

# Consultoría Basada en Artefactos y Transferencia de Capacidades: Una Respuesta Pragmática a la Realidad Empresarial Chilena

*Guided Self-Implementation Model*

En Chile, el uso de servicios de consultoría ha crecido de forma sostenida durante la última década, impulsado por mayores exigencias regulatorias, transformación digital acelerada y una presión constante por mejorar la eficiencia operativa. Sin embargo, junto con este crecimiento, también se ha instalado una percepción crítica: proyectos costosos, excesiva dependencia del consultor y resultados que no siempre se sostienen en el tiempo una vez que el proveedor se retira.

Este cuestionamiento es especialmente visible en empresas medianas, organizaciones regionales y áreas corporativas que deben cumplir estándares cada vez más altos —en materias como gestión, tecnología, seguridad de la información o protección de datos— con presupuestos acotados y equipos reducidos.

En este contexto, comienza a consolidarse en Chile un modelo alternativo de consultoría: **servicios basados en la provisión de artefactos estructurados, soporte experto y capacitación práctica**, donde la implementación es realizada principalmente por el propio cliente. Este enfoque, utilizado desde hace años por organizaciones como **Info-Tech Research Group**, resulta particularmente adecuado para la realidad local.

## El Contexto Chileno: Más Exigencias, Menos Margen de Error

Las empresas en Chile enfrentan hoy un escenario complejo y exigente. Por una parte, se observa un endurecimiento normativo en múltiples ámbitos: protección de datos personales, ciberseguridad, control interno, continuidad operacional y responsabilidad de la alta dirección. Por otra, existe una presión permanente por contener costos, justificar inversiones y demostrar resultados concretos.

A esto se suma una característica estructural del mercado chileno:

- Equipos internos pequeños y multifuncionales.
- Alta concentración de conocimiento en pocas personas.
- Limitada capacidad para absorber proyectos largos y altamente dependientes de terceros.

En este escenario, los modelos tradicionales de consultoría —basados en grandes equipos externos ejecutando directamente— suelen generar fricción, tanto económica como operativa.

## ¿En qué Consiste el Modelo de Consultoría Basado en Artefactos?

El modelo se estructura sobre una premisa clara: **la consultoría debe dejar capacidades instaladas en la empresa**. Para ello, el servicio se diseña en torno a tres pilares:

1. **Artefactos prácticos y listos para usar**

Se entregan plantillas, matrices, procedimientos, guías, modelos de procesos y herramientas de control que permiten al cliente avanzar sin partir desde cero. Estos artefactos están alineados a buenas prácticas y, cuando corresponde, a exigencias legales o regulatorias vigentes en Chile.

2. **Soporte experto durante la implementación**

El consultor acompaña al cliente mediante sesiones remotas, revisiones de avance y validaciones clave. No ejecuta la operación diaria, pero orienta decisiones, corrige desviaciones y aporta criterio experto en los puntos críticos.

3. **Capacitación aplicada al caso real de la empresa**

La formación no es teórica ni genérica. Se enseña a los equipos internos a utilizar los artefactos en su propio contexto, resolviendo problemas reales del negocio.

Este enfoque es especialmente compatible con el uso de herramientas colaborativas y trabajo remoto, ampliamente adoptadas en Chile tras la pandemia.

## CONSULTORÍA BASADA EN ARTEFACTOS Y TRANSFERENCIA DE CAPACIDADES

### Enfoque de Valor

Menos horas de consultoría • Más resultados funcionando

#### ¿Qué entrega Artion?

- **Artefactos:** Plantillas, matrices, procedimientos, modelos, checklists, herramientas.
- **Soporte Experto:** Guía, revisión, validación, resolución de dudas.
- **Capacitación Aplicada:** Aprendizaje práctico durante la ejecución.

#### Implementación Guiada / Trabajo Colaborativo

- Uso de los artefactos por parte del cliente.
- Interacción recurrente con ARTION (feedback, validaciones).
- Iteración controlada (Avanzar → Revisar → Ajustar).

#### ¿Qué queda en la empresa una vez terminado el servicio?

- Procesos formalizados.
- Capacidades internas desarrolladas.
- Evidencia, trazabilidad y control.
- Autonomía para operar y mejorar.

### ARTION → CLIENTE

La ejecución operativa es responsabilidad del CLIENTE, con soporte experto de ARTION.

## Una Diferencia Fundamental: Ejecutar con Apoyo, no Delegar Completamente

En la práctica, este modelo introduce un cambio cultural relevante. La empresa cliente deja de “delegar el problema” al consultor y pasa a **liderar activamente la implementación**, con acompañamiento experto.

