

03

Fecha de presentación: Junio, 2018

Fecha de aceptación: Julio, 2018

Fecha de publicación: Octubre, 2018

DISEÑO

DE UN PROCEDIMIENTO GENERAL DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL

DESIGN OF A GENERAL ORGANIZATIONAL CONSULTING PROCEDURE

MSc. Margarita Guerrero Aguiar¹

E-mail: mgaguilar@ucf.edu.cu

Dr. C. Alberto Medina León²

E-mail: alberto.medina@umcc.cu

Dra. C. Dianelys Nogueira Rivera²

E-mail: dianelys.nogueira@umcc.cu

¹ Universidad de Cienfuegos. Cuba.

² Universidad de Matanzas. Cuba.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Guerrero Aguiar, M., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2018). Diseño de un procedimiento general de consultoría organizacional. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 21-33. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

RESUMEN

En el presente artículo se presenta un procedimiento general de consultoría organizacional para ser utilizado por los consultores de la Sociedad Audita S.A, desarrollado a partir de las fases o etapas propuestas por diferentes autores encontradas en la revisión bibliográfica realizada, que responde a la necesidad de introducir mejoras al proceso de consultoría existente. El objetivo que persigue este procedimiento es establecer las políticas generales para llevar a cabo el proceso de consultoría, encaminado a la elaboración de soluciones viables para la resolución de problemas organizacionales. Para su conformación se utilizan como técnicas cualitativas, la tormenta de ideas, el trabajo en grupo y el método de experto, la validación teórica de la consistencia lógica, la utilidad y factibilidad de uso del procedimiento general se realiza a partir del manejo de las redes de Petri y la técnica de ladov, respectivamente. Como principal resultado se obtiene una herramienta de trabajo práctico que instruye a los consultores en la ejecución de los diferentes servicios, que logra uniformidad y equidad al tributar a la mejora y gestión del cambio en las organizaciones.

Palabras clave: Consultoría empresarial, procedimiento general, ficha de proceso.

ABSTRACT

This article presents a general organizational consulting procedure to be used by the consultants of Sociedad Audita SA, developed from the phases or stages proposed by different authors in a review on consulting procedures, which responds to the need to introduce improvements to the existing consultancy process. The objective pursued by this procedure is to establish the general policies to carry out the consulting process, guided to the elaboration of viable solutions for the resolution of organizational problems. For its conformation, brainstorming, group work, and expert's method, theoretical validation of the logical consistency, the utility and feasibility of use of the general procedure is made from the management of Petri nets and ladov's technique, were used respectively. The main result is a practical work tool that instructs the consultants in the execution of the different services, which achieves uniformity and equity when taxing the improvement and management of change in organizations.

Keywords: Entrepreneurial consulting, general procedure, process chart.

INTRODUCCIÓN

La dinámica del entorno externo y los cambios ocurridos a lo interno de la organización demandan la revisión y mejora constante de los procesos en busca de su optimización, a tal efecto, se deben desarrollar modelos y procedimientos, en función de los requerimientos de cada empresa (Nogueira Rivera, 2002), sin embargo, ante esta necesidad, la mayoría de las empresas responden con nuevos productos, en lugar de aplicar mejoras a sus procesos (Ricardo Cabrera, 2016).

De igual manera, de acuerdo con Zaratiegui (1999), los procesos se someten a revisiones permanentes por dos razones, bien para detectar algún detalle que aumente su rendimiento en la productividad de las operaciones o la disminución de defectos, o bien para adaptarlo a los requisitos cambiantes de mercados, clientes y nuevas tecnologías. Acorde con esta línea de pensamiento, se somete a revisión, por los consultores de la Sucursal Audita S.A, el procedimiento que regula el proceso de consultoría (diagrama y ficha de proceso), con el objetivo de establecer sus limitaciones e introducir mejoras en su diseño, que permitan reaccionar proactivamente ante las necesidades y expectativas de clientes. La investigación fue de tipo exploratoria, para realizar la revisión bibliográfica de los diferentes procedimientos de consultoría encontrados en la literatura. Se utilizó el método de análisis y síntesis, el cualitativo con la inducción, deducción y el histórico lógico para la comprensión del proceso de consultoría, el análisis comparativo, la observación directa, tormenta de ideas y el trabajo en grupo con los consultores, que se utilizaron además como expertos, para contrastar el procedimiento actual de consultoría con la realidad, comparar sus etapas con las utilizadas por otros autores, a fin de crear una nueva propuesta, vinculada con el marco legal, que sirva de guía para orientar el trabajo de los consultores, como contribución a la conservación y difusión de experiencias, así como a la generalización de buenas prácticas en esta área del conocimiento.

DESARROLLO

Para la mejora del procedimiento de consultoría y la determinación de las fases o etapas a considerar en el proceso, se toman como referente las etapas tradicionalmente consideradas en investigaciones precedentes por diversos autores, mostrados en el cuadro 1. Esta información es analizada mediante tormenta de ideas en sesiones grupales por los consultores, con el objetivo de entender la lógica y secuencia de las diversas etapas, elementos que se enriquecen con las experiencias de los consultores, el estudio del marco legal cubano y la búsqueda de desviaciones, aspectos tomados en cuenta para la formulación del procedimiento propuesto.

