

Tecnológico Nacional de México
Subdirección Académica
Instrumentación didáctica para la formación y desarrollo de competencias Profesionales

Periodo: FEBRERO – JUNIO 2025 .

Nombre de la asignatura: CONSULTORÍA EMPRESARIAL

Plan de Estudios: LADM-2010-234

Clave de la asignatura: LAC-1005

Horas teoría-Horas prácticas-Créditos: 2-2-4

1. Caracterización de la asignatura:

Esta asignatura aporta al perfil del Licenciado en Administración la habilidad para diagnosticar una situación problemática y proponer mejoras en las prácticas empresariales para apoyar el desempeño de las organizaciones. Su aplicación implica un proceso en el que se lleva a cabo una intervención a una organización con la finalidad de identificar su problemática o situación actual para llegar a una solución de acuerdo con los fines empresariales y a las demandas del entorno. Permite al estudiante ser un agente de cambio al desarrollar habilidades integradoras basadas en la ética y la responsabilidad social, que le permitan encontrar mejoras para favorecer el crecimiento de la organización en un escenario global. Permite al estudiante desarrollar una visión estratégica, para diseñar soluciones que den respuesta a una problemática.

Esta asignatura está vinculada directamente con el desempeño profesional, individual y colectivo, se inserta al final de la trayectoria escolar, debido a que todas las áreas del plan de estudios proporcionan competencias de aplicación en esta materia.

2. Intención didáctica:

Esta asignatura debe ser impartida por un docente con experiencia en el ejercicio de la consultoría. El programa se organiza en tres temas, agrupando los contenidos conceptuales de la asignatura desde sus generalidades hasta la aplicación y terminación del proceso de la consultoría.

En el primer tema se presentan los antecedentes y conceptos básicos de la consultoría, con la intención de propiciar una visión de conjunto de este campo de estudio. De igual manera se abordan aspectos de ética del consultor, así como su certificación con la finalidad de que el estudiante relacione el desarrollo de estas habilidades como una forma de ejercicio profesional, dando especial importancia a la consultoría como una forma de desempeño personal y laboral.

En el segundo tema se aborda teóricamente el proceso de consultoría iniciando con la identificación de cada una de las etapas y los elementos que lo conforman, hasta culminar el proceso con el cierre.

Para el tercer tema se aplican las etapas del proceso de consultoría a una organización desde la determinación del tipo de consultoría hasta la etapa de terminación. La aplicación de las habilidades y conocimientos dependerá del tipo de situación problemática existente en la empresa y la estrategia que proponga para solucionarla.

Se sugiere una estrategia didáctica que propicie habilidades integradoras que facilite aplicar en escenarios reales los fundamentos teóricos de la consultoría. Esto permite actuar como agente de cambio al pasar de un estado problemático a escenarios mejorados en la organización.

El enfoque sugerido para la asignatura requiere que las actividades prácticas de consultoría promuevan en el estudiante, el desarrollo de habilidades tales como el análisis, interpretación de información, comunicación, establecer criterios de evaluación, identificación, manejo y control de variables y datos relevantes; trabajo en equipo; motivación y capacitación del capital humano, asimismo, propicien procesos intelectuales los cuales lo encaminan hacia la investigación, a la aplicación de conocimientos y la solución de problemas en entornos reales.

3. Competencia de la asignatura:

Analiza situaciones problemáticas en las organizaciones y aplica sus destrezas y habilidades en el diseño de propuestas de solución y su implantación para mejorar las prácticas empresariales.

