

**Diseño e implementación de un modelo operativo para optimizar la eficiencia y
efectividad de un equipo de consultoría**

Lina Marcela Rivera

Asesor

Juan Carlos Amézquita

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Básica, Tecnología e Ingeniería ECBTI

Ingeniería Industrial

2025

Resumen

En el contexto empresarial actual, caracterizado por su dinamismo y constante transformación, las organizaciones enfrentan desafíos que exigen mayor flexibilidad y capacidad de adaptación. Esta monografía se enfoca en mejorar la eficiencia y efectividad operativa del equipo de consultoría de la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca, Comfandi, mediante el diseño e implementación de un modelo operativo estructurado, el trabajo parte del reconocimiento de que la ausencia de un modelo de operación definido ha generado múltiples dificultades en la ejecución de proyectos. Entre los principales problemas se encuentran la falta de uniformidad en los procedimientos, lo que deriva en resultados inconsistentes; la gestión ineficiente del tiempo y los recursos, que provoca retrasos; y la carencia de métricas claras para evaluar el desempeño, afectando la motivación y el compromiso del equipo. La flexibilidad con la que actualmente se abordan los proyectos, aunque permite una atención personalizada a los clientes, también limita la posibilidad de medir objetivamente los resultados y establecer estándares de calidad. Esta situación no solo impacta negativamente la productividad del equipo, sino que también restringe el crecimiento y la competitividad de la organización en el mercado. Ante este panorama, se propone la implementación de un modelo operativo que defina roles, flujos de trabajo y métricas de desempeño. Este modelo busca estandarizar los procesos, optimizar el uso de recursos, mejorar la calidad del servicio y facilitar la evaluación continua del rendimiento. Con ello, se espera fortalecer la capacidad del equipo para gestionar múltiples iniciativas de manera eficiente, alineándose con los objetivos estratégicos de la empresa.

***Palabras clave:* Modelo operativo, Eficiencia, Consultoría.**

Abstract

In today's business environment, characterized by constant change and dynamism, organizations face challenges that demand greater flexibility and adaptability. This monograph focuses on improving the operational efficiency and effectiveness of the consulting team at the Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca, Comfandi, through the design and implementation of a structured operating model, the study begins by recognizing that the absence of a well-defined operational model has led to multiple difficulties in project execution. Among the main issues are the lack of uniformity in procedures, resulting in inconsistent outcomes; inefficient management of time and resources, causing project delays; and the absence of clear performance metrics, which negatively impacts team motivation and commitment. While the current flexible approach allows for personalized client service, it also limits the ability to objectively measure results and establish quality standards. This situation not only affects the team's productivity but also restricts the organization's growth and competitiveness in the market. To address this scenario, the implementation of an operating model is proposed—one that defines roles, workflows, and performance metrics. This model aims to standardize processes, optimize resource utilization, improve service quality, and facilitate continuous performance evaluation. As a result, the team is expected to strengthen its capacity to manage multiple initiatives efficiently, aligning with the company's strategic objectives.

Keywords: Operating model, Efficiency, Consulting.

Tabla de Contenido

| | |
|--|----|
| Resumen..... | 2 |
| Abstract..... | 3 |
| Introducción | 9 |
| Justificación | 10 |
| Objetivos..... | 11 |
| Objetivo General..... | 11 |
| Objetivos Específicos..... | 11 |
| Marco Teórico..... | 12 |
| Concepto y Propósito del Modelo Operativo en Consultoría | 12 |
| Tipos de Modelos Operativos | 12 |
| Modelo Funcional | 13 |
| Modelo Basado en Procesos | 13 |
| Modelo Matricial | 13 |
| Centrado en el Cliente..... | 14 |
| Modelo Híbrido..... | 14 |
| Eficiencia y Eficacia Operativa | 14 |
| Indicadores de Eficiencia y Eficacia Operativa | 16 |
| Mejora de Procesos en Consultoría..... | 17 |
| Estado del Arte..... | 21 |
| Metodología Propuesta | 23 |
| Estudio Cualitativo..... | 23 |
| Estudio cuantitativo | 23 |
| Pasos de Aplicación de la Metodología | 23 |
| Revisión Bibliográfica | 24 |
| Entrevistas..... | 24 |
| Encuestas..... | 24 |
| Análisis de Datos | 24 |
| Resultados | 26 |
| Análisis de la situación actual..... | 34 |
| Beneficios para la Empresa..... | 35 |

| | |
|---|----|
| Incremento en la Eficiencia Operativa..... | 35 |
| Aumento de la Productividad del Equipo | 36 |
| Fortalecimiento del Control y la Evaluación del Desempeño | 36 |
| Contribución a la Sostenibilidad y Alineación Estratégica..... | 36 |
| Matriz Came Optimización del Modelo Operativo en Equipos de Consultoría | 37 |
| Propuesta de Mejora | 39 |
| Modelo Canvas | 39 |
| Indicadores | 39 |
| Eficiencia Operativa del Equipo | 40 |
| Mejora del Desempeño del Cliente..... | 40 |
| Estructura/Roles | 41 |
| Identificación de Riesgos | 47 |
| Plan de Mitigación | 47 |
| Flujograma de Procesos | 51 |
| Modelo operativo para la gestión de resultados por procesos | 52 |
| Recomendaciones | 55 |
| Conclusiones | 56 |
| Referencias bibliográficas..... | 57 |
| Apéndices..... | 61 |

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Indicadores de eficiencia y eficacia operativa | 17 |
| Tabla 2. Respuestas a pregunta 1. ¿Cuál es su cargo en el equipo de consultoría | 26 |
| Tabla 3. Respuesta a pregunta 2. ¿Cuántos años de experiencia tiene en consultoría? | 26 |
| Tabla 4. Respuestas a pregunta 3. ¿Qué tan claro considera que es el modelo operativo actual del equipo? | 26 |
| Tabla 5. Respuesta a pregunta 4. ¿En qué medida considera que el modelo operativo actual le permite realizar su trabajo de manera eficiente?..... | 27 |
| Tabla 6. Respuesta a pregunta 5. ¿Existen procedimientos estandarizados que siga el equipo? .. | 28 |
| Tabla 7. Complemento a Pregunta: Si respondió "Sí", ¿qué tan efectivos considera estos procedimientos? | 28 |
| Tabla 8. Respuesta a pregunta 6. ¿Con qué frecuencia se siente presionado por el tiempo al ejecutar proyectos?..... | 29 |
| Tabla 9. Respuesta a pregunta 7. ¿Cómo calificaría la gestión de recursos del equipo con relación a los proyectos?..... | 30 |
| Tabla 10. Respuesta a pregunta 8. ¿Cree que hay métricas adecuadas para evaluar su desempeño y el del equipo? | 31 |
| Tabla 11. Respuesta a pregunta 9. Si respondió "No", ¿qué métricas sugeriría?..... | 32 |
| Tabla 12. Respuesta a pregunta 10. ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación sobre su desempeño?..... | 32 |
| Tabla 13. Respuesta a pregunta 11. ¿Qué cambios considera necesarios para mejorar la eficiencia y efectividad del equipo? | 33 |
| Tabla 14. Matriz DOFA aplicada por el equipo de consultoría Comfandi..... | 34 |

| | |
|---|----|
| Tabla 15. Matriz Came - Optimización del Modelo Operativo en Equipos de Consultoría. | 38 |
| Tabla 16. Indicadores de medición para la Eficiencia Operativa del Equipo | 40 |
| Tabla 17. Indicadores de medición para la Mejora del Desempeño del Cliente..... | 41 |
| Tabla 18. Consultor Junior en Ejecución de Proyectos..... | 42 |
| Tabla 19. Consultor Senior en Ejecución de Proyectos | 44 |
| Tabla 20. Consultor Máster en Ejecución de Proyectos | 46 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Claridad del modelo operativo | 27 |
| Figura 2. Eficiencia percibida | 28 |
| Figura 3. Estandarización de procedimiento..... | 29 |
| Figura 4. Presión por tiempos de ejecución | 30 |
| Figura 5. Gestión de recursos..... | 31 |
| Figura 6. Métricas de desempeño | 32 |
| Figura 7. Aplicación del Modelo Canvas..... | 39 |
| Figura 8. Flujograma de Procesos Análisis situacional Empresa. | 51 |
| Figura 9. Flujograma de Ejecución de Proyectos | 52 |
| Figura 10. Modelo Operativo Para La Gestión de Resultados Por Procesos..... | 53 |
| Figura 11. Desarrollo del Proyecto | 54 |
| Figura 12. Diagrama de Flujo | 54 |

Introducción

Comfandi, como organización comprometida con el bienestar social, desempeña un papel fundamental en la generación de valor para miles de personas y comunidades. Su labor abarca una amplia gama de servicios orientados a mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios, lo que exige altos niveles de eficiencia, coordinación y enfoque estratégico. En este contexto, el equipo de consultoría cumple una función clave, al liderar, acompañar y optimizar diversos procesos tanto al interior de la organización como en su relación con los grupos de interés.

Disponer de un modelo operativo sólido para este equipo no solo representa una mejora significativa en la gestión interna, sino que también se convierte en un elemento decisivo para garantizar la sostenibilidad y el impacto de las intervenciones sociales. La falta de una estructura clara puede derivar en la duplicación de esfuerzos, el uso ineficiente de los recursos y, en consecuencia, en una disminución en la calidad de los servicios ofrecidos.

El presente informe tiene como objetivo proponer un modelo operativo que responda a las necesidades actuales del equipo de consultoría y contribuya a la generación de valor a largo plazo. Esta propuesta busca optimizar procesos, alinear funciones estratégicas, fortalecer la toma de decisiones y mejorar la articulación entre áreas, permitiendo así intervenciones más efectivas, oportunas y con mayor alcance. Se espera, además, que este modelo potencie el rol del equipo de consultoría como un agente de transformación organizacional, con un enfoque centrado en el bienestar de los beneficiarios y en el uso eficiente de los recursos institucionales.

Justificación

En el contexto actual de Comfandi, fortalecer la capacidad operativa del equipo de consultoría resulta esencial para asegurar una gestión eficiente, sostenible y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Con este propósito, se plantea la implementación de un modelo operativo estructurado, basado en un diagnóstico integral que permitió identificar debilidades organizacionales, oportunidades de mejora y fortalezas clave del equipo.

La metodología empleada para el desarrollo del modelo combinó enfoques cualitativos y cuantitativos, lo que permitió una comprensión profunda y contextualizada de la realidad del equipo. La revisión documental y el análisis de casos proporcionaron un marco teórico y organizativo de referencia, mientras que las entrevistas y encuestas aplicadas directamente al equipo ofrecieron información relevante sobre sus experiencias, necesidades y desafíos cotidianos. Este enfoque mixto enriqueció el diagnóstico y garantizó la pertinencia y aplicabilidad de la propuesta.

Adicionalmente, se contempla la implementación de un piloto como fase inicial de validación. Esta etapa permitirá probar el modelo en un entorno real, recoger retroalimentación directa de los usuarios e introducir los ajustes necesarios para asegurar su adecuada adaptación a las dinámicas operativas del equipo de consultoría.

La puesta en marcha de este modelo generará beneficios concretos para la organización, tales como una mayor eficiencia operativa, un incremento en la productividad, un mejor control del desempeño y una sólida alineación con la estrategia institucional. En definitiva, esta propuesta busca consolidar al equipo de consultoría como un actor estratégico dentro de Comfandi, dotado de una estructura sólida, flexible y orientada al logro de resultados sostenibles en el tiempo.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar e implementar un modelo operativo para un equipo de consultoría, que incluya la identificación de los factores clave que lo componen, la evaluación de estrategias investigadas y la viabilidad de su implementación, con el fin de optimizar la eficiencia y efectividad del equipo.