De lo anterior se concluye, que existen varias formas de ejecutar el proceso consultivo. Las propuestas varían de tres hasta nueve etapas. Se observa la presencia del dictamen de la situación en que se encuentra el cliente al momento de iniciar la consultoría y la propuesta de acciones a ejecutar para alcanzar la situación deseada en la mayoría de las propuestas, aunque expresadas de formas diferentes. El análisis realizado contribuye a establecer con una mayor precisión la estructura del procedimiento de consultoría organizacional que se va a diseñar.

Para determinar la cantidad de expertos a encuestar se utiliza la Expresión 1.

$$n = \frac{Z^2 p * q * N}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

, donde se obtiene una muestra aproximada de 12, expertos se seleccionan de acuerdo a sus niveles de competencia (años de experiencia, conocimientos del tema, capacidad de análisis, profesionalidad y creatividad).

La selección de los expertos se efectuó mediante el coeficiente de competencia (K), calculado en base al coeficiente de conocimientos (Kc) y el coeficiente de argumentación (Ka), acorde con Oñate Martínez, Ramos Morales & Díaz Armesto (1990), avalado por los criterios de los propios expertos, resultados que se expresan en la tabla 1.

Tabla 1. Resultados del cálculo del Kcomp de los expertos de Audita.

Audita	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
Kc	0,99	0,94	0,94	0,94	0,94	0,92	0,93	0,90	0,92	0,90	0,92	0,93
Ka	1,00	0,96	0,94	0,95	0,96	0,91	0,89	0,85	0,94	0,89	0,91	0,90
Kcomp	1,00	0,95	0,94	0,95	0,95	0,92	0,91	0,87	0,93	0,89	0,91	0,91

Fuente: elaborada por los autores.

Estos expertos realizan la validación de la utilidad¹ y usabilidad² del procedimiento, para este fin se utiliza la técnica de ladov³, con la que se calcula el índice de satisfacción grupal (ISG). Esta técnica consiste en una encuesta de 12 preguntas donde se intercalan tres específicas cerradas que conforman el cuadro lógico de ladov, información que desconoce el encuestado.

Las mencionadas preguntas son la 2, 3 y la 6, a saber:

2.- ¿Considera usted que el procedimiento propuesto es factible de aplicar en las condiciones actuales de las empresas cubanas? Si___ No se___ No___

3.- ¿Cree usted que el procedimiento diseñado sirva de guía para orientar el trabajo de los consultores actuales y los de nuevo ingreso? Si___ No se___ No___

6.- ¿Considera usted que el procedimiento propuesto contribuye de forma efectiva al logro de los objetivos trazados en el servicio de consultoría? Me satisface mucho___ más satisfecho que insatisfecho___ me es indiferente___ más insatisfecho que satisfecho___ no me satisface___ no sé qué decir___.

Para interpretar la información obtenida se tienen en cuenta los elementos expresados en la tabla 2. Tabla 3. Cuadro lógico de ladov.

Pregunta No. 6 Utilidad	Pregunta No. 2 General								
	Si			No sé			No		
	Pregunta No. 3 Usabilidad								
	Si	No sé	No	Si	No sé	No	Si	No sé	No
Me satisface mucho (MSM)	1	2	6	2	2	6	6	6	6
Más satisfecho que insatisfecho (MSQI)	2	2	3	2	3	3	6	3	6
Me es indiferente (MEI)	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Más insatisfecho que satisfecho (MIQS)	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me satisface (NMS)	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No sé qué decir (NSQD)	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Fuente: Adaptado de Filgueiras Sainz de Rozas (2013).

Como consecuencia del trabajo realizado, en la Figura 1 se muestra la representación gráfica del procedimiento de consultoría organizacional diseñado.

