

Introducción a la consultoría general con base en el EC0249

GONZÁLEZ-HERRERA, Karina Concepción

DORANTES-BALDERAS, Magaly Abigail

PÉREZ-DZUL, Mirella Maribel

ECORFAN®

ECORFAN-México

Coordinadores

GONZÁLEZ-HERRERA, Karina Concepción. PhD
DORANTES-BALDERAS, Magaly Abigail. PhD
PÉREZ-DZUL, Mirella Maribel. PhD

Editor en Jefe

VARGAS-DELGADO, Oscar. PhD

Directora Ejecutiva

RAMOS-ESCAMILLA, María. PhD

Director Editorial

PERALTA-CASTRO, Enrique. MsC

Diseñador Web

ESCAMILLA-BOUCHAN, Imelda. PhD

Diagramador Web

LUNA-SOTO, Vladimir. PhD

Asistente Editorial

SORIANO-VELASCO, Jesus. BsC

Filóloga

RAMOS-ARANCIBIA, Alejandra. BsC

Introducción a la consultoría general con base en el EC0249

Ninguna parte de este escrito amparado por la Ley de Derechos de Autor, podrá ser reproducida, transmitida o utilizada en cualquier forma o medio, ya sea gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo, pero sin limitarse a lo siguiente: Citas en artículos y comentarios bibliográficos, de compilación de datos periodísticos radiofónicos o electrónicos. Visite nuestro sitio WEB en: www.ecorfan.org

Primera Edición

ISBN: 978-607-8695-93-5

Sello Editorial ECORFAN: 607-8695

Número de Control B: 2022-12

Clasificación B (2022): 281222-0005

A los efectos de los artículos 13, 162, 163 fracción I, 164 fracción I, 168, 169, 209, y otra fracción aplicable III de la Ley del Derecho de Autor.

Books

Definición de Books

Objetivos Científicos

Apoyar a la Comunidad Científica Internacional en su producción escrita de Ciencia, Tecnología en Innovación en las Áreas de investigación CONACYT y PRODEP.

ECORFAN-Mexico S.C es una Empresa Científica y Tecnológica en aporte a la formación del Recurso Humano enfocado a la continuidad en el análisis crítico de Investigación Internacional y está adscrita al RENIECYT de CONACYT con número 1702902, su compromiso es difundir las investigaciones y aportaciones de la Comunidad Científica Internacional, de instituciones académicas, organismos y entidades de los sectores público y privado y contribuir a la vinculación de los investigadores que realizan actividades científicas, desarrollos tecnológicos y de formación de recursos humanos especializados con los gobiernos, empresas y organizaciones sociales.

Alentar la interlocución de la Comunidad Científica Internacional con otros centros de estudio de México y del exterior y promover una amplia incorporación de académicos, especialistas e investigadores a la publicación Seriada en Nichos de Ciencia de Universidades Autónomas - Universidades Públicas Estatales - IES Federales - Universidades Politécnicas - Universidades Tecnológicas - Institutos Tecnológicos Federales - Escuelas Normales - Institutos Tecnológicos Descentralizados - Universidades Interculturales - Consejos de CyT - Centros de Investigación CONACYT.

Alcances, Cobertura y Audiencia

Books es un Producto editado por ECORFAN-Mexico S.C en su Holding con repositorio en México, es una publicación científica arbitrada e indizada. Admite una amplia gama de contenidos que son evaluados por pares académicos por el método de Doble-Ciego, en torno a temas relacionados con la teoría y práctica de las Área de investigación CONACYT y PRODEP respectivamente con enfoques y perspectivas diversos, que contribuyan a la difusión del desarrollo de la Ciencia la Tecnología e Innovación que permitan las argumentaciones relacionadas con la toma de decisiones e incidir en la formulación de las políticas internacionales en el Campo de las Ciencias. El horizonte editorial de ECORFAN-Mexico® se extiende más allá de la academia e integra otros segmentos de investigación y análisis ajenos a ese ámbito, siempre y cuando cumplan con los requisitos de rigor argumentativo y científico, además de abordar temas de interés general y actual de la Sociedad Científica Internacional.

Consejo Editorial

ANGELES - CASTRO, Gerardo. PhD
University of Kent

SALGADO - BELTRÁN, Lizbeth. PhD
Universidad de Barcelona

ARANCIBIA - VALVERDE, María Elena. PhD
Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

SEGOVIA - VARGAS, María Jesús. PhD
Universidad Complutense de Madrid

PEREIRA - LÓPEZ, Xesús. PhD
Universidad de Santiago de Compostela

NIÑO - GUTIÉRREZ, Naú Silverio. PhD
Universidad de Alicante

DE SAN JORGE - CARDENAS, Xóchitl Ma Del Carmen. PhD
Universidad de Granada

MARTÍNEZ - PRATS, Germán. PhD
Universidad Nacional del Sur

FRANZONI - VELAZQUEZ, Ana Lidia. PhD
Institut National des Télécommunications

HIRA, Anil. PhD
Claremont Graduate School

Comité Arbitral

MANRÍQUEZ - CAMPOS, Irma. PhD
Instituto de Investigaciones Económicas – UNAM

MAGAÑA - MEDINA, Deneb Elí. PhD
Universidad del Mayab

QUIROZ - MUÑOZ, Enriqueta María. PhD
Colegio de México

VILLALBA - PADILLA, Fátima Irina. PhD
Instituto Politécnico Nacional

RASCÓN - DÓRAME, Luis Tomas. PhD
Instituto Pedagógico de Posgrado de Sonora

SÁNCHEZ - TRUJILLO, Magda Gabriela. PhD
Universidad de Celaya

ELIZUNDIA - CISNEROS, María Eugenia. PhD
Universidad Nacional Autónoma de México

FERNÁNDEZ - GARCÍA, Oscar. PhD
Instituto Politécnico Nacional

ARCOS - VEGA, José Luis. PhD
Universidad Iberoamericana

MORENO - ELIZALDE, María Leticia. PhD
Instituto Universitario Anglo Español

Cesión de Derechos

El envío de una Obra Científica a ECORFAN Books emana el compromiso del autor de no someterlo de manera simultánea a la consideración de otras publicaciones científicas para ello deberá complementar el Formato de Originalidad para su Obra Científica.

Los autores firman el Formato de Autorización para que su Obra Científica se difunda por los medios que ECORFAN-México, S.C. en su Holding México considere pertinentes para divulgación y difusión de su Obra Científica cediendo sus Derechos de Obra Científica.

Declaración de Autoría

Indicar el Nombre de 1 Autor y 3 Coautores como máximo en la participación de la Obra Científica y señalar en extenso la Afiliación Institucional indicando la Dependencia.

Identificar el Nombre de 1 Autor y 3 Coautores como máximo con el Número de CVU Becario-PNPC o SNI-CONACYT- Indicando el Nivel de Investigador y su Perfil de Google Scholar para verificar su nivel de Citación e índice H.

Identificar el Nombre de 1 Autor y 3 Coautores como máximo en los Perfiles de Ciencia y Tecnología ampliamente aceptados por la Comunidad Científica Internacional ORCID - Researcher ID Thomson - arXiv Author ID - PubMed Author ID - Open ID respectivamente

Indicar el contacto para correspondencia al Autor (Correo y Teléfono) e indicar al Investigador que contribuye como primer Autor de la Obra Científica.

Detección de Plagio

Todas las Obras Científicas serán testeadas por el software de plagio PLAGSCAN si se detecta un nivel de plagio Positivo no se mandará a arbitraje y se rescindirá de la recepción de la Obra Científica notificando a los Autores responsables, reivindicando que el plagio académico está tipificado como delito en el Código Penal.

Proceso de Arbitraje

Todas las Obras Científicas se evaluarán por pares académicos por el método de Doble Ciego, el arbitraje Aprobatorio es un requisito para que el Consejo Editorial tome una decisión final que será inapelable en todos los casos. MARVID® es una Marca de derivada de ECORFAN® especializada en proveer a los expertos evaluadores todos ellos con grado de Doctorado y distinción de Investigadores Internacionales en los respectivos Consejos de Ciencia y Tecnología el homologo de CONACYT para los capítulos de America-Europa-Asia-Africa y Oceanía. La identificación de la autoría deberá aparecer únicamente en una primera página eliminable, con el objeto de asegurar que el proceso de Arbitraje sea anónimo y cubra las siguientes etapas: Identificación del ECORFAN Books con su tasa de ocupamiento autoral - Identificación del Autores y Coautores- Detección de Plagio PLAGSCAN - Revisión de Formatos de Autorización y Originalidad-Asignación al Consejo Editorial- Asignación del par de Árbitros Expertos-Notificación de Dictamen-Declaratoria de Observaciones al Autor-Cotejo de la Obra Científica Modificado para Edición-Publicación.

Introducción a la consultoría general con base en el EC0249

Introduction to general consulting based on EC0249

GONZÁLEZ-HERRERA, Karina Concepción*, DORANTES-BALDERAS, Magaly Abigail y PÉREZ-DZUL, Mirella Maribel

Universidad Tecnológica Metropolitana

ID 1^{er} Autor: *Karina Concepción, González-Herrera* / **ORC ID:** 0000-0002-1743-2614, **CVU CONACYT ID:** 256147

ID 1^{er} Coautor: *Magaly Abigail, Dorantes-Balderas* / **ORC ID:** 0000-0003-4381-0313

ID 2^{do} Coautor: *Mirella Maribel, Pérez-Dzul* / **ORC ID:** 0000-0003-2199-9493

DOI: 10.35429/B.2022.12.1.67

*karina.gonzalez@utmetropolitana.edu.mx

K. González, M. Dorantes y Pérez. M (AA. VV.). Introducción a la consultoría general con base en el EC0249. Books - © ECORFAN-Mexico, 2022.

Introducción a la consultoría general con base en el EC0249

El Book ofrecerá contribuciones seleccionadas de investigadores que contribuyan a la actividad de difusión científica de la Universidad Tecnológica Metropolitana para su área de investigación en la función de la Universidad ante los retos de la Sociedad del Conocimiento. Además de tener una evaluación total, en las manos de los directores de la Universidad Tecnológica Metropolitana, se colabora con calidad y puntualidad en sus capítulos, cada contribución individual fue arbitrada a estándares internacionales (RESEARCH GATE, MENDELEY, GOOGLE SCHOLAR y REDIB), el Book propone así a la comunidad académica, los informes recientes sobre los nuevos progresos en las áreas más interesantes y prometedoras de investigación en la función de la Universidad ante los retos de la Sociedad del Conocimiento.

Contenido

Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3
Capítulo 1 Introducción a la consultoría	5
1.1 ¿Cómo surge la consultoría?	5
1.2 ¿Qué es la consultoría?	5
1.3 Tipos de consultoría	6
1.4 El consultor	10
1.4.1 Clasificación de los consultores con base en su especialidad	11
1.4.2 El cliente desde diversas perspectivas	13
1.4.3 El cliente para la consultoría	13
1.4.4 El diagnóstico preliminar	19
1.4.5 El plan de trabajo	20
1.4.5.1 Ejemplo sucinto de un plan de trabajo	21
1.4.6 El contrato de la consultoría	23
1.4.6.1 Partes que integran el contrato, ejemplo	24
Capítulo 2 El diagnóstico	32
2.1 Del diagnóstico preliminar al diagnóstico general	32
2.1.1 Las fuentes de información	33
2.1.2 Metodología e instrumentos para la búsqueda de información	33
2.1.2.1 El cuestionario	35
2.1.2.2 La entrevista	38
2.1.3 Confiabilidad de información	42
2.1.4 Validez de información	42
2.1.5 Confidencialidad	43
2.1.6 Propiedad intelectual	43
Conclusiones	44
Recomendaciones	45
Referencias	46

Resumen

El presente documento arroja información del proceso del abordaje inicial de la consultoría, integrando dos capítulos, los cuales permiten desarrollar los ejemplos asociados al conocimiento del consultor, su labor en la actividad de la consultoría y las acciones que fortalecen la asesoría y acompañamiento que se brindan a las empresas. El primer capítulo genera el panorama inicial del concepto, la percepción de diversos autores y la forma en la que la entidad de certificación el CONOCER, lo adapta en las formalizaciones documentales. El capítulo dos registra los procesos para la realización del diagnóstico, considerando la evidencia documental y las acciones por respaldar, para llegar con los colaboradores de la organización. También involucra los esfuerzos de colaboradores en el desarrollo, que asumen la calidad de los hallazgos en las organizaciones para el planteamiento de cada uno de los criterios que sugieran mejoras dentro de las empresas, basados en las áreas de oportunidad detectadas.

Consultoría, Consultoría general, Conocer

Abstract

This document provides information on the process of the initial approach of the consultancy, integrating two chapters, which allow developing the examples associated with the knowledge of the consultant, his work in the consultancy activity and the actions that strengthen the advice and support that are provided to the companies. The first chapter generates the initial overview of the concept, the perception of various authors and the way in which the certification entity CONOCER adapts it in the documentary formalizations. Chapter two records the processes for carrying out the diagnosis, considering the documentary evidence and the actions to be supported, to reach the organization's collaborators. It also involves the efforts of collaborators in the development that assume the quality of the findings in the organizations for the approach of each one of the criteria that suggest improvements within the companies, based on the areas of opportunity detected.

Consulting, General consulting, Knowing

Introducción

La consultoría como servicio, representa el cumplimiento de una serie de procesos que guiarán, acompañarán y sustentarán los hallazgos relacionados con las necesidades presentes y problemáticas que lesionan los resultados de las organizaciones y unidades económicas (UE).

El servicio entonces de la consultoría refleja la experiencia que el consultor destina, pero, esta experiencia no siempre es respaldada con documentos que validen tales acciones. He allí cuando el estándar EC0249 Consultoría General, evidencia la competencia del Consultor, pero más allá de contar con el referente documental, se encuentran interrogantes que acompañan al interesado en certificarse, como son:

¿Es difícil?, ¿cuánto tiempo invertiré?

Y expresiones como:

¡Lo sé, no lo necesito!, ¡Poseo más conocimientos que lo que solicita el estándar!, ¡No se necesita tanta evidencia!, ¡Qué me van a enseñar, a mí, esos instructores! ¡Es excesiva la documentación, en la vida real no son de utilidad!

En efecto, el conocimiento del consultor superará por mucho, el proceso de certificación, pero, es importante dedicarse, y permitirse guiar en la elaboración de los documentos que sustentan el EC0249, porque la evidencia solicitada, requiere precisiones, que, en ausencia de estas, el certificado será extendido hasta la aprobación y elaboración total de los instrumentos que validan el servicio del consultor.

Las respuestas a las preguntas que se plantea el consultor reciben las respuestas que indican, que con base en la experiencia que se posea de los servicios brindados de consultoría, se aminora la dificultad presente, ya que el consultor se encuentra habituado a la elaboración y sustento documental.

Con relación a los tiempos invertidos, se sugiere, dejarse asesorar mediante un curso de al menos 20 horas, que serán orientativos y precisos con los documentos y teoría solicitada para el proceso de certificación.

Posterior al curso de mínimo 20 horas, se sugiere no extender por más de un mes, la entrega documental y la presentación del proyecto de la consultoría brindada, para que posteriormente se presente una evaluación, la cual integra términos clave, que son utilizables en el quehacer cotidiano del consultor.

Se recomienda que previo a la integración en un curso de certificación, sea este, para el EC0249 u otro estándar, se elimine el contexto empresarial presente en el individuo y se sumerja al escenario de participante, para presentar mayor disposición de aprendizaje, apertura para recibir información precisa documental y disposición para la elaboración de los formatos necesarios para la acreditación de este, eliminando el ego que frena la disposición al servicio.

De tal forma, que el presente documento arroja la información inicial, referente al diagnóstico, que incidirá, en la completa elaboración solicitada en el EC0249, también, integra el sustento teórico que fortalecerá los conocimientos que se poseen sobre el tema y que argumentan la evaluación realizada, durante el proceso para la acreditación de este.

Es sin duda alguna, un documento ilustrativo, con ejemplos para su elaboración, siendo que, cada ejemplo, será adecuado a las formas y mecanismos involucrados por el Consultor para y en la oferta de los servicios habituales de consultoría.

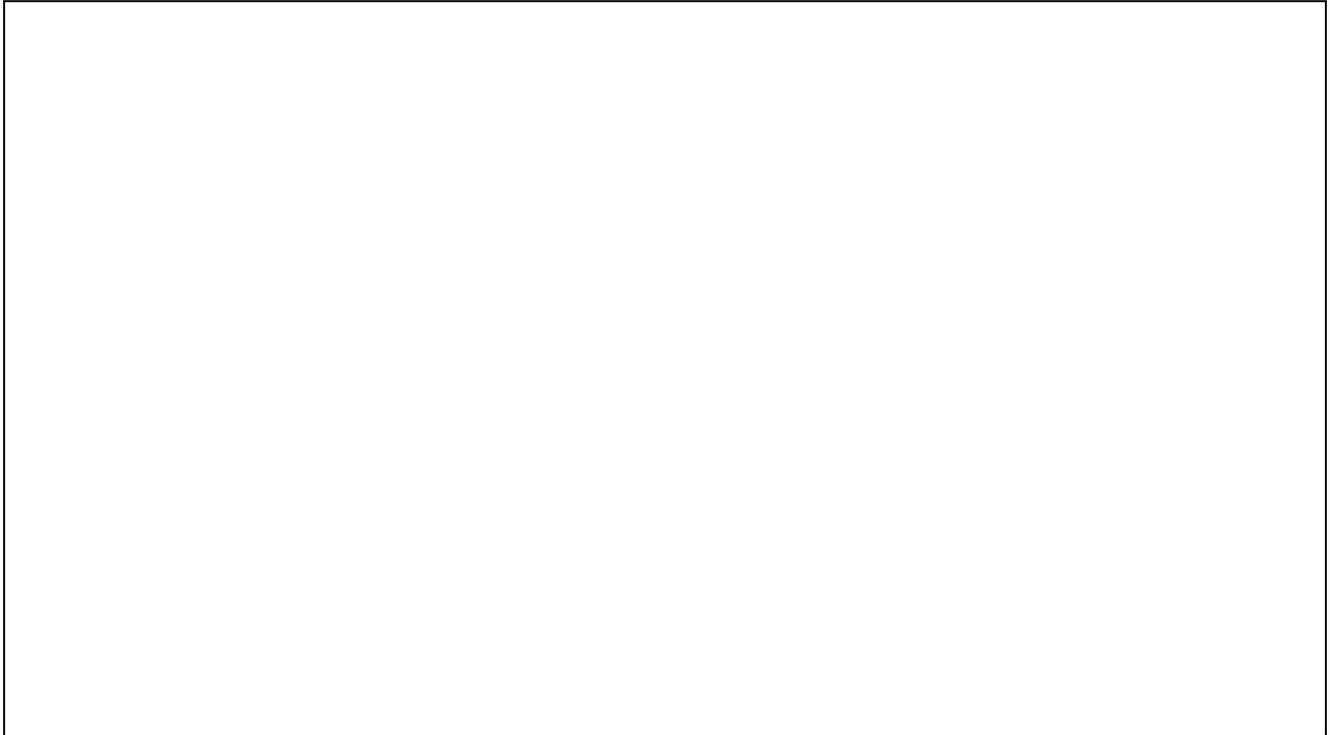
En concreto son las bases del diagnóstico, pero realza y se enfatiza, que permitirá un acercamiento previo a la certificación, genera un panorama inicial y lo acerca a un resultado sobresaliente en la acreditación, también permite ahondar en otros documentos requeridos en una evaluación.

