen de apoyo a las PyMEs	+++	
		C	Comprensión básica de las especialidades relacionadas con la administración de PyMEs	+	
			Herramientas para la solución de problemas	+	
		A	Creatividad	+	
	2-2 Presentar a la PyME un plan de mejora de administración	D	Poder persuasivo de la presentación (facilidad de comprensión, lógica)	++	
	A	Amabilidad, liderazgo	++		
3. Ayudar en las actividades de mejora de administración de la PyME	3-1 Apoyar la implementación del plan de mejora por la PyME	D	Habilidades para la facilitación	++	
		P	Acciones oportunas y apropiadas según el avance y contingencias	++	
		C	Herramientas para la gestión de cambio	+	
		A	Postura cooperativa, liderazgo	++	
	3-2 Administrar el proceso de prestación del servicio de consultoría	P	Resultados apropiados con respecto al período empleado, pertinencia entre el plan y los resultados	+++	
		C	Herramientas para la administración de proceso	+	
	A	Planificación, sentido de responsabilidad	+++		
4. Revisar los resultados del servicio de consultoría	4-1 Reunir la información relacionada con los resultados del servicio terminado de consultoría	D	Capacidad para reunir la información (Habilidades para la entrevista y la observación)	+++	
		P	Exhaustividad en la información reunida sobre el impacto positivo y negativo	++	
		A	Honradez, equidad	++	
	4-2 Juzgar los resultados del servicio terminado de consultoría	P	Evaluación razonable según el análisis preciso de causa-efecto	+++	
			Lógica y factibilidad de las propuestas de mejora	+++	
		C	Herramientas para la evaluación del proyecto	+	
		A	Honradez, equidad	++	

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

Tabla 9-1 Forma de incorporar las propuestas de la Misión en el esquema esencial de la NTCL revisada de Consultoría para las PyMEs (borrador)

Propuestas de la Misión	Forma de incorporar en el esquema esencial de la NTCL (borrador)
1. Definir la competencia laboral para prestar servicios de consultoría con respecto a la administración general de las PyMEs.	Se eliminarán las unidades estructuradas por función administrativa en la NTCL vigente. En los criterios de evaluación del elemento 1-2, “Identificar problemas en la administración de la PyME”, se establecerá la “ausencia de la inclinación a áreas determinadas”.
2. Agregar en las unidades o elementos los siguientes 2 factores: (1) Utilizar las medidas de apoyo a las PyMEs que ofrecen las organizaciones gubernamentales y públicas, así como las del sector privado. (2) Colaborar con los especialistas en las áreas relacionadas con la administración de las PyMEs.	En los criterios de evaluación del elemento 2-1, “Diseñar un plan de mejora de administración de la PyME”, se establecerá el “estudio de la adquisición de recursos externos”. (1) En los criterios de evaluación del elemento 2-1, se establecerá la “comprensión del régimen de apoyo a las PyMEs”. (2) En los criterios de evaluación del elemento 2-1, se establecerá la “comprensión básica de las especialidades relacionadas con la administración de PyMEs”.
3. Incorporar en los criterios de evaluación los requisitos de capacidad específicamente requeridos para atender las PyMEs reflejando las circunstancias particulares de las mismas.	En los criterios de evaluación del elemento 2-1, “Diseñar un plan de mejora de administración de la PyME”, se establecerán la “factibilidad de la solución de problemas” y el “estudio de la adquisición de recursos externos”.
4. Establecer clases en los elementos considerablemente influyentes a la consultoría por circunstancias particulares de cada sector de la industria manufacturera, comercio y servicios.	En el elemento 1-2, “Identificar problemas en la administración de la PyME”, se establecerán 3 clases según los sectores y se evaluará para cada uno la calidad de la evidencia por producto.
5. Reforzar la evaluación mediante la observación del desempeño.	En todas las unidades se establecerán los criterios de evaluación del desempeño.
6. Mantener los lineamientos de dar importancia a los criterios de evaluación de actitudes.	En todos los elementos se establecerán los criterios de evaluación del desempeño.

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

Los cambios principales aplicados en la NTCL vigente son los siguientes:

- (1) Estructurar unidades y elementos de acuerdo con las funciones laborales.

Nos da la impresión de que la NTCL vigente estructura las unidades y elementos con base en el proceso, más que en las funciones laborales. Desde el punto de vista del proceso, la preparación administrativa del negocio para ponerse de acuerdo con la empresa cliente sobre el inicio y el cierre del servicio de consultoría es una fase independiente entre uno y otro ya que significa el inicio y el cierre de la prestación del servicio, mientras que desde el punto de vista de las funciones, estos actos son incluidos en una función que establece el elemento 3-2, “Administrar el proceso de prestación del servicio de consultoría”.

Además, para evaluar el servicio de consultoría ya terminado se requiere una capacidad específica. Por lo que no se debe considerar como una parte del procedimiento del cierre de servicio sino como una función independiente.

- (2) Establecer clases según los sectores.

En una consultoría, la fase en que se ve más notable la diferencia de características administrativas de cada uno de los sectores será la del elemento 1-2, “Identificar problemas en la administración de la PyME”. Por lo que, en cuanto al elemento 1-2, proponemos establecer 3 clases que son la industria manufacturera, comercio y servicios, y evaluar de acuerdo con sus respectivas características si el análisis de causas presentado en la evidencia por producto (informe de diagnóstico) cumple con el nivel satisfactorio de la calidad.

- (3) Establecer en todas las unidades los criterios de evaluación del desempeño.

Para todas las funciones laborales que se definen en cada unidad se emplean las habilidades de comunicación interpersonal, las cuales no se pueden evaluar sin observar el desempeño del aspirante. Hablando más concretamente, se tratan de las habilidades para la entrevista, la presentación y ser facilitador.

- (4) Reflejar en los criterios de evaluación las consideraciones efectuadas en relación con las limitaciones de recursos de las PyMEs.

Por medio de agregar, en los criterios de evaluación, una consideración de la factibilidad de

propuestas y de la profundidad del estudio sobre la adquisición de recursos externos, se evaluará la capacidad para prestar servicios de acuerdo con las circunstancias particulares de las PyMEs.