1 Capacidad de adaptación del modelo y procedimiento a cualquier tipo y tamaño de empresa.

2 Posibilidad que tiene el procedimiento de ser utilizado por los consultores en la ejecución de diferentes servicios.

3 Técnica utilizada para la valoración del nivel de satisfacción que debe su nombre a su creador V. A. ladov.

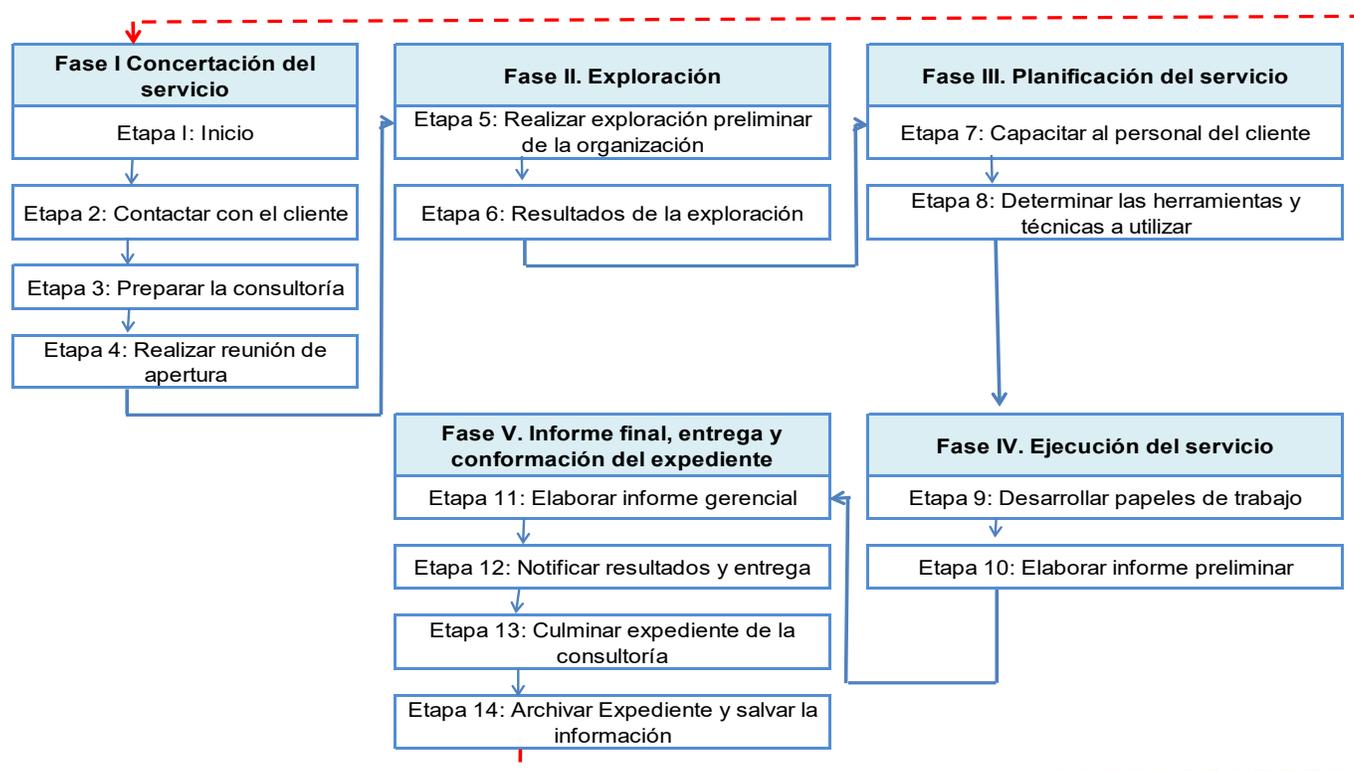


Figura 1. Procedimiento General de consultoría organizacional.

Fuente: Elaboración propia

Descripción del procedimiento.

Fase I. Concertación del servicio.

1.- Inicio: En esta etapa se establecen las primeras relaciones entre el consultor y la organización, este contacto puede presentarse de dos formas:

- a. Cuando el cliente se acerca a la entidad consultora y solicita un servicio, el gerente u otro miembro del equipo consultor conforma y guarda en una base de datos la ficha técnica. Posteriormente se valora la aceptación o denegación del servicio y el Gerente comunica la decisión al cliente.
- b. Cuando el consultor se acerca al posible cliente (potencial) para promocionar sus servicios. De ser requeridos se conforma la ficha del cliente y se convenian las cláusulas fundamentales del contrato. De lo contrario se entregan plegables y vías de contacto para futuros trabajos.

2.- Contactar con el cliente: Este encuentro cuenta con la presencia del director de la empresa cliente, miembros de su consejo de dirección y una representación de la parte consultora. Aquí se da a conocer el problema existente, alcance de la consultoría, objetivos que persigue el cliente con el servicio, tiempo aproximado de duración, costos

estimados, posibles consultores que formaran parte del equipo; dándose a conocer los miembros del equipo de cambio que considere el cliente. De manifestarse discrepancias entre las partes, el servicio queda retenido; de existir acuerdo, se elabora el contrato. Posterior a su firma, se ratifica el equipo de trabajo del consultor.

3.- Preparar la consultoría: En esta etapa se elabora la carta de presentación, la orden de trabajo, el plan de trabajo general y se identifica el posible programa de consultoría a utilizar, programa que puede sufrir cambios en dependencia del problema que manifestó previamente el cliente y los resultados que se obtengan en la exploración que se realice. Los documentos generados durante la preparación pasan a formar parte del expediente de consultoría.

4.- Realizar reunión de apertura: Este encuentro tiene lugar en el domicilio del cliente, previo al comienzo del servicio, donde se presenta oficialmente el equipo que se dedicará a desarrollar el trabajo y su representante, además se solicita al cliente la información necesaria para acometer el servicio. El consultor se cerciora de que estén creadas las condiciones en el terreno, incluidos los recursos requeridos y se fija el día de entrada en la organización.

Fase II. Exploración.

5.- Realizar exploración preliminar: En esta etapa se recoge la información solicitada al cliente para llevar a cabo el diagnóstico de la entidad. A partir de la información existente, el consultor se familiariza con el tipo de empresa, define la posición en que se encuentra al momento de iniciar la consultoría, de conjunto con el equipo de cambio, realizan un análisis pormenorizado de la misión, visión, objeto y encargo social, estructura organizativa, mapa y fichas de procesos, planeación estratégica, áreas de resultados claves, niveles de autoridad y responsabilidad, deficiencias detectadas en auditorías durante el año fiscal, documentación legal de la entidad, se aplican encuestas o entrevistas, para conocer la realidad con que opera la empresa.

Así mismo, se determinan los problemas existentes, las causas que los provocan, las posibles soluciones y la disponibilidad de recursos para resolver los problemas, incluso se pueden analizar las propuesta de acciones que aporten los entrevistados.