De tal manera que, los autores de la presente obra externan especial agradecimiento a los consultores, por estimular las acciones en materia de certificación e instrucción.

González-Herrera, Karina Concepción .PhD
Dorantes-Balderas, Magaly Abigail. PhD
Pérez-Dzul, Mirella Maribel. PhD

Capítulo 1. Introducción a la consultoría

Objetivo: El participante identificará los conceptos asociados a la consultoría como medio para la generación de propuesta de acciones encaminadas a la solución de áreas de oportunidad identificadas en las organizaciones.



1.1 ¿Cómo surge la consultoría?

La consultoría se origina en la revolución industrial cuando se presenta la modernización de las fábricas, pasando de procesos rudimentarios a la incorporación de máquinas industriales para los procesos de producción inherentes a las actividades de cada industria. Se hizo necesaria debido al crecimiento del proceso de producción y la integración necesaria de personal que no contaba con conocimientos previos al trabajo, en donde se requirieron diversas formas de dirigir y controlar las acciones en las fábricas (situación que se presenta en la primera mitad del siglo XIX).

Los precursores de la organización científica del trabajo son Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington Emerson, quienes dieron el impulso a la consultoría. Las técnicas y herramientas no siempre compaginaban, pero la búsqueda era asociada a elevar la productividad del trabajador y de las fábricas. En 1920, se relaciona a Elton Mayo, con su experimento de Hawthorne, quien incide en la investigación y a la consultoría con respecto a las relaciones humanas y a Mary Parker Follett en la consultoría referente a la administración de los recursos humanos y a la motivación (Kubr, 2010).

1.2 ¿Qué es la consultoría?

La consultoría según (Kubr, 2002; Guerrero, et al, 2019) “es un servicio de asesoría profesional independiente que ayuda a la empresa a: alcanzar los objetivos, mediante la solución de problemas; descubrir y evaluar oportunidades; mejorar el aprendizaje y lograr la puesta en práctica de los cambios” (p. 2). El concepto de consultoría (Guerrero, et al, 2019) “evoluciona en el tiempo y, en la actualidad, se aprecia la práctica de las acciones que lo involucran hacia una mejora, donde el consultor acompaña al cliente a través de la formación”.

Para (Kubr, 2010; Albano, 2016) la consultoría se puede definir como “el servicio prestado por un profesional en calidad de asesoramiento, el cual implica la toma de decisiones basándose en observaciones pertinentes con la finalidad de ayudar a las organizaciones en la búsqueda de soluciones o al mejoramiento de procedimientos dentro de sus diferentes áreas” (p.173).

Aportando a la idea Guerrero, (2014; Guerrero, et al, 2019) menciona que:

La consultoría es un servicio profesional, un proceso de retroalimentación donde el consultor aprende de los miembros de la organización y éstos a su vez, guiados por el consultor, pueden generar un estado de sinergias que permita activar el conocimiento acumulado en el personal (p.2).

Steel (1975; Kubr, 2010) plantea asociar al término consultoría como “cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en la que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son”.

Por su parte, (CONOCER, 2017) entiende consultoría como el servicio a través del cual “las personas que deben identificar la situación o el problema planteado desarrollan alternativas de solución a dicho problema y presentar una solución a su consultante” (p. 1).

De tal manera que la consultoría es entendida como conjunto de actividades vinculadas a un servicio en donde interviene uno o varios especialistas que observan de manera detenida las acciones que han derivado en problemas o necesidades en las Unidades Económicas (UE) que no se logran subsanar, mejorar, comprender y/o solucionar correctamente, para lo cual es requerida la valoración de un experto en materia. La consultoría, requiere de acompañamiento, seguimiento y monitoreo de los resultados, cabe destacar, que el primer acercamiento reporta las áreas de oportunidad, para que, a partir de esta, se sugieran las propuestas encaminadas para las soluciones convenientes de acuerdo con el giro del negocio.

Actividad 1 Indica ¿qué es lo que concibes como consultoría?

1.3 Tipos de consultoría

En cuanto a (Schein, 1990; Olarte, 2012) la consultoría de procesos representa “un conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente” (p.72). es decir, este concepto se asocia a una situación detectada en un área específica de la organización.

Los servicios de consultoría se clasifican de múltiples maneras, en donde se identifica que intervienen factores como el tipo de forma de intervención y el tipo de relación establecida entre el consultor y el cliente con cada característica de su necesidad. Según (Schein, 1988; López, et al, 2010) se identifican tres tipos de consultoría:

La consultoría de recursos es el cual el cliente ha identificado su problema o la mejora que requiere, sabe lo que necesita y simplemente recurre al consultor para que éste se apropie del problema y lo resuelva. La consultoría de recursos es también llamada una consultoría de médico-paciente. La consultoría de procesos por otro lado es cuando el consultor orienta al cliente para que él mismo perciba su realidad empresarial, elabore su diagnóstico y desarrolle las estrategias que le permitan resolver el problema¹ (p. 153).

Como se mencionó, es según el vínculo existente entre el consultor y la organización, la consultoría, clasificándose de manera interna y externa.

La consultora externa, la cual es cuando el consultor es totalmente independiente del cliente desde el punto de vista jurídico y administrativo. La consultoría interna es otra manera y funciona cuando el consultor forma parte de la organización en la cual presta sus servicios. Igualmente, (Kubr, 2002) la consultoría puede clasificarse según el proceso involucrado, por ello hay consultorías en gestión estratégica, en gestión financiera, en mercadeo, en producción, calidad y productividad, en sistemas de información y tecnología y en gestión (p. 153-154).

Tabla 1 Tipos de consultoría

Clasificación	La consultoría y su concepción	Conceptualizando
	Son los servicios que se pueden ofrecer a áreas profesionales de alta especialidad (Aguilar, et. al. 2011, p. 778).	Es un servicio prestado por expertos en asesoramiento y resolución de problemas que se puede presentar de manera externa individual o empresa.
Externa	"La consultoría externa es cuando el consultor es totalmente independiente del cliente desde el punto de vista jurídico y administrativo" (López, et al, 2010, p. 53).	
	Son la subcontratación de servicios externos, donde los casos de adjudicación de procesos se deben a clientes, también que es necesario establecer un contrato legal de por medio de las partes, cliente y consultor, de forma de que exista cierto control sobre la relación de trabajo, actuando como instrumento o condición que mitigue riesgos (Avello, 2016, p. 9-10).	
Interna	Es cuando el consultor forma parte de la organización en la cual presta sus servicios en asesoramiento, para (López, et al, 2010, p. 153)	La situación de personas que tienen como función regular la de asesorar y resolver problemas según su esquema de consultoría en la misma empresa.
	La consultoría interna es una modalidad de ejercicio de la consultoría que ocurre cuando el consultor forma parte de la empresa cliente. Se denomina «interna» para diferenciarla de la consultoría convencional que es «externa» al cliente (Antonorsi, 2010, p. 48).	
	La consultoría interna consiente la utilización del conocimiento y experiencia del personal que labora en la organización para abordar sus problemas y retos (Hernández y Mirabal, 2020).	

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al proceso general de consultoría organizacional (Guerrero, et al, 2018) se establecen 4 fases para efectuar el servicio desde el inicio e interacción con el cliente hasta el cierre de este”, que a continuación se describen:

¹Ídem

1. Concertar el servicio, siendo la etapa en la que se establecen las primeras relaciones entre el consultor y la organización, contactar con el cliente datos requerirle, preparar la consultoría elaborando la carta de presentación, la orden de trabajo y la realización de la reunión de apertura.
2. Exploración, donde se realiza una exploración preliminar, así mismo se determina los problemas existentes, causas, posibles soluciones y la elaboración de resultados de la exploración.
3. La planificación que integra el capacitar al personal del cliente y determinar las herramientas y técnicas a utilizar.
4. Resultados, se elaboran documentos de trabajo como informes preliminar y resultados (p. 24)

El proceso de consultoría es una actividad destinada a resolver problemas concretos y para aplicar los cambios deseados por el cliente. Se puede encontrar diversas formas de subdividir el proceso de consultoría, sin embargo, (Kubr, 2010, p. 25) agrupa los procesos en 5 fases:

1. La iniciación, en donde se destaca el acercamiento con cliente para familiarizar la situación en la que se encuentra, un diagnóstico preliminar, planear el cometido, estrategias de propuesta y contrato.
2. Diagnóstico donde se le atribuye descubrir los hechos, un análisis del objetivo, análisis del problema, descubrir los hechos que afectan los resultados, generación de los resultados para el cliente.
3. La planificación de medidas o también llamado plan de acción, en ella se elaboran soluciones, se evalúan las opciones, se le genera la propuesta al cliente y finalmente en esa etapa se planea la aplicación de medidas.
4. En el proceso de aplicación (implementación) se contribuye a la aplicación, una propuesta o propuestas de ajustes y capacitación.
5. Terminación: se inicia con la evaluación, se genera el informe final, se establecen los compromisos, se generan los planes de seguimiento, se concluye y finaliza con las acciones de consultoría.

Actividad 2. Indica el tipo de consultoría (interna o externa) en la que ha participado según ámbito de actuación y las áreas de oportunidad detectadas, establezca el tipo de consultoría que efectuará para el presente evento.

1.4 El consultor

Es entonces cuando se concibe al consultor como la persona que posee experiencia en la actividad económica en la que asesorará, para la búsqueda de soluciones de las empresas u organizaciones que requiere de su apoyo y encargada de brindar el servicio profesional de consultoría.

Es importante considerar el término “consultor” de acuerdo con (Albano, 2016):

Es una persona que está en condiciones de ejercer cierta influencia sobre un individuo, un grupo o una organización, pero sin poder directo para efectuar los cambios a llevar los programas a la práctica. Un mánager es alguien que posee control directo sobre la acción. Se actúa como tal en el momento en que uno asume control directo (p.172).

Los documentos sugeribles y requerimientos que debe presentar el consultor (tabla 2), para realizar el servicio de la consultoría y para certificarse ante el CONOCER es el siguiente:

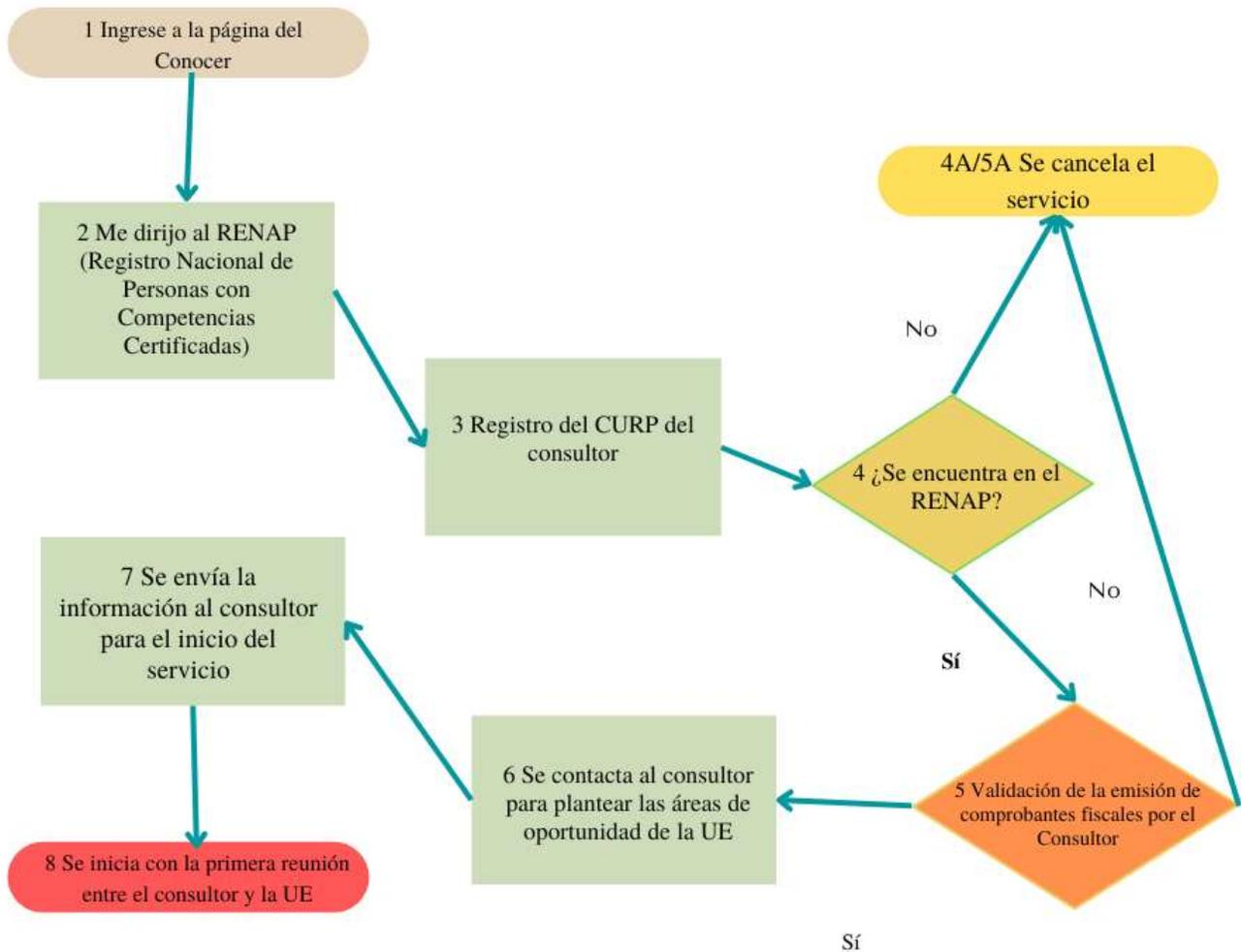
Tabla 2 Documentos sugeribles y requerimientos para el Consultor

Consultor que brinda servicios de consultoría	Consultor que solicita certificarse ante el conocer
1. Experiencia comprobable de servicios previos	1. Experiencia previa del servicio de consultoría en áreas específicas o general
2. Evidencia del registro de cartera previa de clientes	2. Desempeño formal del servicio de consultoría
3. Emitir comprobantes fiscales	3. Elaboración de documentos y evidencias del servicio
4. Evidenciar formalidad en los contactos con el cliente	4. Registro ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT) como consultor o como empresa que integre el servicio
5. Plantear formalmente los resultados por entregar	5. Profesionalismo y compromiso con las actividades para la certificación
6. Precisión en los entregables	6. Asegurarse de realizar las actividades solicitadas y documentos durante el desarrollo del curso para la certificación
7. Relacionar precio vs servicios (entregables)	7. Realizar las indagaciones necesarias, ante cualquier duda que surja en el proceso.
8. Calendarización precisa de la entrega de los entregables	8. Organizar las evidencias documentales
9. Especificar qué es lo que se establece para la finalización del servicio de la consultoría	9. Entregar las evidencias documentales
10. Generar los contratos respectivos	10. Disposición para la mejora de los documentos entregables

Lozano, (2009) menciona que el consultor es “una persona profesional que tiene que exponer su capacidad de resolución de problemas y tratar información o asuntos confidenciales; por lo cual, la confianza y la confidencia debe ir de la mano” (p. 217)

Para el CONOCER, (2017) “el consultor es el profesional que, independientemente de la especialidad o especialidades que practique, proporciona servicios integrales de consultoría a una organización” (p. 6).

Un consultor certificado ante el CONOCER (Conocimiento, Competitividad, Crecimiento) se puede identificar al momento de que presente su certificado de competencias y/o se indague en la plataforma del conocer teniendo a la mano el CURP del especialista de la siguiente forma (figura 1):

Figura 1 Proceso para la verificación del consultor certificado

Fuente: Elaboración Propia

Los deseos del consultor radican en la generación de cambios visibles y representables económicamente para la empresa, ya que de ello dependerá la motivación del empresario para la continuidad de las relaciones cliente vs servicios. De igual manera, refiere la compenetración total del consultor para este logro en la empresa, analizando los hallazgos a profundidad, que coadyuben con la elaboración de las propuestas concretas. Generalmente con los hallazgos, se enfoca el esfuerzo del consultor en la búsqueda de respuestas y retroalimentación a lo encontrado, de tal manera que arrojará propuestas encaminadas a subsanar, mejorar, pero sobre todo fortalecer acciones, procesos y otros. Para lograrlo se requiere que el elemento humano de la empresa se encuentre capacitado con respecto a las actividades que se realizan para con esta y a su vez se compenetre mediante la orientación precisa (Guerrero, et al, 2019).

1.4.1 Clasificación de los consultores con base en su especialidad

La consultoría requiere valorar todas las áreas para definir el problema, pero con base en lo anterior implica la realización de la consultoría y especializarse en ella, para lo cual se considera de acuerdo con (Bork et al., 1997; Gersick et al., 1997; Lozano, 2009, p. 218) distinguen tres tipos de Consultores:

1. Consultores expertos. Son aquellos que desempeñan su función con base en los conocimientos académicos, se desempeña como asesor especialista individual y brinda asesoría en un problema definido por la empresa familiar.
2. Consultores expertos concedores del sistema familiar. Poseen las particularidades del consultor experto, pero de sistemas familiares y negocios. La remuneración por el servicio se asocia a las respuestas que generan de forma fundamentada sin embargo no empapan del know how (saber cómo) a los clientes, es decir no enseñan.

3. Consultor de proceso. La inversión dirigida al especialista va en función la orientación hacia la toma de decisiones de “la familia a tomar sus propias decisiones, a entender su propia voluntad y dirección, y organizar ellos mismos la manera de tratar sus propios temas”. Actúa en colaboración con otros especialistas de distintas áreas”.

