

UNIDAD III. ASISTENCIA TÉCNICA Y SERVICIO DE CONSULTORIA

I. MARCO DE ACTUACIÓN.

Tanto la asistencia técnica como el servicio de asesoría proporcionan soporte técnico a una organización productiva, aunque desde posiciones diferentes. En el primer caso la asistencia corre a cargo de una unidad administrativa que forma parte de su estructura, mientras que en el segundo es responsabilidad de una instancia independiente.

- o Asistencia técnica o asesoría interna.

Ventajas:

- ☞ Se tiene un conocimiento profundo de la organización.
- ☞ Hay mayor aceptación del personal.
- ☞ No se causa tensión en los empleados de la organización.
- ☞ Hay posibilidades más amplias de implantar el proyecto en menor tiempo, porque no se tiene que vencer una resistencia al cambio.
- ☞ La presión para entregar resultados es menor.

Desventajas:

- ☞ Existe menor objetividad al analizar variables internas.
- ☞ Es más lenta para estructurar un estudio porque no existe la presión de probar que puede hacerlo.
- ☞ Puede justificarse con más facilidad un retraso en el desarrollo de su trabajo.
- ☞ Denota mayor conformismo porque no recibe una paga especial por realizar un estudio: sólo cumple su función.
- ☞ Puede tener interés en "proteger" algún área en especial.

- o Servicio de consultoría o asistencia técnica externa.

Ventajas:

- ☞ Se tiene una visión imparcial de la organización.
- ☞ Se cuenta con la experiencia adquirida en el campo de trabajo para resolver problemas análogos en circunstancias diferentes.
- ☞ La alta dirección toma en cuenta sus observaciones por la confianza que se le ha depositado.
- ☞ La respuesta son rápidas.
- ☞ Hay consistencia en el cumplimiento de su función.
- ☞ Los miembros del equipo están altamente capacitados para realizar su trabajo.
- ☞ No tiene interés en proteger o favorecer a alguien en particular.

Desventajas:

- ☞ Se dispone de poca información detallada sobre aspectos internos.
- ☞ No se conoce a fondo la cultura organizacional.
- ☞ Hay mayor presión para dar resultados.
- ☞ El personal de la organización considera su labor como una intrusión.
- ☞ Se enfrenta una resistencia natural.

II. LAS UNIDADES DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO.

2.1. Concepto.

Son las unidades administrativas que crean las organizaciones con el propósito de proponer y llevar a la práctica medidas de racionalización para incrementar su competitividad.

2.2. Objetivo.

Contribuir al mejoramiento administrativo de una organización, en la que proponen y concretan medidas de apoyo técnico orientadas a optimizar su estructura, procesos, planes, programas, procedimientos, funciones, sistemas o proyectos.

2.3. Nomenclatura.

- ☞ De organización y métodos.
- ☞ De asistencia técnica y normativa.
- ☞ De apoyo técnico.
- ☞ De análisis y estudio organizacional o institucional.
- ☞ De asesoría técnica.
- ☞ De estudios administrativos.

2.4. Adscripción.

A la máxima autoridad o en su defecto a un órgano encargado de funciones administrativas (Planificación, programación y sistemas) o del responsable de reunir recursos H, F, M y T.

2.5. Funciones generales

Estudian y analizan la estructura y el funcionamiento general de una organización, con base en lo cual:

- ☞ Proponen y, en su caso adaptan los sistemas administrativos y las modificaciones que permitan elevar su eficiencia.
- ☞ Diagnostican sobre los procesos, métodos de operación y sistemas de información.
- ☞ Diseñan sistemas que incluyen el estudio de los recursos de información necesaria para que funcionen correctamente.
- ☞ Formulan manuales administrativos para los sistemas aprobados y controlan su aplicación y mantenimiento.
- ☞ En coordinación con las áreas u órganos jurídicos, adecuan la organización y las funciones a las disposiciones legales vigentes.
- ☞ Asesoran a las áreas o unidades de la organización en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas.
- ☞ Realizan una labor de investigación permanente para allegar a la organización tecnología de punta en forma ágil y oportuna.
- ☞ Promueven la capacitación, el desarrollo y adiestramiento constante del personal de la organización.
- ☞ Coordinan la presentación de nuevos proyectos y de estudios especiales a los diferentes niveles jerárquicos.

2.6. Personal

- ☞ Coordinador general. *dirige los trabajos y da el mando.*
- ☞ Líder de proyecto. *establece entre el coordinador y el equipo.*
- ☞ Analista o programador. *manejo técnico de la información.*
- ☞ Técnico. *Trabajo operativo.*

- ☞ Características generales.
- ☞ Conocimientos.
- ☞ Características individuales.

2.7. Gestión de la asistencia técnica.

El proceso para obtener apoyo técnico (asesoría interna) se realiza conforme a la naturaleza y el ámbito de operación de cada organización en forma particular, esto es, según los requerimientos del servicio y la dinámica de cada caso.

- ☞ Fuentes de información
- ☞ Externas
- ☞ Internas
- ☞ Justificación
- ☞ Autorización
- ☞ Ejecución
- ☞ Presentación de resultados
- ☞ Puesta en práctica

III. SERVICIO DE CONSULTORIA.

3.1. DEFINICIÓN.

Es el servicio de brindar un profesional independiente a una persona física o moral para ayudar a percibir, comprender y resolver problemas prácticos relacionados con su forma de operar y su entorno.