6.- Elaborar Resultados de la Exploración: Como producto final de esta etapa se genera un reporte denominado Resultados de la exploración, parte integrante del expediente, que es objeto de revisión por parte del supervisor, si este reúne la información necesaria y suficiente, el supervisor emite un Programa y Acta de Supervisión que se anexa al expediente, de considerarse alguna incongruencia con lo requerido se reajusta dicho reporte.

Fase III. Planificación.

7.- Capacitar al personal del cliente: Esta etapa incluye un componente muy importante, la capacitación o la transferencia de conocimientos al personal del cliente y en específico al equipo de cambio, se determinan cuántas personas deben ser capacitadas, las temáticas, se planifican las sesiones, talleres o adiestramientos que se deriven de este proceso, así como los recursos que se requieran. Las acciones de capacitación se incorporan en el plan de trabajo general y al programa de consultoría. El plan de capacitación es archivado en el expediente.

8.- Determinar las herramientas y técnicas a utilizar: Se seleccionan, las técnicas y herramientas que más se ajusten a la entidad demandante, de acuerdo a su experiencia, tipo de problema, cultura que se tenga acerca del uso de herramientas, para que sean capaces de apropiarse de ellas y utilizarlas posteriormente. Se debe recurrir a las más sencillas y de fácil comprensión, siempre que conlleven al objetivo deseado e incluirlas en el plan de trabajo general y en el programa.

Fase IV. Ejecución del servicio.

9.- Desarrollar papeles de trabajo: En el proceso de ejecución se elaboran todos los Papeles de trabajo que el consultor considere necesarios para dar solución a los problemas, en ellos queda consignada la evidencia y resultados de las pruebas realizadas en esta etapa.

Aquí se aplican las herramientas seleccionadas para acometer el servicio, se efectúan reuniones, se trabaja en equipo, se realizan encuestas, entrevistas, cuestionarios, matrices, mapas, flujos de procesos, se aplican técnicas estadísticas, de calidad, herramientas informáticas y de apoyo a la gestión empresarial, se emplean las normas y resoluciones vigentes tanto internas como externas, relacionadas con el tema objeto de consultoría, se presentan propuestas novedosas para que sean analizadas y evaluadas por el cliente, para tomar las medidas apropiadas y aprovechar las oportunidades de mejora. Conjuntamente se elabora y firma por el cliente el acta de resultado parcial del servicio realizado hasta ese momento.

Los papeles de trabajo se someten a un proceso de supervisión del que se deriva un Programa y Acta de Supervisión y toda la documentación concebida en la etapa se incorpora al expediente.

Asociados a esta etapa se incluyen los procedimientos necesarios para realizar los servicios específicos dentro de cada proceso consultivo.

10.- Elaborar el Informe Preliminar: Concluido el servicio de consultoría, el consultor a cargo de su prestación, elabora un proyecto de informe con marca de agua (borrador), donde se contemplan los resultados obtenidos en el trabajo realizado. Este informe se discute y analiza con la participación del cliente, el consultor y el supervisor, de cumplir con todos los requisitos al inicio, pasa directo a la próxima fase, en caso de incumplimientos se subsanan los errores.

Fase V. Informe final, entrega y conformación del expediente que consta de cuatro etapas.

11.- Elaborar informe gerencial: Este informe resume resultados obtenidos, está condicionado al informe preliminar que resultó conforme a la primera revisión, o con las correcciones pertinentes realizadas, lleva implícita la firma y cargo del consultor actuante.

12.- Notificar resultados y entrega: Se hace entrega al cliente de toda la documentación ocupada con anterioridad por el consultor y de la generada en el servicio, se notifica al cliente en el período de hasta siete días posteriores a la terminación en el terreno. Se elaboran y firman el acta de notificación de resultado final, el comprobante

de entrega a mano y la encuesta de consultoría, se firma la factura del servicio prestado y se hace entrega del informe gerencial al cliente, archivándose una copia de todos estos documentos en el expediente.

13.- Culminar expediente de la consultoría: Se elabora el índice con todos los documentos contentivos del expediente y se verifica que se encuentren firmados. Los papeles de trabajo se colocan en una carpeta denominada Adjuntos y el resto en la carpeta Generales. Se realiza por parte del supervisor una última revisión, de encontrarse todo correcto, emite un nuevo Programa y Acta de Supervisión, que se archivan igualmente en el expediente, de detectarse algún problema se reconfirma nuevamente el expediente.

14.- Archivar expediente y salvar la información: El expediente se salva en el sitio web establecido al efecto, como evidencia del trabajo realizado, queda protegido contra escritura y borrado, solo se permite el acceso a consulta y copia del contenido, de esta forma se da por terminado el servicio.

Asimismo, otro de los resultados obtenidos, es la ficha del proceso de consultoría, considerada como buena práctica para documentar un proceso (Medina León, et al., 2014), así como el establecimiento de indicadores para la medición del proceso dentro de la ficha (Oviedo Rodríguez, Medina León, Negrín Sosa & Carpio Vera, 2017) (A.1).

Para conformar la ficha se tuvo en consideración la propuesta de Medina León, et al. (2014), con algunas adecuaciones, por haber demostrado su aplicación práctica en el sector productivo, de servicios y educacional. Resulta interesante la valoración realizada por este autor, al incluir la presencia de riesgos inherentes al proceso dentro de la ficha, compatible y muy a tono con los requerimientos de las normas cubanas de sistemas de gestión vigentes y la Resolución No. 60 de la Contraloría General de la República.