Objetivos Específicos

Investigar y documentar los elementos esenciales que constituyen el modelo operativo.

Analizar las estrategias encontradas durante la investigación para determinar su relevancia y aplicabilidad

Realizar diseño de modelo para asegurar que el modelo pueda ser implementado de manera efectiva dentro del contexto del equipo.

Marco Teórico

El marco teórico incluye todos aquellos conceptos necesarios para poder entender cómo estos modelos contribuyen para alcanzar niveles óptimos de eficiencia y la eficacia organizacional, así como el tipo de herramientas o metodologías que se deben utilizar para la consecución de los objetivos. Se estudian los distintos tipos de modelos operativos, la relación entre eficiencia y eficacia, la mejora de los procesos, el uso de la herramientas tecnológicas y cultura organizacional siendo este el factor clave de cambio.

Concepto y Propósito del Modelo Operativo en Consultoría

Un modelo operativo es un marco estructurador que define como una organización convierte insumos en resultados, integrando procesos, personas, tecnología y la estructura organizativa. En el ámbito de la consultoría, su propósito es lograr una alineación coherente, efectiva y estratégica dentro del funcionamiento de la organización del cliente. Estos modelos ayudan en la clarificación de roles, asignaciones de recursos y creación de diagramas de flujo estandarizados. Como señalan López y Ramírez (2022), los modelos operativos diseñados de manera efectiva fortalecen las capacidades organizativas y aumentan la productividad al impactar la gestión de decisiones, la gestión del conocimiento y la capacidad de respuesta al cambio. Mejora la coordinación, reduce procesos redundantes y fortalece la calidad de los servicios prestados.

Tipos de Modelos Operativos

Conocer las diferentes configuraciones disponibles es importante antes de implementar cualquier modelo. Un modelo puede definirse de diferentes maneras, organizarse y estructurarse de distintas formas, según el entorno organizativo, la naturaleza del trabajo y la estrategia institucional. En consultoría, a menudo prevalecen los modelos híbridos, ya que una

combinación de varios modelos tiende a optimizar tanto la flexibilidad como la eficiencia (González & Pérez, 2021; Martínez et al., 2023).

Se identifican cuatro configuraciones relevantes

Modelo Funcional

El trabajo está ordenado por funciones o departamentos especializados, tales como recursos humanos, finanzas o tecnología. Este modelo apoya la especialización técnica, permitiendo un elevado nivel de competencia en cada área. A su vez, puede dificultar la coordinación entre departamentos y generar duplicidad de esfuerzo. Es un modelo muy adecuado para aquí todas las organizaciones donde los procesos están estabilizados y constituyen una tarea bien definida (González & Pérez, 2021).

Modelo Basado en Procesos

Este modelo pone su atención en la secuencia lógica de actividades generadoras de valor (que pueden ser atención al cliente, consultoría estratégica o implementación tecnológica, por ejemplo). Su interés reside en la mejora continua, la estandarización y la eficiencia de las operaciones. Favorece la transversalidad y permite identificar los potenciales cuellos de botella de manera más clara. Este enfoque permite, tal como mencionan González y Pérez (2021), una visión más integral y orientada a resultados.

Modelo Matricial

Este modelo combina dos estructuras organizativas: la funcional y la basada en proyectos, permitiendo que los empleados reporten tanto a su jefe funcional como al líder del proyecto de forma simultánea. Es especialmente útil en organizaciones que gestionan múltiples proyectos con diferentes requerimientos. Sin embargo, aunque esté bien estructurado, pueden surgir situaciones en las que los colaboradores respondan solo a uno de los líderes, generando posibles conflictos

de autoridad y falta de claridad. Según Martínez et al. (2023), este modelo solo resulta efectivo si los integrantes de la organización poseen habilidades suficientes para coordinarse de manera horizontal, lo cual requiere una cultura organizacional que fomente esta forma de trabajo. Se espera, además, que los equipos sean ágiles, con comunicación horizontal constante y una distribución clara de los roles de liderazgo entre los miembros.

Centrado en el Cliente

Este modelo organiza tanto la estructura como los procesos internos con base en los diferentes segmentos de clientes o sectores industriales, lo que facilita la entrega de soluciones a la medida y optimiza la experiencia del usuario. Para su implementación efectiva, es indispensable contar con una sólida integración tecnológica y capacidades analíticas que permitan comprender y prever las necesidades del cliente. Según Ríos y Delgado (2023), este enfoque resulta fundamental para aquellas organizaciones centradas en la satisfacción del cliente y en su capacidad de adaptación.

Modelo Híbrido

Este enfoque integra elementos de los distintos modelos organizativos previamente mencionados. Es ampliamente utilizado en el ámbito de la consultoría, ya que permite equilibrar la eficiencia operativa interna, propia del modelo funcional, con la flexibilidad y orientación al cliente, característica del modelo por procesos o centrado en el usuario. De acuerdo con González y Pérez (2021), esta estructura promueve la innovación y la capacidad de adaptación, lo que la hace especialmente adecuada en entornos marcados por la incertidumbre.

Eficiencia y Eficacia Operativa

En el ámbito de la consultoría, la eficiencia y la eficacia operativa son claves para lograr resultados de gran impacto. Comprender la diferencia entre estos dos conceptos permite a las

organizaciones establecer indicadores clave de rendimiento y diseñar estrategias alineadas con sus objetivos. Aunque ambos términos están relacionados, cada uno aborda diferentes aspectos del desempeño.

La eficiencia se refiere a la capacidad que se tiene de alcanzar un resultado utilizando la menor cantidad de recursos posible, ya sea tiempo, dinero o personal. Se enfoca en optimizar procesos y reducir desperdicios. Por otro lado, la eficacia mide la capacidad de cumplir con los objetivos establecidos, es decir, lograr los resultados esperados sin importar el esfuerzo que se haya invertido.

Según Herrera y Salazar (2021), un equipo eficiente puede llevar a cabo proyectos dentro del presupuesto y el cronograma previstos, mientras que uno eficaz asegura que esos proyectos generen valor y satisfacción para el cliente. Es fundamental gestionar ambos conceptos de manera complementaria para asegurar un alto desempeño. Barceló (2023) señala que alcanzar eficiencia sin eficacia puede llevar a procesos que se ejecutan a la perfección, pero que no resuelven problemas significativos. Por el contrario, ser eficaz sin eficiencia puede agotar recursos y poner en riesgo la sostenibilidad del equipo.

Entre las características principales de la eficiencia están: maximiza el uso de los recursos disponibles, reduce los tiempos de ejecución, minimiza los costos operativos y es clave para la productividad y la sostenibilidad operativa. Además, puede medirse con indicadores como tiempo promedio de entrega, horas-hombre por tarea, y nivel de automatización.

En cuanto a la eficacia, se identifica las siguientes características: eficacia, evalúa el cumplimiento de los objetivos estratégicos, prioriza la calidad de los resultados entregados, aumenta la satisfacción del cliente y la reputación organizacional. Se mide a través de

indicadores como. grado de cumplimiento de metas, satisfacción del cliente (CSAT), impacto logrado y repetición de contratos.

Ambos conceptos van de la mano. puedes ser eficiente sin ser eficaz (entregar algo rápidamente, pero sin alcanzar el objetivo), o ser eficaz sin ser eficiente (lograr el objetivo utilizando muchos recursos). Por eso, un modelo operativo debe incluir mecanismos que permitan medir y mejorar ambos aspectos al mismo tiempo (Altisent & Fins, 2023).

Por tanto, la clave está en encontrar el equilibrio entre ambos, apoyándose en herramientas como los tableros de control, métricas y metodologías de mejora continua. Esta gestión dual permite tomar decisiones basadas en datos, optimizar los recursos y generar valor sostenible para la organización y sus clientes.

Indicadores de Eficiencia y Eficacia Operativa

Los indicadores de gestión son instrumentos esenciales para evaluar el rendimiento de un equipo de consultoría en cuanto a eficiencia y eficacia. Para garantizar un funcionamiento alineado con las metas estratégicas de la organización, es esencial establecer y monitorear indicadores pertinentes, cuantificables y periódicos. A continuación, se muestra una tabla 1 que contiene los indicadores principales propuestos, que incluyen su fórmula, unidad de medición, objetivo y frecuencia de monitorización.

Tabla 1.*Indicadores de eficiencia y eficacia operativa*

| Nombre del Indicador | Fórmula | Unidad de Medición | Meta | Periodicidad |
|---------------------------------|--|--------------------|------------|--------------|
| Cumplimiento del cronograma | Tareas a tiempo / Total de tareas * 100 | Porcentaje (%) | ≥ 95 % | Mensual |
| Satisfacción del cliente (CSAT) | Puntaje promedio de encuestas | Escala 1–5 | ≥ 4.5 | Trimestral |
| Tiempo promedio de entrega | Horas totales / Número de entregables | Horas | ≤ 72 horas | Mensual |
| Nivel de reprocesos | Nº de entregables con correcciones / Total entregables * 100 | Porcentaje (%) | ≤ 10 % | Mensual |
| Productividad del equipo | Entregables por consultor / mes | Unidades | ≥ 5 | Mensual |
| Uso de herramientas digitales | Tareas gestionadas digitalmente / Total de tareas * 100 | Porcentaje (%) | ≥ 90 % | Mensual |

Nota. Se presenta la hoja de vida del indicador. Fuente. Basada en Boada y Alzate (2020), Herrera y Salazar (2021), McKinsey y Company (2022).

Mejora de Procesos en Consultoría

La mejora de procesos es un enfoque sistemático que busca identificar, analizar y rediseñar los procesos dentro de una organización para lograr una mayor y eficiencia. En el ámbito de la consultoría, esta práctica es fundamental para estandarizar los entregables, minimizar errores y asegurar la consistencia en la ejecución de proyectos.

Este proceso de mejora a menudo se basa en el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Este enfoque iterativo permite establecer metas, llevar a cabo evaluar acciones, resultados y hacer ajustes cuando sea necesario. Según Schwalbe (2020), su implementación continua fomenta una cultura de aprendizaje e innovación. Además, las metodologías Lean y Six Sigma se han integrado en el entorno de la consultoría para reducir el desperdicio y mejorar la calidad de los servicios. La mejora de procesos no se limita solo a tareas repetitivas, sino que también se aplica al diseño estratégico de propuestas de valor, la coordinación entre áreas y la atención al cliente. La clave está en identificar cuellos de botella, puntos de fricción y oportunidades para la automatización o el rediseño (Boada & Alzate, 2020).

La mejora de procesos en consultoría se puede llevar a cabo en varias etapas del servicio, desde la planificación del proyecto hasta su entrega final. Herramientas como el mapeo de procesos, los diagramas de flujo, el análisis de causa-raíz y el análisis de valor agregado son fundamentales para identificar cuellos de botella, eliminar actividades innecesarias y acelerar la toma de decisiones. Además, con la llegada de tecnologías como la automatización de tareas (RPA) y plataformas digitales de gestión como Trello, Asana o Microsoft Teams, se ha hecho más fácil estandarizar y seguimiento de los procesos. Ríos y Delgado (2023) argumentan que el uso de herramientas digitales no solo mejora la trazabilidad, sino que también fomenta una comunicación más efectiva entre todos los involucrados. McKinsey y Company (2022) respalda esta afirmación al decir que el uso de tecnologías de automatización puede reducir el tiempo de ejecución hasta en un 90 % y los costos operativos en un 30 %. Boada y Alzate (2020) añaden que una organización que mejora continuamente sus procesos impulsa su competitividad, fomenta la innovación y mejora significativamente la calidad de los resultados que entrega.