4. Análisis por competencias específicas:

Competencia No.	1	Descripción	Reconoce los aspectos generales de la consultoría para identificar este campo de estudio como una opción de desempeño profesional en su entorno.
-----------------	---	-------------	--

Temas y subtemas para desarrollar la competencia específica	Actividades de aprendizaje	Actividades de enseñanza	Desarrollo de competencias genéricas	Horas teórico-práctica
1. Generalidades de la consultoría 1.1 Concepto, naturaleza, alcance, importancia y tipos de consultoría 1.2 Profesionalismo y ética en la consultoría 1.2.1 El papel del	<ul style="list-style-type: none"> Investigar, analizar e Identificar los aspectos más importantes de la consultoría considerando diferentes autores. Realizar un mapa conceptual con la información generada en la investigación de los aspectos generales de la consultoría. Organizar un debate donde se identifiquen en clase las 	<ul style="list-style-type: none"> Al inicio del curso se informa al alumno el contenido del programa, competencia general, así como cada competencia por unidad temática, criterios de evaluación de la asignatura, y posterior a ello se imparte las clases de manera video conferencia. Propiciar actividades de 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad para buscar, analizar y sintetizar información proveniente de fuentes diversas. Capacidad de planificar y organizar. Comunicación oral y escrita. Habilidades básicas en el manejo de computadora. 	10 - 10

<p>administrador en la consultoría 1.2.2 Código de ética del consultor. 1.3 Tipos de consultores. 1.4 Características y habilidades de los consultores. 1.5 Certificación del consultor. 1.5.1. Importancia, proceso, e instituciones certificadoras. 1.5.2 Estándar de certificación en consultoría</p>	<p>diferencias y similitudes de autores sobre consultoría, código de ética del consultor y el proceso para efectuar una consultoría</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un ensayo sobre los principios éticos del consultor en su práctica profesional. 	<p>búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propiciar el uso de las nuevas tecnologías en el desarrollo de los contenidos de la asignatura. • Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para la Toma de decisiones, Liderazgo y Compromiso ético. • Apreciación de la diversidad y multiculturalidad. • Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica. 	
--	--	--	--	--

Indicadores de Alcance	Valor de Indicador
El alumno cuenta con la habilidad para buscar, analizar y sintetizar información para cubrir con los requisitos que una investigación documental requiere.	15 %
Capacidad de toma de decisión, planificar, organizar y comunicación oral y escrita y de mediante las TIC's	15 %
Discusión grupal de resultados con la finalidad de conocer diversos puntos de vista acerca de la consultoría de empresas	15 %
Demuestra la capacidad de análisis y síntesis de información	15 %
Demuestra conocimientos de los concepto aprendidos durante el desarrollo de la unidad	40 %

Niveles de desempeño (4.10):

Desempeño	Nivel de desempeño	Indicadores de Alcance	Valoración numérica
Competencia Alcanzada	Excelente	<p>Cumple al menos cinco de los siguientes indicadores</p> <p>a) Se adapta a situaciones y contextos complejos. Puede trabajar en equipo, reflejar sus conocimientos en la interpretación de la realidad. Inferir comportamientos o consecuencias de los fenómenos o problemas en estudio. Incluir más variables en dichos casos de estudio.</p> <p>b) Hace aportaciones a las actividades académicas desarrolladas. Pregunta integrando conocimientos de otras asignaturas o de casos anteriores de la misma asignatura. Presenta otros puntos de vista que</p>	95-100

		<p>complementan al presentado en la clase. Presenta fuentes de información adicionales (Internet, documentales), usa más bibliografía, consulta fuentes en un segundo idioma, etc.</p> <p>c) Propone y/o explica soluciones o procedimientos no vistos en clase (creatividad). Ante problemas o casos de estudio propone perspectivas diferentes, para abordarlos y sustentarlos correctamente. Aplica procedimientos aprendidos en otra asignatura o contexto para el problema que se está resolviendo.</p> <p>d) Introduce recursos y experiencias que promueven un pensamiento crítico; (por ejemplo el uso de las tecnologías de la información estableciendo previamente un criterio). Ante temas de una asignatura, introduce cuestionamientos de tipo ético, ecológico, histórico, político, económico, etc.; que deben tomarse en cuenta para comprender mejor, o a futuro dicho tema. Se apoya en foros, autores, bibliografía, documentales, etc. para sustentar su punto de vista.</p> <p>e) Incorpora conocimientos y actividades interdisciplinarias en su aprendizaje. En el desarrollo de los temas de la asignatura, incorpora conocimientos y actividades desarrollados en otras asignaturas para lograr la competencia.</p> <p>f) Realiza su trabajo de manera autónoma y autorregulada. Es capaz de organizar su tiempo y trabajar sin necesidad de una supervisión estrecha y/o coercitiva. Aprovecha la planeación de la asignatura presentada por el (la) profesor(a) (instrumentación didáctica) para presentar propuestas de mejora de la temática vista durante el curso. Realiza actividades de investigación para participar activamente durante el curso.</p>	
	Notable	Cumple 4 de los indicadores definidos en desempeño excelente	85-94
	Bueno	Cumple 3 de los indicadores definidos en desempeño excelente	75-84
	Suficiente	Cumple 2 de los indicadores definidos en desempeño excelente	70-74
Competencia No Alcanzada	Insuficiente	No se cumple con el 100% de evidencias conceptuales,	N. A.