A los efectos de validación, la idea de procedimiento concebida, la descripción literal de sus fases, etapas y la ficha del proceso de consultoría, se presentó a los expertos, con mayor nivel de competencia, obteniéndose los resultados que se resumen en la tabla 2.

Tabla 3. Resultados de la aplicación de la técnica ladov.

Preguntas	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12
2.-	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
3.-	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
6.-	MSM	MSM	MSM	MSQI	MSM	MSM	MSM	MSM	MSM	MSM	MSM	MSM
Escala	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Resumen según escalas de satisfacción											Expertos	%
1											11	92
2											1	8
Total											12	100

Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados de las tres preguntas se ubica a cada encuestado en cuadro lógico y se calcula el ISG mediante la expresión 1:

$$ISG = [A(+1)+B(+0,5)+C(0)+D(-0,5)+E(-1)] / N, \text{ donde } A=11; B=1; C, D \text{ y } E=0$$

$$ISG = \frac{[11(+1)+1(+0,5)+0(0)+0(-0,5)+0(-1)]}{12} \quad ISG = 0,958$$

Asimismo, para definir el ISG se tienen en cuenta la información mostrada en la tabla 4.

Tabla 4. Nivel de satisfacción de acuerdo a la escala.

Escala	Interpretación	Desde/hasta	Nivel de Satisfacción
1	Clara satisfacción	0,5/1	Satisfacción
2	Más satisfecho que insatisfecho		
3	No definida	-0,49/0,49	Indefinición
4	Más insatisfecho que satisfecho		
5	Clara insatisfacción	-1/-0,5	Insatisfacción
6	Contradictoria		

Fuente: Adaptado de Filgueiras Sainz de Rozas (2013).

Como puede apreciarse el ISG es de 0,958, se encuentra por encima de 0,5 y muy cercano a 1, lo que refleja que los encuestados muestran satisfacción por el procedimiento presentado.

De igual forma, para determinar la consistencia lógica del procedimiento se utiliza el modelado del proceso con redes de Petri⁴, para ello se recurre al software Woped⁵ (A.2). Como puede observarse todos los elementos que conforman la red están bien conectados, las transiciones tienen definidas sus probabilidades de ocurrencia y se reduce la presencia de ruido, por lo que se concluye que hay estabilidad en el delineado del procedimiento, se evitan las redundancias y se promueve la realización de tareas que generan valor al cliente.

4 Red definida por el matemático y científico alemán Carl Adam Petri para el modelado de los procesos de negocios, presentada en su Tesis doctoral denominada Comunicación con Automata, en la facultad de matemáticas y física de la Universidad Técnica de Darmstadt en 1962.

5 Herramienta utilizada para el modelado del flujo de control de procesos de negocio. Versión 2.5.0

En otro orden de ideas, y en contraposición con lo que ocurre en otros países que poseen un marco legal específico para el desarrollo de consultorías, en Cuba es escaso y disperso. Pueden encontrarse documentos que regulen de forma muy general estos servicios.

En consecuencia, en busca de un acercamiento del procedimiento con el marco legal en el cuadro 2 se muestra como cada fase y etapa del procedimiento se inserta con la legislación identificada, a saber de las normas cubanas para consultores de los sistemas de gestión de calidad (Cuba. Oficina Nacional de Normalización, 2005), de seguridad y salud del trabajo (Cuba. Oficina Nacional de Normalización, 2015c), gestión de la calidad (Cuba. Oficina Nacional de Normalización, 2015a), gestión de riesgos (Oficina Nacional de Normalización, 2015d) y gestión ambiental (Cuba. Oficina Nacional de Normalización, 2015b), los Lineamientos que rigen la política económica del país (Cuba. Partido Comunista de Cuba, 2011, 2016), el Decreto Ley 281 con sus modificaciones del año 2014 (Cuba. Consejo de Ministros, 2007) y la Resolución No. 60 asociada al control interno (Cuba. Contraloría General de la República, 2011).

Tabla 5. Concordancia del procedimiento con el marco legal que contienen requerimientos aplicables a la consultoría.

Etapas del procedimiento	I.- Concertación del servicio	II.- Exploración	III.- Planificación del servicio	IV.- Ejecución del servicio	V.- Informe gerencial, entrega y conformación del expediente
NC ISO 10019:2005	Cap. 5.2	Cap. 4.2.5, 5.1 b)	Cap. 4.1.2 e), 4.2.5.3, 5.1 c)	Cap. 4.2.3, 4.2.4.1, 4.2.6, 4.2.7, 5.1 d)	Cap. 4.2.6, 5.2
DECRETO LEY 281:2007	Contratación Económica Art. 546-562	—	Sistema de Planificación Art. 517-545, Art. 586, 587	Art. 85, epíg. 38, Art. 451, 586, 587	Art. 169, 584, 585, 586, 587, 588 y 632
RES. No. 60/2011 CGR	Art. 11	Art. 11	Artículo 10, 11, 14	Artículo 13 y 14	Artículo 13 y 14
LINEAM. PCC ¹ , 2011-2016	L. No. 10, 122	L. No. 04, 129, 133, 200	L. No. 01, 05, 12	—	—
NC ISO 9001:2015	Cap. 8.2	Cap. 4	Cap. 6, 7.1.5 y 9	Cap. 7.1.5, 8.2.3.2, 8.5.2 y 9	Cap. 7.5, 8 y 9
NC ISO 31000:2015	Cap. 5.5	Cap. 4.3.1	Cap. 4.3.4, 5.5.3 y 5.6	Cap. 4.3.6, 4.3.7 y 5.6	Cap. 4.3.6, 4.3.7 y 5.6
NC ISO 14001:2015	Cap. 4.4	Cap. 4	Cap. 6.1, 6.2, 7.1, 8 y 9	Cap. 8 y 9	Cap. 7.5, 8 y 9
NC ISO 18001:2005	Cap. 4.1	Cap. 4.3.1	Cap. 4.3, 4.3.1, 4.3.2, 4.3.3 y 4.3.4	Cap. 4.4	Cap. 4.3, 4.4, 4.5 y 4.6