La mejora de procesos en consultoría no es solo una estrategia operativa, sino que se ha convertido en una herramienta clave para optimizar el rendimiento del equipo, estandarizar metodologías y elevar la calidad del servicio. A continuación, se describen las principales aplicaciones prácticas adaptadas al contexto de un equipo de consultores:

- a. Mapeo de procesos actuales: Esta técnica implica representar visualmente las actividades que forman parte de un flujo de trabajo. En el ámbito de la consultoría, permite identificar de manera clara las etapas que van desde la planificación del proyecto hasta la entrega final. Por ejemplo, al mapear el proceso de diagnóstico organizacional de un cliente, se pueden detectar duplicidades en la recolección de datos o pasos innecesarios que retrasan la entrega del informe. Herramientas como diagramas de flujo o BPMN (Business Process Model and Notation) hacen que esta tarea sea mucho más sencilla.
- b. Rediseño orientado a valor: Una vez que se han identificado las ineficiencias, el siguiente paso es rediseñar los procesos, enfocándose en aquellas actividades que realmente generan valor para el cliente. En consultoría, esto significa eliminar tareas administrativas que no contribuyen directamente a resolver el problema del cliente y centrar los esfuerzos en el análisis, el diseño de soluciones y el seguimiento estratégico. Este enfoque no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también permite una entrega más rápida y con un mayor impacto.
- c. Automatización de tareas repetitivas: Muchas actividades en consultoría, como el seguimiento de cronogramas, la generación de informes o el envío de encuestas, pueden ser automatizadas utilizando herramientas como Microsoft Power Automate, Trello, Asana o plataformas de RPA (Robotic Process Automation). Esto libera tiempo para que el equipo se concentre en tareas de análisis, toma de decisiones y creación de propuestas de

valor, aumentando la eficiencia operativa hasta en un 30–40 % (McKinsey & Company, 2022).

- d. Monitoreo mediante indicadores (KPI): Establecer un sistema de control a través de indicadores clave de desempeño es esencial para evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos. Para el equipo de consultoría, algunos KPI que podrían ser muy útiles incluyen: el tiempo promedio de respuesta al cliente, el cumplimiento del cronograma de entregables, el nivel de satisfacción del cliente (CSAT) y la cantidad de retrabajos por proyecto. Estos datos se pueden analizar utilizando paneles creados en herramientas como Power BI o Excel.
- e. Capacitación continua del equipo: La mejora de procesos va más allá de lo técnico. Invertir en la formación del talento humano en metodologías ágiles, pensamiento sistémico, análisis de datos o herramientas de gestión de proyectos (como Scrum o Kanban) fortalece la capacidad del equipo para identificar y liderar mejoras. Además, fomenta una cultura de mejora continua, donde los consultores se convierten en verdaderos agentes de cambio tanto en sus propias organizaciones como en las de sus clientes.
- f. Gestión del conocimiento y lecciones aprendidas: Es crucial que cada proyecto se convierta en una oportunidad de aprendizaje. Documentar las mejores prácticas, los errores comunes y las soluciones aplicadas en un repositorio accesible (como una wiki interna o una carpeta compartida) ayuda a acelerar la curva de aprendizaje del equipo y reducir los errores repetidos. Esta práctica también mejora la estandarización entre proyectos y refuerza la transferencia de conocimiento entre consultores senior y junior.

- g. Ciclos iterativos de mejora (PHVA o DMAIC): La aplicación sistemática del ciclo PHVA o de la metodología Six Sigma DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar) permite implementar mejoras de manera estructurada, evaluar su impacto y garantizar su sostenibilidad a lo largo del tiempo. Por ejemplo, si se detecta una baja satisfacción en la entrega de informes, el equipo puede rediseñar el formato de los entregables, probarlo en un proyecto piloto y ajustarlo antes de estandarizarlo. (Schwalbe, 2020).

Estas aplicaciones no solo ayudan a mejorar la operación interna del equipo de consultoría, sino que también refuerzan su posición estratégica dentro de la organización, transformándose en un área enfocada en resultados, innovación y excelencia operativa.

Estado del Arte

El estado del arte tiene como objetivo identificar los avances más recientes, los enfoques metodológicos y las tendencias más relevantes en relación con los modelos operativos utilizados en equipos de consultoría. Esta sección reúne hallazgos de investigaciones y publicaciones académicas actualizadas que brindan el respaldo conceptual necesario para justificar la propuesta de mejora que se desarrolla en esta monografía.

El desarrollo de un modelo operativo eficaz para optimizar la eficiencia y efectividad en equipos de consultoría requiere considerar tanto las estrategias implementadas como las metodologías subyacentes que los sustentan. CepymeNews (2024) destaca la importancia de que todas las empresas, independientemente de su tamaño, adopten un modelo operativo para alinear las actividades estratégicas y operativas. En esta línea, Barceló (2023) señala que la incorporación de tecnología y procesos ágiles en dichos modelos es clave para facilitar la transformación digital y la gestión estratégica, especialmente en el ámbito de la consultoría. Asimismo, las estrategias efectivas juegan un papel crucial en la optimización de los equipos de

consultoría. Según Kliatchko (2020), la adopción de metodologías ágiles mejora la capacidad de respuesta y la adaptabilidad frente a los desafíos del entorno cambiante, lo que complementa los hallazgos de Kahn y Mentzer (2021), quienes subrayan que la alineación estratégica y operativa en el proceso de consultoría incrementa la efectividad y los resultados obtenidos para los clientes.

Por otro lado, la implementación de mejores prácticas ha demostrado ser un factor determinante para la eficiencia y la efectividad operativa. Schwalbe (2020) resalta la importancia de definir roles y responsabilidades claras dentro de los equipos, mientras que el Project Management Institute (2021) enfatiza que medir el impacto de las estrategias aplicadas en la productividad y los resultados es imprescindible para garantizar el éxito.

Finalmente, la innovación y la transformación organizacional son aspectos clave en la construcción de modelos operativos efectivos. Kotter (2020) propone que la innovación y la adaptabilidad deben ser pilares fundamentales en este proceso, un planteamiento que se alinea con las observaciones de McKinsey y Company (2022), quienes identifican la digitalización y las estrategias emergentes como factores clave para gestionar equipos globales en el sector de la consultoría.

Las metodologías ágiles han demostrado mejorar la capacidad de respuesta ante entornos inciertos. Paniagua (2024) señala que técnicas como Scrum, Kanban y Lean aceleran la entrega y garantizan entregables funcionales en ciclos iterativos, este enfoque coincide con lo planteado por Kliatchko (2020), quien destaca que la adopción de métodos ágiles optimiza la agilidad del equipo. A su vez, Kahn y Mentzer (2021) subrayan que la alineación estratégica y operativa en consultoría potencia notablemente los resultados hacia los clientes.

Metodología Propuesta

Para crear una metodología adecuada para esta investigación. La metodología es el enfoque que garantiza la validez y fiabilidad de los datos y las conclusiones obtenidas. Para el caso que se presenta, se utilizó un enfoque mixto que combina estudios cualitativos y cuantitativos para enriquecer el análisis desde las distintas perspectivas. Entender la esencia de ambos enfoques ayuda a apreciar la calidad y validez de los datos recopilados.

Estudio Cualitativo

Este tipo de estudio se centra en entender fenómenos desde una perspectiva subjetiva, explorando percepciones, actitudes, experiencias y significados. En esta monografía, se aplicó un enfoque cualitativo mediante entrevistas semiestructuradas con miembros del equipo de consultoría, lo que permitió identificar sus desafíos, expectativas y visiones sobre el modelo operativo actual. Según Hernández et al. (2020), este tipo de estudio resulta útil en contextos donde el comportamiento humano y organizacional es fundamental para el análisis.

Estudio cuantitativo

El enfoque cuantitativo se encarga de medir y analizar datos numéricos de manera objetiva. Se llevó a cabo una encuesta estructurada con el equipo de consultoría para recopilar información sobre eficiencia, claridad del modelo operativo, métricas existentes y percepción del tiempo. Estos datos fueron analizados estadísticamente para detectar patrones, correlaciones y áreas de mejora. Según Creswell (2018), este tipo de estudio es perfecto para validar hipótesis, comparar variables y generalizar resultados dentro de una población específica.

Pasos de Aplicación de la Metodología

Revisión Bibliográfica. Realizar un análisis de la literatura existente sobre modelos operativos en consultoría, metodologías ágiles y tradicionales, y estrategias de optimización. Esto ayudará a establecer un marco teórico sólido.

Estudio de Casos

Examinar ejemplos de otras organizaciones que han implementado modelos operativos exitosos. Puedes identificar las mejores prácticas y lecciones aprendidas.

Diagnóstico del Modelo Actual

Entrevistas

Realizar entrevistas semiestructuradas con miembros del equipo de consultoría para entender sus experiencias, desafíos y percepciones sobre el modelo actual.

Encuestas

Diseña y distribuye encuestas para recopilar datos cuantitativos sobre la eficiencia y efectividad actuales, así como la satisfacción del equipo con los procesos existentes.

Análisis de Datos

Cuantitativo. Analizar los datos recopilados a través de encuestas utilizando herramientas estadísticas para identificar patrones, áreas de mejora y correlaciones entre variables.

Cualitativo. Analizar las entrevistas transcribiendo las respuestas y utilizando técnicas de codificación para identificar temas recurrentes.

Desarrollo del Modelo Operativo. Con base en el diagnóstico y los hallazgos del análisis, desarrolla un modelo operativo que integre estrategias efectivas. Define roles, flujos de trabajo y métricas de desempeño.

Implementación y Evaluación.

Piloto. Implementa el modelo en un proyecto específico para probar su efectividad.

Evaluación. Establece métricas para medir el rendimiento del nuevo modelo y recopila feedback de los miembros del equipo.

Iteración y Mejora Continua. A partir de la evaluación, ajusta el modelo operativo según sea necesario, fomentando una cultura de mejora continua.

Encuesta. La encuesta fue una de las herramientas más importantes que usamos para recopilar datos sobre cómo estaba funcionando el equipo de consultoría. Básicamente, el objetivo era detectar los problemas del modelo actual y sacar información útil para el diagnóstico.

Se diseñó con la herramienta Google Forms para la recopilación de información y Microsoft Excel y Power BI para el tratamiento y análisis de datos. Estas plataformas posibilitaron la adquisición de resultados en tiempo real y simplificaron la estructuración de la información a través de filtros, tablas dinámicas y gráficos de comparación.

Datos básicos de quien respondía (edad, puesto, etc.).

Opiniones sobre el modelo operativo que teníamos en ese momento.

Cómo manejábamos el tiempo y los recursos.

Métricas de desempeño, que siempre son necesarias.

Al final, un espacio para sugerencias de mejora, porque siempre hay algo que se puede mejorar.

Se emplearon preguntas de opción múltiple, escala Likert y abiertas. La encuesta fue enviada por correo corporativo y todos los datos quedaron anónimos. Posteriormente, se analizaron usando Microsoft Excel para generar gráficos, calcular frecuencias y porcentajes.

En el apéndice A, se encuentra el modelo de encuesta aplicado a la muestra poblacional.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta aplicada:

Tabla 2.

Respuestas a pregunta 1. ¿Cuál es su cargo en el equipo de consultoría?

| Opciones | Resultados |
|--------------------------|------------|
| a. Consultor Junior | 1 |
| b. Consultor Senior | 2 |
| c. Consultor Máster | 1 |
| d. Gerente de Proyectos | 0 |
| e. Otro (especificar) | 0 |

Nota. Se muestra las respuestas de los participantes en la encuesta. *Fuente.* Autoría Propia

Tabla 3.

