# Sesión 9 UNIVERSIDAD ICEMÉXICO

# Etapa 3:

# Diseño Estratégico de Soluciones

#### Objetivo:

Construir estrategias, programas o proyectos que atiendan las causas raíz y generen resultados concretos y medibles.



#### Herramientas utilizadas

#### 1. Marco Lógico (adaptado a consultoría ICE México)

<u>Definición</u>: Estructura que organiza objetivos, resultados, actividades e indicadores en una secuencia lógica de intervención.

#### **Componentes:**

**Fin** (Impacto)

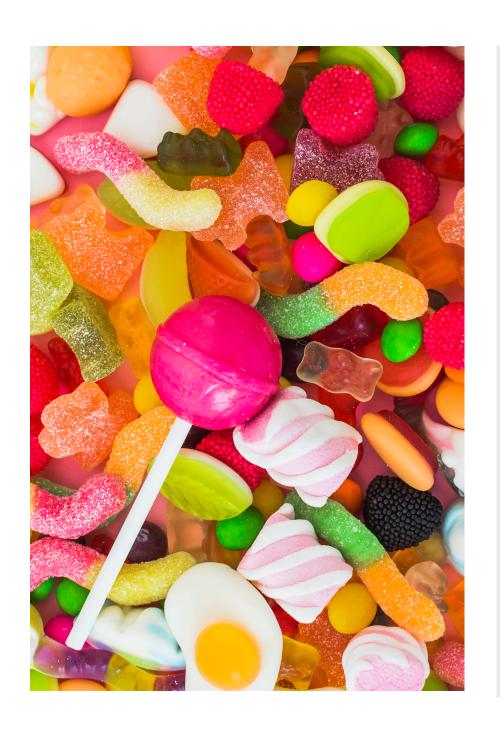
**Propósito** (resultado final)

Componentes
(Productos intermedios)

Actividades

#### **♦ ♦ ♦**

## Ejemplo aplicado:



Caso: "Dulcería La Vaquita"

Fin: Mejorar la rentabilidad

Propósito: Reducir mermas

Componente: Política de compras implementada

Actividad: Elaborar y capacitar en política

#### 2. OKR (Objetives and Key Results)

<u>Definición</u>: Sistema de planificación ágil que define objetivos cualitativos y resultados clave cuantitativos.

#### **Estructura:**

Objetivo (O) Qué busca lograr Resultados Clave (KR)

Cómo sabrás si lo lograste



#### **\* \* \* \***

## Ejemplo aplicado:



Caso: "Birriería Familiar"

O: Profesionalizar la gestión operativa.

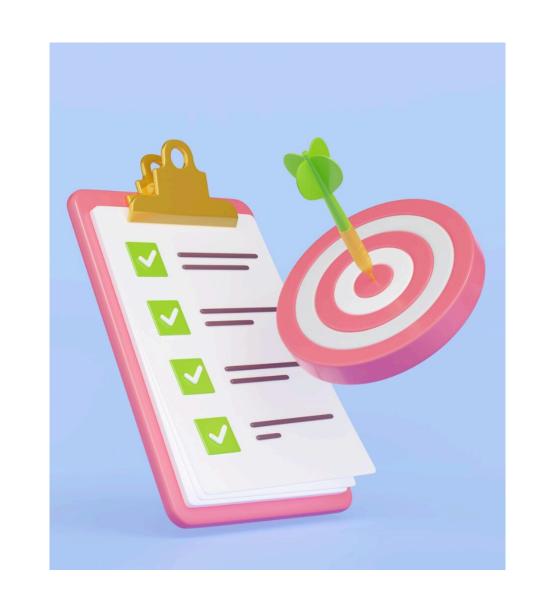
KR1: 100% de roles definidos.

KR2: Manual de procesos operando en 3 áreas.