Es decir, la capacidad y experiencia permitirán diferenciar entre lo que ofrece como servicio y lo que sabe hacer, lo que incidirá en el incremento de los clientes que demanden de estos, así como, se vuelve necesaria diferenciar la rama de la economía y el tamaño de las unidades económicas a las dirigirá sus servicios, acotando, puede abarcar más y demostrar mayor calidad en su oferta de servicios de consultoría.

Actividad 3 Especifique la rama económica y el tamaño de la empresa a la cual dirigirá sus servicios

Servicio especializado	Actividad o giro de la empresa	Tamaño de la empresa

Cohen (2003; Lozano, 2009), destaca los principios que requieren cumplir los consultores con base en el código de ética del Instituto de Consultores Generales de USA (IMCUSA), comparado con el código de ética del CONOCER para el estándar de competencias EC0249 (CONOCER, 2017), tabla 3:

Tabla 3 Código de ética de los Consultores

IMCUSA	EC0249
<ul style="list-style-type: none"> – Confidencialidad – Guiar, orientar y/o ayudar con imparcialidad. – Aceptar los compromisos que se puedan cumplir con base en las competencias del consultor – Establecer los honorarios de forma previa – Desarrollar y proponer soluciones realistas, prácticas y concretas – Atender al cliente con integridad, competencia y objetividad. – Trabajar con metodología propia o de otros, con autorización. – Generar una publicidad clara, sin engaños. 	<ul style="list-style-type: none"> – Confidencialidad de la información proporcionada por la empresa o subsidiarias (no divulgación de forma escrita o verbal). – La información proporcionada será única y exclusivamente para el propósito o fin para el cual le fue proporcionada por la organización – Es Información confidencial toda aquella contenida en documentos, manuales, recetas, fórmulas, medios audiovisuales, electrónicos, magnéticos, discos ópticos, filmes u otros instrumentos similares, registros de compras y de ventas, listas de precios, los materiales concernientes a la tecnología y asistencia técnica, así como cualquier información contable, financiera, de empleados, legal, consultoría, implantaciones, seguridad informática, propuestas técnicas, cartera de clientes, ventas, ingresos costos y pagos. – La información confidencial que le sea proporcionada se encuentra regulada por lo previsto en el artículo 82 83, 84, 85, 86 y 223 fracciones IV y V de la ley de la propiedad industrial, 210 y 211 del Código Penal Federal y 213 del Código Penal para el Distrito Federal

1.4.2 El cliente desde diversas perspectivas

Para que un consultor llegue a desarrollar sus habilidades requiere de la llegada de un cliente el cual de acuerdo en la norma ISO 9000 (ICONTEC, 2015) citado en (Steffanell-De León, et al, 2017) “el cliente es la persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella” (p.5).

Según (Padilla-Aguiar, Herrera-García, Acevedo-Suárez, & Pardillo-Baez, 2016) el cliente:

Es quien viene a solicitar un servicio o a comprar un producto, además que se clasifica como las personas más importantes para cualquier organización. Nuestra labor es satisfacerlos, merecen el trato más amable y cortés, representan el fluido vital de la organización.

Aportando a la definición (Godás, 2005) comenta que los clientes “son los que demandan productos o servicios y terminan adquiriendo los productos de forma periódica” (p. 147).

El cliente según (Albrecht & Bradford, 1990; Pérez, 2006; Vizcaíno & Sepúlveda, 2018) “es la razón de existir de cualquier negocio y por la cual las empresas dirigen sus políticas, productos, servicios y procedimientos a la satisfacción de sus expectativas” (p.10).

Desde la perspectiva de la consultoría será la persona con un registro fiscal o que se encuentre por iniciar una actividad económica que requiere del apoyo, guía, orientación con respecto a una actividad o situación compleja que requiera especial atención para un mejor rendimiento.

1.4.3 El cliente para la consultoría

Por su parte el CONOCER, (2017) define cliente como “la persona que busca los servicios de un consultor para dar solución a un problema o situación dentro de su organización” (p. 6).

El cliente puede ser interno o externo en la organización para (Hernández, 2004) en (Steffanell-De León, et al, 2017):

El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización. Por otro lado, el cliente externo son los individuos u organización que recibe el servicio o que relaciona profesionalmente con ella (p.6).

También se considera al cliente potencial o prospecto a aquel que se encuentra interesado en los servicios o productos que se generan, pero aún no realiza la compra, pero que puede ser conducido a la adquisición.

Para el enfoque del presente, se considera al cliente como aquella persona que requiere del apoyo, asesoría y/o guía para la solución de los problemas o necesidades presentes en la organización.

Con base en lo anterior se procederá a efectuar las siguientes acciones que permitan respaldar la intención de colaboración con los clientes para el consultor y del cual se desprende lo siguiente:

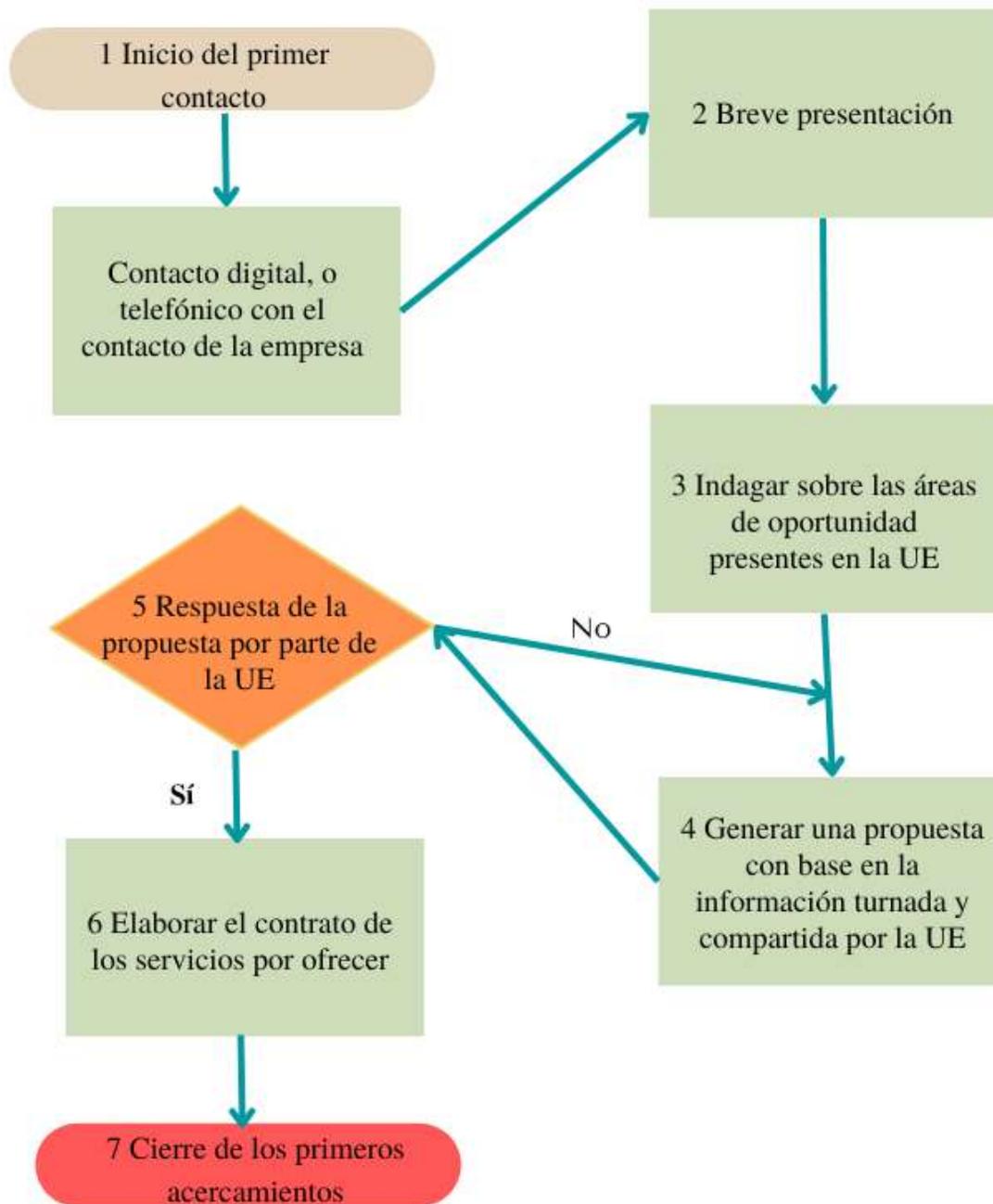
Derivado de lo anterior se genera un primer contacto considerando áreas de oportunidad de la empresa, necesidades o problemáticas que lesionan un aspecto de esta, por parte del cliente hacia el consultor, con la finalidad de externar situaciones que inconforman los resultados de la organización. Cabe destacar que el cliente, solicita los servicios considerando el perfil de consultor, su experiencia y/o tomando como referencia otros servicios de consultoría brindados por este. Es necesario recalcar que el primer contacto se pueda dar del consultor hacia el cliente, con información previa transmitida a este (sobre la necesidad presente de la empresa) con el objeto de ofrecer sus servicios profesionales.

En este primer acercamiento se busca indagar sobre las necesidades primarias que lesionan los resultados de la UE, para la elaboración de una propuesta concreta, se requiere especial atención ante estas, para un planteamiento centrado en las necesidades que identifica o requiere se detecte el cliente (imagen 2) es importante soportar documental y/o digitalmente todo el proceso (tabla 4 y figura 2).

Tabla 4 El servicio y el primer contacto con el cliente “proceso ideal”

Núm.	Actividad
1	Inicio del primer contacto
2	Contacto telefónico, en digital o en una reunión programada con el prospecto
3	Breve presentación
4	Indagación sobre las necesidades o situaciones anómalas que se presentan en la empresa o UE
5	Generar una propuesta basada en la información transmitida en la reunión para el inicio del servicio
6	Respuesta de la propuesta por parte de la UE
6A	Aprobada la propuesta se genera el contrato de los servicios por ofrecer
6B	En caso de que se rechace la propuesta, considerar las razones para adecuarla con base en el presupuesto o acciones requeridas para estos primeros contactos con la UE.
6C	Se presenta el nuevo borrador del contrato y se cumple con el punto 6A
7	Se concretan los tiempos, horas, áreas de inicio en la UE
8	Se acuerda con el responsable de los avances de la consultoría las visitas
8A	Importante solicitar que el personal este concientizado sobre el proceso de la consultoría
9	Cierre de los primeros acercamientos

Figura 2 El servicio y el primer contacto con el cliente “proceso ideal”



Fuente: Elaboración Propia

Actividad 4 Establece el tipo de cliente y las generalidades de este, al que se dirigirá el servicio de consultoría, cumpliendo con los datos que a continuación se describen:

1. Persona física o persona moral
2. Registro federal de causantes
3. Nombre de la empresa
4. Nombre del contacto de la empresa al que se dirigirá la propuesta del servicio de consultoría
5. Dirección de la empresa (incluya número telefónico y correos electrónicos)

Actividad 5. Primer contacto de la empresa con el consultor certificado (documentos formales que integren lo siguiente) con respaldo de los medios de comunicación utilizados para ello.

1. Oficio (fecha, núm., de oficio, generalidades del consultor (nombre completo y puesto del contacto. Contenido de la comunicación formal establecida [exposición de los motivos del oficio y/o contacto, problemas presentados o identificados {cliente al consultor} cierre del comunicado] firma y datos del firmante que incluya nombre completo y puesto [cliente]) el documento deberá realizarse de manera ejecutiva (hoja membretada [encabezado, pie de página, dirección, correo, logo, etc.]).
2. Direcciones electrónicas de comunicación o números telefónicos.
3. Oficio de respuesta turnado (consultor al cliente) en donde se generen propuestas de trabajo inicial, para el planteamiento inicial, en caso requerir mayor información a la inicialmente compartida por la empresa y se entabla una llamada telefónica (respaldar está comunicación realizada) en donde se especifique la necesidad de un diagnóstico preliminar (áreas o departamento con afectaciones [situaciones que logran observar, comportamientos involucrados, finanzas con indicadores negativos, etc., especificar qué es lo que se requiere que atienda el consultor, para la presentación de una propuesta inicial y reunión de trabajo]).
4. Minuta de la reunión derivada de la respuesta del oficio solicitado en el punto 3 de este ejercicio.



Ejemplo 1. Oficio para generar al cliente (consultante) del consultor:

Fecha: municipio, estado a ___ de ____ de 2021.
<p>_____</p> <p>Cargo PRESENTE</p> <p style="text-align: right;">Asunto: _____</p> <p>Por medio de la presente me dirijo a usted para solicitar una entrevista para hacer el planteamiento de una intervención en la Empresa _____.</p> <p>El objetivo que se pretende lograr es _____. Se busca un proceso de consultoría y la generación de una propuesta que pueda facilitar la resolución de esta problemática.</p> <p>Esperamos pueda atender a nuestra solicitud lo más pronto posible.</p> <p>De antemano agradezco la atención prestada a la presente, esperamos su respuesta.</p> <p style="text-align: center;">ATENTAMENTE</p> <p style="text-align: center;">NOMBRE, CARGO Y FIRMA DEL CLIENTE</p>

Ejemplo 2. Formato de respuesta del consultor al consultante

Fecha: municipio, estado a ___ de ____ de 2021.
<p>_____</p> <p>Puesto</p> <p style="text-align: right;">Asunto: _____</p> <p>PRESENTE</p> <p>Es un placer saludarlo y ponerme en contacto con usted y empresa _____. El motivo de la presente es establecer contacto en respuesta de la carta enviada a nuestra empresa para solicitar los servicios de consultoría.</p> <p>Para puntualizar el tipo de servicio solicitado y hacer una propuesta de trabajo le propongo tener una reunión el próximo _____ a las _____, en nuestras oficinas, ubicadas en _____ o vía web, en el enlace que acompaña el presente.</p> <p>Será importante que en la reunión estén presentes además de usted la persona que designará como responsable del seguimiento de este proyecto.</p> <p>Sin más por el momento me pongo a sus órdenes, esperando me confirme la reunión por correo electrónico a, _____@gmail.com.</p> <p style="text-align: center;">A T E N T A M E N T E</p> <p style="text-align: center;">Consultor Firmas y cargo</p>

Ejemplo 3 Formato de la minuta resultado de la reunión consultor a consultante

Fecha: municipio, estado a ___ de ____ de 2021

Minuta reunión #5-2021**I. Asistentes a la reunión**

1. Por parte de la empresa _____
2. Por parte del despacho consultor _____

Puntos a tratar

- Presentar reporte de los resultados obtenidos de las pruebas de diagnóstico empresarial.
-
-
-
-
-

Síntesis de temas tratados

Tema	Conclusiones
Presentación de _____	

Compromisos y acuerdos

Acuerdos	Responsable	Fecha de entrega

Notas

--

Próxima reunión:

Fecha:

Hora:

Lugar:

Nombre y firma Cargo	Nombre y firma Cargo	Nombre y firma Cargo

1.4.4 El diagnóstico preliminar

El diagnóstico permite conocer la situación que refleja la empresa y los problemas, limitaciones, debilidades que contrae para su crecimiento. El término se asocia a las condiciones que provocan una situación inusual efectuado mediante un análisis (el desglose de las partes que intervienen en esta situación).

El diagnóstico organizacional es para Cantos (2017) es una herramienta de análisis situacional, en donde (Ascencio, et. al., 2017; Medina, et al, 2020, p. 38) indica que es una herramienta de análisis situacional, que al considerarse como un proceso permite hallar desatinos, describe problemas detectados, establece soluciones y genera propuestas de mejora.

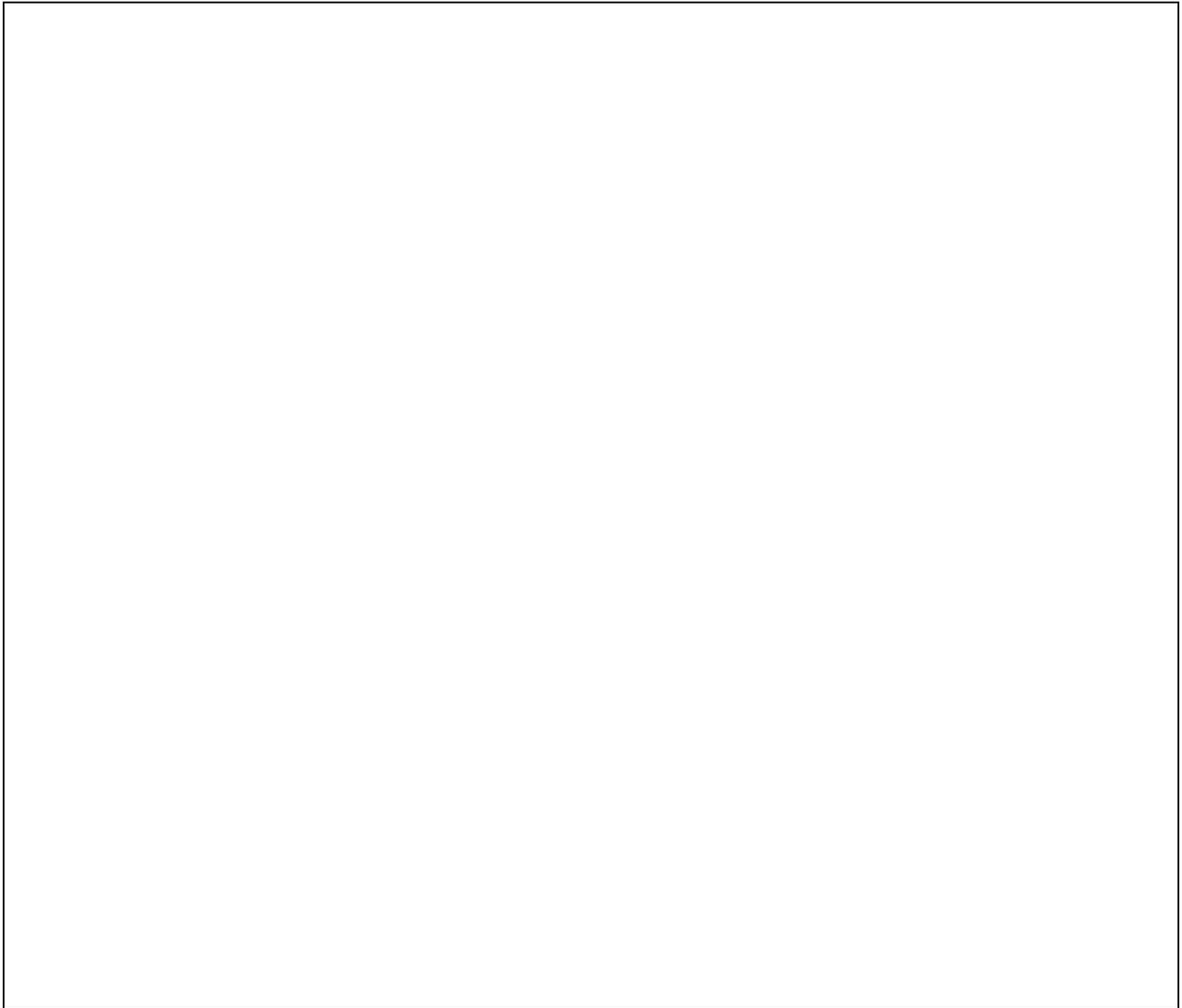
Desde su concepción el valor del diagnóstico empresarial se asocia a la evaluación de las condiciones de la empresa, lo cual incide al establecimiento de controles, que contribuyen fuertemente a la mejora, incidiendo en la comprensión, control y predicción del desempeño organizacional (Fernández et al., 2012; Bernal, et al, 2014), estos autores citan a en donde se indica que al “propietario de la pequeña y mediana empresa le permite poseer un panorama informativo interno en tiempo real de la situación actual de su organización (p. 282)”.

