



Sesión 9



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)

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

Componentes:



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)

Definición: 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

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



Ejemplo:

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



4. Cronograma de Actividades (Gant Simplificado)

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



Ejemplo:

Semana	Actividad	Responsable	Entregable
1-2	Elaborar política de compras	Consultor	Documento probado
3-4	Capacitar personal	RH	Lista de asistencia
5-8	Implementar control	Encargado de compras	Registros
9-12	Monitorear KPIs	-	-



5. Análisis de Riesgos

Definición: Método para anticipar obstáculos que podrían impedir el logro de los objetivos.



Pasos

Identificar riesgos posibles.

Calificar su probabilidad (alta, media, baja).

Calificar su impacto (alto, medio, bajo)

Definir medidas de mitigación.

Ejemplo:

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



7. Plan de Comunicación Interna

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



Ejemplo:

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

6. Matiz RACI

Definición: Define claramente roles y responsabilidades:

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



Actividad	R (Responsable)	A (aprobador)	C (Consultado)	I (Informado)
Diseñar política de compras	Consultor	Director	RH	Personal

Etapa 4:

Ejecución y Acompañamiento Consultivo



1. Bitácora de Avance

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



Ejemplo:

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



2. Tablero de KPIs

Definición: Herramienta visual para monitorear indicadores clave de desempeño.



Ejemplo “La Vaquita”:

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



Etapa 5:

Evaluación y Aprendizaje Organizacional



1. Matriz de Logros

Definición: Comparación entre metas planteadas y resultados obtenidos.



Ejemplo:

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.



Ejemplo:

Práctica	Responsable	Frecuencia	Indicador de mantenimiento
Auditoría de compras	Encargado de compras	Mensual	% de cumplimiento de política