

# Evaluación de las acciones divulgativas.

## Caso práctico



Latinstock (Uso educativo para plataformas públicas de FpaD)

-Ya se va acercando el final de la formación en el centro de trabajo de los alumnos, ¡cómo pasa el tiempo!- Dice **Lorenzo**. **Lorenzo** y **Marisol** se encuentran en el despacho, tratando temas de mera burocracia y están manteniendo una conversación en relación a los alumnos, **Carlos** y **Estrella**.

-Es cierto **Lorenzo**, nos quedan escasamente mes y medio para que **Carlos** y **Estrella**, concluyan su formación en la empresa. Comenta



Latinstock (Uso educativo para plataformas públicas de FpaD)

**Marisol**.

-**Marisol**, pero nos queda rematar su formación con temas sobre la evaluación y el control de las acciones divulgativas.

- ¿Qué te parece si elaboramos un nuevo plan de trabajo, para que aprendan técnicas de evaluación y control sobre las actividades divulgativas que han trabajado, durante este último mes? Se le ocurre a **Marisol**.

-Me parece muy bien **Marisol**. Considero muy importante que aprendan a manejar métodos y criterios de evaluación y control sobre el cumplimiento de los objetivos de esas actividades.

-Sabes **Lorenzo**, de este modo aprenderán las causas que originan las posibles desviaciones y las medidas correctoras para lograr alcanzar los objetivos marcados.

-Hablabamos con ellos y marcaremos un plan de trabajo, seguro que se mostrarán con interés. A lo largo de toda la formación nos han mostrado no solo interés por aprender, también le han echado muchas ganas e ilusión. Dice **Lorenzo**.

-Tienes mucha razón, se han mantenido en todo momento como auténticos trabajadores, sin serlos.



Materiales formativos de FP Online propiedad del Ministerio de Educación y Formación Profesional.

[Aviso Legal](#)

# 1.- La función de control.

## Caso práctico



Latinstock ( Uso educativo para plataformas públicas de FpaD)

-Bueno chicos, ya queda menos para que acabe vuestra formación en el puesto de trabajo, les dice **Marisol** a los alumnos.

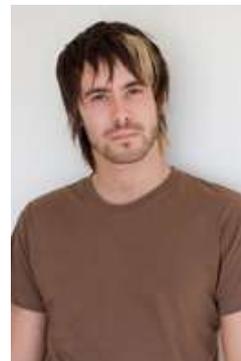
-Queríamos preguntarte sobre cuál es la función que hemos de realizar, como ya terminamos todo lo relacionado con las actividades divulgativas. Comenta **Estrella** a **Marisol**.

-Hemos hablado **Lorenzo** y yo sobre el tema.

- ¿Y en qué habéis quedado?, pregunta **Carlos** impaciente.

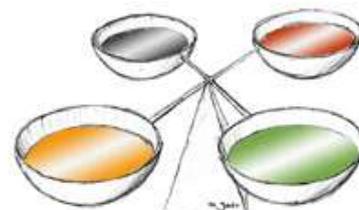
-Muy simple, una vez planificada una acción divulgativa, se ha de proceder a su evaluación y control de los objetivos previsto. Por ello en un primer momento deberéis aprender en qué consiste la función de control de las actividades divulgativas y la importancia que tiene esta función sobre la propia acción. Es por esto que mañana a las 8:30 horas haremos una reunión con vosotros para comenzar a trabajar sobre estos temas. Les comenta **Marisol**.

-Muy bien **Marisol**, entonces hasta mañana, responden los alumnos.



Latinstock ( Uso educativo para plataformas públicas de FpaD)

A lo largo de las tres unidades anteriores aprendiste a planificar, una vez analizada la situación y el entorno. También viste cómo gestionar todos los elementos necesarios para alcanzar los objetivos planificados. Pudiste ver cómo se pueden organizar y coordinar cada uno de los elementos disponibles y necesarios para cumplir los objetivos marcados ¿Qué falta? Lo que queda es saber si se han cumplido los objetivos que se han planificado, evaluando el cumplimiento de estos y corregir las posibles **desviaciones** del plan previsto.



Jakob Suckale (CC BY-SA)

Por ello la función de control, no es otra cosa que la de comprobar los objetivos que se han fijado y alcanzado según lo planificado.

Para que el control sea eficiente deberían seguirse una serie de fases:

- Fijar unas medidas estándares como pueden ser el número de unidad de obra o coste por unidad de obra.
- Establecer la unidad de medida y comparar lo previsto con lo que realmente se ha obtenido, evaluando las posibles desviaciones.
- Corregir las desviaciones que se han generado una vez detectadas.