Leyenda: Cap. Capítulo; Art: Artículo; L: Lineamiento del PCC; Epíg: Epígrafe.

Fuente: elaborada por los autores.

Los resultados obtenidos muestran una mejora continua del proceso de consultoría y pueden ser utilizados como material docente – metodológico en la formación de los egresados que se interesen por la consultoría, así como en el enriquecimiento de cursos de postgrado para el personal que se desempeña en esta área del conocimiento, de igual forma, pueden ser objeto de generalización a las Sucursales de Audita en el resto del país, siempre que se realicen los ajustes que correspondan.

CONCLUSIONES

Como resultado del estudio de las diferentes etapas de consultoría se definen para esta investigación cinco fases para desarrollar el servicio (concertación del servicio, exploración, planificación, ejecución e Informe final, entrega y conformación del expediente), con sus correspondientes etapas.

El diseño del procedimiento de consultoría organizacional propuesto contribuyó a aglutinar el marco legal escaso y disperso, vincularlo con sus diferentes fases, con la finalidad de cubrir en alguna medida el vacío legal existente alrededor de la temática de consultoría en Cuba.

La documentación elaborada como soporte al proceso de consultoría (descripción literal, gráfica y ficha de proceso) sirve como herramienta de trabajo para los consultores radicados con alguna experiencia y fundamentalmente para que los de nuevo ingreso dispongan de un patrón a seguir en su formación y desarrollo, contribuye además a conservar el conocimiento adquirido en la práctica diaria del consultor al ser utilizado por futuras generaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cuba. Consejo de Ministros. (2007). *Decreto Ley 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. (Modificado por Decreto 323 del 2014)*. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Cuba. Contraloría General de la República. (2011). *Resolución No. 60. Normas del Sistema de Control Interno*. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización. (2005). *NC ISO 10019. Directrices para la selección de consultores de sistemas de gestión de la calidad y la utilización de sus servicios*. La Habana: ONN.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización. (2015a). *NC ISO 9001. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos*. La Habana: ONN.

- Cuba. Oficina Nacional de Normalización. (2015b). *NC ISO 14001. Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso*. La Habana: ONN.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización. (2015c). *NC ISO 18001. Seguridad y Salud en el Trabajo - Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo - Requisitos*. La Habana: ONN.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización. (2015d). *NC ISO 31000. Gestión del Riesgo - Principios y Directrices*. La Habana: ONN.
- Cuba. Partido Comunista de Cuba. (2011, 2016). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución al VI y VII*. La Habana: Política.
- Filgueiras Sainz de Rozas, M. L. (2013). *Creación y Desarrollo de Capacidad de Absorción de Tecnología en Organizaciones de Base Productiva de la Generación Distribuida Cubana*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). La Habana: Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas.
- Medina León, A. A., Nogueira Rivera, D., Comas Rodríguez, R., Hernández Nariño, A., Medina Nogueira, D., & Ricardo Cabrera, H. (2014). La Ficha de Proceso, soporte del enfoque de procesos y del control de gestión *Memorias electrónicas del CD-R Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública, GESEMAP*. La Habana.
- Nogueira Rivera, D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). La Habana: Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”.
- Oñate Martínez, N., Ramos Morales, L., & Díaz Armesto, A. (1990). *Utilización del método Delphi en la pronosticación: una experiencia inicial*. La Habana: Instituto de Investigaciones Económicas de la Junta Central de Planificación.
- Oviedo Rodríguez, M., Medina León, A., Negrín Sosa, E., & Carpio Vera, D. (2017). La planificación operativa con enfoque en procesos para las Universidades del Ecuador. *Revista Ingeniería Industrial*, 38(1), 116 - 127. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v38n1/rii110117.pdf>

Ricardo Cabrera, H. (2016). *Modelo y procedimiento para la gestión y mejora de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados en empresas cementeras cubanas*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). Santa Clara: Universidad Central "Marta Abreu".