		procedimentales y actitudinales de los indicadores definidos en desempeño excelente.	
--	--	--	--

Matriz de Evaluación:

Evidencia de Aprendizaje	%	Indicador de Alcance					Evaluación formativa de la competencia
		A	B	C	D	N	
Investigación (lista de cotejo)	15%	14.25-15	12.75-14.10	11.25-12.60	10.50-11.10	0-10.35	El alumno cuenta con la habilidad para buscar, analizar y sintetizar información para cubrir con los requisitos que una investigación documental requiere.
Mapa conceptual (lista de cotejo)	15%	14.25-15	12.75-14.10	11.25-12.60	10.50-11.10	0-10.35	Capacidad de toma de decisión, planificar, organizar y comunicación oral y escrita y de mediante las TIC's
Debate (lista de cotejo)	15%	14.25-15	12.75-14.10	11.25-12.60	10.50-11.10	0-10.35	Discusión grupal de resultados con la finalidad de conocer diversos puntos de vista acerca de la consultoría de empresas
Ensayo (lista de cotejo)	15%	14.25-15	12.75-14.10	11.25-12.60	10.50-11.10	0-10.35	Demuestra la capacidad de análisis y síntesis de información
Examen escrito	40%	38-40	34-37.6	30-33.6	28-29.6	0-27.6	Demuestra conocimientos de los conceptos aprendidos durante el desarrollo de la unidad
Total	100 %	95-100	85-94	75-84	70-74	NA	

Competencia No. 2 Descripción Identifica las etapas y sus elementos, para la aplicación eficiente del proceso de consultoría.

Temas y subtemas para desarrollar la competencia específica	Actividades de aprendizaje	Actividades de enseñanza	Desarrollo de competencias genéricas	Horas teórico-práctica
2. Proceso de consultoría 2.1 Etapas y elementos del Proceso de Consultoría.	<ul style="list-style-type: none"> Investigar en equipos de 	<ul style="list-style-type: none"> Se imparten los temas correspondientes a la unidad. Propiciar actividades de 	Habilidad para buscar y analizar información proveniente de fuentes diversas.	9 - 10

<p>2.1.1. Iniciación 2.1.1.1 Contacto inicial 2.1.1.2 Diagnóstico Preliminar 2.1.1.3. Estrategia y planificación de la tarea 2.1.1.4 Presentación de propuesta al cliente 2.1.1.5 Contrato de consultoría 2.1.2 Diagnóstico 2.1.2.1 Situación de hechos 2.1.2.2 Análisis de los hechos e identificación de problemáticas 2.8 Resultados preliminares al cliente 2.1.3 planificación de propuestas de solución 2.1.4. Implantación de la consultoría 2.1.4.1 Supervisión de acciones 2.1.4.2 Presentación del Informe 2.1.5 Terminación 2.1.5.1. Evaluación de resultados 2.1.5.2. Cierre de la consultoría</p>	<p>trabajo las etapas para realizar una consultoría.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis grupal sobre los elementos que integran el proceso de consultoría. • Visitar una empresa local para detectar necesidades de apoyo y presentar una propuesta de trabajo, sobre una consultoría; para presentarlos en equipo de trabajo y realizar su análisis en clase. • Organizar un foro e Invitar a diferentes consultores y clientes para que expongan los beneficios de la consultoría. • Presentar un informe de resultados del tema 	<p>búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propiciar el uso de las nuevas tecnologías en el desarrollo de los contenidos de la asignatura. • Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes. 	<p>Habilidades básicas en el manejo de computadora.</p> <p>Comunicación oral y escrita.</p> <p>Capacidad de análisis y síntesis.</p> <p>Capacidad de aprender.</p> <p>Trabajo en equipo.</p>	
--	---	--	--	--