**KR3:** Rotación <5%.

#### 3. Matriz de Resultados e Indicadores

<u>Definición:</u> Herramienta que vincula objetivos, resultados esperados, indicadores, fórmula, frecuencia y fuente de verificación.



| Objetivo                   | Resultado<br>esperado                     | Indicador | Fórmula                                       | Meta | Fuente    |
|----------------------------|---|-----------|---|------|-----------|
| Mejorar control de compras | Cumplimiento de<br>política de<br>compras | % de      | (# cumplimientos /<br>total revisiones) x 100 | 95%  | Auditoría |

# 4. Cronograma de Actividades (Gant Simplificado)

<u>Definición:</u> Representación gráfica del tiempo requerido para cada actividad, organizada en semanas o meses.



| Semana | Actividad                       | Responsable             | Entregable          |
|--------|---------------------------------|-------------------------|---------------------|
| 1-2    | Elaborar política de<br>compras | Consultor               | Documento probado   |
| 3-4    | <b>3-4</b> Capacitar personal   |                         | Lista de asistencia |
| 5-8    | Implementar control             | Encargado de<br>compras | Registros           |
| 9-12   | Monitorear KPIs                 | _                       | _                   |

 $\diamond$   $\diamond$   $\diamond$   $\diamond$ 

## 5. Análisis de Riesgos

<u>Definición:</u> Método para anticipar obstáculos que podrían impedir el logro de los objetivos.



#### <u>Pasos</u>

Identificar riesgos posibles.

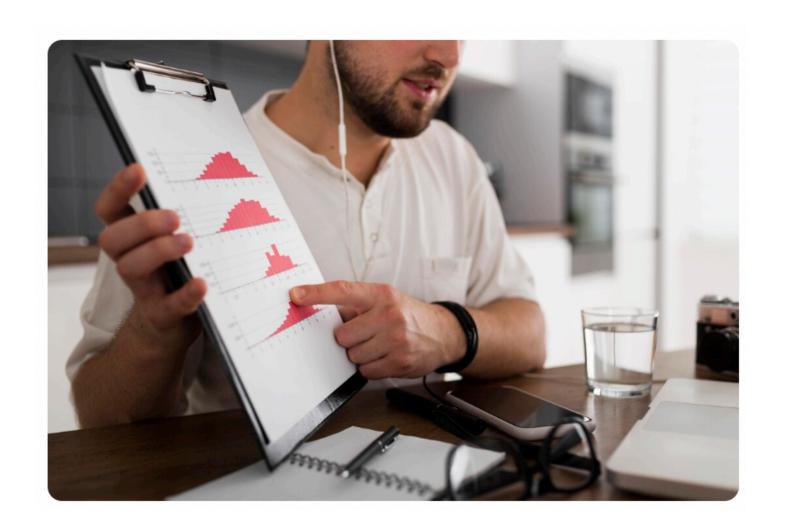
Calificar su probabilidad (alta, media, baja).

Calificar su impacto (alto, medio, bajo)

Definir medidas de mitigación.

#### **\* \* \* \***

| Riesgo                   | Probabilidad | Impacto | Mitigación                         |
|--------------------------|--------------|---------|------------------------------------|
| Resistencia del personal | Alta         | Alta    | Comunicación y capacitación previa |
|                          |              |         |                                    |



#### $\diamond$ $\diamond$ $\diamond$ $\diamond$

#### 7. Plan de Comunicación Interna

<u>Definición</u>: Plan que define qué información se compartirá, con quién, por qué canal y con qué frecuencia durante la implementación.



| Audencia  | Canal            | Fecuencia | Responsable | Objetivo              |
|-----------|------------------|-----------|-------------|-----------------------|
| Comité    | Reunión semanal  | Semanal   | Consultor   | Monitorear<br>avances |
| Empleados | Mural / WhatsApp | Quincenal | RH          | Informar<br>cambios   |

#### 6. Matiz RACI

<u>Definición:</u> Define claramente roles y responsabilidades:

- **R:** Responsable de ejecutar.
- · A: Aprueba o toma la decisión final.
- · **C:** Consultado.
- I: Informado.



| Actividad                   | <b>R</b> (Responsable) | <b>A</b> (aprobador) | <b>C</b> (Consultado) | I (Informado) |
|-----------------------------|------------------------|----------------------|-----------------------|---------------|
| Diseñar política de compras | Consultor              | Director             | RH                    | Personal      |
|                             |                        |                      |                       |               |

Etapa 4:

# Ejecución y Acompañamiento Consultivo



#### 1. Bitácora de Avance

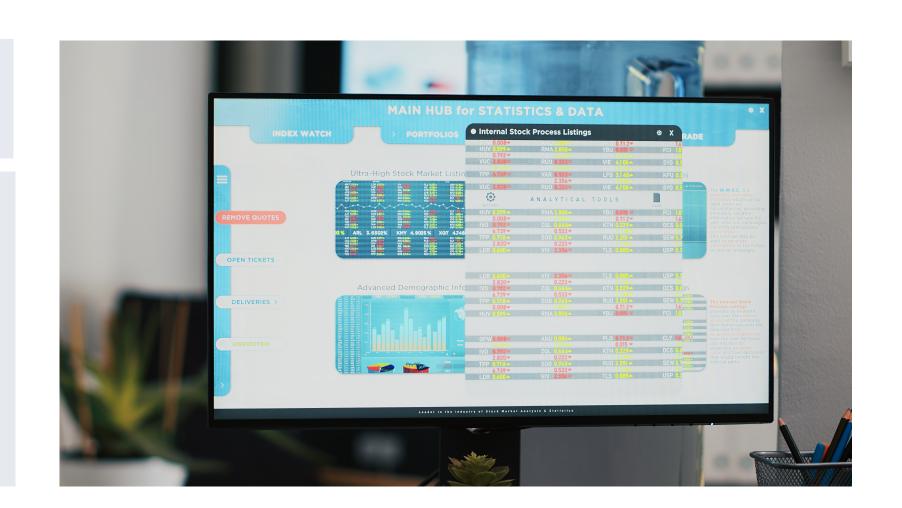
<u>Definición:</u> Registro semanal o quincenal de las actividades ejecutadas, avances, problemas y acuerdos.



| Semana | Actividad       | Avance | Obstáculo      | Acción Correctiva |
|--------|-----------------|--------|----------------|-------------------|
| 1      | Reunión inicial | 100%   | Ninguno        | _                 |
| 2      | Capacitación    | 70%    | Faltó personal | Nueva sesión      |

#### 2. Tablero de KPIs

<u>Definición</u>: Herramienta visual para monitorear indicadores clave de desempeño.



# Ejemplo "La Vaquita":

| KPI                      | Meta | Actual | Tendencia | Estatus   |
|--------------------------|------|--------|-----------|-----------|
| Costo promedio de compra | -12% | -9%    | 7         | En curso  |
| Cumplimiento de política | 95%  | 88%%   | 7         | A mejorar |

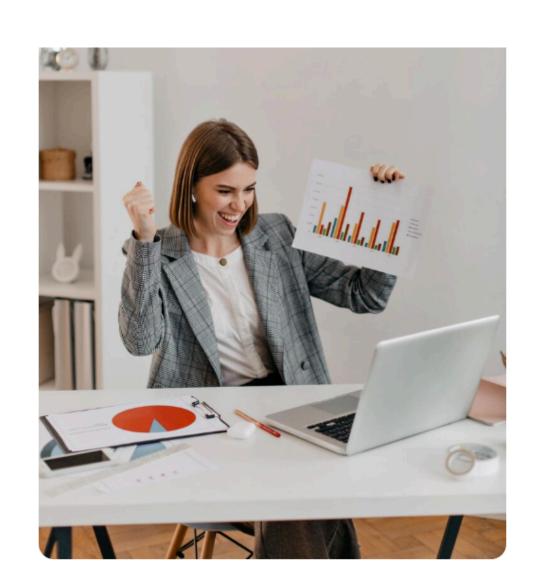
Etapa 5:

# Evaluación y Aprendizaje Organizacional



# 1. Matriz de Logros

<u>Definición:</u> Comparación entre metas planteadas y resultados obtenidos.