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Revista Economía Industrial*, 6(330). Recuperado de <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimestre%20X/An%C3%A1lisis%20del%20Entorno%20y%20Estrategia%20Administrativa%20Empresarial/gesti%C3%B3nporprocesos.pdf>

ANEXOS

A. 1. Ficha del proceso de consultoría.

FICHA DEL PROCESO DE CONSULTORÍA	
Nombre del proceso: Consultoría	Tipo de proceso: Clave
Responsable o propietario: Rossana Dominguez Labrada	Código: FPC- 03
Revisión. No. 3	
Misión: Organizar y planificar de forma eficiente y eficaz, la actividad de consultoría, la infraestructura necesaria para la prestación de un servicio con mayor calidad, que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente	
Alcance: Aplicable a cualquier área que a solicitud del cliente requiera ser mejorada	
Inicio: A partir la firma del contrato de servicios	
Incluye: Diagnóstico de la organización, propuesta de acciones de mejora, acciones de capacitación, seguimiento si se solicita	
Fin: Contribución a la implementación de las acciones de mejora.	
Valor que aporta el proceso y características esperadas del servicio que brinda: Promueve el cambio organizacional, el aprendizaje, la adquisición de destrezas y habilidades para resolver problemas	
Objetivos (estratégicos, calidad, ambientales) Contribuir desde al proceso consultivo al cumplimiento de la misión y visión del cliente, a la realización de productos o servicios de calidad, a mantener un comportamiento ético ante la sociedad	Políticas (estratégicas, calidad, ambientales) Desarrollar una política de gestión que integre los diferentes sistemas implementados, forme parte de la estrategia empresarial y permita el cumplimiento de los objetivos trazados
Ofertas de servicios: Consultorías de gestión de riesgos, implementación de subsistemas del perfeccionamiento empresarial, estrategia de negocios, gestión por procesos, cuadro de mando integral, diseño de manuales contables y control interno, de procedimientos, entre otros servicios	Requisitos (expectativas) del cliente y otras partes interesadas: Cumplir con el costo, plazo, calidad y las especificaciones del servicio contratado
Recursos	
Materiales: Medios de computación y sistemas informáticos, metodologías, procedimientos, guías y materiales de oficina. Humanos: Gerente, consultores, supervisor, equipo de trabajo que representa al cliente. Logísticos: Medios de comunicación (teléfono, correo electrónico, fax), medios de transporte, mobiliario. Financieros: Presupuesto aprobado para la adquisición de los recursos necesarios	
Entradas:	
Solicitud del servicio Oferta del servicio Contrato de servicio Carta de presentación Orden de trabajo Programas de consultoría a utilizar Plan de trabajo general Manual de calidad	Manual contable y de control interno Procedimientos internos de la organización Estrategia de la organización Documentación relativa a los procesos Estados Financieros Plan de Prevención de Riesgos Documentación Legal interna y externa asociada al servicio Expediente de Acciones de Control Recibidas
Suministradores: Cliente externo, Cliente interno	
Salidas:	

Resultados de la exploración Papeles de trabajo Programa de supervisión Acciones de capacitación Acciones de entrenamiento Acta de supervisión Informe preliminar de consultoría Informe gerencial de consultoría	Acta de notificación de resultados parcial Acta de notificación de resultados final Comprobante de entrega Encuesta de consultoría Factura del servicio prestado Expediente de consultoría Análisis de la Satisfacción del cliente Evaluación de la eficacia del proceso			
Destinatarios/Clientes: Cliente externo, Cliente interno				
Documentación utilizada: Documentación del cliente relacionada con el tipo específico de servicio solicitado	Aspectos Legales: Legislación interna y externa aplicable a la organización			
Registros y Formatos: Se consideran registros todos los documentos de entrada del servicio, excepto los que son propiedad del cliente y todos los documentos de salida, excepto el expediente de consultoría, el análisis de la satisfacción del cliente y la evaluación de la eficacia del proceso y se archivan en el expediente de consultoría	Aplicaciones informáticas: La entidad consultora comercializa herramientas informáticas diseñadas en función de los servicios que ejecuta, lo que contribuye a la implementación de las acciones derivadas del servicio contratado			
Otras informaciones importantes para el proceso Este proceso se relaciona con todos los procesos identificados en el SGC de la organización				
Desperdicios generados por el proceso: ---	Sustancias tóxicas o peligrosas empleadas en el proceso: ---			
Riesgos: Cliente insatisfecho por el servicio recibido	Consecuencias de los riesgos: Pérdida de clientes e imagen, disminución de ventas e ingresos			
Competencias necesarias: Capacidad de trabajo, análisis crítico, independencia de criterios, capacidad creativa, sentido práctico, empatía con el cliente, claridad de exposición	Valores: Confidencialidad, Profesionalidad, Honradez, Responsabilidad, Calidad			
Capacidad distintiva: Ética profesional	Grupos de interés asociados al proceso: Clientes, proveedores, banco, ONAT, ONEI			
No.	Indicadores	Forma de cálculo	Ponderación del indicador (P_n)	Frecuencia de cálculo
I ₁	Índice de respuesta a no conformidades (IRNC)	Cantidad NC cerradas en el período/Total NC del período x 100	0,3	Trimestral
I ₂	% de cumplimiento con los plazos de entrega	Cantidad de servicios terminados en tiempo/Total de servicios prestados x100	0,2	Mensual
I ₃	Cumplimiento del plan de supervisiones	Cantidad de supervisiones reales/ Total de supervisiones Plan x 100	0,2	Mensual
I ₄	Índice de satisfacción del cliente	Cantidad de servicios con clientes satisfechos/ Cantidad de servicios prestados x 100	0,3	Mensual
Unidad de medida: %		Utilizados en la gestión para: Dar seguimiento a la eficacia del proceso		