Indicadores de Alcance	Valor de Indicador
El alumno cuenta con la habilidad para buscar, analizar y sintetizar información para cubrir con los requisitos que una investigación documental requiere.	15 %
Capacidad de toma de decisión, planificar, organizar y comunicación oral y escrita y de mediante las TIC's	15 %

Discusión grupal de resultados con la finalidad de conocer diversos puntos de vista acerca de la consultoría de empresas	15 %
Demuestra la capacidad de análisis y síntesis de información	15 %
Demuestra conocimientos de los concepto aprendidos durante el desarrollo de la unidad	40 %

Desempeño	Nivel de desempeño	Indicadores de Alcance	Valoración numérica
Competencia Alcanzada	Excelente	<p>Cumple al menos cinco de los siguientes indicadores</p> <p>a) Se adapta a situaciones y contextos complejos. Puede trabajar en equipo, reflejar sus conocimientos en la interpretación de la realidad. Inferir comportamientos o consecuencias de los fenómenos o problemas en estudio. Incluir más variables en dichos casos de estudio.</p> <p>b) Hace aportaciones a las actividades académicas desarrolladas. Pregunta integrando conocimientos de otras asignaturas o de casos anteriores de la misma asignatura. Presenta otros puntos de vista que complementan al presentado en la clase. Presenta fuentes de información adicionales (Internet, documentales), usa más bibliografía, consulta fuentes en un segundo idioma, etc.</p> <p>c) Propone y/o explica soluciones o procedimientos no vistos en clase (creatividad). Ante problemas o casos de estudio propone perspectivas diferentes, para abordarlos y sustentarlos correctamente. Aplica procedimientos aprendidos en otra asignatura o contexto para el problema que se está resolviendo.</p> <p>d) Introduce recursos y experiencias que promueven un pensamiento crítico; (por ejemplo el uso de las tecnologías de la información estableciendo previamente un criterio). Ante temas de una asignatura, introduce cuestionamientos de tipo ético, ecológico, histórico, político, económico, etc.; que deben tomarse en cuenta para comprender mejor, o a futuro dicho tema. Se apoya en foros, autores, bibliografía, documentales, etc. para sustentar su punto de vista.</p> <p>e) Incorpora conocimientos y actividades interdisciplinarias en su aprendizaje. En el desarrollo de los temas de la asignatura, incorpora conocimientos y actividades desarrollados en otras asignaturas para lograr</p>	95-100

		la competencia. f) Realiza su trabajo de manera autónoma y autorregulada. Es capaz de organizar su tiempo y trabajar sin necesidad de una supervisión estrecha y/o coercitiva. Aprovecha la planeación de la asignatura presentada por el (la) profesor(a) (instrumentación didáctica) para presentar propuestas de mejora de la temática vista durante el curso. Realiza actividades de investigación para participar activamente durante el curso.	
	Notable	Cumple 4 de los indicadores definidos en desempeño excelente	85-94
	Bueno	Cumple 3 de los indicadores definidos en desempeño excelente	75-84
	Suficiente	Cumple 2 de los indicadores definidos en desempeño excelente	70-74
Competencia No Alcanzada	Insuficiente	No se cumple con el 100% de evidencias conceptuales, procedimentales y actitudinales de los indicadores definidos en desempeño excelente.	N. A.