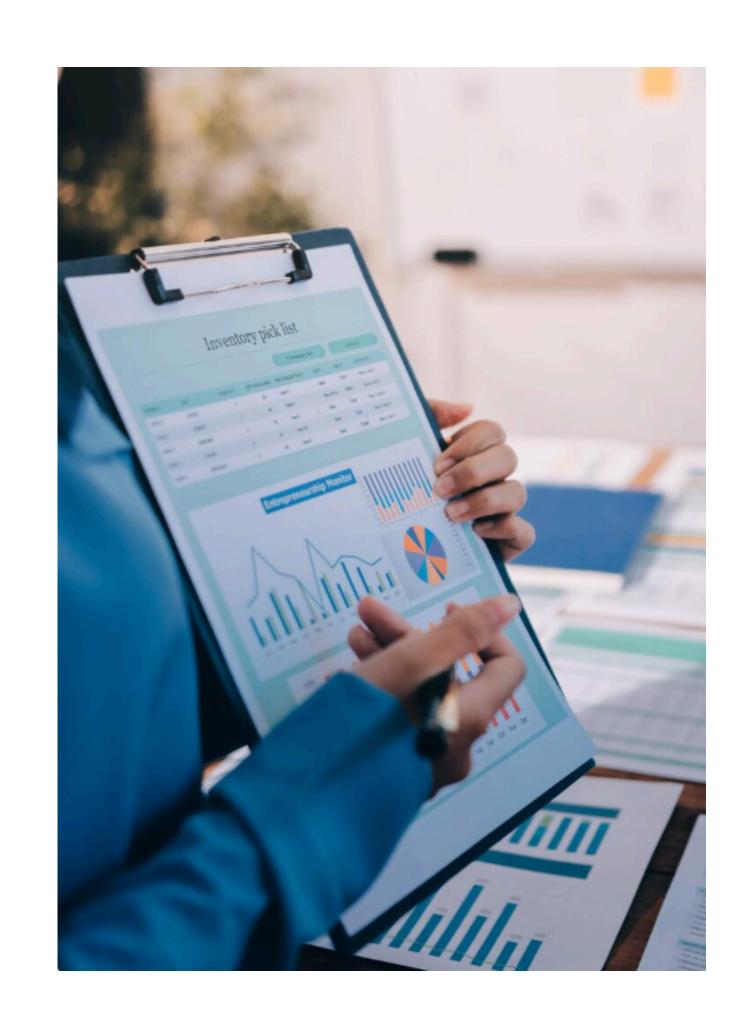
| Indicador           | Meta | Resultado | Cumplimiento | Comentario    |
|---------------------|------|-----------|--------------|---------------|
| Reducción de costos | 12%  | 13.5%     | 112%         | Meta superada |
|                     |      |           |              |               |

#### **♦ ♦ ♦ ♦**

#### 2. Informe Final del Cierre

#### Contenido sugerido:

- · Objetivos y resultados clave.
- · Comparación metas vs. logros.
- · Evidencias (datos, fotos, reportes).
- · Lecciones aprendidas.
- · Plan de sostenibilidad.



#### 3. Plan de Sostenibilidad

**Definición:** Documento que establece cómo se mantendrán los resultados una vez que termine la consultoría.



| Práctica             | Responsable          | Frecuencia | Indicador de<br>mantenimiento    |
|----------------------|----------------------|------------|----------------------------------|
| Auditoría de compras | Encargado de compras | Mensual    | % de cumplimiento de<br>política |
|                      |                      |            |                                  |