Respuesta a pregunta 2. ¿Cuántos años de experiencia tiene en consultoría?

| Opciones | Resultados |
|-------------------|------------|
| a. Menos de 1 año | 0 |
| b. 1-3 años | 2 |
| c. 3-5 años | 1 |
| d. Más de 5 años | 1 |

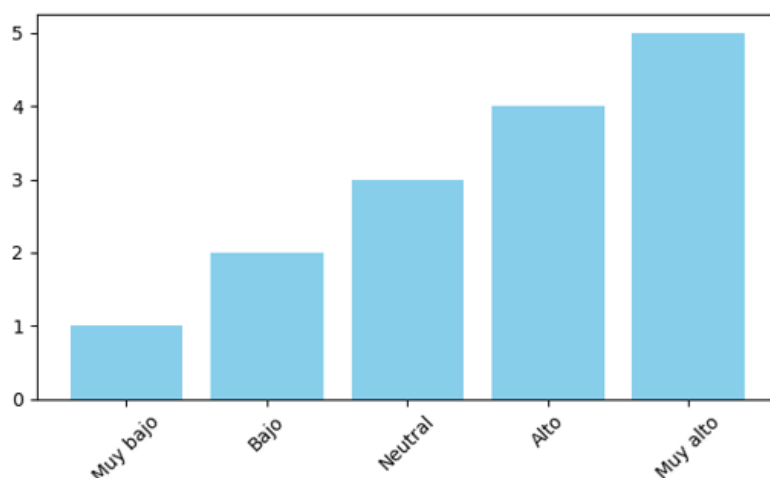
Nota. Se muestra las respuestas de los participantes en la encuesta. *Fuente.* Autoría Propia

Tabla 4.

Respuestas a pregunta 3. ¿Qué tan claro considera que es el modelo operativo actual del equipo?

| Opciones | Resultados |
|-------------------|------------|
| a. Muy claro | 0 |
| b. Claro | 1 |
| c. Neutral | 1 |
| d. Poco claro | 2 |
| e. Muy poco claro | 0 |

Nota. Se muestra las respuestas de los participantes en la encuesta. *Fuente.* Autoría Propia

Figura 1.*Claridad del modelo operativo*

Nota. Muestra la graficación de las respuestas de los participantes en la encuesta. *Fuente.* Autoría Propia

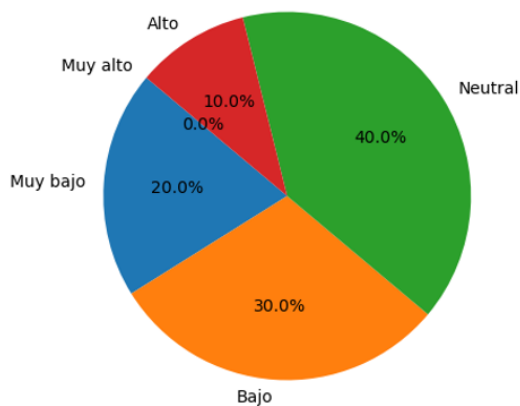
Como se puede observar, la mayoría de los encuestados considera que el modelo operativo es poco claro o neutral, lo que indica una necesidad urgente de estandarización y comunicación interna.

Tabla 5.

Respuesta a pregunta 4. ¿En qué medida considera que el modelo operativo actual le permite realizar su trabajo de manera eficiente?

| Opciones | Resultados |
|-----------------------|------------|
| a. Muy eficiente | 0 |
| b. Eficiente | 0 |
| c. Neutral | 2 |
| d. Poco eficiente | 1 |
| e. Muy poco eficiente | 1 |

Nota. Se muestra las respuestas de los participantes en la encuesta. *Fuente.* Autoría Propia

Figura 2.*Eficiencia percibida**Fuente.* Autoría Propia

Lo anterior, permite evidenciar que la percepción de eficiencia es baja, con respuestas concentradas en poco eficiente y muy poco eficiente. Esto refleja una oportunidad de mejora en la estructura y procesos del equipo.

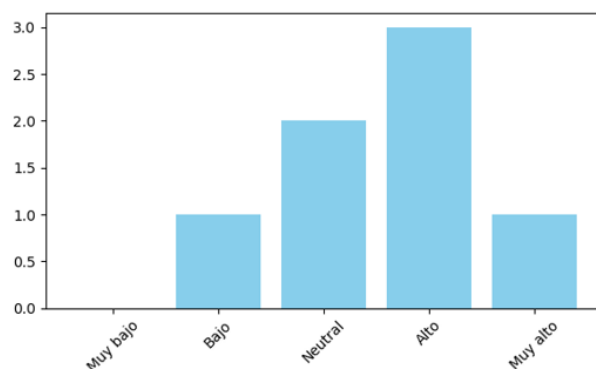
Tabla 6.*Respuesta a pregunta 5. ¿Existen procedimientos estandarizados que siga el equipo?*

| Opciones | Resultados |
|----------|------------|
| a. Sí | 2 |
| b. No | 2 |

Nota. Se muestra las respuestas de los participantes en la encuesta. *Fuente.* Autoría Propia**Tabla 7.***Complemento a Pregunta: Si respondió "Sí", ¿qué tan efectivos considera estos procedimientos?*

| Opciones | Resultados |
|------------------------------|------------|
| a. Muy efectivos | 0 |
| b. Efectivos | 3 |
| c. Neutral | 1 |
| d. Poco efectivos | 0 |
| e. Muy poco efectivos | 0 |

Nota. Se muestra las respuestas de los participantes en la encuesta. *Fuente.* Autoría Propia

Figura 3.*Estandarización de procedimiento*

Nota. Muestra la graficación de las respuestas de los participantes en la encuesta. *Fuente.* Autoría Propia

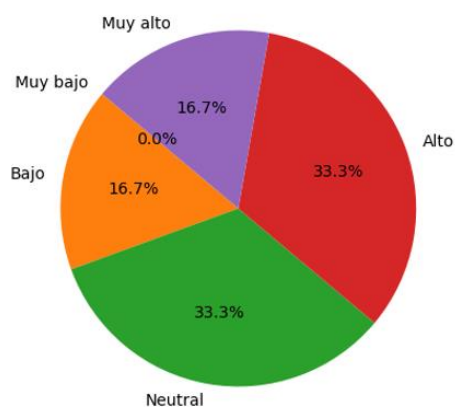
De acuerdo con lo anterior, la mitad del equipo indica que no existen procedimientos estandarizados, lo cual puede estar afectando la calidad y consistencia del trabajo entregado.

Tabla 8.

Respuesta a pregunta 6. ¿Con qué frecuencia se siente presionado por el tiempo al ejecutar proyectos?

| Opciones | Resultados |
|-------------|------------|
| a. Siempre | 1 |
| b. A menudo | 1 |
| c. A veces | 1 |
| d. Rara vez | 1 |
| e. Nunca | 0 |

Nota. Se muestra las respuestas de los participantes en la encuesta. *Fuente.* Autoría Propia

Figura 4.*Presión por tiempos de ejecución*

Nota. Muestra la graficación de las respuestas de los participantes en la encuesta. *Fuente.* Autoría Propia

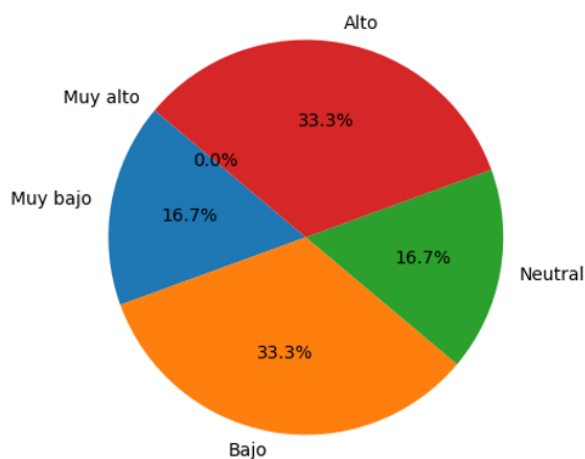
La mayoría del equipo experimenta presión de tiempo frecuente, lo que puede afectar la calidad del trabajo y el bienestar del personal.

Tabla 9.

Respuesta a pregunta 7. ¿Cómo calificaría la gestión de recursos del equipo con relación a los proyectos?

| Opciones | Resultados |
|--------------|------------|
| a. Muy buena | 1 |
| b. Buena | 1 |
| c. Neutral | 1 |
| d. Mala | 1 |
| e. Muy mala | 0 |

Nota. Se muestra las respuestas de los participantes en la encuesta. *Fuente.* Autoría Propia

Figura 5.*Gestión de recursos*

Nota. Muestra la graficación de las respuestas de los participantes en la encuesta. *Fuente.* Autoría Propia

Las respuestas están divididas entre 'buena' y 'mala', lo que sugiere una percepción desigual sobre cómo se asignan y utilizan los recursos en los proyectos.

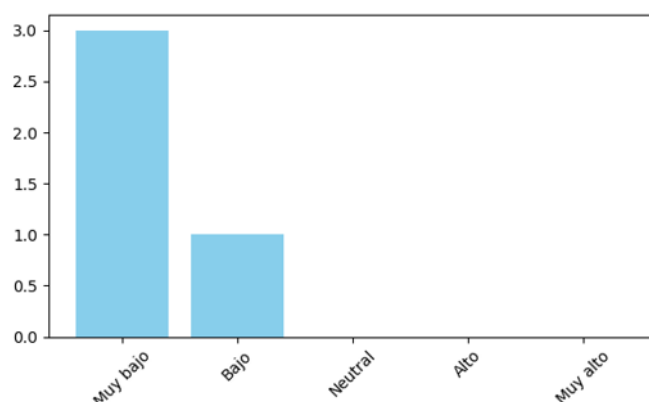
Tabla 10.

Respuesta a pregunta 8. ¿Cree que hay métricas adecuadas para evaluar su desempeño y el del equipo?

| Opciones | Resultados |
|----------|------------|
| a. Si | 1 |
| b. No | 3 |

Nota. Se muestra las respuestas de los participantes en la encuesta. *Fuente.* Autoría Propia

Figura 6.
Métricas de desempeño



Nota. Muestra la graficación de las respuestas de los participantes en la encuesta. *Fuente.* Autoría Propia

Tres de los cuatro encuestados consideran que no existen métricas adecuadas para evaluar el desempeño, lo que limita la capacidad de mejora continua.

Tabla 11.

Respuesta a pregunta 9. Si respondió "No", ¿qué métricas sugeriría?

| Opciones (Respuesta abierta) | Resultados |
|--|------------|
| Métricas de tiempo y satisfacción del cliente. | 4 |

Nota. Se muestra las respuestas de los participantes en la encuesta. *Fuente.* Autoría Propia

Tabla 12.

Respuesta a pregunta 10. ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación sobre su desempeño?

| Opciones | Resultados |
|--------------------|------------|
| a. Semanalmente | 1 |
| b. Mensualmente | 2 |
| c. Trimestralmente | 0 |
| d. Rara vez | 1 |
| e. Nunca | 0 |

Nota. Se muestra las respuestas de los participantes en la encuesta. *Fuente.* Autoría Propia

Tabla 13.