Índice de eficacia del proceso de consultoría (IEPC)= $\ln P_n$ (IEPC)= $I_1P_1+I_2P_2+I_3P_3+I_4P_4$ "Ecuación 2" dónde: \ln es el resultado del cálculo de cada indicador y P_n es el nivel de importancia de cada indicador

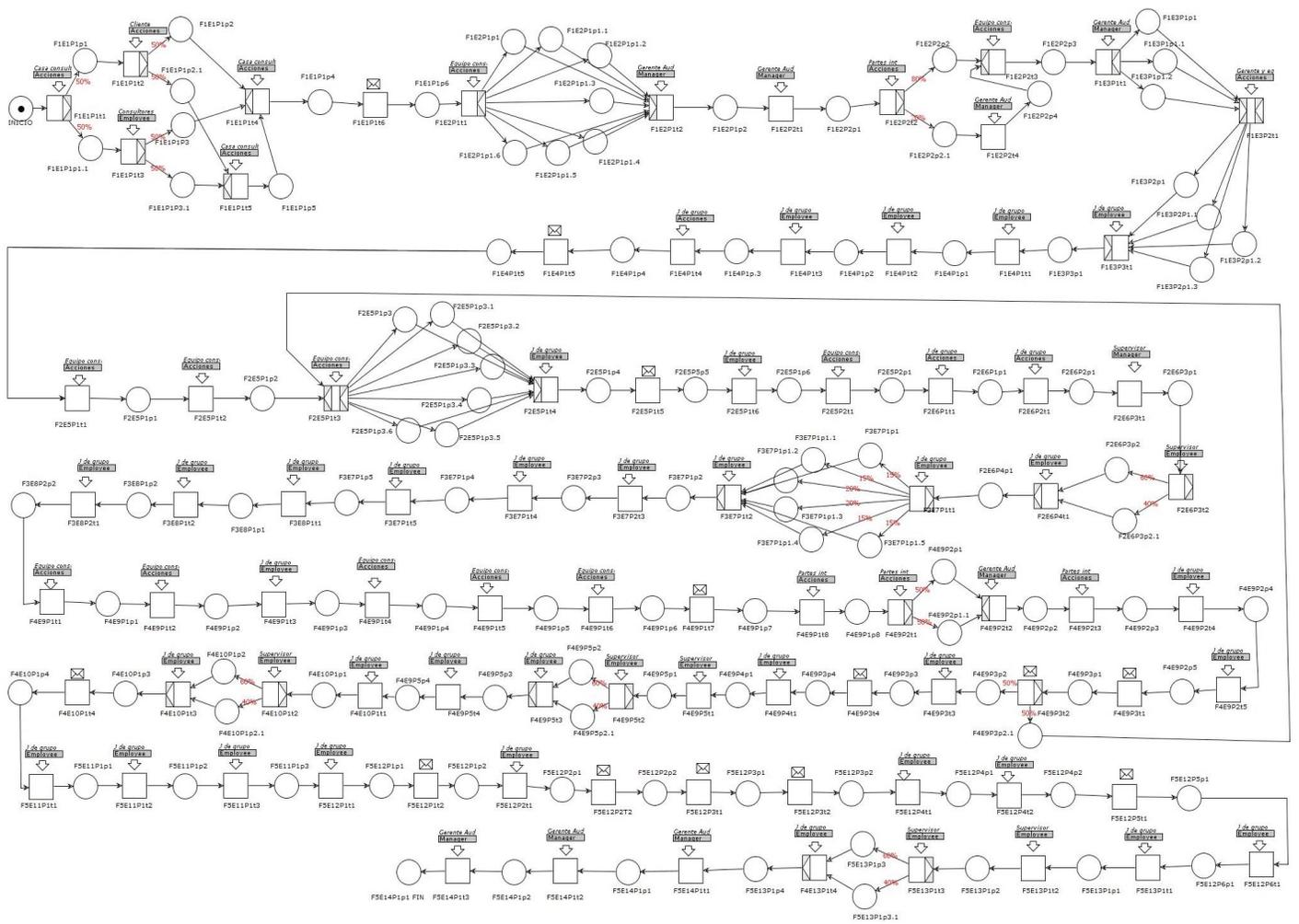
Criterios para la eficacia del proceso: EFICAZ [$80 \leq \text{IEPC} \leq 100$] e INEFICAZ (IEPC < 80%)

Cada indicador será evaluado por el Gerente de las sucursales, según la frecuencia de cálculo y se consolidará en la casa matriz con periodicidad semestral (Enero–Junio), aspectos que quedan evidenciados en el informe del análisis de indicadores, al igual que las técnicas estadísticas utilizadas, comparaciones con periodos similares que permitan establecer tendencias y la propuesta de mejoras.

Las No conformidades detectadas en el proceso y en la información generada como resultado de su gestión se tratarán como se establece en el procedimiento PCG-02 No conformidades, acciones correctivas y preventivas del Sistema de gestión de calidad diseñado al efecto. Los informes que se generen en el proceso, se conservarán en original durante tres años, bajo la custodia del Gerente de Auditoría.

Elaborada por:	Revisada por:	Modificada por:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

A. 2. Modelado del proceso de consultoría organizacional con redes de Petri.



(Footnotes)

1 Lineamientos del Partido Comunista de Cuba.