Lo interesante del diagnóstico preliminar es que permite soportar documentalmente, aquellas necesidades que logra observar el cliente, así como incide en la decisión de la profundidad del estudio (la consultoría), las áreas y departamentos involucrados y los puestos clave en la ejecución de éste.

En el informe del diagnóstico preliminar se deberá integrar la mayor formalidad posible, así como los datos clave que permitan concebir una visualización al cliente de lo que acontece en la empresa, destacando los problemas que se deben profundizar y los espacios que dentro de la estructura organizacional se encuentren.

Actividad 6. Diagnóstico preliminar (consultor a cliente) en donde establezca lo siguiente:

1. Objetivo del diagnóstico preliminar el ¿por qué?
2. Importancia del diagnóstico preliminar.
3. El tiempo invertido para el desarrollo de este,
4. Áreas y/o departamentos a los cuales se consultará, para conocer a profundidad la problemática presente, en caso este sea confuso o complejo y del cual requiera mayor precisión.
5. Puestos que intervendrán en el diagnóstico
6. Documentación requerida (# empleados, manuales, croquis de la empresa, reportes financieros, otros).
7. Nombre del contacto para el diagnóstico preliminar, correo electrónico, teléfonos, etc.
8. Fechas de realización.
9. Requerimientos administrativos, en su caso.
10. Monto del diagnóstico preliminar (precio).
11. Reporte de resultados del diagnóstico preliminar en donde destaque lo encontrado en la empresa que requiere mayor profundidad y atención
 - a. No se logra identificar las causas que provocan una situación precisa, en donde se destaque la necesidad de este (mencione qué ganancias se obtendrá a través de esta acción, y el periodo de tiempo en la cual se reflejará, sea realista), etc.
12. Otros.



1.4.5 El plan de trabajo

Un plan de trabajo según (del Valle de Moya, et al, 2009) “consiste en el desarrollo de actividades específicas para cada estilo, con el objetivo de que se puedan organizar sus procesos necesarios de forma eficaz” (p.140).

Para Torres, et al, (2008) un plan de trabajo es entendido como:

Un modelo sistemático de actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla. La realización del Plan de Trabajo surge de la necesidad de planificar las actuaciones que se vayan a llevar a cabo para desarrollándose en cada uno de los puntos que se requieren (p.1).

Aportando su idea, (Alcaraz, 2011) sustenta que el plan de trabajo “consiste, básicamente, en asignar tiempos, responsables, metas y recursos a cada actividad de la empresa, de tal manera que sea posible cumplir con los objetivos que se ha trazado y preparar todo lo necesario para el inicio de operaciones” (p. 236).

Por otro lado, (Cantú, 2017) indica que un plan de trabajo “es un instrumento adecuado para determinar las obligaciones tanto de empresas propias estatal o controladas por éste, como de las empresas privadas”.

El plan de trabajo es un documento en donde se registran el conjunto de actividades a desarrollar, ésta debe ser precisa e incluir de manera detallada los siguientes elementos:

1. El nombre del formato o instrumento “plan de trabajo”
2. El objetivo de éste
3. Responsable del plan de trabajo
4. Problema (as) que se atenderá
5. Especialistas involucrados en el plan de trabajo
6. Periodo involucrado para el desarrollo y ejecución del plan de trabajo (asociado a la consultoría)
7. Actividades por desarrollar
8. Documentos requeridos por actividad y área de la empresa involucrada
9. Recursos utilizados
10. Duración de cada actividad por área o departamento por atender
11. Productos entregables y/o resultados planteados
12. Indicadores de evaluación de los productos entregables o parámetros para la valoración de la calidad de estos

1.4.5.1 Ejemplo sucinto de un plan de trabajo

Plan de trabajo

Objetivo:

Analizar las situaciones que inciden en los procesos de trabajo y en la producción de la empresa para el diseño de propuestas de actuación que permitan la mejora continua.

Responsable:

GONZÁLEZ, Federico. BsC

Problema detectado:

Se identifica rotación de personal e incidencias constantes de los colaboradores con respecto al rendimiento y actitud hacia el trabajo. El volumen de producción establecido no se alcanza en los períodos estipulados, disminución de clientes y rutas de distribución.

Período de trabajo:

Del 30 de abril al 30 de mayo de 2022.

Tabla 5 Calendarización de actividades

OBJETIVO	ACCIONES	ESPECIALISTAS	RECURSOS	E N E	F E B	M A R	RESULTADOS ENTREGABLES	INDICADOR
Analizar las situaciones que inciden en los procesos de trabajo y en la producción de la empresa para el diseño de propuestas que permitan la mejora continua	Monitoreo del funcionamiento de la maquinaria	Ing. María G. Ingeniera Industrial	Informe mensual					
	Observación de las actividades							
	Valorar la estructura de los instrumentos de evaluación del desempeño	Lic. Fernanda Psicóloga y Administradora	Resultado de Evaluaciones					
	Analizar la percepción del empleado sobre la organización		Instrumentos de evaluación del CH					

Actividad 7. Diseña el plan de trabajo



1.4.6 El contrato de la consultoría

Un contrato es un documento que legaliza la relación existente entre una persona y una unidad económica (UE), y/o entre dos unidades económicas, brindando certeza, evidencia y compromisos entre las partes involucradas.

El contrato de consultoría según (Diccionario de comercio internacional, 2021):

Es un tipo de contrato de servicios que utilizan las empresas de consultoría de ámbito internacional, mediante el que una de las partes (Consultor) establece las condiciones de su propuesta de servicios a la otra parte (Cliente). Habitualmente estos contratos se realizan para un proyecto concreto en una amplia gama de sectores (estrategia y gestión de empresas, estudios de mercado, recursos humanos, ingeniería, tecnologías de la información, etc.).

El contrato es el documento en donde el cliente y consultor examinan el establecimiento de una relación laboral que, de darse, genera un acuerdo en las condiciones. El contrato según (Lozano, 2009):

Expone lo que se espera conseguir y, junto con el cliente, establecer metas conjuntas, desde la perspectiva emocional y económica. El contrato también debe contener la fijación del precio los usuales son: precio bajo, precio alto, ajuste a la competencia. Al presentar los honorarios se debe tener en cuenta que algunos clientes generalmente no aceptan tarifas por días o por horas; prefieren un contrato de precio fijo. Es recomendable proveer el mínimo posible de datos financieros; la tendencia es a mencionar el precio total, excepto que haya exigencias distintas por parte del cliente (p. 227).

En cuanto a la estructura de la propuesta, de acuerdo con Gersick et. al. (1997; Lozano, 2009), esta podría ser “descripción, contenido, resumen ejecutivo (antecedentes del programa, servicios propuestos y méritos de la empresa consultora), propuesta técnica, propuesta de costo y propuesta de gestión” (p. 227).

El contrato debe contener los siguientes elementos para fomentar confianza en sus clientes:

Cuando se es una persona física (consultor) se debe incluir: Nombre, nacionalidad, edad, sexo (estos datos deberán validarse con una identificación oficial), Clave Única de Registro de Población (CURP), Registro Federal de Contribuyentes (RFC), comprobante domiciliario de ambas partes (consultor y del consultante [cliente]; especificar el tipo de relación motivo por el cual se pacta el presente contrato y el período que engloba; los servicios a ofrecer; los entregables con las especificaciones debidas. En su caso los sitios en donde se desarrollarán o prestarán los servicios; los montos totales y las formas de pago de los servicios, determinar acciones a ejecutar por incumplimiento, entre otras. En caso usted represente a una persona moral, se exceptúa la solicitud de la CURP.

Escenarios para la generación del contrato:

1. De persona física a persona física
2. De persona física a persona moral
3. De persona moral a persona física
4. De persona moral a persona moral

1.4.6.1 Partes que integran el contrato, ejemplo

Un contrato se encuentra integrado por cuatro secciones importantes.

1. La introducción o generalidades: actores involucrados.
2. Declaraciones en esta se registran los generales de la empresa consultante y las del consultor, considerando los datos y documentos que respaldan el mismo, INE, CURP, RFC, comprobante domiciliario y otros.
3. Cláusulas: en esta sección se especifica la forma de trabajo, los tiempos involucrados, los productos entregables, la calidad de los materiales por generar, la persona (cargo) que, valida los materiales, entre otros. Se recomienda que en este apartado se especifique todo el trabajo que implicará la consultoría, con la finalidad de que brindar cabal cumplimiento al contrato.
4. Firmas: este espacio permite que se registren las rúbricas de los actores del contrato, considerando a dos testigos, que resalten la formalidad del protocolo o acto.

1. Introducción o Generalidades

CONTRATO DE PRESTACION DE **SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES POR TIEMPO DETERMINADO**, BAJO EL RÉGIMEN DE LAS **PERSONAS FISICAS CON ACTIVIDAD EMPRESARIAL Y PROFESIONAL**, QUE CELEBRAN, POR UNA PARTE, _____ REPRESENTADO EN ESTE ACTO POR EL (LA) _____, Y POR LA OTRA PARTE EL (LA) _____, MISMOS QUE LO CELEBRAN, AI TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS:

2. Declaraciones

- I. Declara el _____, por conducto del _____, ser una _____ legalmente constituida de acuerdo a las leyes del País, con domicilio en _____.
- II. Declara el _____, ser el representante del _____ que fue constituido de acuerdo al Instrumento Notarial Número _____, Volumen _____, pasado ante la fe del _____, titular de la Notaría Pública Número _____ de la ciudad de _____ del estado de _____.
- I. Declara el _____, que, en su carácter de REPRESENTANTE LEGAL, y de acuerdo con las facultades que le confiere la Sociedad Anónima de Capital Variable denominada _____ es el representante de dicho (A) organización, a la presente fecha.
- II. Declara el _____, por conducto de quien _____
- III. lo representa en este acto; que requiere contratar los **SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES** del señor _____, en virtud de que su Misión fundamental es _____
- IV. **LA ORGANIZACIÓN** denominada _____, declara que tiene los siguientes fines.
- _____
- I. Declara EL SEÑOR (A) _____, que posee la capacidad e infraestructura para llevar a cabo los Servicios Profesionales Independientes, que requiere el _____, motivo del presente Contrato. También manifiesta que se encuentra dado de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, bajo el régimen de Persona Física con Actividad Empresarial y Profesional, con Registro Federal de Contribuyentes _____ y Clave Única de Registro de Población _____
- II. EL _____ está conforme en desempeñarse como _____ para _____ y de plasmar las condiciones generales al cual se va a sujetar este Contrato de Prestación de Servicios Profesionales Independientes.
- III. AMBAS PARTES, están conformes que este **CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES POR TIEMPO DETERMINADO**, y se sujeta a las siguientes condiciones generales:

3. Clausulas

PRIMERA: Para efecto de este **CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES POR TIEMPO DETERMINADO**, se denominará en lo sucesivo el "CONTRATO", y _____, como el "CONTRATANTE", y al SEÑOR (A) _____, como CONSULTOR y los que suscriben este "CONTRATO" como las PARTES.

SEGUNDA: Este "CONTRATO", se celebra por tiempo determinado, **COMPRENDE EL PERÍODO** del _____ al _____, concluido este periodo, este "CONTRATO", tiempo en el que se entregará lo comprometido en este.

TERCERA:

CUARTA:

DÉCIMA PRIMERA: Las "PARTES" reconocen como fecha de FINALIZACIÓN del presente "CONTRATO", el día _____, y que se dará por terminado el día _____.

LEIDO EL PRESENTE CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES POR TIEMPO DETERMINADO Y ENTERADAS LAS PARTES DE SUS ALCANCES Y VALOR JURJDICO, LO FIRMAN EN LA CIUDAD _____ DEL ESTADO DE _____ A LOS _____ DEL MES DE _____ DEL AÑO _____.