Matriz de Evaluación:

Evidencia de Aprendizaje	%	Indicador de Alcance					Evaluación formativa de la competencia
		A	B	C	D	N	
Investigación (lista de cotejo)	15%	14.25-15	12.75-14.10	11.25-12.60	10.50-11.10	0-10.35	El alumno cuenta con la habilidad para buscar, analizar y sintetizar información para cubrir con los requisitos que una investigación documental requiere.
Mapa conceptual (lista de cotejo)	15%	14.25-15	12.75-14.10	11.25-12.60	10.50-11.10	0-10.35	Capacidad de toma de decisión, planificar, organizar y comunicación oral y escrita y de mediante las TIC's
Detección de problemáticas empresariales bajo un contexto metodológico (lista de cotejo)	15%	14.25-15	12.75-14.10	11.25-12.60	10.50-11.10	0-10.35	El alumno debe aplicar conocimientos previos que le permitan obtener información de forma directa e indirecta de problemáticas empresariales del entorno.
Presentación de un informe de resultados de forma digital (lista de cotejo)	15%	14.25-15	12.75-14.10	11.25-12.60	10.50-11.10	0-10.35	Capacidad de redacción ejecutiva de informes
Exposición de los resultados ante el grupo (lista de cotejo)	40%	38-40	34-37.6	30-33.6	28-29.6	0-27.6	Demuestra la capacidad de análisis y síntesis de información mediante la presentación ejecutiva de informes

Total	100%	95-100	85-94	75-84	70-74	NA	
-------	------	--------	-------	-------	-------	----	--

Competencia No.	3	Descripción	Elabora diagnósticos y sistemas de mejora, a través de la aplicación de la consultoría a empresas para apoyar a la organización a ser más eficaz y eficiente.
-----------------	---	-------------	---

Temas y subtemas para desarrollar la competencia específica	Actividades de aprendizaje	Actividades de enseñanza	Desarrollo de competencias genéricas	Horas teórico-práctica
3. Aplicación de la consultoría. 3.1 Determinación del tipo de consultoría 3.2 Elaboración del plan de trabajo 3.3 Ejecución de la consultoría. 3.3.1. Iniciación 3.3.2. Diagnóstico. 3.3.3. Planificación de propuestas de solución. 3.3.4. Implementación, 3.3.5. Terminación	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar del plan de trabajo • Presentar un informe ejecutivo al empresario con los resultados de la consultoría • Exponer resultados en plenaria de clase en forma colaborativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se imparten los temas correspondientes a la unidad. • Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes. • Propiciar el uso de las nuevas tecnologías en el desarrollo de los contenidos de la asignatura. • Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para buscar, analizar y sintetizar información proveniente de fuentes diversas. • Capacidad de planificar y organizar. • Comunicación oral y escrita. • Habilidades básicas en el manejo de computadora. • Habilidad para la Toma de decisiones, Liderazgo y Compromiso ético. • Apreciación de la diversidad y multiculturalidad. • Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica. 	9 – 12

Indicadores de Alcance	Valor de Indicador
El alumno elabora un plan de trabajo para la realización de diagnósticos y sistemas de mejora, a través de la aplicación de la consultoría a empresas para apoyar a la organización a ser más eficaz y eficiente.	20 %
Presenta un informe ejecutivo con la finalidad de visualizar los resultados de la consultoría.	40 %

Expone resultados en plenaria de clase en forma colaborativa demostrando los conocimientos de los conceptos aprendidos durante el desarrollo de la unidad	40 %
---	------

Niveles de desempeño:

Desempeño	Nivel de desempeño	Indicadores de Alcance	Valoración numérica
Competencia Alcanzada	Excelente	<p>Cumple al menos cinco de los siguientes indicadores</p> <p>a) Se adapta a situaciones y contextos complejos. Puede trabajar en equipo, reflejar sus conocimientos en la interpretación de la realidad. Inferir comportamientos o consecuencias de los fenómenos o problemas en estudio. Incluir más variables en dichos casos de estudio.</p> <p>b) Hace aportaciones a las actividades académicas desarrolladas. Pregunta integrando conocimientos de otras asignaturas o de casos anteriores de la misma asignatura. Presenta otros puntos de vista que complementan al presentado en la clase. Presenta fuentes de información adicionales (Internet, documentales), usa más bibliografía, consulta fuentes en un segundo idioma, etc.</p> <p>c) Propone y/o explica soluciones o procedimientos no vistos en clase (creatividad). Ante problemas o casos de estudio propone perspectivas diferentes, para abordarlos y sustentarlos correctamente. Aplica procedimientos aprendidos en otra asignatura o contexto para el problema que se está resolviendo.</p> <p>d) Introduce recursos y experiencias que promueven un pensamiento crítico; (por ejemplo el uso de las tecnologías de la información estableciendo previamente un criterio). Ante temas de una asignatura, introduce cuestionamientos de tipo ético, ecológico, histórico, político, económico, etc.; que deben tomarse en cuenta para comprender mejor, o a futuro dicho tema. Se apoya en foros, autores, bibliografía, documentales, etc. para sustentar su punto de vista.</p> <p>e) Incorpora conocimientos y actividades interdisciplinarias en su aprendizaje. En el desarrollo de los temas de la asignatura, incorpora conocimientos y actividades desarrollados en otras asignaturas para lograr</p>	95-100

		la competencia. f) Realiza su trabajo de manera autónoma y autorregulada. Es capaz de organizar su tiempo y trabajar sin necesidad de una supervisión estrecha y/o coercitiva. Aprovecha la planeación de la asignatura presentada por el (la) profesor(a) (instrumentación didáctica) para presentar propuestas de mejora de la temática vista durante el curso. Realiza actividades de investigación para participar activamente durante el curso.	
	Notable	Cumple 4 de los indicadores definidos en desempeño excelente	85-94
	Bueno	Cumple 3 de los indicadores definidos en desempeño excelente	75-84
	Suficiente	Cumple 2 de los indicadores definidos en desempeño excelente	70-74
Competencia No Alcanzada	Insuficiente	No se cumple con el 100% de evidencias conceptuales, procedimentales y actitudinales de los indicadores definidos en desempeño excelente.	N. A.

Matriz de Evaluación (4.11):

Evidencia de Aprendizaje	%	Indicador de Alcance					Evaluación formativa de la competencia
		A	B	C	D	N	
Plan de trabajo (lista de cotejo)	20%	19-20	17-18.8	15-16.8	14-14.8	0-13.8	El alumno cuenta con la habilidad para buscar, analizar y sintetizar información para cubrir con los requisitos que una investigación documental requiere.
Informe ejecutivo (lista de cotejo)	40%	38-40	34-37.6	30-33.6	28-29.6	0-27.6	Capacidad de toma de decisión, planificar, organizar y comunicación oral y escrita y de mediante las TIC's
Exposición (lista de cotejo)	40%	38-40	34-37.6	30-33.6	28-29.6	0-27.6	Demuestra conocimientos de los conceptos aprendidos durante el desarrollo de la unidad
Total	100%	95-100	85-94	75-84	70-74	NA	

Nota: este apartado número 4 de la instrumentación didáctica para la formación y desarrollo de competencias profesionales se repite, de acuerdo al número de competencias específicas de los temas de asignatura.

5. Fuentes de información y apoyos didácticos:

Fuentes de información:

Apoyos didácticos

<ol style="list-style-type: none"> MILAN, Kubr. (2002) La Consultoría de Empresas, Guía para la profesión. Limusa Noriega Editores. ROBBINS, Stephen y Coulter. (2005). Administración. México, Pearson, Prentice Hall. 	<ul style="list-style-type: none"> Laptop Internet Habilitación de plataformas Classroom, Video Conferencia Meet o Zoom Micrófono Audífonos
---	--

6. Calendarización de evaluación en semanas (6)

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
TP	ED				EF1					EF2						EF3
TR																
SD					SD				SD					SD		SD

TP= Tiempo planeado
ED = Evaluación diagnóstica.

TR=Tiempo real
EFn = Evaluación formativa (Competencia Especifica n).

SD = Seguimiento departamental
ES = Evaluación sumativa.

Fecha de elaboración: 27 DE ENERO DE 2025

MCA. LUCILA MARÍN SANTOS
Nombre y firma del (de la) profesor(a)

LAE. RENATA RAMOS MORENO
Nombre y firma del(de la) Jefe(a) de Departamento Académico