Respuesta a pregunta 11. ¿Qué cambios considera necesarios para mejorar la eficiencia y efectividad del equipo?

| Opciones (Respuesta abierta) |
|--|
| Más capacitación en nuevas herramientas. |
| Mejores procesos de comunicación. |
| Mayor claridad en los objetivos. |
| Integrar más tecnología en los procesos. |
| Comentarios adicionales: |
| Necesitamos más reuniones de equipo. |
| Falta motivación en el equipo. |
| Sería bueno tener un feedback más constante. |
| Considerar encuestas de satisfacción |

Nota. Se muestra las respuestas de los participantes en la encuesta. *Fuente.* Autoría Propia

Las sugerencias más comunes incluyen mayor capacitación, mejor comunicación y uso de tecnología, lo que proporciona una guía clara para acciones de mejora.

Análisis de la situación actual

En Comfandi se realiza una investigación del proceso que actualmente realiza el equipo de consultoría con el objetivo de comprender la situación actual y establecer las bases para el diseño de un modelo operativo eficiente, se llevó a cabo un diagnóstico organizacional utilizando un enfoque cualitativo y analítico. Este proceso contempló la revisión de información interna, la realización de entrevistas con miembros clave del equipo y sesiones de análisis estratégico. Como parte de esta evaluación, se aplicaron herramientas como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y se examinaron los principales procesos operativos.

El análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), es un mecanismo estratégico que hace posible la comprensión del entorno interno y externo de la organización, aplicado por el equipo de consultoría de Comfandi, que permitió con facilidad la identificación de aquellas áreas clave en el momento de plantear el diseño de un modelo operativo adecuado para la organización.

Tabla 14.

Matriz DOFA aplicada por el equipo de consultoría Comfandi.

| | | Análisis Interno | | Análisis Externo | |
|--------------------|---|------------------|---|------------------|---------------|
| Aspectos Negativos | # | Debilidades | | # | Amenazas |
| | | 1 | Se ha identificado una oportunidad de mejora en cuanto a la formación en metodologías modernas, lo que podría limitar la capacidad del equipo para adaptarse con rapidez a nuevas exigencias. | | 1 |
| Aspectos positivos | # | Fortalezas | | # | Oportunidades |
| | | 1 | El equipo demuestra un notable compromiso y posee un amplio conocimiento del sector, lo que representa un activo invaluable. | | 1 |

Fuente. Equipo de consultoría Comfandi (2025)

El análisis reveló la falta de una definición clara de roles y responsabilidades dentro del equipo, lo que ha provocado dificultades en la asignación de tareas, disminuyendo la eficiencia operativa y afectando negativamente la coordinación interna. En lo referente a los procesos, se constató el uso de herramientas básicas de gestión, sin una estandarización formal, lo que genera inconsistencias en la ejecución y seguimiento de los proyectos.

Entre los aspectos positivos, se destacó el alto compromiso del equipo y su profundo conocimiento del sector social, elementos que representan una ventaja competitiva importante para la organización. No obstante, también se identificaron debilidades relevantes, como la carencia de formación en metodologías contemporáneas de consultoría y gestión, lo cual limita la capacidad de adaptación e innovación frente a las nuevas exigencias del entorno.

El diagnóstico también permitió reconocer oportunidades externas, como el crecimiento del mercado de la consultoría social, que representa una posibilidad concreta de expansión y mayor impacto. Sin embargo, se identificaron amenazas que podrían afectar la sostenibilidad del equipo, tales como el aumento de la competencia y los cambios en el marco normativo, los cuales requieren una estructura organizativa sólida y flexible.

Este análisis integral constituyó un insumo clave para la formulación de un modelo operativo alineado con las necesidades internas del equipo y con las dinámicas del entorno en el que opera Comfandi.

Beneficios para la Empresa

Incremento en la Eficiencia Operativa.

La adopción de un modelo operativo estandarizado permite ejecutar los proyectos de manera más ordenada, coherente y alineada con los objetivos organizacionales. Al establecer

procedimientos unificados y pautas claras para todo el equipo, se mejora la calidad del trabajo, se minimizan los errores y se reduce la variabilidad en los resultados, lo que se traduce en una gestión más predecible, eficiente y confiable.

Aumento de la Productividad del Equipo

La definición clara de roles, responsabilidades y flujos de trabajo optimiza el uso del tiempo y de los recursos disponibles. Esta estructura organizativa permite al equipo abordar un mayor volumen de proyectos de forma simultánea, cumplir con los plazos establecidos y adaptarse con mayor agilidad a las demandas del entorno, incrementando así su capacidad de respuesta y rendimiento general.

Fortalecimiento del Control y la Evaluación del Desempeño

La implementación de indicadores clave de desempeño (KPIs) y métricas específicas facilita el seguimiento constante del rendimiento del equipo. Esta medición objetiva permite identificar áreas de mejora, tomar decisiones informadas y reconocer logros individuales y colectivos, fortaleciendo la motivación, la cultura de resultados y el compromiso con la mejora continua.

Contribución a la Sostenibilidad y Alineación Estratégica

Un modelo operativo bien estructurado permite alinear las acciones del equipo de consultoría con los objetivos estratégicos de la organización. Esta coherencia facilita la toma de decisiones orientada al impacto social, promueve el uso responsable de los recursos y refuerza la sostenibilidad a largo plazo. Además, mejora la capacidad del equipo para anticiparse a cambios del entorno y adaptarse proactivamente, consolidando su papel como un aliado estratégico dentro de Comfandi.

Matriz Came Optimización del Modelo Operativo en Equipos de Consultoría

Esta matriz permite clasificar las estrategias resultantes en cuatro categorías clave (FO, DO, FA, DA), lo que facilita la toma de decisiones en entornos empresariales o institucionales (David, 2017).

Antes de establecer la propuesta de mejora, se ha desarrollado una matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar), basada en los hallazgos de la matriz DOFA anterior. Esta herramienta estratégica posibilita convertir las debilidades y amenazas en acciones específicas, al mismo tiempo que se preservan las fortalezas y se aprovechan las oportunidades detectadas en el análisis del equipo de consultoría.

La tabla 15 es más grande que media página y por lo tanto fue agregada en una página para sí misma

Tabla 15*Matriz CAME - Optimización del Modelo Operativo en Equipos de Consultoría.*

| Estrategias CAME | Descripción |
|-------------------------|---|
| Corregir | Establecer procedimientos unificados y pautas claras para todo el equipo, con el fin de reducir la variabilidad en los resultados, minimizar errores y mejorar la calidad del trabajo. Esto incluye la documentación de procesos, capacitación en metodologías estándar y auditorías internas periódicas. |
| Afrontar | Implementar indicadores clave de desempeño (KPIs) y herramientas de seguimiento que permitan evaluar objetivamente el rendimiento del equipo. Esto permitirá tomar decisiones informadas, identificar áreas críticas y fomentar una cultura de mejora continua. |
| Mantener | Conservar la estructura organizativa basada en roles y flujos de trabajo definidos, que ha demostrado aumentar la productividad y capacidad de respuesta. Fomentar la colaboración y la comunicación efectiva entre los miembros del equipo para mantener altos niveles de rendimiento. |
| Explotar | Aprovechar la alineación estratégica del modelo operativo con los objetivos de la organización para fortalecer la sostenibilidad a largo plazo. Utilizar esta coherencia para anticiparse a cambios del entorno, adaptarse proactivamente y consolidar el rol del equipo como aliado estratégico. |

Fuente. Autoría Propia.

Propuesta de Mejora

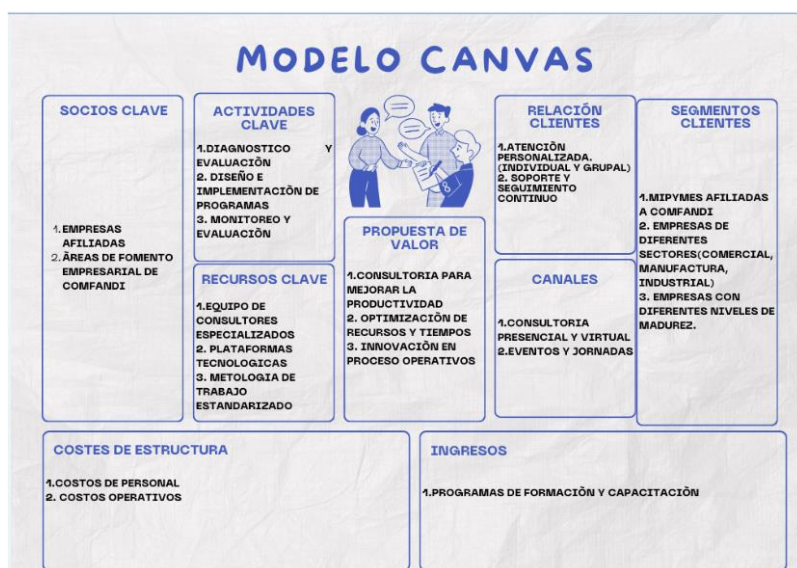
Este punto describe las medidas estratégicas sugeridas para incrementar la eficiencia y efectividad de los equipos de consultoría, basadas en el análisis previo. La propuesta se organiza empleando instrumentos como el Modelo Canvas, métricas de rendimiento, roles de operación y diagramas de flujo de procesos.

Modelo Canvas

El Modelo Canvas es una herramienta que permite visualizar de forma integral la estructura de un modelo de negocio. En este caso, se adapta al contexto de un equipo de consultoría para optimizar su propuesta de valor, canales de entrega, actividades clave y estructura de costos.

Figura 7.

Aplicación del Modelo Canvas



Fuente. Autoría Propia.

Indicadores

Con base en los objetivos planteados, se han establecido Key Results (KR) e indicadores que permiten medir el impacto de la propuesta. Estos se agrupan en dos ejes estratégicos.

Eficiencia Operativa del Equipo

Mejorar la eficiencia operativa del equipo de consultoría.

(KR): Reducir el tiempo promedio de entrega de proyectos en un 15%.

(KR): Aumentar la tasa de retención de clientes a un 85%.

(KR): Mejorar la tasa de utilización del equipo al 80%.

Tabla 16.

Indicadores de medición para la Eficiencia Operativa del Equipo

| Indicador | Unidad | Meta |
|---|------------|-------------|
| Tiempo promedio de entrega de proyectos. | Horas | ≤ 72 h |
| Tasa de retención de clientes. | Porcentaje | ≥ 85 % |
| Porcentaje de tiempo facturable del equipo. | Porcentaje | ≥ 80 % |

Fuente. Autoría Propia.

Mejora del Desempeño del Cliente

Mejorar los resultados de nuestros clientes a través de soluciones

(KR): Aumentar la satisfacción del cliente (CSAT) a un 90% en proyectos entregados.

(KR): Generar un aumento del 20% en los ingresos de los clientes mediante las recomendaciones de la consultoría.

(KR): Completar al menos 3 casos de éxito documentados con clientes para mostrar el impacto tangible.

Tabla 17.

Indicadores de medición para la Mejora del Desempeño del Cliente

| Indicador | Unidad | Meta |
|---|----------------|--------------|
| Satisfacción del Cliente (CSAT). | del Escala 1–5 | ≥ 4.5 |
| incremento de ingresos de los clientes. | de Porcentaje | $\geq 20 \%$ |
| Casos de éxito documentados. | Número | $\geq 3 \%$ |

Fuente. Autoría Propia.

Estructura de Roles

Para mejorar la ejecución operativa y la especialización del equipo, se propone la siguiente estructura funcional.