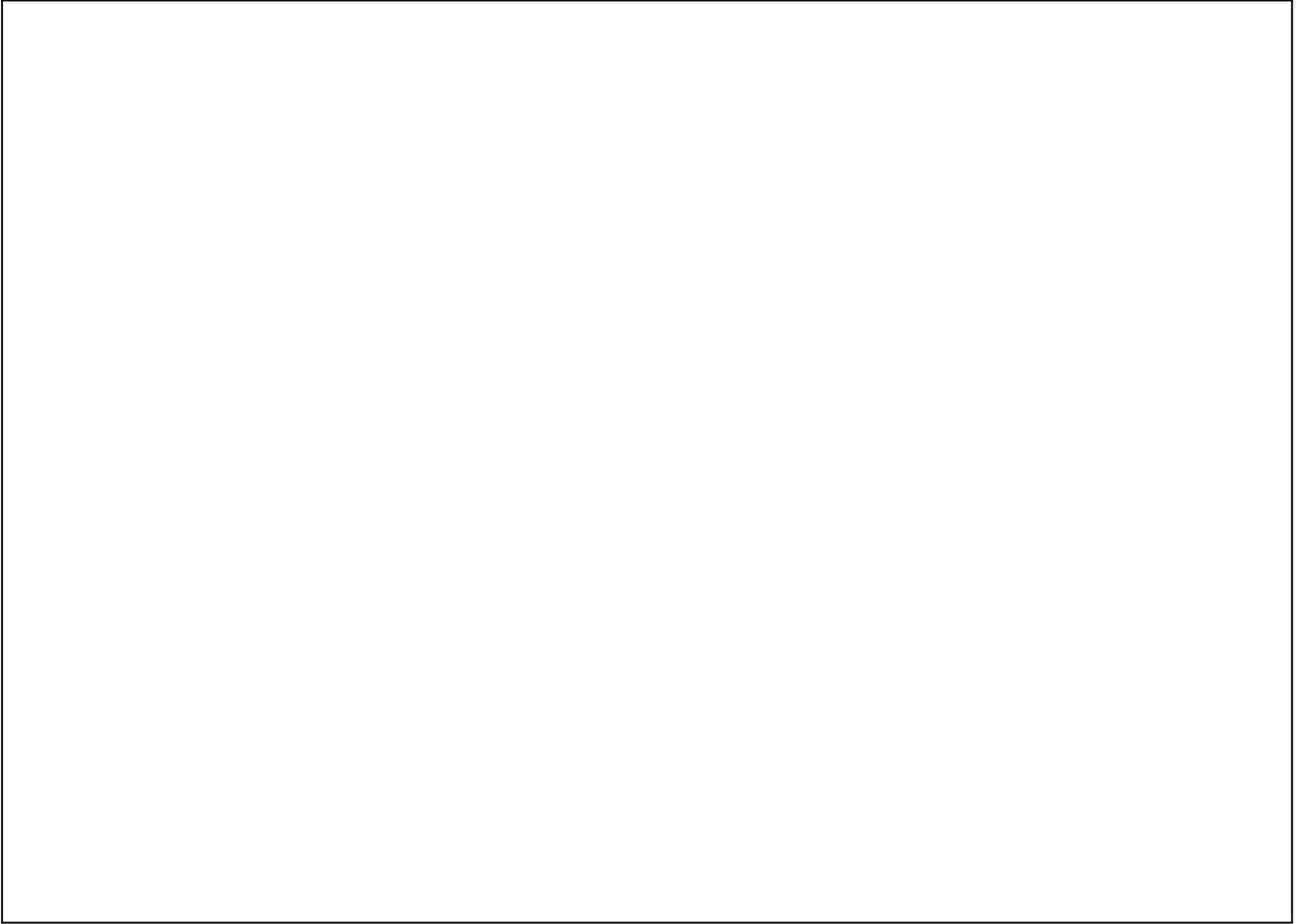
4. Firmas

EL CONTRATANTE

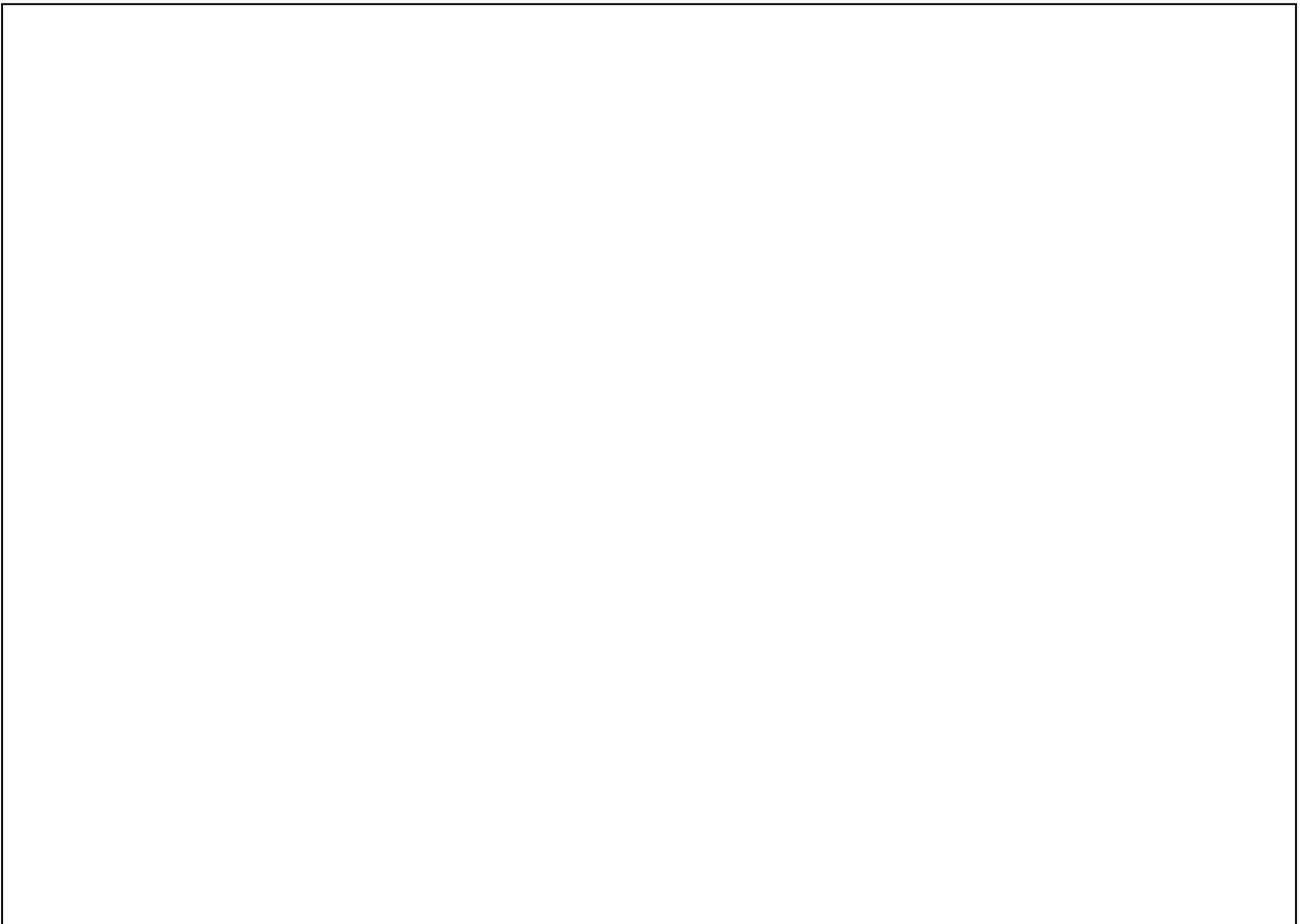
EL CONSULTOR

TESTIGO 1

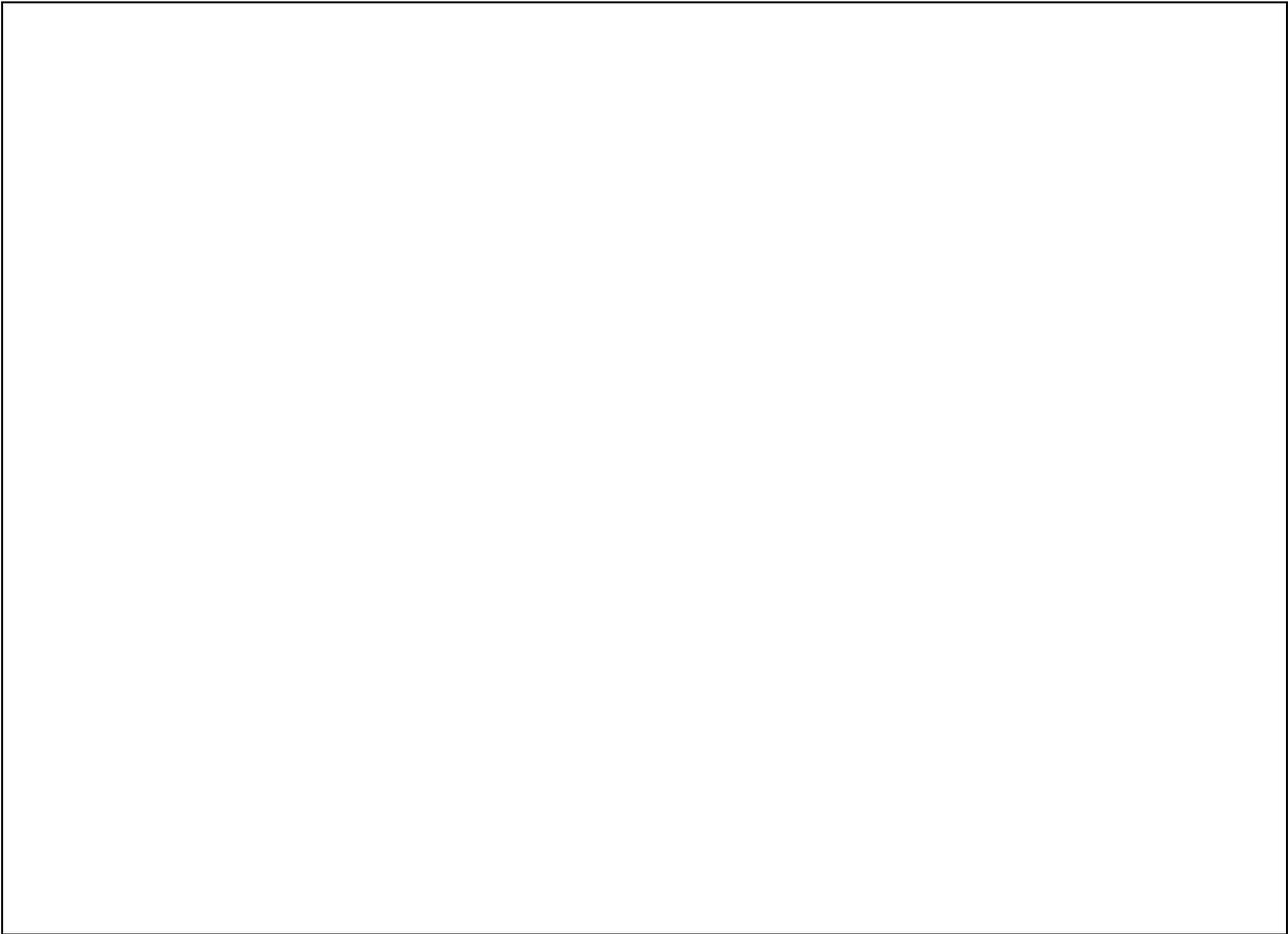
TESTIGO 2

Actividad 8 Elabora el contrato de la consultoríaA large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the student to write the contract for the consultancy.

Actividad 9 Genere la programación de la reunión para la presentación de los resultados del diagnóstico preliminar, que incluya oficio de la programación de la reunión y minuta de los acuerdos generados, considere para ello los formatos generados en la actividad 5.

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the student to generate the meeting programming and minutes.

Actividad 10 Elabore un oficio para dirigir la cotización del diagnóstico (consultor à consultante) con base en el siguiente ejemplo y el oficio de respuesta de aceptación de este (correo electrónico) anexo la siguiente cotización.



Ejemplo 6 Formato para elaborar una cotización

Fecha: municipio, estado a ____ de ____ de 2021.

ASUNTO: Cotización Diagnóstico _____

Cargo

PRESENTE

Como resultado de la vinculación requerida por parte de su empresa para la realización de una Consultoría, con el objetivo de alcanzar por parte de la Organización _____, a continuación, se le presenta una propuesta general de la aportación de recursos humanos y materiales con los que se cuenta por parte _____, para colaborar con ustedes en el trabajo antes mencionado, el cuál inicia con un diagnóstico para definir las áreas y alcances de la intervención.

Objetivo

Alcance

Personal que interviene Consultora:

Actividades de manera general

1.

Entregables: Los productos generados del servicio serán:

1.
La entrega será el día ____ de ____ 2021

Presupuesto

El presupuesto considerado para llevar a cabo estas actividades contempla entre otros:

a) _____

En total estos recursos representan un total de \$_____ (más IVA).

Consideraciones

Para el desarrollo del diagnóstico se requiere:

Proporcionar información y documentos que sustenten la misma de todas las áreas de la empresa.

1. _____

El diagnóstico **finaliza con la entrega de los documentos** mencionados como entregables.
Toda la información proporcionada se manejará de manera confidencial.
La presente cotización tiene una vigencia de 30 días a partir de su emisión.

Condiciones de pago.

Se requiere el pago de un 50 % del monto total de las actividades contratadas para iniciarlo, y al terminar el trabajo el otro 50%.

Este diagnóstico forma parte del **modelo de Intervención de consultoría**, por lo que en caso de aceptar la propuesta se descontará este pago realizado del costo total de dicha intervención.

El pago se puede realizar vía transferencia o depósito a la siguiente cuenta:
BANCO: _____ BENEFICIARIO: _____ NO. CUENTA:
CLABE INERBANCARIA: _____

Una vez realizado el pago enviar una copia del comprobante de transferencia o ficha de depósito escaneada al correo: _____@_____.com

Considerando el presente documento como **una propuesta general preliminar de trabajo**, estoy a sus órdenes para cualquier duda, aclaración o modificación con la finalidad de poderla detallar.

Sin más por el momento quedo en espera de su confirmación, sin dejar de recordarle que requerimos iniciar el proceso el día _____ de _____, para poder entregar a tiempo el plan de negocios y realizar los trámites para la aplicación al crédito que su empresa requiere.

A T E N T A M E N T E

Consultor
Empresa /cargo

Actividad 11 Realizar la minuta de la reunión efectuada para la implementación del diagnóstico y acordar las necesidades para el inicio de la consultoría

Actividad 12 Diseñar una carta compromiso en donde se faculden compromisos de la empresa (consultante à consultor y consultor à consultante), empleados, información para el buen logro de los resultados del diagnóstico, documento complementario al contrato (elementos a considerar para su elaboración [fecha, nombre del cliente, áreas involucradas, datos de los responsables de los compromisos ante ambas empresas y nombre de la institución u organización responsable de la elaboración de la carta compromiso]).



Capítulo 2 El diagnóstico

Objetivo: El participante realizará el diagnóstico en la organización para la detección de las problemáticas involucradas en los resultados y metas de la empresa.



2.1 Del diagnóstico preliminar al diagnóstico general

Para la detección de la problemática que afecta a la empresa, se requiere contar con los instrumentos que permitan recolectar la información de acuerdo con las áreas involucradas, procesos o servicios a valorar y a profundizar. El diagnóstico implicará mayor tiempo e instrumentos para obtener la información asociada a las anomalías presentes en la empresa.

El problema en cuestión es aquella necesidad, inconveniente, complicación que aqueja a la empresa e impide que ésta alcance los propósitos establecidos por la dirección en los tiempos, con la holgura suficiente y/o con la calidad deseada. Para el CONOCER (2012) la afectación de la situación actual es “la diferencia entre la situación deseada y la situación actual” (p. 6), la problemática que requiere atención.

Una vez identificados de manera general los problemas se define el enfoque del estudio a realizar, considerando para ellos los instrumentos que permitirán obtener la mayor información que sustente el problema, identifique sus causas, razón de este. Para el enfoque cuantitativo se identifica el cuestionario que para cuestionarios (Ferrando, 1986) citado en (Cuervo, 1993) “es aquel instrumento de investigación que a través de procedimientos estandarizados de interrogación que permiten la comparabilidad de respuestas, obtiene mediciones cuantitativas de una gran variedad de aspectos objetivos y subjetivos de una población” (p. 263).

2.1.1 Las fuentes de información

Es importante destacar que el estudio a efectuar dirigido al consultante debe ser rápido y ágil, con el objeto de poder recabar la mayor información posible y real, en donde el o los colaboradores de la empresa no tengan oportunidad de modificar sus posturas, o formas de pensamiento y actitud y formas de desempeño de su trabajo, es decir lo observable en su “ambiente real”, alineando los resultados a la objetividad final, arrojando un estudio con un soporte de riqueza.

Es por ello por lo que el consultor estudia los recursos, resultados, políticas y estructuras organizacionales y directivas para identificar o a determinar con mayor precisión y rapidez las cualidades, defectos y problemas específicos que obstruyen u obstaculizan el buen desarrollo de las actividades de la empresa u organización.

Por otro lado, las fuentes de información de acuerdo con Jaimes, (2019) destacan que son los materiales o productos, originales o elaborados, que aportan noticias o testimonios a través de los cuales se accede al conocimiento, cualquiera que este sea, extraído del sitio deseado.

Aportando su punto de vista (Villaseñor, 2008), se refieren a las fuentes de información como:

Todo recurso que proporciona la información requerida por cualquiera ya sea una institución, un documento o una persona, se haya creado o no con ese fin y sea utilizado directamente o a través de un profesional de la información como intermediario (p. 117).

A continuación, los tipos de fuentes de información son tres:

Las primarias (las más aconsejables) conviene dar cuenta de manuales, historias de, revistas y literatura gris (sobre todo de fuentes que nos proporcionen información sobre tesis doctorales, actas y comunicaciones). En cuanto las secundarias (cuya información deberá comprobarse) atendiendo a una clasificación aceptada por algunos autores, debe hacerse una distinción (diccionarios, enciclopedias, fuentes de información biográfica, directorios) y fuentes de información bibliográfica y, las terciarias no deben faltar bibliografías de bibliografías, guías de fuentes y de recursos electrónicos (p.134)².

La recolección de información para (Miralles & Monteagudo-Fernández, 2019) “se realiza mediante técnicas e instrumentos cualitativos; todos ellos diseñados por un equipo de investigación para dar respuesta a los objetivos del trabajo” (p.136), pero que igualmente se obtiene a partir de instrumentos con enfoque cuantitativo de investigación como son cuestionarios.

2.1.2 Metodología e instrumentos para la búsqueda de información

La metodología se encuentra integrada por un conjunto de procedimientos propios requeridos que permitan respaldar un resultado deseado partiendo de un problema presente. El conocimiento del problema permite cimentar las bases para la elaboración del instrumento considerando para ello, quienes fungirán como sujetos de estudio.

La muestra según (López, 2004) es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros que se verá más adelante.

La tendencia de los investigadores de la comunicación es querer aplicar una fórmula que les indique cuál será el número de personas a encuestar o a entrevistar³.

El tamaño de la muestra debe definirse partiendo de dos criterios: el considerar la lógica que tiene el investigador para seleccionar la muestra, por ejemplo, si se tiene una población de 100 individuos habrá que tomar por lo menos el 30% para no tener menos de 30 casos, que es lo mínimo recomendado para no caer en la categoría de muestra pequeña.

² Ídem. (Villaseñor, 2008)

³ Ídem. (López, 2004)

Otros elementos que se consideran también para el tamaño de la muestra son fórmulas estadísticas, en donde se debe aclarar que las fórmulas dependen básicamente del margen de error, confiabilidad y la probabilidad (p. 70)⁴. Cuando la empresa consultante integra más de 100 a más empleados, y la consultoría se relaciona con un problema en donde se involucran todos estos, se recomienda la determinación de una muestra.

La determinación de una muestra se relaciona a un método cuantitativo para la recolección de información que permitirá un análisis de los datos a través de la estadística, e interpretación de forma porcentual, numérica, gráfica, asociada a la relación de variables, descriptiva o correlacional, aquellos procedimientos y fórmulas básicas que son utilizadas frecuentemente (para poblaciones finitas e infinitas):

Tabla 6 Fórmulas para determinar la muestra

Poblaciones finitas	Poblaciones infinitas
$n = \frac{NZ^2pq}{d^2(N-1)+Z^2pq}$	$n = \frac{Z^2pq}{d^2}$
Donde: n= tamaño de la muestra N= tamaño de la población Z ² = Confianza p= Proporción esperada q= Proporción desconocida d ² = Precisión	Donde: n= tamaño de la muestra Z ² = Confianza p= Proporción esperada q= Proporción desconocida d ² = Precisión

Fuente: Valores para Z según confianza esperada (90%= 1.645), (95%= 1.96), (99%= 2.576), entre otros

Ejemplo: En la empresa X a manera de consultoría, solicita se detecten las necesidades de capacitación del área de producción, el tamaño de la población es de 2500 trabajadores, no se cuentan con estudios previos, por lo que se asigna la p de 0.5 y q de 0.5, con una precisión o error de estimación esperada del 0.03. Considere que el tamaño de la muestra dependerá de los tiempos invertidos y de las necesidades propias de la empresa, bajo su ética, qué sugiere y qué tamaño final de empleados establecerá bajo su óptica dirigirá para la aplicación del instrumento.

Valores:

n= ¿?
 N= 2500 trabajadores
 Z²= 90%= 1.645
 p= 0.5
 q= 0.5
 d²=0.10

Se utiliza la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{NZ^2pq}{d^2(N-1)+Z^2pq} & (1) \\
 &= \frac{(2500)(1.645)^2(0.5)(0.5)}{(0.10)^2(2500-1)+(1.645)^2(0.5)(0.5)} \\
 &= \frac{(2500)(2.706025)(0.5)(0.5)}{(0.01)(2499)+(2.706025)(0.5)(0.5)} \\
 &= \frac{1691.27}{(24.99)+(0.67651)} \\
 &= \frac{1691.27}{(25.67)} = 65.88 = \mathbf{66} \text{ (cuestionarios estaría aplicando)}
 \end{aligned}$$

⁴ Ídem. (López, 204)

Cuando se tiene que determinar una muestra por área, por departamento, municipio o entidad federativa, se recomienda utilizar la fórmula por estrato

$$ksh = \frac{nh}{Nh} = \frac{\text{muestra calculada}}{\text{tamaño poblacional}}$$

A manera de ejemplo se continua con el ejercicio anterior en donde se tiene una población de 2500 trabajadores, la muestra determinada con una confianza del 90% equivale a 66 personas a entrevistar, sin embargo, se tiene la siguiente distribución de los trabajadores dentro del área de producción:

Tabla 7 Clasificación de los trabajadores según proceso

Proceso	Cantidad de empleados por proceso	Constante	Muestra	Muestra final
Calidad	200	0.0264	5.28	6
Producción	2000		52.80	53
Empaque y envase	300		7.92	8
	2500		66.00	67.00

$$ksh = \frac{nh}{Nh} = \frac{\text{muestra calculada}}{\text{tamaño poblacional}} = \frac{66}{2500} = 0.0264$$

La muestra final por proceso o área interna de producción equivale a 67 cuestionarios, distribuidos de la siguiente manera: calidad 6 instrumentos, producción 53 y empaque y envase 8 cuestionarios. El mecanismo para la aplicación puede ser aleatorio o de selección directa entre otros, mecanismos que le puedan favorecer.