Esto resulta coherente con la realidad chilena, donde muchas empresas ya operan bajo esquemas de autogestión forzada: responsables de TI que también ven finanzas, encargados de cumplimiento que cumplen múltiples roles, o gerencias que deben involucrarse directamente en la operación.

La consultoría basada en artefactos formaliza y ordena esta realidad, entregando método, estructura y respaldo experto.

## El Valor de los Artefactos en el Contexto Local

En Chile, los artefactos bien diseñados cumplen un rol clave adicional: **sirven como evidencia**. Frente a auditorías, fiscalizaciones o revisiones internas, contar con documentación clara, trazable y coherente marca una diferencia sustantiva.

Para que estos artefactos generen valor real, deben:

- Estar redactados en lenguaje claro, no jurídico ni excesivamente técnico.
- Adaptarse al tamaño y madurez de la empresa.
- Permitir demostrar cumplimiento “razonable y defendible”.
- Ser mantenibles en el tiempo por el propio equipo interno.

Cuando esto se logra, los artefactos se transforman en activos permanentes de la empresa, no en documentos que quedan archivados tras el proyecto.

## El Rol del Consultor: Menos Ejecución, Más Criterio

Este modelo exige un perfil de consultor distinto al tradicional. En lugar de grandes equipos junior ejecutando tareas, se requiere **consultores senior**, con experiencia práctica y capacidad de síntesis.

En el contexto chileno, este rol es especialmente valorado, ya que:

- Las empresas esperan respuestas claras y aplicables.
- No existe tolerancia a metodologías excesivamente complejas.
- Se privilegia el “cómo hacerlo” por sobre el discurso teórico.

El consultor actúa como un acelerador del aprendizaje y un garante de calidad, más que como un ejecutor operativo.

## Beneficios Concretos para Empresas Chilenas

Las empresas que deciden adoptar este modelo en Chile suelen identificar beneficios claros:

- **Reducción significativa de costos** respecto de la consultoría tradicional.
- **Mayor apropiación interna** de los procesos y decisiones.
- Menor dependencia futura del proveedor.
- Mejor adaptación a la realidad operativa local.
- Capacidad de escalar o replicar la solución sin nuevos proyectos complejos.

Para muchas empresas medianas y regionales, este enfoque representa la única forma viable de acceder a consultoría de alto nivel.

# Casos Donde este Modelo Funciona Especialmente Bien

En la práctica, este tipo de servicios ha demostrado alta efectividad en escenarios como:

- Implementación de marcos de gestión y control.
- Cumplimiento normativo y preparación ante fiscalizaciones.
- Formalización de procesos en áreas TI, finanzas u operaciones.
- Diagnósticos de madurez y definición de hojas de ruta.
- Estandarización de prácticas en empresas con crecimiento acelerado.

Son situaciones donde el problema no es la falta de conocimiento, sino la ausencia de estructura, método y acompañamiento experto.

## Factores Críticos de Éxito en el Contexto Chileno

Para que el modelo funcione adecuadamente, es necesario considerar algunos factores clave:

- **Definición clara de roles:** qué hace el consultor y qué hace el cliente.
- **Compromiso de la jefatura o gerencia:** sin apoyo directivo (patrocinio), el modelo se debilita.
- **Artefactos adaptados a la realidad local:** no simples traducciones de modelos extranjeros.
- **Soporte accesible y oportuno:** el acompañamiento debe ser práctico, no burocrático.

Cuando estos elementos están presentes, los resultados suelen ser rápidos y sostenibles.

## Una Evolución Natural del Mercado de Consultoría en Chile

El avance de este modelo no es una moda, sino una respuesta directa a las condiciones del mercado chileno: presupuestos acotados, alta exigencia regulatoria y necesidad de resultados concretos.

La consultoría basada en **artefactos, soporte y capacitación** ofrece un equilibrio razonable entre autonomía y respaldo experto. Permite a las empresas cumplir, ordenar y mejorar, sin quedar atrapadas en proyectos largos y costosos.

# Conclusión

En el contexto chileno actual, el modelo de consultoría donde el proveedor entrega artefactos estructurados, acompañamiento experto y capacitación práctica, y el cliente ejecuta la implementación, se posiciona como una alternativa altamente efectiva y alineada con la realidad empresarial.

Este enfoque no elimina la consultoría tradicional, pero sí redefine su rol. El valor ya no está en la cantidad de horas ejecutadas, sino en la capacidad de transferir conocimiento, estructurar el trabajo y dejar capacidades instaladas.

Para las empresas chilenas que buscan avanzar con control de costos, claridad y sostenibilidad, este modelo representa no solo una opción viable, sino una ventaja competitiva real.

## Referencias

[Understanding Success Factors of an Information Security Management System Plan Phase Self-Implementation](#)

[Asset Based Consulting](#)

[Asset Based Consulting \(ABC\)](#)