Tabla 18.*Consultor Junior en Ejecución de Proyectos*

| Área / Función | Descripción |
|--|---|
| Rol principal | Brindar apoyo a consultores senior y al equipo de gestión de proyectos, con énfasis en aprendizaje y desarrollo de habilidades prácticas. |
| Apoyo en la planificación y organización | Recopilación de información relevante (requisitos, recursos, objetivos). Elaboración de cronogramas y calendarios con Excel u otros softwares. Gestión y organización de la documentación del proyecto. |
| Monitoreo y seguimiento del progreso | Actualización de informes de progreso sobre tareas y plazos. Medición del desempeño frente al cronograma y presupuesto. Identificación y registro de riesgos o problemas menores. |
| Gestión de la comunicación | Preparación de informes de estado. Organización y coordinación de reuniones. Atención de consultas menores, canalizando información con consultores senior. |
| Gestión de recursos | Soporte en la asignación de recursos humanos y materiales. Mantenimiento de inventarios y bases de datos de materiales. |
| Control de calidad y entrega | Revisión de entregables para verificar cumplimiento de estándares. Verificación de documentación técnica antes de la entrega final. |
| Apoyo en la gestión del cambio | Análisis de solicitudes de cambio para evaluar impacto en alcance, tiempo y presupuesto. Documentación y aprobación de cambios antes de su implementación. |
| Gestión de riesgos | Identificación y registro de riesgos en la matriz. Monitoreo de riesgos y aplicación de medidas de mitigación. |
| Soporte administrativo | Colaboración en el control de presupuesto y seguimiento de gastos. Asistencia en facturación y pagos a proveedores. |
| Aprendizaje y desarrollo profesional | Participación en capacitaciones continuas y entrenamientos. Desarrollo de habilidades técnicas e interpersonales (comunicación, trabajo en equipo, gestión del tiempo). |
| Gestión de relaciones | Apoyo en la relación con clientes y stakeholders, facilitando la comunicación y resolución de problemas menores. |

Fuente. Autoría propia

En resumen, el rol de Consultor Junior está orientado a apoyar la ejecución de proyectos en diversas áreas, con especial enfoque en la gestión administrativa, comunicación, seguimiento y apoyo operativo. Durante este proceso, se adquiere experiencia práctica en la gestión de

proyectos, tomando decisiones basadas en datos y análisis, mientras se desarrolla la capacidad de avanzar hacia roles más senior dentro del equipo.

La tabla 19 es más grande que media página y por lo tanto fue agregada en una página para sí misma

Tabla 19.*Consultor Senior en Ejecución de Proyectos*

| Área / Función | Descripción |
|---|--|
| Rol principal | Asegurar que los proyectos se entreguen conforme a los objetivos, presupuesto y plazos establecidos, manteniendo un alto nivel de calidad en todas las fases. |
| Liderazgo y gestión del equipo | Coordinar equipos multidisciplinarios, definiendo responsabilidades y objetivos. Desarrollar al equipo mediante orientación, formación y motivación. Promover un ambiente positivo y resolver conflictos interpersonales. Supervisar a consultores junior y fomentar su aprendizaje. |
| Gestión estratégica del proyecto | Definir visión y objetivos alineados con la organización. Desarrollar planes estratégicos con cronogramas, recursos, costos e hitos. Tomar decisiones clave en momentos determinantes. Mantener comunicación constante y alineación con stakeholders. |
| Gestión del alcance, cronograma y presupuesto | Controlar el alcance del proyecto evitando cambios no controlados. Supervisar tiempos y aplicar medidas correctivas. Gestionar el presupuesto, asegurando uso adecuado de recursos y ejecución financiera. |
| Gestión de riesgos | Identificar y evaluar riesgos significativos, diseñando planes de mitigación. Monitorear riesgos y ajustar planes de contingencia. |
| Gestión de la calidad | Establecer estándares de calidad para los entregables. Supervisar revisiones y validaciones para garantizar conformidad con los requisitos. |
| Gestión de la comunicación | Mantener comunicación fluida con stakeholders sobre avances y desafíos. Dirigir reuniones clave para garantizar eficiencia en la información. |
| Supervisión de la implementación y ejecución | Asegurar que la ejecución se ajuste al plan establecido. Resolver problemas operativos durante la implementación. |
| Gestión del cambio | Implementar cambios conforme a procedimientos establecidos. Evaluar impacto de cambios en cronograma, presupuesto y calidad, aplicando medidas de mitigación. |
| Cierre del proyecto | Supervisar la revisión final de entregables. Liderar evaluaciones post-proyecto para identificar lecciones aprendidas y mejoras futuras. |
| Desarrollo de nuevas oportunidades | Identificar oportunidades de negocio adicionales en la empresa o con clientes actuales, contribuyendo al crecimiento organizacional. |
| Mentoría y desarrollo profesional | Orientar y acompañar a consultores junior en su desarrollo profesional. Mantener actualización constante en metodologías y mejores prácticas de gestión de proyectos. |

Fuente. Autoría propia

En resumen, el Consultor Senior será responsable de liderar y gestionar proyectos, asegurando que se alineen con los objetivos estratégicos de la organización, mientras que gestionará eficientemente los recursos, riesgos y plazos. Su enfoque estará orientado a promover el desarrollo del equipo y a garantizar la calidad en cada fase del proyecto.

La tabla 20 es más grande que media página y por lo tanto fue agregada en una página para sí misma

Tabla 20.*Consultor Máster en Ejecución de Proyectos*

| Área / Función | Descripción |
|---|--|
| Rol principal | Asegurar la dirección efectiva de proyectos complejos, alineados con los objetivos corporativos y orientados a entregar el máximo valor para la empresa. Responsable de la supervisión global, optimización de procesos y toma de decisiones estratégicas. |
| Definición y dirección estratégica de los proyectos | Definir la visión global del portafolio alineada con la misión y valores de la empresa. Establecer prioridades de proyectos según impacto, recursos y ROI. Supervisar el portafolio de proyectos, asegurando su contribución a los objetivos organizacionales. |
| Gobernanza del proyecto y del portafolio | Implementar estructuras de gobernanza para la toma de decisiones. Establecer políticas y metodologías basadas en estándares internacionales (PMBOK, PRINCE2, Agile). Monitorear desempeño global y realizar ajustes estratégicos. |
| Gestión de riesgos a nivel global | Identificar riesgos estratégicos y diseñar planes de mitigación a nivel de portafolio. Gestionar riesgos proactivamente con líderes de proyectos y definir contingencias. |
| Liderazgo y mentoría de equipos de alta dirección | Dirigir y apoyar a líderes de proyectos, proporcionando dirección estratégica. Promover desarrollo de talento mediante formación continua. Guiar en la toma de decisiones complejas con visión estratégica. |
| Optimización de procesos de gestión de proyectos | Impulsar la mejora continua en eficiencia, costos y valor entregado. Estandarizar metodologías de gestión en toda la organización. |
| Gestión de la comunicación estratégica | Gestionar comunicaciones con alta dirección y stakeholders clave. Liderar relaciones públicas y negociaciones en contextos de alto nivel. Garantizar transparencia en el estado y desempeño del portafolio. |
| Gestión financiera y control de inversiones | Supervisar el control financiero de todos los proyectos. Aprobar presupuestos y recursos estratégicos. Analizar ROI de los proyectos para garantizar valor alineado a la inversión. |
| Aseguramiento de la calidad y entrega de valor | Gestionar expectativas de stakeholders. Implementar estándares de calidad en todos los proyectos. Liderar evaluaciones post-proyecto para identificar lecciones aprendidas y mejoras. |
| Innovación y transformación digital | Fomentar la adopción de nuevas tecnologías (IA, digitalización, metodologías ágiles). Liderar la transformación digital en la organización para optimizar proceso |

Fuente. Autoría Propia

El rol del consultor máster en ejecución de proyectos, tiene un enfoque estratégico y de liderazgo. El principal objetivo será asegurar que todos los proyectos se alineen con los objetivos

de la empresa, sean ejecutados eficientemente y entreguen el máximo valor posible. Será clave en la toma de decisiones estratégicas, la optimización de procesos y la implementación de soluciones innovadoras para garantizar el éxito organizacional a largo plazo.

Identificación de Riesgos

Es fundamental realizar una evaluación exhaustiva de los posibles riesgos que pueden surgir durante la implementación del nuevo modelo operativo. Algunos de los riesgos más relevantes incluyen:

- a. **Resistencia al Cambio:** la oposición de los miembros del equipo a adoptar nuevas metodologías y procesos puede obstaculizar la implementación efectiva del modelo.
- b. **Falta de Capacitación:** la insuficiente formación en las nuevas herramientas y metodologías puede llevar a un uso ineficiente de los recursos y, en consecuencia, a resultados insatisfactorios.
- c. **Inadecuada Gestión de Expectativas:** existe el riesgo de que los resultados no cumplan con las expectativas establecidas, lo que podría afectar negativamente la moral del equipo y la percepción de los beneficiarios.

Plan de Mitigación

Desarrollar un plan integral que contemple estrategias para mitigar estos riesgos es esencial para asegurar una transición fluida. Algunas estrategias recomendadas incluyen:

Programas de capacitación. Implementar sesiones de formación regulares para garantizar que todos los miembros del equipo estén bien preparados para el cambio.

- a. **Comunicación abierta:** Fomentar un ambiente donde se puedan expresar inquietudes y sugerencias, facilitando así la aceptación del nuevo modelo.

- b. Gestión proactiva de expectativas: Establecer indicadores claros de éxito y comunicar de manera transparente los avances y desafíos a todos los involucrados.

En cuanto a la cultura organizacional se logra identificar lo siguiente:

- c. Cultura organizacional: la cultura organizacional es un factor determinante en la implementación de cualquier cambio. Es crucial considerar cómo la cultura actual de Comfandi puede influir en la aceptación del nuevo modelo. Para fomentar una mentalidad positiva hacia el cambio, se pueden tomar los siguientes pasos:

- ✓ Promover la participación. Involucrar a los miembros del equipo en el diseño e implementación del nuevo modelo puede aumentar el sentido de pertenencia y compromiso.
- ✓ Reforzar valores compartidos. Identificar y resaltar los valores organizacionales que apoyan el cambio, promoviendo una cultura que valore la innovación y la adaptabilidad.

Por otra parte, se debe investigar las herramientas específicas que pueden apoyar la gestión de proyectos y la colaboración en equipo es fundamental. Algunas plataformas recomendadas incluyen:

- a. Trello: Ideal para la gestión visual de tareas y proyectos.
- b. Asana: Útil para planificar y realizar un seguimiento de proyectos, facilitando la asignación de tareas.
- c. Microsoft Teams: Permite una comunicación efectiva y la colaboración en tiempo real, integrando diversas herramientas en una sola plataforma.

En referencia a las métricas de éxito, es necesario definir claramente las métricas que se utilizarán para medir el éxito del nuevo modelo es necesario. Además de los KPIs previamente mencionados, se deben considerar:

- a. Impacto a largo plazo: Evaluar cómo el nuevo modelo afecta la satisfacción de los beneficiarios a lo largo del tiempo.
- b. Adaptabilidad del equipo: Medir la capacidad del equipo para ajustarse a nuevas demandas y retos, lo cual es crucial para la sostenibilidad del modelo.
- c. Impacto social y comunitario: La implementación de un modelo operativo más efectivo no solo beneficiará a Comfandi, sino que también tendrá un impacto significativo en la comunidad que se atiende. Un enfoque más eficiente puede:
- d. Aumentar la eficacia de los programas: Mejorar la gestión de recursos y la calidad de los servicios ofrecidos, beneficiando a un mayor número de personas.
- e. Fortalecer la relación con la comunidad: Generar confianza y lealtad entre los beneficiarios, lo que puede resultar en un mayor compromiso y participación en los programas.