Nota:

1. Cuando se tiene especial énfasis en la búsqueda de los factores que lesionan los resultados, se sugiere abordar al 100% de los colaboradores, empleados o trabajadores de la UE. La forma de aplicación puede ser dirigida, con base al listado del personal registrado por área.
2. De igual forma, se puede considerar, la selección de los especialistas que operan una maquinaria o que desempeñan una función, a través de grupos focales (focus group). En estos casos, la muestra y su cálculo no aplicarán para el diagnóstico. Toda elección dependerá de la experiencia del consultor.

2.1.2.1 El cuestionario

Un cuestionario “es un proceso estructurado de recogida de información a través de la cumplimentación de una serie de preguntas” (García, et al, 2006, p. 232). Para ésta autor el cuestionario puede ser dirigido de la siguiente manera:

- Cuestionarios aplicados mediante entrevista personal. Entre las ventajas destaca la ausencia de influencias de terceros, puede ser más extenso al exigir menos esfuerzo del entrevistado y se consiguen las mayores tasas de respuesta.
- Cuestionarios aplicados mediante entrevistas telefónicas. Entre las ventajas se encuentra su bajo coste, una mayor sinceridad y una buena tasa de respuesta.
- Cuestionarios autoadministrados enviados por correo. Las principales ventajas son su bajo costo, ausencia de influencia del entrevistador, permite acceder a personas que viven a grandes distancias y facilidad para responder cuando el encuestado tenga un momento oportuno.
- Cuestionarios autoadministrados en grupo con presencia de un entrevistador. Como ventajas presenta la garantía de anonimato de los sujetos y menor coste que la entrevista personal (p. 234).

Para ser elaborado un cuestionario es recomendable integrar los siguientes elementos:

1. Estructura
 - a. Contiene el objetivo del cuestionario
 - b. Contempla las instrucciones del llenado y deja en claro que la información es confidencial y los fines para los cuales se utilizarán (para el caso de contar con el apoyo de otros elementos humanos es necesario)
 - c. Incluye la sección de generalidades (asociado a los datos socioeconómicos del entrevistado)
 - d. Clasifica las secciones del instrumento de acuerdo con los objetivos de este
 - e. Contempla la secuencia o numeración del instrumento
 - f. Considere el agradecimiento dentro del instrumento como punto final de este.
 - g. Cabe destacar que el cuestionario deberá vincular su contenido (los ítems diseñados con el objetivo de la consultoría).

2. Ítems
 - a. Integrar ítems con las siguientes opciones de respuesta
 - i. Dicotómicas (dos opciones, puede ser: sí o no; hombre o mujer)
 - ii. Tricotómicas (tres opciones: hombre, mujer, otro; sí, no, no sé)
 - iii. Opción múltiple (Más de tres respuestas: soltero (a), casado (a), divorciado (a), viudo (a))
 - iv. Escala Likert (cuyas opciones de respuesta son en la mayor proporción de los ítems: siempre, casi siempre, casi nunca, nunca), para lo cual posee dimensiones por estudiar.
 - v. Respuesta abierta (se redacta lo que emite el entrevistado), sin embargo, estas son escasas dentro del documento (es decir no deben proliferar dentro del documento, para no crear confusión con la entrevista estructurada).
 - vi. Considere una pregunta asociada a los comentarios adicionales para generar después de la entrevista realizada.

 - b. Indicaciones para la aplicación del instrumento
 - i. La aplicación del instrumento deberá estar registrado en el plan de trabajo considerando:
 1. El período de aplicación
 2. Los puestos involucrados
 3. Las áreas involucradas
 4. Los documentos requeridos complementarios al instrumento
 5. El responsable de la aplicación del instrumento
 6. Otros.

Tabla 8 Elementos para integrar en el cuestionario

Cuestionario	
Introducción	<p>Buen día somos _____ de la _____ y estamos realizando un cuestionario cuyo objetivo es, _____.</p> <p>Es importante mencionar que la información proporcionada es confidencial y con fines _____.</p>
Generalidades del instrumento	<p>Edad: Sexo: Estado Civil: Grado de estudio: Puesto que ocupa: Ingreso promedio mensual antes de la Covid-19: Ingreso promedio mensual actual: Cuántos colaboradores laboran en la empresa donde trabaja: Actividad a la que dedica la empresa:</p>
<p>¿Cuáles son los métodos de evaluación e integración más utilizadas en las empresas?</p> <p>Conocer las formas de integración y evaluación del capital humano que utilizan por las empresas de acuerdo con la percepción del empleado.</p>	<p>Sección 1</p> <p>Instrucciones: Elige la respuesta que creas conveniente.</p> <p>1. ¿Te brindaron información sobre la empresa y sus actividades al incorporarte a la empresa?</p> <p>a) Siempre b) A veces c) Casi nunca d) Nunca.</p> <p>2. ¿La organización hace uso de sitios de internet para brindarle la inducción al nuevo personal?</p> <p>a) Siempre b) A veces c) Casi nunca d) Nunca.</p> <p>3. ¿Con qué frecuencia la empresa te ha brindado los elementos necesarios para cumplir con sus tareas asignadas, en los inicios de sus labores y en la actualidad?</p> <p>a) Siempre b) A veces c) Casi nunca d) Nunca.</p> <p>4. ¿Te informaron dónde o en qué espacio desarrollarías tus actividades según tú puesto, cuando te incorporaste en la empresa donde laboras?</p> <p>a) Siempre b) A veces c) Casi nunca d) Nunca.</p> <p>5. ¿En los inicios con qué frecuencia recibiste orientación con respecto al reporte de tus avances y trabajo?</p> <p>a) Siempre b) A veces c) Casi nunca d) Nunca.</p> <p>6. ¿La empresa mantiene informado a los trabajadores por aplicaciones digitales de las actividades a desarrollar?</p> <p>a) Siempre b) A veces c) Casi nunca d) Nunca.</p>
7	<p>¿Cuáles son los medios que utiliza la empresa para evaluar tu rendimiento laboral? R: _____</p> <p>8. Comentarios adicionales: _____</p> <p style="text-align: center;">Muchas Gracias por sus respuestas.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Actividad 13 Realice un cuestionario aplicable al diagnóstico.

2.1.2.2 La entrevista

Bajo el enfoque de investigación cualitativo los instrumentos que permiten captar la información de los participantes o sujetos de estudio y que arroja información descriptiva y/o narrativa, exceptuando datos numéricos y/o porcentuales, así como tablas de contingencia, relación de variables y correlaciones (exceptuando la visibilidad de representatividad de transacciones), son las entrevistas.

Díaz-Bravo, et al, (2013) indican que las entrevistas son otros de los instrumentos de investigación más utilizados:

Es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial (p. 163)

Los tipos de entrevistas se clasifican de acuerdo con su planeación⁵, son las siguientes:

1. Entrevistas estructuradas o enfocadas: las preguntas se fijan de antemano, con un determinado orden y contiene un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija.
2. Entrevistas semiestructuradas: presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados.
3. Entrevistas no estructuradas: son más informales, más flexibles y se planean de manera tal, que pueden adaptarse a los sujetos y a las condiciones (p. 163), en esta no existe un guion de interrogantes a seguir.

⁵ Ídem. (Díaz-Bravo, et al, 2013)

Los elementos para ser considerados en la elaboración de las entrevistas son:

1. El título del instrumento
2. El objetivo o propósito
3. Las generalidades del (de los) sujeto (s) de estudio
4. Funciones, responsabilidades y/o actividades en el puesto
5. Especifica el (los) instrumento o documento (s) que requiere en la aplicación de este.
6. Desglose de preguntas específicas dirigidas hacia el (la) entrevistado (a)
7. Plasme los agradecimientos dentro del instrumento.
8. Preferentemente, este deberá ser enviado o entregado para la guía, para la preparación del entrevistado
9. Maneje la confidencialidad de los datos según entrevistado (referirse al área no al empleado)

Actividad 14. Considerando el ejemplo inmediato (tabla 3) elabore una entrevista considerando los elementos para su confirmación.

Tabla 9 Ejemplo de la entrevista estructurada de acuerdo con EC0249

Nombre del instrumento	Guía de entrevista
Introducción	Buen día/tarde soy _____ de la _____ se está realizando la presente entrevista con el objeto de _____, la información proporcionada es confidencial y su uso estrictamente profesional.
Generalidades	Nombre: _____ Edad: _____ Genero: _____ Cargo o puesto que ocupa: _____ Antigüedad en la empresa: _____ Ingreso promedio mensual: _____ Nivel educativo _____ concluso: _____
Instrucciones	Instrucciones: Responda con sinceridad las preguntas que a continuación se le realizan. Para ello es importante contar con el último comprobante de pago y una constancia de capacitación.
Ítems	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son sus principales funciones en el puesto que ocupa? 2. Desglose las principales actividades relacionadas con el puesto ocupado 3. Mencione las actividades que desempeña todos los días en su puesto 4. Mencione las actividades que realiza de forma semanal 5. ¿Indique cuáles son las actividades quincenales asociadas al puesto? 6. ¿Antes de ocupar el puesto que ocupa, recibió orientación con respecto a las actividades y funciones? 7. ¿Al ingresar a la empresa recibió capacitación? 8. ¿Desde su punto de vista existe posibilidad de crecimiento en la empresa? 9. ¿Con qué frecuencia se le evalúa su desempeño? 10. 11.
Agradecimientos	Muchas gracias por las respuestas.

Fuente: Elaboración Propia

Selección y uso de fuentes de información indirectas: sus tipos y características. Al hablar de fuentes de información indirectas, se habla de los medios que proporcionan información de manera impersonal, al igual que las fuentes de información directas, es preciso seleccionar y usar fuentes de información indirectas de acuerdo con el tipo de Información buscada. Por lo tanto, las fuentes de información indirectas se pueden clasificar en dos: las primarias y las secundarias.

Las fuentes de información primarias se encuentran dentro de la organización estudiada. Aquí el consultor examina información básica sobre el carácter, el objeto, el papel y las principales características de esta, utilizando la guía de observación para este efecto, principalmente.

Con la técnica de la observación se registran acontecimientos y situaciones difíciles de registrar, como por ejemplo se pueden plasmar procedimientos de trabajo, ritmos de trabajo, condiciones de trabajo (ruido, luz, temperatura, ventilación orden y limpieza) así como las actitudes y el comportamiento de directores, supervisores y trabajadores.

La guía de observación la cual es concebida como (Navarro, 2013) “un proceso sistemático que permite a quien lo realice detectar particularidades dentro de un proceso o contexto determinado. La observación es también un proceso empleado en diversos campos del quehacer investigativo” (p. 56). También, es un documento que conduce a una labor con mayor precisión en el quehacer cotidiano en las áreas de la empresa, realza el trabajo de supervisión ya que permite, de forma independiente valorar los esfuerzos integrados por el elemento humano en su desempeño, así como, categoriza el funcionamiento de los equipos y maquinarias utilizadas, para el logro de los objetivos y metas⁶.

⁶ Ídem. (Navarro, 2013)

Aportando a la idea, (Campos y Covarrubias & Lule, 2012) comenta que una guía de observación:

Es el instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación; también es el medio que conduce la recolección y obtención de datos e información de un hecho o fenómeno (p. 56).

Así mismo se define a la guía de observación como:

Un formato en el cual se pueden recolectar los datos en sistemática y se pueden registrar en forma uniforme, su utilidad consiste en ofrecer una revisión clara y objetiva de los hechos, agrupa los datos según necesidades específicas, se hace respondiendo a la estructura de las variables o elementos del problema (p. 56)⁷.

Para (Ruiz e Isízúa, 1989) citado en (Santos, 1999):

La observación se lleva a cabo de una forma no sólo deliberada y consciente, sino de un modo sistemático, ordenando las piezas, anotando los resultados de la observación, describiendo, relacionando, sistematizando y, sobre todo, tratando de interpretar y de captar su significado y alcance (p. 425).

Por otro lado, (Marcarty & Enriquez, 2004) “la guía de observación puede utilizarse como instrumento de medición en diversas circunstancias, la cual consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o la conducta que manifiesta” (p. 56).

Es requisito indispensable comunicar a las personas que van a ser observadas la intención del estudio e intercambiar opiniones con él antes de realizar la actividad. Es conveniente preparar una guía de observaciones válida y llenarla de manera previa para valorar que capte la información que se requiere para atender las necesidades del consultor y consultante.

Tabla 10 Guía de observación

Instrumento:		Guía de observación						
Objetivo:								
Instrucciones:								
No	Indicadores	Sí					No	Observación
		E	B	R	M	D		
1	¿Tiene tapete sanitizante la empresa?							
2	¿Cuenta con termómetro para medir la temperatura?							
3	¿Cuenta con gel antibacterial?							
4	¿Utiliza careta en las áreas de trabajo?							
5	Utiliza cubrebocas el personal							
6	¿Dispone de equipo de protección el área de almacén (guantes, casco, botas industriales)?							
7	¿Cuenta con material para asegurar los productos en el vehículo para realizar envíos de pedidos (Sogas, rollo de platico, etc.)?							
8	Tiene extintores y están vigentes (No han caducado)							
9	Pasillos despejados							
10	Instalaciones eléctricas e iluminación							
*E: Excelente (5); B: Bueno (4); R: Regular (3); M: Malo (2); D: Deficiente (0).								
Agradecimiento		Muchas gracias						

Fuente: Adaptado de (Cach, 2021)

Otra de las fuentes de información primaria son los registros, que son los datos almacenados de forma legible o susceptible de ser transcrita, e incluyen documentos (estados financieros, archivos, Informes, publicaciones), películas, gráficos, computadoras. Son una fuente rica de información, y en toda tarea de consultoría se examina y estudian algunos registros.

⁷ Ídem. (Campos y Covarrubias & Lule, 2012)

Naturalmente, se utiliza con preferencia información ya disponible en los registros, antes de recurrir a otras fuentes. Sí la información buscada no se obtiene fácilmente de los registros disponibles o si no se tiene la certeza de su veracidad, puede generarse un registro especial que, por un período determinado, contabilice la información necesaria cuidando de informar al personal el objeto del registro especial y el período de aplicación

Dos registros comunes solicitados al consultante son:

1. El organigrama: la estructura jerárquica de la empresa permite detectar los flujos de orden de la comunicación y responsabilidades laborales.
2. Los estados financieros: registran el estado económico de la empresa (se relaciona con el organigrama al momento de detectar el salio según puesto ocupado, entre otros).
3. Manuales: documentos formales que plasman las actividades y funciones por puesto dentro de la organización o empresa.

El consultor hábilmente podrá evitar recurrir a formas indirectas de información que requieren mucho tiempo, sí la misma información puede obtenerse de manera sencilla y directa, por ejemplo, preguntando simplemente a las personas que poseen esta o complementando la información con preguntas dirigidas a los colaboradores que realizan las actividades de interés u objeto de estudio para el servicio de consultoría.

Las fuentes de información secundaria: Son todos aquellos medios de donde se puede obtener la información de forma externa a la empresa y que pueden enriquecer nuestra investigación como son: revistas, estadísticas del sector económico, artículos especializados, cámaras de comercio, opinión de personas ajenas a la organización (proveedores, clientes, etc.)

Recapitulando, se puede decir entonces que, la información externa (es información del dominio público o propia del consultor) y la información interna (es la información propia del consultante) de acuerdo con el (CONOCER, 2012)

2.1.3 Confiabilidad de información

En el tema de confiabilidad de información, estos términos según (Kriscautzky & Ferreiro, 2014):

Se vinculan con un listado de características que debe tener la información o el mensaje para ser confiable o creíble. En esas listas, que a menudo son muy largas, aparecen propiedades vinculadas con la fuente emisora del mensaje, el receptor, el mensaje mismo, así como opiniones de autoridades o de compañeros, experiencias anteriores del receptor con la página visitada, tiempo disponible para la búsqueda y conocimientos, creencias o informaciones previas. Se sostiene que la credibilidad resulta de una “interacción entre todos esos factores” (p. 916).

2.1.4 Validez de información

La forma más clara de conceptualizar el término validez para Zavando, et al, (2010) “es la capacidad de medición o clasificación de un método o instrumento para aquello que fue propuesto, o sea que mida o clasifique lo que efectivamente analizamos y no otra cosa” (p. 75). Para el CONOCER (2012, p. 7) existe responsabilidad cuando se “acepta y firma lo estipulado en los códigos de ética, confiabilidad y aviso de privacidad”.

La validez de contenido para (Urrutia, et al, 2014) se define como:

El juicio lógico sobre la correspondencia que existe entre el rasgo o la característica del aprendizaje del evaluado y lo que se incluye en la prueba o examen. Pretende determinar si los ítems o preguntas propuestas reflejan el dominio de contenido (conocimientos, habilidades o destrezas) que se desea medir (p.548).

Modelo de referencia, Sansó, (1999) “es un modelo integrado por datos y se utiliza como referencia para contrarreferencias para ser utilizado en sistemas y datos de origen”.

2.1.5 Confidencialidad

Para (Cotino, 2018) la confidencialidad:

Es un deber cuyo incumplimiento puede generar diversas consecuencias penales, administrativas, laborales, entre otras. Asimismo, su incumplimiento puede generar daños y responsabilidad civil. Es dable exigir al mediador garantías frente eventuales daños por infracción de la confidencialidad y secreto.

También “puede ser denominado propiedad de información, por la que se garantiza que está accesible únicamente a personal autorizado a acceder a dicha información”⁸.

De acuerdo con lo anterior (CONOCER, 2017) comenta que la confidencialidad es “un acuerdo por el cual las partes se comprometen a que la información que se revelará entre ellas, en el transcurso de la relación de trabajo, permanecerá con carácter confidencial”.

2.1.6 Propiedad intelectual

La propiedad intelectual según (Soto, et al, 2015):

Se refiere a las creaciones de la mente: invenciones, obras literarias y artísticas, así como símbolos, nombres e imágenes utilizadas en el comercio. Se divide en dos categorías: la propiedad industrial que incluye a las patentes de invenciones, las marcas, los diseños industriales, los modelos de utilidad, el secreto industrial, los circuitos integrados y las denominaciones de origen y el derecho de autor, que incluye obras literarias, tales como novelas, poemas y obras de teatro, películas, obras musicales, obras artísticas, tales como dibujos, pinturas, fotografías y esculturas, y diseños arquitectónicos.

Como aporte la propiedad intelectual es un “acuerdo entre las partes respecto a la propiedad intelectual de los resultados producidos durante la intervención del consumidor” (p .6)⁹.

Indicadores que permitan valorar el alcance de las acciones por implementar.