De ello se desprende la importancia de mencionada función de control, de donde se va a extraer una información imprescindible para subsanar posibles desviaciones fijando medidas correctoras.

# Autoevaluación

¿Qué fases hay que seguir para que la función de control se considere eficiente?

- Fijar medidas estándares y contrastarlo con la realidad.
- Corregir las irregularidades de se aprecien en el proceso de planificación.
- Fijar una unidad de medida.
- Fijar medidas estándar, fijar la unidad de medida y contrastarlo con la realidad y corregir las posibles desviaciones detectadas.

No es correcta porque no es suficiente con detectar las desviaciones.

Incorrecta, porque para detectar irregularidades se han de fijar estándares.

No es la respuesta correcta porque antes de fijar una unidad de medida se han de fijar las medidas estándar y el cálculo de los costes estándar.

Muy bien. Has captado la idea sin problemas.

## Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

## 1.1.- Técnicas de control.

---

Y te preguntará ¿Cómo conseguir la información necesaria o las técnicas adecuadas de control?

¿Cómo determinar los motivos que han generado la desviación?

Si te planteaste estas cuestiones ¿Qué respuesta le darías a las posibles causas de desviaciones?

¡En el caso de que no se te ocurran....!

Existen dos posibilidades sustanciales:

1. Por falta de organización o eficiencia de los recursos empleados. Ya se habló de la organización de los recursos y de la eficiencia de estos a lo largo de las anteriores unidades, y ¿si recuerdas? Esta función era fundamental en la consecución de los objetivos marcados. Por ello cualquier irregularidad en esta función puede derivar en una desviación en la planificación de la propia acción divulgativa.
2. Haber establecidos objetivos inalcanzable. A la hora de fijar objetivos uno de los requisitos que había de reunir ¿Como recordarás de las unidades anteriores? Eran que habían de ser factibles, lo que viene a decir que aquellos objetivos marcados que no se ajustan a la realidad por ser imposibles la consecución de los mismo no generan desviaciones, más bien es de ilusos pensar que podrán ser alcanzados.

Veamos las **técnicas de control** que podrían aplicarse:

1. Llevar a cabo una **auditoría**, analizando el proceso de planificación, verificando el cumplimiento de la organización y la coordinación. La auditoría puede ser:
  - a. Auditoría interna: cuando es ejecutada con mecanismos propios de la empresa.
  - b. Auditoría ajena: que es la realizada por agentes externos, profesionales en la materia.
2. **Control de los presupuestos**. Referidos a los presupuestos elaborados para las actividades que forman las acciones divulgativas, vistos en la unidad dos.
3. **Control estadístico**. Información obtenida con métodos estadísticos como pueden ser: estudio de funciones, cálculo de medias, desviaciones o contrastes de hipótesis. Permitiendo sacar conclusiones y elaborar pronósticos o medidas preventivas.

### Para saber más

Si pinchas en el siguiente enlace podrás conocer los conceptos básicos de estadística, con lo que podrás aprender a calcular funciones, medias y otros valores estadísticos que pueden servirte como técnica de control en las acciones.

[Métodos estadísticos en la ingeniería.](#)

## 2.- La evaluación (I).

### Caso práctico

**Estrella** y **Carlos** están tomando un café a media mañana en la cafetería enfrente de la empresa SOLZO S.L.

-Tú recuerdas algo de las técnicas de control y evaluación del instituto. Comenta **Estrella**.

-Claro **Estrella**, no recuerdas los métodos de revisión de proyectos que nos explicó **Pablo**.

- ¡Es cierto **Carlos**! Eso de los métodos donde se veían los tiempos que se tardaban en ejecutar cada tarea.

-Efectivamente, a mí personalmente me gustaba mucho sobre todo uno de los métodos que trataba de hacer diagramas. Dice **Carlos**.

-Creo que se llamaba PER, o algo así, responde **Estrella**.

-Sí, y también había otro que no recuerdo cómo se llamaba.

-Me parece que nos vendrá bien sacar apuntes ¿No te parece **Carlos**?

-Pues sí, pero no sé muy bien donde los tengo. Responde **Carlos**.

-Yo sé dónde los tengo no te preocupes, ya los hojearnos juntos.

-Entonces quedamos esta tarde, si te parece.

-Perfecto, hasta la tarde. Responde **Estrella**.