Respecto a la formación y desarrollo profesional, es importante incluir un enfoque en el desarrollo profesional continuo de los miembros del equipo es fundamental. Esto no solo beneficiará al equipo en términos de habilidades, sino que también puede tener un impacto positivo en:

- a. Retención del personal: Un equipo bien capacitado y motivado es más propenso a permanecer en la organización.

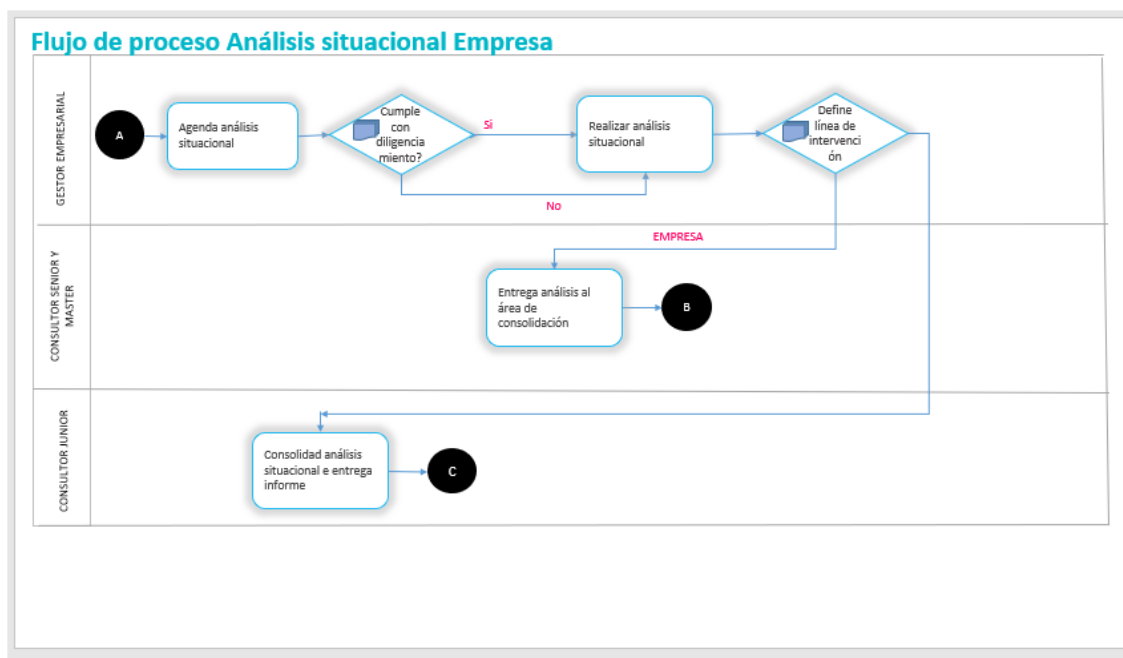
- b. Compromiso con la misión: La inversión en el desarrollo profesional puede fortalecer la conexión de los empleados con la misión de Comfandi, aumentando su motivación y productividad.

Flujograma de Procesos

Se presenta un flujograma que representa las etapas del modelo operativo para la gestión de consultoría. Este permite visualizar la secuencia de actividades, responsables y puntos de control.

Figura 8.

Flujograma de Procesos Análisis situacional Empresa.

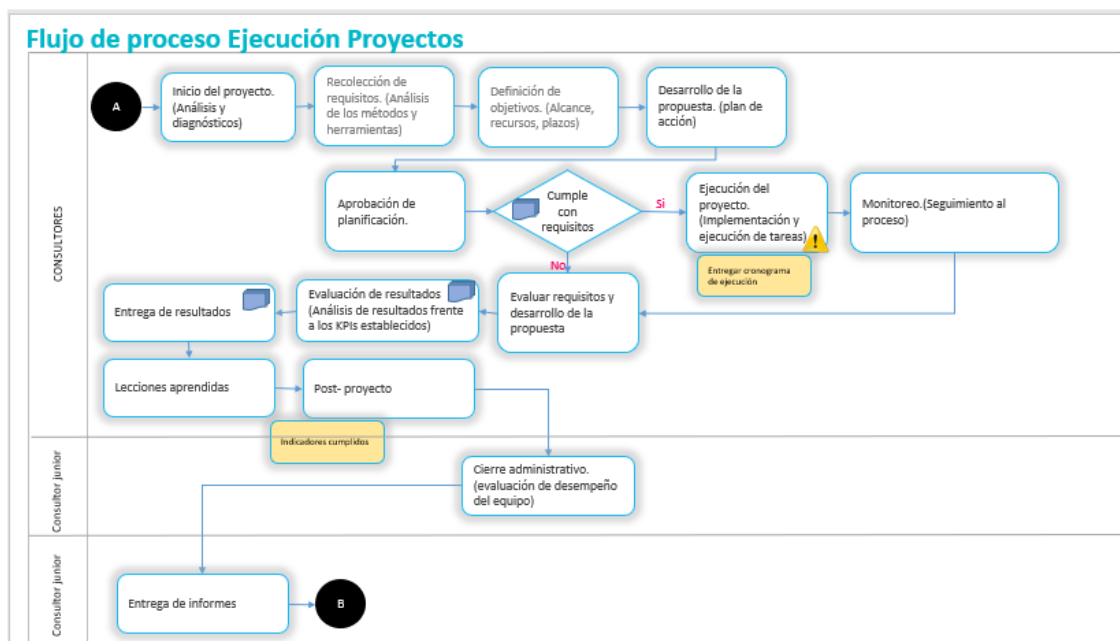


Fuente. Autoría Propia.

La figura 9 es más grande que media página y por lo tanto fue agregada en una página para sí misma

Figura 9.

Flujograma de Ejecución de Proyectos.



Nota. Autoría Propia.


En Comfandi se tiene establecido que todos sus manuales y procesos deben quedar en la plataforma de Isolución.

Modelo operativo para la gestión de resultados por procesos

Este modelo se basa en la filosofía de gestión por procesos, en la que cada etapa tiene entradas, actividades, responsables, salidas y resultados esperados. El objetivo es asegurar la entrega de valor al cliente mediante procesos alineados con los objetivos estratégicos.

Figura 10.

Modelo Operativo Para La Gestión de Resultados Por Procesos.

| | | |
|---|---|--------------------------|
|  | Tipo de Documento | Código |
| | Caracterización de proceso | [CODIGO] |
| | Nombre del Documento | Versión |
| | Modelo operativo para la gestión de resultados por procesos | [VERSION] |
| | | Fecha de Vigencia |
| | | [FECHA_VIGENCIA] |

| Objetivo | Alcance |
|---|---|
| Brindar acompañamiento mediante metodologías prácticas, simples y personalizadas, que permiten identificar y solucionar las necesidades específicas de las empresas Pymes, con el objetivo de alcanzar resultados medibles a través de procesos de consultoría. | El alcance comienza con la creación del portafolio, a abarcar la promoción, el acompañamiento y el desarrollo de las necesidades de crecimiento dentro de las empresas, y concluye con el fortalecimiento del tejido empresarial. |

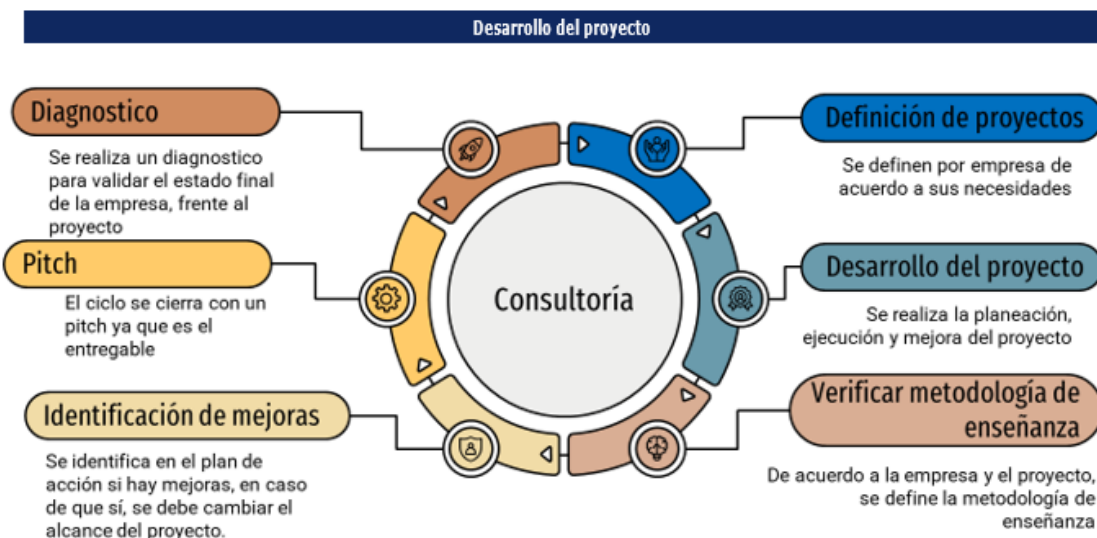
| Definiciones |
|--|
| <p>PLAN OPERATIVO:</p> <p>Desde el modelo, tiene una visión de uno a tres años y se actualiza anualmente, analiza capacidad operativa frente al plan de demanda y presupuesto.</p> <p>ACCIONES A DESARROLLAR:</p> <p>Es preciso identificar el conjunto de acciones a desarrollar para el cumplimiento de cada iniciativa y determinar el alcance de las mismas. El equipo de trabajo para la elaboración de los planes operativos deberá prever todas y cada una de ellas, identificando especialmente aquellas que requieren recursos adicionales para su ejecución.</p> <p>Consultoría Especializada:</p> <p>Servicios de asesoría para la implementación de metodologías de mejora continua de los procesos internos de las empresas, lo que constituye una asistencia técnica para las mismas, la cual, se encuentra contemplada como una de las modalidades de servicios de fomento y desarrollo empresarial que las Cajas de Compensación Familiar pueden prestar mediante la destinación de recursos del Fondo de Solidaridad de Fomento al Empleo y Protección al Cesante (FOSFEC)</p> |

| Caracterización del proceso | | |
|--|--|--|
| <p>Entradas</p> <p>Proyectos desde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de desarrollo social. • Otras áreas de la unidad de negocio. • Otras unidades de negocio | <p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de necesidades • Desarrollo del proyecto (Planeación, ejecución y mejora) • Seguimiento a los participantes en la ejecución del proyecto | <p>Salidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pitch de resultados • Diagnóstico de salida |
| Normatividad | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • LEY 2069: Establecer un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad. • DECRETO 689 DEL 24 DE JUNIO DE 2021: Se establecen los lineamientos para habilitar los servicios de fomento y desarrollo empresarial que se ejecutarán a través de las Cajas de Compensación Familiar. • RESOLUCIÓN 2996 DEL 20 OCTUBRE DE 2021: Finalidad de articular y ejecutar un sistema integral de políticas activas y pasivas de mitigación de los efectos del desempleo que enfrentan los trabajadores y facilitar la reinserción de la población cesante en el mercado laboral. • DECRETO 957 DEL 5 DE JUNIO 2019: Establece los Criterios de clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. | | |

Fuente. Autoría Propia.

Figura 11.