Los indicadores de acuerdo con (Gutiérrez, 2009)

Son datos cuantitativos, producto de los procedimientos establecidos por el investigador, quien genera resultados que todos pueden observar de la misma manera, pero son hallazgos del investigador, no del objeto; las metodologías y las técnicas de medición adquieren mayor relevancia que el conocimiento de la realidad. Resulta más atractivo para el investigador el interés por la medición precisa que la explicación y conocimiento del objeto (p. 18).

Un indicador también puede definirse (Martínez, 2010) como “una estadística simple o compuesta que se relaciona con datos numéricos y es útil en un marco de referencias para una conclusión”

Aportando a la idea se tiene que:

Un indicador es una estadística que mide un bienestar colectivo. Un verdadero indicador mide la salud de un sistema, sea económico, de empleo, de servicios médicos o educativos [...] A diferencia de otras estadísticas, un indicador debe ser relevante para la toma de decisiones, en función de ciertos problemas (p. 7)¹⁰.

Por parte los indicadores son “elementos que representan factores de eficiencia de una organización. Permiten conocer la medida en que se están alcanzando los objetivos organizacionales”¹¹.

⁸ Ídem. (Cotino, 2018)

⁹ Ídem. (CONOCER, 2017).

¹⁰ Ídem. (Martínez, 2010)

¹¹ Ídem. (CONOCER, 2017).

En cuanto al desarrollo de cada indicador (Martínez, 2010):

Se deberá precisarse el nombre y la definición de cada indicador, y ubicársele en el marco de referencia que se esté utilizando. Habrán de señalarse, además, las fuentes de obtención de la información de base; la fórmula de cálculo y, en su caso, los criterios para ello; las posibles formas de desagregar el indicador (v. gr., por género, entidad, modalidad de escuela, etcétera); y aportar elementos para la interpretación de los resultados (p.10).

Conclusiones

De manera general se puede concluir, que la consultoría es el conjunto de actividades vinculadas a un servicio en el que interviene el especialista en la problemática o necesidad a resolver, externada por el cliente. Así mismo, la consultoría proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión dentro de una organización.

Y quién ejecuta la acción, el profesional requerido, es el consultor que, por sus conocimientos, por la experiencia acumulada en un determinado campo del hacer y el saber, por poseer el conjunto de métodos o técnicas para resolver alguna situación o por todo ello en su conjunto; así mismo es aquella persona que presta servicios profesionales a la empresa-cliente en cualquier ámbito de su especialidad.

Generalmente es el cliente quien localiza al consultor cuando detecta que hay alguna problemática en su organización. A partir de este momento es donde el consultor deberá a empezar a documentar el servicio que otorgará.

Durante el primer contacto o reunión con el cliente, la tarea del consultor es identificar las necesidades, problemáticas y establecer el tipo de consultoría que se desarrollará. Es aquí, donde se recaba la información preliminar para determinar los servicios y costear. Es relevante desde el inicio plantear la cotización y explicar el porqué de los costos.

Toda vez que el cliente apruebe los costos, el siguiente paso previo al inicio de los trabajos es definir lo que será el contrato, estableciendo en él, las cláusulas, tiempos, costos, recursos a utilizar. La importancia de este documento es acotar hasta donde llegarán los servicios del consultor y que es lo que le corresponde al cliente realizar.

Cuando ambas partes acuerden y firmen el contrato de servicios, el consultor o consultores iniciarán los trabajos; teniendo como finalidad generar un diagnóstico preliminar; afirmando lo que había detectado el cliente o identificando la situación real.

Antes de iniciar el trabajo es importante acordar, entre ambas partes el compromiso de que la información que se revelará entre ellas, en el transcurso de la relación de trabajo, permanecerá con carácter confidencial. Lo anterior firmando el documento correspondiente; evitando conflictos de interés entre ambas partes.

Es sabido que un buen diagnóstico llevará a dar la solución adecuada.

Una vez detectada la situación real, la problemática; se inicie con el diagnóstico.

El diagnóstico consistirá en obtener información válida sobre la organización; lo anterior implica recolectar y analizar la información, utilizando las diferentes fuentes de información, documental, de campo. Con la metodología ya identificada a utilizar y estableciendo los instrumentos necesarios que permitirán obtener la mayor información que sustente el problema, identifique sus causas, razón de este. Es importante señalar que los instrumentos deben ser confiables, válidos y objetivos.

Recabada la información, el consultor se dará a la tarea de revisar y analizarla para que con ello se determine una reunión de trabajo con el cliente y presentarle los resultados y la propuesta de un plan de trabajo que conllevará a la mejora de la organización. Es el cliente quién determinará si solicita al consultor el apoyo para ejecutar el plan de trabajo presentado o la relación de trabajo concluye en la propuesta de la solución.

Recomendaciones

1. Elaborar un informe general de instrumentos aplicados por área de la empresa consultada (Tabla 11), con el fin de administrar documentalmente el trabajo realizado, y resguardarlo, así como efectuar la entrega, con base a los compromisos pactados en contrato del servicio.

Tabla 11 Reporte de instrumentos diseñados y aplicados

Área	Descripción de los formatos	Lista de verificación	
		Documento	Validación
Recursos Humanos	Establecer las políticas y procedimientos para la selección y contratación del personal	RH-1. Perfil de cualificación	✓
		RH-2. Ficha de personal	✓
		RH-3. Ficha de entrevista	✓
		RH-4. Contrato de trabajo eventual y por fecha indefinida	✓
		RH-5. Acuerdo de confidencialidad	✓
		RH-6. Contrato de prestación de servicios	✓
		RH-7. Entrega y asignación de recursos	✓
		RH-8. Carta compromiso	✓
		RH-9. Delegación de responsabilidades	✓
		RH-01. Plan de formación	✓
		RH-11. Registro de acciones formativas	✓
		RH-12. Procedimiento de recursos humanos	✓

Fuente: A partir de Ortiz y Pineda (2022)

- a. Para la validación del cumplimiento de estándares se sugiere, guiarse del siguiente instrumento, adaptándolo al contexto de la UE y la normatividad valorada (Tabla 12).

Tabla 12 Formato para la valoración de estándares

Ítem	Estándar	Artículo o fracción aplicable	Descripción del requisito	Proceso o actividad en la que se aplica	Responsable del proceso	Área aplicable	Evaluación de cumplimiento		Fecha de última evaluación	Cumple	
							Frecuencia	Evidencia		Sí	No

Fuente: Basada en Salas (2022)

2. Definir en los inicios de la consultoría a los elementos humanos aptos para la implementación de las acciones determinadas en la empresa.
3. Construir un equipo sólido de consultores, que atiendan necesidades específicas, con ello se tendrá mejores resultados y crecimiento en la demanda de los servicios.

Referencias

- Aguilar, A., López, V., Cabral, A., Alvarado, L. F., Alvarado, T. E., & Moreno, S. (2011). La técnica de la consultoría externa ("Outsourcing") en la administración de los agronegocios. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 29, 775-785. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14119052015>
- Albano, S. (2016). Consultores, Empresarios, Herramientas de gestión y vinculación con Responsabilidad social. (U. N. Ríos, Ed.) *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 27(53), 162-204. <https://pcient.uner.edu.ar/index.php/cdyt/article/view/193/257>
- Alcaraz, R. R. (2011). *El emprendedor de éxito* (Cuarta ed.). (C. J. Marez, Ed.) D.F, México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Albrecht, K., & Bradford, L. (1990). *La excelencia en el servicio*. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Antonorsi, B. M. (2010). Consultoría interna: asesorarse con los nuestros. *DEBATES IESA*, XV(3), 48-52. Recuperado el 18 de marzo de 2021, de <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2013/09/j10antonorsi.pdf>
- Asencio, L. C., Guarnizo, S. F. G., Caiche, W. C. & Medina, V. V. M. (2017). El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. *Innova Research Journal*, 137-147. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.237>
- Avello A. (2016). *Importancia del rol del consultor externo de selección de personal*. Santiago: Economía y Negocios, Universidad de Chile. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140141/Importancia%20del%20rol%20de%20consultor%20externo%20de%20selecci%C3%B3n%20de%20personal.pdf?sequence=1>
- Bernal, D. D., Mora, P. C., Arellano, U. G., & Torres, C. K. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *Telos*, 16(2), 278-299. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99331125005>
- Bork, D., Jaffe, D. T., Lane, Sam H., Dashew, L. y Heisler, Q. G. (1997). *Cómo Trabajar con la Empresa Familia*. Ediciones Granica.
- Cach, P. M. (2021). Estándares de Calidad con base en el ISO9001:2015 para la optimización de tiempo y de recursos en actividades del giro industrial. *Reporte de Estadía*.
- Campos y Covarrubias, G., & Lule, M. N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Revista Xihmai*, VII(13), 45-60. <https://revistas.lasallep.edu.mx/index.php/xihmai/article/view/202/189>.
- Cantú, R. H. (enero de 2017). Planes de acción nacional sobre empresas y derechos humanos: sobre la instrumentalización del derecho internacional en el ámbito interno. *Anuario mexicano de derecho internacional*, 17. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-46542017000100113&lng=es&nrm=iso
- CONOCER. (2017). Anexo 4. Códigos de ética, confidencialidad y aviso de privacidad. Instrumento de Evaluación de Competencia. Estándar de Competencias EC0249. Proporcionar servicios de consultoría general. Obtenido de https://www.conocer.gob.mx/contenido/publicaciones_dof/2017/EC0946.pdf
- CONOCER. (2017). Estándar de Competencias EC0249. Proporcionar servicios de consultoría general. Obtenido de https://www.conocer.gob.mx/contenido/publicaciones_dof/2017/EC0946.pdf
- Cotino, H. L. (Junio de 2018). Confidencialidad y protección de datos en la mediación en la Unión Europea. *Revista IUS Instituto de ciencias jurídicas de puebla*, 12(41), 312-340. <http://orcid.org/0000-0003-2661-0010>

- Cuervo, A. M. (enero de 1993). Metodología de cuestionarios: Principios y aplicaciones. *Boletín de la ANABAD*(3-4), 263-272. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=224222>
- Del Valle de Moya, M. M., Hernández, B. J., Hernández, B. J., & Gutiérrez, C. R. (2009). Un estilo de aprendizaje, una actividad. Diseño de un plan de trabajo para cada estilo. *Revista De Estilos De Aprendizaje*, 2(4), 140-152. <http://revistaestilosdeaprendizaje.com/article/view/895>
- Díaz-Bravo, L., Uri, T.-G., Martínez-Hernández, M., & Vrela-Ruiz, M. (2013). La entrevista. recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es
- Diccionario de comercio internacional. (2021). Globalnegotiator. *Contrato de consultoría*. [https://www.globalnegotiator.com/comercio-internacional/diccionario/contrato-de-consultoria/#:~:text=Es%20un%20tipo%20de%20contrato,parte%20\(%C2%ABCliente%C2%BB\)](https://www.globalnegotiator.com/comercio-internacional/diccionario/contrato-de-consultoria/#:~:text=Es%20un%20tipo%20de%20contrato,parte%20(%C2%ABCliente%C2%BB)).
- Fernández, M., Castillejos, B., y Ramírez, J. (2012). Empresas sociales y ecoturismo en Bahías de Huatulco, México Diagnóstico de la gestión empresarial. *Revista Estudios y perspectivas en turismo*. 21(1), 203-224. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322012000100012&lng=es&tlng=es.
- Freire, C. J. (2008). Aportaciones de la consultoría externa a la definición de la organización y gestión del sector sanitario. La perspectiva desde la demanda. *revista Administración sanitaria*, 6, 213-224.
- García, A. F., Alfaro, E. A., Hernández, M. A., & Molina, A. M. (2006). Diseño de Cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones. *Revista Clínica de Medicina de Familia*, 1(5), 232-236. https://revclinmedfam.com/displayfile/Article/path_pdf/158
- Gersick, K. E., Davis, John A., Mc Collom, M. y Lansberg, I. (1997). *Empresas Familiares. Generación a generación*. (1997). Mc Graw Hill Interamericana de editores, S.A.
- Godás, L. (2005). La importancia del cliente. *Gestión Farmacéutica*, 24(9), 146-152. <https://www.elsevier.es/es-revista-offarm-4-pdf-13079599>
- Guerrero, A. M., Medina, L. A., Nogueira, R. D., & Soler, G. R. (2014). Consultoría de gestión y prevención de riesgos. Memorias de la Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales, Universidad Central de las Villas Marta Abreus, Santa Clara, Cuba.
- Guerrero, A. M., Medina, L. D., & Nogueira, R. D. (2018). Diseño de un procedimiento general de consultoría organizacional. (U. y. Sociedad, Ed.) *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), 21-33. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000500021
- Guerrero, A. M., Medina, L. A., Nogueira, R. D., & Soler, G. R. (2019). Proceso de consultoría organizacional: modelo conceptual. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88). 1272-1289. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30181>
- Hernández, A., & Mirabal, A. (2020). Servicios de consultoría organizacional: Requerimientos básicos del cliente. *Compendium*, 23(45). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88066290001>
- Jaimés, J. A., (2019). Revisión didáctica de la educación a distancia aplicada en el entorno personal de aprendizaje. *Educere*, 23(75),509-520. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35660262021>
- Kriscautzky, M., & Ferreiro, E. (2014). La confiabilidad de la información en internet: criterios declarados y utilizados por jóvenes estudiantes mexicanos. *Educación e pesquisa*, 40(4), 913-934. doi: <https://doi.org/10.1590/s1517-97022014121511>
- Kubr, M. (2002). *La consultoría de empresas: Guía para la profesión*. México: Limusa, S.A. de C.V.

- Kubr, M. (2010). *La consultoría de empresas: guía para la profesión* (Tercera ed.). Organización Internacional del Trabajo.
- López, P. L. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto Cero*, 09(08), 69-74. Recuperado el 19 de marzo de 2021, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- López, Z. E., Sepúlveda, R. C., & Arenas, C. H. (2010). La consultoría de gestión humana en empresas medianas. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 149-168. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/335/335
- Lozano, P. M. (2009). Elementos para la consultoría en empresas familiares. *Pensamiento & Gestión*(26), 214-237. doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612291010>
- Lorenzo Rodríguez, A., Martínez Piñeiro, A. B., & Martínez Piñeira, E. (2004). Fuentes de información en investigación socioeducativa. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 10(2), 117-134. Recuperado el 19 de marzo de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/916/91610202.pdf>
- Lozano, M. (2009). *Pensamiento y Gestión*(26), 214-237. Recuperado el 19 de marzo de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64612291010.pdf>
- Lozano, M. (2009). Elementos para la consultoría en empresas familiares. *Pensamiento y Gestión*(26), 214-237. Recuperado el 19 de marzo de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64612291010.pdf>
- Marcarty, E. B., & Enriquez, O. D. (2004). *Estrategias de venta para incrementar el consumo del vino en un restaurante de especialidades caso: Vino e cucina*. Cholula, Puebla, México. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/macarty_e_b/
- Martínez, R. F. (2010). Los indicadores como herramientas para la evaluación de la calidad de los sistemas educativos. *Sinéctica*(35), 1- 17. Recuperado el 19 de marzo de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2010000200004
- Medina, C. J., Quintana, F. L., & Olaya, C. M. (2020). Modelo diagnóstico empresarial: caso “Fábrica de café y chocolate El Agrario” San Vicente de Chucurí, Santander. *Ciencia y Agricultura*, 7(13), 37-48. <https://doi.org/10.19053/01228420.v17.n3.2020.10999>
- Miralles, P., & Monteagudo-Fernández, J. (2019). Métodos, instrumentos y procedimientos para conocer cómo se evalúan las competencias históricas. *Educación en Revista*, 35(74), 127-144. doi:<http://orcid.org/0000-0002-9143-2145>, <http://orcid.org/0000-0003-2680-7622>
- Navarro, R. D. (2013). El proceso de observación: El caso de la práctica supervisada en inglés en la Sede de Occidente. *Revista de las Sedes Regionales*, XIV(28), 54-69. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/intersedes/article/view/12122/11408>
- Olarte, J. C. (2012). Aprendizaje organizacional y proceso de consultoría. *Revista Latinoamericana de Educación*, 3(1). <https://doi.org/10.18175/vys3.1.2012.05>
- Ortiz, D. J. A., & Pineda, A. H. (2022). Contribución a la elaboración del manual de implementación del sistema de control de calidad para la firma A&A Consultores Asociados SAS según lo establecido en las Normas de Control de Calidad (NICC-1) y el Código de Ética de IFAC. http://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/46029/1/2022_contribuci%C3%B3n_elaboraci%C3%B3n_manual.pdf
- Padilla-Aguiar, D., Herrera-García, R. A., Acevedo-Suárez, J. A., & Pardillo-Baez, Y. (2016). Buscando la satisfacción del cliente. Estudio en el Centro de Inmunología Molecular. *Ingeniería Industrial*, XXXVII(3), 313-322. <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/719>

Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio.* Ideas propias Editorial

Salas Chavolla, O. Diseño y evaluación de instrumentos de calidad para el mantenimiento y mejora del sistema de gestión integrado de calidad en materia ambiental y del compromiso de responsabilidad social, en una empresa de consultoría de evaluación económica de tecnologías sanitarias. Tesis. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco. <https://repositorio.xoc.uam.mx/jspui/bitstream/123456789/26863/1/250197.pdf>

Sansó, S. F. (1999). Propuesta de modelo de referencia y contrarreferencia en el sistema de salud cubano. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 15(6). Recuperado el 19 de marzo de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21251999000600003

Santos, G. M. (1999). La observación en la investigación cualitativa. Una experiencia en el área de salud. *Atención Primaria*, 24(7), 425-430. <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-observacion-investigacion-cualitativa-una-13384>

Schein, E. (1990). *Consultoría de procesos.* Wilmington, Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.

Soto, V. R., Parra, C. P., & Juárez, L. R. (2015). ¿Qué sabe usted acerca de propiedad intelectual farmacéutica? *Revista mexicana de ciencias farmacéuticas*, 46(1). Recuperado el 19 de marzo de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-01952015000100077#:~:text=La%20propiedad%20intelectual%20se%20refiere,im%C3%A1genes%20utilizadas%20en%20el%20comercio.

Steele, F. (1975): *Consulting for organizational change* (Amherst, Massachusetts, University of Massachusetts Press; 202 pp.