Latinstock ( Uso educativo para plataformas públicas de FpaD)

La empresa cuando toma la decisión de llevar a cabo una acción divulgativa, ha de tener presente los factores que determinan si pueden formar parte una acción unas actividades concreta u otras.

Para ello ha de contemplar los siguientes factores:

1. La capacidad de la empresa en función de su dimensión y recursos que posee.
2. La dimensión que puede alcanzar esta actividad divulgativa una vez conocidos los destinatarios de la acción.
3. El diseño de las actividades que forman el plan de acción.
4. El entorno político, económico y social que le rodea.



R. Koot (Dominio público)



## Reflexiona

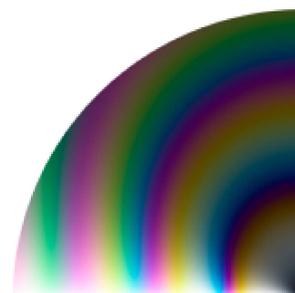
¿Imaginas una situación donde existen conflictos políticos, la situación económica es de crisis y en la sociedad se esté generando un alto nivel de incertidumbre? ¿No piensas que sería aconsejable aprovechar la coyuntura, promoviendo el uso eficiente de la energía? Pero la empresa pública o privada antes de lanzar un plan de acción. ¿No crees que debiera de considerar determinados aspectos como la capacidad, la dimensión de la acción o el diseño de la misma?

## 2.1.- La evaluación (II).

Llevar a cabo un proceso de evaluación ¿Piensas que solo ha de ser realizado en un momento concreto? ¿No crees fundamental hacer un seguimiento de la acción divulgativa? Para ello la evaluación ha de ser continua en el tiempo, debiendo de mantener el proceso dinámico y activo, para que de esta forma pueda resultar útil y eficiente.

Para ello se crea un plan de actuación formado por:

- La estrategia planteada en función de los objetivos establecidos.
- El alcance de la acción.
- Las necesidades de los recursos para la ejecución de la acción.
- El control operativo, aplicando las correcciones oportunas al sistema.
- El control del presupuesto fijado a priori.



[Fpahl \(CC BY-SA\)](#)

Para que la evaluación sea más exhaustiva hemos de tener una visión clara sobre:

- Definir la acción divulgativa y las actividades que la forman.
- Analizar la relación entre las distintas actividades y la secuenciación de estas.
- Determinar el tiempo de duración de cada una de ellas.

Para esto se han de controlar aspectos como son:

- Tiempo early de la actividad o lo que lo mismo los tiempos mínimos que se necesitan para la realización de las actividades.
- Tiempo last de la actividad, tiempo máximo que requiere la actividad para sea ejecutada.

Dentro de las técnicas de evaluación se puede utilizar:

1. Método PERT.
2. Método Gantt.
3. Método de la logística integral.

### Autoevaluación

**Dentro de los aspectos que se han de tener bien definidos en la evaluación están las actividades que engloba la propia acción divulgativa, analizar la relación entre las actividades que la forman y la secuenciación entre ellas, y finalmente establecer los tiempos de duración de ellas.**

- Verdadero.
- Falso.

Ya veo que lo captaste a la primera.

Creo que estás un poquito cansado, despégate y lee de nuevo.

**Solución**

1. Opción correcta
2. Incorrecto

## 2.2.- Método PERT.

En tu opinión ¿consideras importante conocer qué relación existe entre las actividades que hay que realizar para planificar y su posterior ejecución? ¿Sería de utilidad conocer la secuenciación de cada una de ellas?

Dar respuesta a esta pregunta es fundamental para poder llevar a cabo la función de evaluación de la planificación de la acción divulgativa.

El primer método que vas a conocer, consiste en representar gráficamente las distintas alternativas que pueden darse en la planificación de una acción divulgativa, donde se van a representar cada una de las distintas alternativas planteadas en forma de nudo y cada una de las actividades que la forman en modo de flecha.

Antes de proceder a la representación del gráfico se ha tener presente la secuenciación de las actividades divulgativas que la forman y la relación que existe entre las distintas actividades.

A cada actividad se le asigna una duración en su tiempo de realización. Cada actividad se representa gráficamente por una flecha y cada situación por un círculo.

En resumen, antes de proceder a la representación gráfica deberás:

1. Definir las actividades de divulgación.
2. Evaluar el tiempo de realización de cada actividad necesaria.
3. Fijar la relación entre las actividades.
4. Establecer la secuenciación de cada una de ellas.