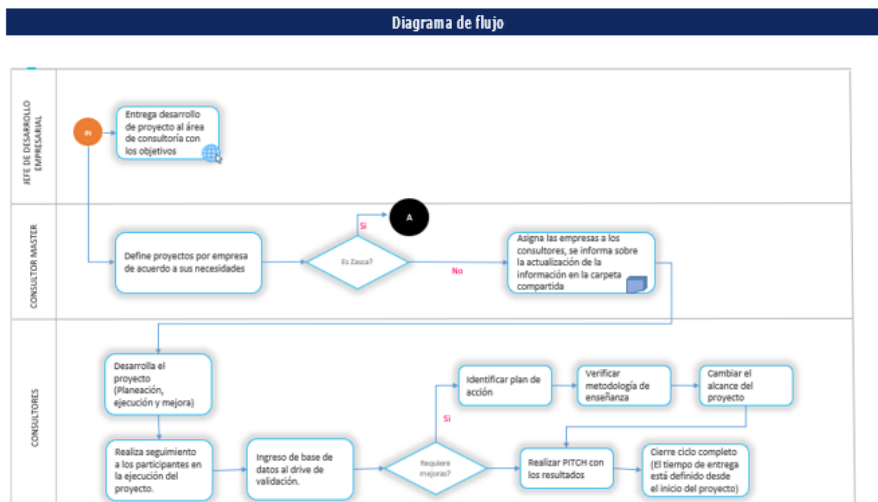
Desarrollo del Proyecto.



Fuente. Autoría Propia.

Figura 12.

Diagrama de Flujo



Fuente. Autoría Propia.

Recomendaciones

Sesiones de Retroalimentación. Organizar sesiones de feedback con el equipo sobre la propuesta del nuevo modelo operativo. Estas sesiones permitirán recoger impresiones, sugerencias y preocupaciones, facilitando una implementación más colaborativa y alineada con las expectativas del equipo.

Implementación por fases: introducir el modelo de manera gradual, comenzando con un proyecto piloto. Este enfoque permitirá evaluar la efectividad del modelo en un entorno controlado y realizar ajustes antes de una implementación a gran escala.

Revisiones periódicas: establecer revisiones regulares para evaluar el progreso y ajustar el modelo según los resultados obtenidos. Estas revisiones deben incluir la recopilación de datos sobre indicadores clave de rendimiento (KPIs) y el análisis de feedback de los miembros del equipo y de los beneficiarios.

Capacitación continua: Asegurar que el equipo reciba formación continua en metodologías ágiles y en el uso de herramientas digitales. Esto no solo mejorará la competencia del equipo, sino que también fomentará un ambiente de aprendizaje y adaptación constante.

Cultura de mejora continua: Promover una cultura de mejora continua donde se valore la innovación y la búsqueda de eficiencias. Fomentar la comunicación abierta sobre los desafíos y logros permitirá al equipo crecer y adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno.

Conclusiones

Un modelo operativo bien definido es crucial para que el equipo de consultoría de Comfandi maximice su impacto y efectividad en la entrega de servicios. La implementación de un modelo basado en metodologías ágiles, junto con el uso de herramientas adecuadas, permitirá una mejora significativa en los procesos de trabajo. Esto no solo optimizará la gestión del tiempo y los recursos, sino que también garantizará una mayor calidad en los resultados y una mejor satisfacción de los beneficiarios.

La implementación de un modelo operativo estructurado permite al equipo de consultoría de Comfandi optimizar significativamente su eficiencia y efectividad. Al estandarizar procesos, definir roles y establecer indicadores de desempeño, se fortalecen tanto la capacidad de respuesta como la alineación estratégica con los objetivos institucionales, generando un impacto positivo en la calidad del servicio y en la sostenibilidad de las intervenciones.

El enfoque metodológico mixto utilizado en el diagnóstico combinando análisis documental, entrevistas, encuestas y validación a través de un piloto garantizó una comprensión profunda de las necesidades reales del equipo. Esta base sólida permitió diseñar una propuesta adaptable y centrada en la mejora continua, posicionando al equipo de consultoría como un actor clave en la transformación organizacional de Comfandi.

Referencias Bibliográficas

- Al Dakheel, J., Del Pero, C., Aste, N., & Leonforte, F. (2020). Smart buildings features and key performance indicators: A review. *Sustainable Cities and Society*, 61, 102328.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2210670720305497>
- Altisent, R., & Fins, J. J. (2023). Ethical consultancy. Towards an applicable and sustainable Spanish model. *Revista Clínica Española (English Edition)*, 223 (1), 58–59.
<https://doi.org/10.1016/J.RCENG.2022.11.002>
- Álvarez Contreras, D. E., Jiménez Lyons, K. A., Álvarez Contreras, D. E., & Jiménez Lyons, K. A. (2020). La consultoría y asesoría: Aliada estratégica para el fortalecimiento empresarial de las Mipymes en Colombia. *Tendencias*, 21 (1), 252–271.
<https://doi.org/10.22267/RTEND.202101.136>
- Barceló, F. (2023). Modelo operativo. AKLOE Estrategia y Transformación Digital.
<https://www.akloe.com/modelo-operativo/>
- Boada, A. J., & Alzate, I. C. (2020). Debilidad simétrica en los indicadores de gestión: Consecuencias e impacto estructural. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 29, 319–336. <https://hdl.handle.net/10419/286200>
- CepymeNews. (2024, mayo 24). Por qué todas las empresas necesitan un modelo operativo.
<https://cepymenews.es/empresas-modelo-operativo>
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (5th ed.). SAGE Publications.
- David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases* (16.^a ed.). Pearson.

- González, D., & Pérez, A. (2021). Estrategias estructurales para la consultoría moderna. *Revista de Ingeniería y Empresa*, 33 (1), 45–58.
- Guerrero Aguiar, M. (2019). Instrumento metodológico de consultoría organizacional para Audita S.A. <http://rein.umcc.cu/handle/123456789/69>
- Gutiérrez Falcón, P. C. (2020). El teletrabajo como estrategia empresarial sostenible en una empresa de servicios de consultoría. Universidad Tecnológica del Perú. <http://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/3077>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2020). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Herrera, J., & Salazar, F. (2021). Indicadores clave para la gestión de consultoría. *Revista de Economía Aplicada y Dirección Estratégica*, 27 (2), 101–115.
- International Organization for Standardization. (2020). ISO 21500:2020 Guidance on project management. <https://www.iso.org/standard/65672.html>
- Kahn, K. B., & Mentzer, J. T. (2021). The importance of alignment in the consulting process: A relational perspective. *Journal of Business Research*, 123, 112–120. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.015>
- Kliatchko, J. (2020). The role of agile methodologies in consulting firms: A framework for success. *International Journal of Project Management*, 38 (3), 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.12.006>
- Kotter, J. P. (2020). Accelerate! *Harvard Business Review*, 94 (3), 44–58. <https://hbr.org/2020/03/accelerate>

- Leyton, S. (2020). BIM - Implementación de la metodología para la consultoría de empresas constructoras. Lumieres - Repositorio Institucional Universidad de América.
<http://52.0.229.99/handle/20.500.11839/7936>
- López, M., & Ramírez, J. (2022). Diseño de modelos operativos en entornos dinámicos. *Revista Colombiana de Gestión Organizacional*, 38 (2), 55–69.
- Lycko, M., & Galanakis, K. (2021). Student consultancy projects playbook: Learning outcomes and a framework for teaching practice in an international entrepreneurial context. *The International Journal of Management Education*, 19 (1), 100285.
<https://doi.org/10.1016/J.IJME.2019.02.005>
- Martínez, L., Torres, P., & Beltrán, S. (2023). Diseño organizacional para la eficiencia en equipos de trabajo. *Journal of Management Science*, 19 (1), 77–90.
- Matus Pérez, D. (2019). Consultoría en desarrollo organizacional y de negocios in situ. *SIGNOS - Investigación en Sistemas de Gestión*, 12 (1). <https://doi.org/10.15332/24631140.5418>
- McKinsey & Company. (2022). Consulting industry insights: Trends and predictions for 2023.
<https://www.mckinsey.com/industries/consulting/our-insights/consulting-industry-insights>
- Mota, E. R. da, Monteiro, L. F. S., & Nascimento, V. S. do. (2019). An importância da consultoria empresarial na elaboração do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 10 (2), 51–63.
<https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.002.0004>

- Nicolescu, O., & Nicolescu, C. (2016). Specificity of managerial consultancy for SMEs and its status in Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 39–48.
<https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2016.05.088>
- Project Management Institute. (2021). Pulse of the Profession 2021: A global view of project management. <https://www.pmi.org/learning/library/pulse-profession-2021-global-views-12773>
- Ries, E., & Trout, J. (2020). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Ríos, F., & Delgado, M. (2023). Transformación digital en modelos operativos centrados en el cliente. *Revista de Estrategia y Tecnología*, 12 (3), 112–125.
- Sánchez-Moreno, K. E., & Sánchez-Moreno, K. E. (2023). Reflexión sobre las competencias de un consultor en desarrollo organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 14 (2), 135–140. <https://doi.org/10.22458/RNA.V14I2.4631>
- Schwalbe, K. (2020). *Information technology project management (8th ed.)*. Cengage Learning.
- Sutherland, J., & Schwaber, K. (2021). *The Scrum guide: The definitive guide to Scrum: The rules of the game*. <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>
- Van Rossem, A. D. H. (2021). Assessment and selection of management consultants: A comparative cognitive study between small- and large-scale companies. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27 (1), 100673.
<https://doi.org/10.1016/J.PURSUP.2021.100673>

Apéndices

Apendice A.

Modelo de la Encuesta

Sección 1 Datos Demográficos

1. ¿Cuál es su cargo en el equipo de consultoría?
 - a. Consultor Junior
 - b. Consultor Senior
 - c. Consultor Máster
 - d. Gerente de Proyectos
 - e. Otro (especificar): _____
2. ¿Cuántos años de experiencia tiene en consultoría?
 - a. Menos de 1 año
 - b. 1-3 años
 - c. 3-5 años
 - d. Más de 5 años

Sección 2 Evaluación del Modelo Operativo Actual 3.

3. ¿Qué tan claro considera que es el modelo operativo actual del equipo?
 - a. Muy claro
 - b. Claro
 - c. Neutral
 - d. Poco claro
 - e. Muy poco claro

4. ¿En qué medida considera que el modelo operativo actual le permite realizar su trabajo de manera eficiente?
- a. Muy eficiente
 - b. Eficiente
 - c. Neutral
 - d. Poco eficiente
 - e. Muy poco eficiente
5. ¿Existen procedimientos estandarizados que siga el equipo?
- a. Sí
 - b. No

Si respondió "Sí", ¿qué tan efectivos considera estos procedimientos?

- a. Muy efectivos
- b. Efectivos
- c. Neutral
- d. Poco efectivos
- e. Muy poco efectivos

Sección 3 Gestión del Tiempo y Recursos

6. ¿Con qué frecuencia se siente presionado por el tiempo al ejecutar proyectos?
- a. Siempre
 - b. A menudo
 - c. A veces
 - d. Rara vez

- e. Nunca
7. ¿Cómo calificaría la gestión de recursos del equipo con relación a los proyectos?
- a. Muy buena
 - b. Buena
 - c. Neutral
 - d. Mala
 - e. Muy mala

Sección 4 Métricas y Evaluación del Desempeño

8. ¿Cree que hay métricas adecuadas para evaluar su desempeño y el del equipo?
- a. Si
 - b. No

Si respondió "No", ¿qué métricas sugeriría?

Respuesta abierta: _____

9. ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación sobre su desempeño?
- a. Semanalmente
 - b. Mensualmente
 - c. Trimestralmente
 - d. Rara vez
 - e. Nunca

Sección 5 Sugerencias y Comentarios

10. ¿Qué cambios considera necesarios para mejorar la eficiencia y efectividad del equipo?

Respuesta abierta: _____

Comentarios adicionales:

Respuesta abierta: _____