Steffanell-De León, I., Arteta-Peña, Y., & Noda-Hernández, m. (2017). La satisfacción del cliente interno en pequeñas y medianas empresas hoteleras. *Ciencias Holguín*, 23(3), 1-13. <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181552082003.pdf>

Torres, G. J., Colmenero, R. M., & Hernández, F. A. (2008). Confección del Plan de Trabajo del especialista de Pedagogía Terapéutica. *Espiral. Cuadernos del profesorado*, 1(2), 1-11. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2661203>

Urrutia, E. M., Barrios, A. M., & Gutiérrez, N. L. (2014). Métodos óptimos para determinar validez de contenido. *Educación Médica Superior*, 28(3). Recuperado el 19 de marzo de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412014000300014

Villaseñor, R. I. (2008). Metodología para la elaboración de guías de fuentes de información. *Investigación bibliotecológica*, 22(46), 113-138. doi:<http://dx.doi.org/10.22201/iibi.0187358xp.2008.46.16943>

Vizcaíno, A. D., & Sepúlveda, R. I. (2018). *servicio al cliente e integración del marketing mix de servicios* (Primera ed.). (U. d. Guadalajara, Ed.) Zapopan, Jalisco, México: Centro Universitario de Ciencias Económicas Administrativas. http://www.cucea.udg.mx/sites/default/files/documentos/adjuntos_pagina/servicio_al_cliente_e_integracion_del_marketing_mix_de_servicios.pdf

Zavando, D., Suazo, I., & Manterola, C. (2010). Validez en la investigación imaginológica. *Revista chilena de radiología*, 16(2), 75-79. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0717-93082010000200007>

Instrucciones para Publicación Científica, Tecnológica y de Innovación

[Título en Times New Roman y Negritas No. 14 en Español e Inglés]

Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 1er Autor†*, Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 1er Coautor, Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 2do Coautor y Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 3er Coautor

Institución de Afiliación del Autor incluyendo dependencia (en Times New Roman No.10 y Cursiva)

International Identification of Science - Technology and Innovation

ID 1er Autor: (ORC ID - Researcher ID Thomson, arXiv Author ID - PubMed Autor ID - Open ID) y CVU 1er Autor: (Becario-PNPC o SNI-CONACYT) (No.10 Times New Roman)

ID 1er Coautor: (ORC ID - Researcher ID Thomson, arXiv Author ID - PubMed Autor ID - Open ID) y CVU 1er Coautor: (Becario-PNPC o SNI-CONACYT) (No.10 Times New Roman)

ID 2do Coautor: (ORC ID - Researcher ID Thomson, arXiv Author ID - PubMed Autor ID - Open ID) y CVU 2do Coautor: (Becario-PNPC o SNI-CONACYT) (No.10 Times New Roman)

ID 3er Coautor: (ORC ID - Researcher ID Thomson, arXiv Author ID - PubMed Autor ID - Open ID) y CVU 3er Coautor: (Becario-PNPC o SNI-CONACYT) (No.10 Times New Roman)

(Indicar Fecha de Envío: Mes, Día, Año); Aceptado (Indicar Fecha de Aceptación: Uso Exclusivo de ECORFAN)

Citación: Primer letra (EN MAYUSCULAS) del Nombre del 1er Autor. Apellido, Primer letra (EN MAYUSCULAS) del Nombre del 1er Coautor. Apellido, Primer letra (EN MAYUSCULAS) del Nombre del 2do Coautor. Apellido, Primer letra (EN MAYUSCULAS) del Nombre del 3er Coautor. Apellido

Correo institucional [Times New Roman No.10]

Primera letra (EN MAYUSCULAS) del Nombre Editores. Apellidos (eds.) Título del Book [Times New Roman No.10], Temas Selectos del área que corresponde ©ECORFAN- Filial, Año.

Instrucciones para Publicación Científica, Tecnológica y de Innovación

Abstract

Texto redactado en Times New Roman No.12, espacio sencillo, en inglés.

Indicar (3-5) palabras clave en Times New Roman y Negritas No.12

Introducción

Texto redactado en Times New Roman No.12, espacio sencillo.

Explicación del tema en general y explicar porque es importante.

¿Cuál es su valor agregado respecto de las demás técnicas?.

Enfocar claramente cada una de sus características.

Explicar con claridad el problema a solucionar y la hipótesis central.

Explicación de las secciones del Capítulo.

Desarrollo de Secciones y Apartados del Capítulo con numeración subsecuente

[Título en Times New Roman No.12, espacio sencillo y Negrita]

Desarrollo de Capítulos en Times New Roman No.12, espacio sencillo.

Inclusión de Gráficos, Figuras y Tablas-Editables

En *el contenido del Capítulo* todo gráfico, tabla y figura debe ser editable en formatos que permitan modificar tamaño, tipo y número de letra, a efectos de edición, estas deberán estar en alta calidad, no pixeladas y deben ser notables aun reduciendo la imagen a escala.

[Indicando el título en la parte Superior con Times New Roman No.12 y Negrita, señalando la fuente en la parte Inferior centrada con Times New Roman No. 10]

Tabla 1.1 Título

Variable	Descripción	Valor
P ₁	Partición 1	481.00
P ₂	Partición 2	487.00
P ₃	Partición 3	484.00
P ₄	Partición 4	483.50
P ₅	Partición 5	484.00
P ₆	Partición 6	490.79
P ₇	Partición 7	491.61

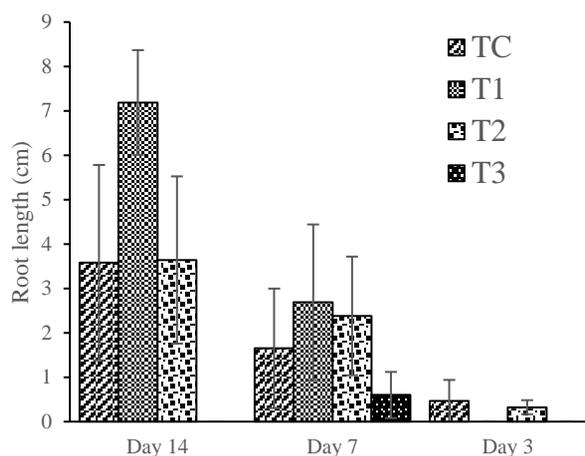
Fuente de Consulta:
(No deberán ser imágenes, todo debe ser editable)

Figura 1.1 Título



Fuente de Consulta:
(No deberán ser imágenes, todo debe ser editable)

Gráfico 1.1 Título



Fuente de Consulta:
(No deberán ser imágenes, todo debe ser editable)

Cada Capítulo deberá presentar de manera separada en 3 Carpetas: a) Figuras, b) Gráficos y c) Tablas en formato .JPG, indicando el número en Negrita y el Título secuencial.

Para el uso de Ecuaciones, señalar de la siguiente forma:

$$\int_{lim^{-1}}^{lim^1} = \int \frac{lim^1}{lim^{-1}} = \left[\frac{1(-1)}{lim} \right]^2 = \frac{(0)^2}{lim} = \sqrt{lim} = 0 = 0 \rightarrow \infty \quad (1)$$

Deberán ser editables y con numeración alineada en el extremo derecho.

Metodología a desarrollar

Dar el significado de las variables en redacción lineal y es importante la comparación de los criterios usados.

Resultados

Los resultados deberán ser por sección del Capítulo.

Instrucciones para Publicación Científica, Tecnológica y de Innovación

Anexos

Tablas y fuentes adecuadas.

Agradecimiento

Indicar si fueron financiados por alguna Institución, Universidad o Empresa.

Conclusiones

Explicar con claridad los resultados obtenidos y las posibilidades de mejora.

Referencias

Utilizar sistema APA. No deben estar numerados, tampoco con viñetas, sin embargo en caso necesario de numerar será porque se hace referencia o mención en alguna parte del Capítulo.

Ficha Técnica

Cada Capítulo deberá presentar en un documento Word (.docx):

Nombre del Book

Título del Capítulo

Abstract

Keywords

Secciones del Capítulo, por ejemplo:

1. *Introducción*
2. *Descripción del método*
3. *Análisis a partir de la regresión por curva de demanda*
4. *Resultados*
5. *Agradecimiento*
6. *Conclusiones*
7. *Referencias*

Nombre de Autor (es)

Correo Electrónico de Correspondencia al Autor

Referencias

Requerimientos de Propiedad Intelectual para su edición:

-Firma Autógrafa en Color Azul del Formato de Originalidad del Autor y Coautores.

-Firma Autógrafa en Color Azul del Formato de Aceptación del Autor y Coautores.

-Firma Autógrafa en Color Azul del Formato de Conflicto de Intereses del Autor y Coautores.

Reserva a la Política Editorial

ECORFAN Books se reserva el derecho de hacer los cambios editoriales requeridos para adecuar la Obra Científica a la Política Editorial del ECORFAN Books. Una vez aceptada la Obra Científica en su versión final, el ECORFAN Books enviará al autor las pruebas para su revisión. ECORFAN® únicamente aceptará la corrección de erratas y errores u omisiones provenientes del proceso de edición de la revista reservándose en su totalidad los derechos de autor y difusión de contenido. No se aceptarán supresiones, sustituciones o añadidos que alteren la formación de la Obra Científica.

Código de Ética – Buenas Prácticas y Declaratoria de Solución a Conflictos Editoriales

Declaración de Originalidad y carácter inédito de la Obra Científica, de Autoría, sobre la obtención de datos e interpretación de resultados, Agradecimientos, Conflicto de intereses, Cesión de derechos y distribución.

La Dirección de ECORFAN-México, S.C reivindica a los Autores de la Obra Científica que su contenido debe ser original, inédito y de contenido Científico, Tecnológico y de Innovación para someterlo a evaluación.

Los Autores firmantes de la Obra Científica deben ser los mismos que han contribuido a su concepción, realización y desarrollo, así como a la obtención de los datos, la interpretación de los resultados, su redacción y revisión. El Autor de correspondencia de la Obra Científica propuesto requisitara el formulario que sigue a continuación.

Título de la Obra Científica:

- El envío de una Obra Científica a ECORFAN Books emana el compromiso del autor de no someterlo de manera simultánea a la consideración de otras publicaciones seriadas para ello deberá complementar el Formato de Originalidad para su Obra Científica, salvo que sea rechazado por el Comité de Arbitraje, podrá ser retirado.
- Ninguno de los datos presentados en esta Obra Científica ha sido plagiado ó inventado. Los datos originales se distinguen claramente de los ya publicados. Y se tiene conocimiento del testeo en PLAGSCAN si se detecta un nivel de plagio Positivo no se procederá a arbitrar.
- Se citan las referencias en las que se basa la información contenida en la Obra Científica, así como las teorías y los datos procedentes de otras Obras Científicas previamente publicados.
- Los autores firman el Formato de Autorización para que su Obra Científica se difunda por los medios que ECORFAN-México, S.C. en su Holding México considere pertinentes para divulgación y difusión de su Obra Científica cediendo sus Derechos de Obra Científica.
- Se ha obtenido el consentimiento de quienes han aportado datos no publicados obtenidos mediante comunicación verbal o escrita, y se identifican adecuadamente dicha comunicación y autoría.
- El Autor y Co-Autores que firman este trabajo han participado en su planificación, diseño y ejecución, así como en la interpretación de los resultados. Asimismo, revisaron críticamente el trabajo, aprobaron su versión final y están de acuerdo con su publicación.
- No se ha omitido ninguna firma responsable del trabajo y se satisfacen los criterios de Autoría Científica.
- Los resultados de esta Obra Científica se han interpretado objetivamente. Cualquier resultado contrario al punto de vista de quienes firman se expone y discute en la Obra Científica.

Copyright y Acceso

La publicación de esta Obra Científica supone la cesión del copyright a ECORFAN-Mexico, S.C en su Holding México para su ECORFAN Books, que se reserva el derecho a distribuir en la Web la versión publicada de la Obra Científica y la puesta a disposición de la Obra Científica en este formato supone para sus Autores el cumplimiento de lo establecido en la Ley de Ciencia y Tecnología de los Estados Unidos Mexicanos, en lo relativo a la obligatoriedad de permitir el acceso a los resultados de Investigaciones Científicas.

Título de la Obra Científica:

Nombre y apellidos del Autor de contacto y de los Coautores	Firma
1.	
2.	
3.	
4.	

Principios de Ética y Declaratoria de Solución a Conflictos Editoriales

Responsabilidades del Editor

El Editor se compromete a garantizar la confidencialidad del proceso de evaluación, no podrá revelar a los Árbitros la identidad de los Autores, tampoco podrá revelar la identidad de los Árbitros en ningún momento.

El Editor asume la responsabilidad de informar debidamente al Autor la fase del proceso editorial en que se encuentra el texto enviado, así como de las resoluciones del arbitraje a Doble Ciego.

El Editor debe evaluar los manuscritos y su contenido intelectual sin distinción de raza, género, orientación sexual, creencias religiosas, origen étnico, nacionalidad, o la filosofía política de los Autores.

El Editor y su equipo de edición de los Holdings de ECORFAN® no divulgarán ninguna información sobre la Obra Científica enviado a cualquier persona que no sea el Autor correspondiente.

El Editor debe tomar decisiones justas e imparciales y garantizar un proceso de arbitraje por pares justa.

Responsabilidades del Consejo Editorial

La descripción de los procesos de revisión por pares es dado a conocer por el Consejo Editorial con el fin de que los Autores conozcan cuáles son los criterios de evaluación y estará siempre dispuesto a justificar cualquier controversia en el proceso de evaluación. En caso de Detección de Plagio a la Obra Científica el Comité notifica a los Autores por Violación al Derecho de Autoría Científica, Tecnológica y de Innovación.

Responsabilidades del Comité Arbitral

Los Árbitros se comprometen a notificar sobre cualquier conducta no ética por parte de los Autores y señalar toda la información que pueda ser motivo para rechazar la publicación de la Obra Científica. Además, deben comprometerse a mantener de manera confidencial la información relacionada con la Obra Científica que evalúan.

Cualquier manuscrito recibido para su arbitraje debe ser tratado como documento confidencial, no se debe mostrar o discutir con otros expertos, excepto con autorización del Editor.

Los Árbitros se deben conducir de manera objetiva, toda crítica personal al Autor es inapropiada.

Los Árbitros deben expresar sus puntos de vista con claridad y con argumentos válidos que contribuyan al hacer Científico, Tecnológica y de Innovación del Autor.

Los Árbitros no deben evaluar los manuscritos en los que tienen conflictos de intereses y que se hayan notificado al Editor antes de someter la Obra Científica a evaluación.

Responsabilidades de los Autores

Los Autores deben garantizar que sus Obras Científicas son producto de su trabajo original y que los datos han sido obtenidos de manera ética.

Los Autores deben garantizar no han sido previamente publicados o que no estén siendo considerados en otra publicación seriada.

Los Autores deben seguir estrictamente las normas para la publicación de Obra Científica definidas por el Consejo Editorial.

Los Autores deben considerar que el plagio en todas sus formas constituye una conducta no ética editorial y es inaceptable, en consecuencia, cualquier manuscrito que incurra en plagio será eliminado y no considerado para su publicación.

Los Autores deben citar las publicaciones que han sido influyentes en la naturaleza de la Obra Científica presentado a arbitraje.

Servicios de Información

Indización - Bases y Repositorios

RESEARCH GATE (Alemania)

MENDELEY (Gestor de Referencias bibliográficas)

GOOGLE SCHOLAR (Índices de citaciones-Google)

REDIB (Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico- CSIC)

Servicios Editoriales

Identificación de Citación e Índice H

Administración del Formato de Originalidad y Autorización

Testeo de Books con PLAGSCAN

Evaluación de Obra Científica

Emisión de Certificado de Arbitraje

Edición de Obra Científica

Maquetación Web

Indización y Repositorio

Publicación de Obra Científica

Certificado de Obra Científica

Facturación por Servicio de Edición

Política Editorial y Administración

143 - 50 Itzopan, Ecatepec de Morelos – México. Tel: +52 1 55 6159 2296, +52 1 55 1260 0355, +52 1 55 6034 9181; Correo electrónico: contact@ecorfan.org www.ecorfan.org

ECORFAN®

Editor en Jefe

VARGAS-DELGADO, Oscar. PhD

Directora Ejecutiva

RAMOS-ESCAMILLA, María. PhD

Director Editorial

PERALTA-CASTRO, Enrique. MsC

Diseñador Web

ESCAMILLA-BOUCHAN, Imelda. PhD

Diagramador Web

LUNA-SOTO, Vladimir. PhD

Asistentes Editoriales

SORIANO-VELASCO, Jesus. BsC

Filóloga

RAMOS-ARANCIBIA, Alejandra. BsC

Publicidad y Patrocinio

(ECORFAN®- Mexico- Bolivia- Spain- Ecuador- Cameroon- Colombia- El Salvador- Guatemala- Nicaragua- Peru- Paraguay- Democratic Republic of The Congo- Taiwan), sponsorships@ecorfan.org

Licencias del Sitio

03-2010-032610094200-01-Para material impreso, 03-2010-031613323600-01-Para material electrónico, 03-2010-032610105200-01-Para material fotográfico, 03-2010-032610115700-14-Para Compilación de Datos, 04 -2010-031613323600-01-Para su página Web, 19502-Para la Indización Iberoamericana y del Caribe, 20-281 HB9-Para la Indización en América Latina en Ciencias Sociales y Humanidades, 671-Para la Indización en Revistas Científicas Electrónicas España y América Latina, 7045008-Para su divulgación y edición en el Ministerio de Educación y Cultura-España, 25409-Para su repositorio en la Biblioteca Universitaria-Madrid, 16258-Para su indexación en Dialnet, 20589-Para Indización en el Directorio en los países de Iberoamérica y el Caribe, 15048-Para el registro internacional de Congresos y Coloquios. financingprograms@ecorfan.org

Oficinas de Gestión

143 - 50 Itzopan, Ecatepec de Morelos – México.

21 Santa Lucía, CP-5220. Libertadores -Sucre – Bolivia.

38 Matacerquillas, CP-28411. Morazarzal –Madrid-España.

18 Marcial Romero, CP-241550. Avenida, Salinas I - Santa Elena-Ecuador.

1047 Avenida La Raza -Santa Ana, Cusco-Perú.

Boulevard de la Liberté, Immeuble Kassap, CP-5963.Akwa- Douala-Camerún.

Avenida Suroeste, San Sebastian - León-Nicaragua.

31Kinshasa 6593- Republique Démocratique du Congo.

Avenida San Quentin, R 1-17 Miralvalle - San Salvador-El Salvador.

16 kilómetros, carretera estadounidense, casa Terra Alta, D7 Mixco Zona 1-Guatemala.

105 Alberdi Rivarola Capitán, CP-2060. Luque City- Paraguay.

69 Calle Distrito YongHe, Zhongxin. Taipei-Taiwán.

43 Calle # 30 -90 B. El Triunfo CP.50001. Bogotá-Colombi