Balthazar (CC BY-SA)



MEFP (Elaboración propia)

### Citas para pensar

“ *La fantasía no es otra cosa que un modo de memoria emancipado del orden del tiempo*

*Samuel Taylor Coleridge*

# Autoevaluación

**Antes de proceder a representar gráficamente un Pert, debes definir la actividad, evaluar los tiempos de realización, fijar la relación entre actividades y establecer la secuenciación de las mismas.**

- Verdadero.
- Falso.

Ya veo que controlas perfectamente.

Trata de repasar el apartado. Pero antes tómate un café para a clarificar tus ideas.

## Solución

1. Opción correcta
2. Incorrecto

## 2.3.- Secuenciación de actividades en el PERT.

Ahora te preguntará ¿Qué es eso de los tiempos y la relación entre las actividades? Como podrás ir comprobado no vas a tener ningún problema en entenderlo. Pero deberás tener la cabeza despejada y seguir la explicación. Para que las explicaciones se entiendan mejor, seguirás el ejemplo con el que estamos trabajando a lo largo del módulo ¿Recuerdas las tres actividades principales de la acción divulgativa?



[böhlinger friedrich](#) (CC BY-SA)

Seguro que recuerdas la elaboración de folletos, las campañas publicitarias y las conferencias. ¡No te olvidaste, lo sabía! Pues bien, incluiremos otras actividades como son: la Planificación de la acción, la elaboración del presupuesto y el control de las acciones.

En la siguiente tabla aparecen nombradas cada una de las actividades por una letra, con la descripción de cada una de las actividades, el tiempo necesario para su ejecución, así como las actividades que le han de preceder a cada una de ellas.

Cuando se habla de las actividades precedentes, es referida aquellas actividades que se han de realizar antes de ejecutar esta. Ejemplo de ello es si te fijas en la actividad B, le precede la A, lo cual quiere decir que antes de realizar la actividad B la actividad A deberá estar terminada completamente.

**Tabla de actividades.**

Actividad	Descripción	Duración (días)	Precedente
<b>A</b>	Planificación de actividades de divulgación y elaboración de presupuesto.	15	
<b>B</b>	Elaboración de documentación y folletos.	5	A
<b>C</b>	Campaña publicitaria.	60	A
<b>D</b>	Conferencia divulgativa.	8	C
<b>E</b>	Control de las actividades de documentación.	4	B
<b>F</b>	Control de campañas y conferencia.	5	D
<b>G</b>	Control de la acción divulgativa.	4	E,F

### Autoevaluación

**En el ejemplo anterior la actividad G puede comenzar cuando termine la actividad E aunque la F no haya terminado.**

- Verdadero.
- Falso.

Incorrecto. Creo que te falta poner más atención. Deben terminar completamente las dos actividades precedentes para que G pueda comenzar.

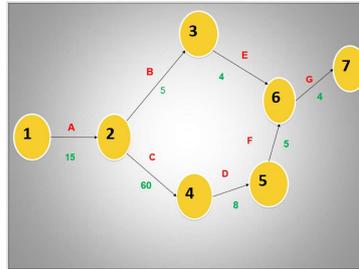
Correcto. Esta era sencilla, ¿verdad?

## Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta

## 2.4.- Elaboración del gráfico PERT.

Ya viste la importancia de secuenciar las actividades ¿no? Ahora toca elaborar el gráfico, debes tener presente qué actividad ha de realizarse y cuánto tiempo necesita para ser ejecutada, antes de proceder a la realización de la siguiente actividad.



MEFP (Elaboración propia)

Para realizar la representación gráfica se le asigna a cada situación un nudo con una numeración y no se puede repetir la misma. Antes de adjudicar una numeración debes haber numerado aquellas situaciones precedentes, debiendo cumplirse la secuenciación de las actividades.

Si te fijas cada círculo tiene un número en su interior. Estos son los que se denominan nudos y los números de los nudos no se pueden repetir, debiendo secuenciar con ellos la realización de las actividades.

Las fechas indican por un lado la actividad que se ejecuta con la letra que le corresponde y el tiempo de realización de esta. En el gráfico aparece la letra encima de la flecha y el tiempo bajo la misma flecha.

En primer lugar observa la enumeración de cada nudo, así como las actividades asignadas a cada flecha.

Si lo contrasta con la tabla del apartado anterior verás cómo se respeta en la colocación de las actividades aquellas que las preceden. Ejemplo de ellos es que la actividad "A" que va del nudo uno al dos, se ha de ejecutar antes de iniciar la actividad "B" y la "C". ¿Lo entendiste?