3.2. CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES.

- Es servicio consultivo.
- Se basa en hechos concretos.
- Es realizada por personal calificado.
- Constituye una alternativa para manejar el cambio organizacional.
- Permite una visión imparcial del entorno.
- Facilita la detección y comprensión en forma objetiva.
- Proporciona soluciones viables.

3.3. CAMPO DE TRABAJO.

Este tipo de servicio se encuentra en todas las áreas de la vida económica, se encuentra en los sectores público, privado y social.

El reconocimiento a este servicio radica fundamentalmente en que se le acepta como una forma de comprender los acontecimientos que aumentan y mejoran las expectativas de alcanzar los objetivos propuestos a partir de estas características:

- ^{Escuchar} **Experiencia.** Desarrollo de la facultad de aportar elementos de juicio valioso, producto del tiempo y los trabajos desempeñados.
- **Imparcialidad.** Independencia de criterio para emitir una opinión y formular una señalamiento.
- **Profesionalismo.** Comportamiento respetuoso y eficiente para brindar un servicio.
- **Responsabilidad.** Facultad de aceptar y asumir un compromiso.
- **Creatividad.** Espíritu constructivo e innovador.
- **Visión. Emprendedora.** Actitud positiva para aceptar retos y aprovechar oportunidades.

3.4. ESTRUCTURA Y FUNCIONES.

La estructura organiza y las funciones de un órgano debe ser congruente con la selección del campo de trabajo, momento histórico, relaciones con el ambiente, recursos disponibles, misión, visión, objetivos y estrategias establecidos.

FUNCIONES

1. Dirección general.
 - Definir el ámbito de actuación de la organización.
 - Precisar los objetivos, metas, programas y estrategias por seguir.
 - Definir las pautas para negociar la obtención de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
 - Dictar los lineamientos para desarrollar sistemas de calidad.
2. Gerencia de análisis de información.
 - Planear y desarrollar los estudios tendientes a la creación, modificación y optimización de procesos, estructuras organizacionales, sistemas y procedimientos.
 - Obtener la información requerida por los proyectos.
 - ~~Analizar~~ analizar los contenidos de los estudios para inferir opciones de solución.
 - Registrar y reportar avances de los estudios.
 - Programar la implantación de proyectos, determinando los requisitos.
3. Gerencia de evaluación y control de proyectos.
 - Diseñar los mecanismos de evaluación y control de proyectos.
 - Formular los indicadores necesarios para ejecutar el trabajo.

- Efectuar el seguimiento de las acciones en cada estudio.
- Allegar información a los niveles responsables de la toma de decisiones.
- Poner en práctica medidas correctivas en los casos precedentes.

4. Gerencia de administración.

- Planear, organizar y coordinar la administración de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
- Contar con información actualizada de la situación financiera.
- Proyectar los presupuestos de ingresos y egresos.
- Declaración de impuestos.
- Asegurar el suministro de productos y servicios en tiempo y condiciones adecuadas.

3.5. DIFUSIÓN.

Al evaluar posibles medios publicitarios o al comparar su eficiencia, debe contemplarse lo siguiente:

- Costo por contacto. ¿Cuánto cuesta alcanzar al cliente potencial.?
- Frecuencia.
- Impacto
- Selectividad.
- Selección de medios.
 - Contacto personal. Conferencias, citas, exposiciones, etc.
 - Página de internet. (1. forma texto, 2. forma multimedia.)
 - Periódicos.
 - Revistas.
 - Sección amarilla.
 - Correo directo.
 - Cuadruplico.
 - Otros medios. (folletos, cartálogos, volante, etc)

3.6. PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.

1. Inicio. El arranque del otorgamiento del servicio está relacionado con el tipo de cliente que requiere la consulta.
2. Elaboración de la propuesta de estudio. Con base en el lineamiento de acción e información que el cliente determina en la entrevista, el consultor prepara una propuesta específica que incluirá elementos como:
 - Carta dirigida al titular de la organización. (\$, tiempo, beneficios, personal opciones de solución)
 - Plan para desarrollar una propuesta de estudio. (cronograma)
 - Formatos de soporte para el seguimiento y control. (de captura, semanal, mensual, de desviaciones, seguimiento global de proyectos).
 - Modelo de convenios.
3. Clases de convenios.
 - Contrato de precio fijo.
 - Contrato de cuota fija más gastos.
 - Contrato de desempeño.
4. autorización para poner en práctica el estudio.
5. desarrollo del estudio.
6. actividades básicas. Debe capacitarse y sensibilizar al personal que intervendrá directamente en la ejecución del estudio acerca de: los objetivos, recursos, áreas de trabajo, responsables, mecanismos de coordinación y comunicación, la estrategia, programa.
7. fortalecimiento del diagnóstico preliminar.
8. captación y análisis de la información
9. resguardo de la información
10. avance
11. presentación del anteproyecto.
12. preparación para implantar el proyecto definitivo.
13. implantación
14. seguimiento y ajustes.
15. operación normal.
16. informe final. (introducción, desarrollo del proyecto, resultados obtenidos con su implantación gráficos de comportamiento, conclusiones. Mensaje final).