Otro ejemplo como podrías observar que la actividad "G" antes de ser ejecutada han de haber finalizado la actividad "E" y la "F". Imagino que ya no te queda duda alguna.

Una vez colocadas las actividades se procede a indicar el tiempo de duración de cada actividad, como así aparece en la imagen.

A ver si lo entendiste:

- Actividad A: nudos (1-2), tiempo 15 se coloca debajo de la flecha.
- Actividad B: nudos (2-3), tiempo 5 se coloca debajo de la flecha.
- Actividad C: nudos (2-4), tiempo 60 se coloca debajo de la flecha.
- Actividad D: nudos (4-5), tiempo 8 se coloca debajo de la flecha.
- Actividad E: nudos (3-6), tiempo 4 se coloca debajo de la flecha.
- Actividad F: nudos (5-6), tiempo 5 se coloca debajo de la flecha.
- Actividad G: nudos (6-7), tiempo 4 se coloca debajo de la flecha.

### Autoevaluación

**En el ejemplo anterior la actividad G puede comenzar cuando termine la actividad E aunque la F no haya terminado.**

- Verdadero.
- Falso.

Incorrecto. Creo que te falta poner más atención. Deben terminar completamente las dos actividades precedentes para que G pueda comenzar.

Correcta. Esta era sencilla, ¿verdad?

## Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta

## 2.5.- Camino Crítico (I).

Sigamos con el gráfico PERT. ¿Te quedó claro cómo representar las actividades, su secuenciación y donde han de indicarse los tiempos de ejecución de cada actividad? Si la respuesta es dudosa ¡deberías volver al apartado anterior y aclarar tus dudas! En el caso de que lo comprendas perfectamente, avanzaremos con el gráfico y procederemos a calcular los tiempos mínimos y máximo de ejecución de cada actividad.



[Richard Bartz \(CC BY-SA\)](#)

Antes de seguir debes conocer cuál es el tiempo de los dos caminos posibles para llegar al final o nudo siete, éste se obtendrá sumando los tiempos de las actividades siguiendo las flechas de los posibles caminos que existen desde el nudo "1" hasta alcanzar el nudo "7":

- Primer camino=  $15 + 5 + 4 + 4 = 28$  días.
- Segundo camino=  $15 + 60 + 8 + 5 + 4 = 92$  días.

Cálculo de los **tiempos mínimos** de cada nudo:

- **Nudo 1.** Tiempo mínimo: 0 días.
- **Nudo 2.** Tiempo mínimo: 15 días. Es el resultado del tiempo mínimo del nudo 1 más el tiempo que tarda la actividad A. ( $0 + 15$ ).
- **Nudo 3.** Tiempo mínimo: 20 días. Es el resultado del tiempo mínimo del nudo 2 más el tiempo que tarda la actividad B. ( $15 + 5$ ).
- **Nudo 4.** Tiempo mínimo: 75 días. Es el resultado del tiempo mínimo del nudo 2 más el tiempo que tarda la actividad C. ( $15 + 60$ ).
- **Nudo 5.** Tiempo mínimo: 83 días. Es el resultado del tiempo mínimo del nudo 4 más el tiempo que tarda la actividad D. ( $75 + 8$ ).
- **Nudo 6.** Tiempo mínimo: 88 días. Es el resultado del tiempo mínimo del nudo 5 más el tiempo que tarda la actividad F. ( $83 + 5$ ).
- **Nudo 7.** Tiempo mínimo: 92 días. Es el resultado del tiempo mínimo del nudo 6 más el tiempo que tarda la actividad G. ( $88 + 4$ ).

Debes saber que los nudos y tiempos también se pueden representar dentro del nudo del modo como se indica en la siguiente imagen.

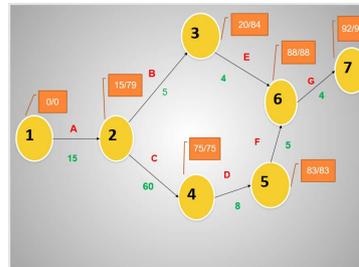


MEFP (Elaboración propia)

## 2.5.1.- Camino Crítico (II).

Ya calculaste los tiempos mínimos sin problemas, solo queda obtener los tiempos máximo, que se comienza para su obtención por el final, esto es de atrás hacia delante, o lo que quiere decir que en el cálculo de los tiempos máximos se debe comenzar por el último nudo.

Ve observado la presentación según se procede al cálculo del mismo.



MEFP (Elaboración propia)

- **Nudo 7.** Tiempo máximo: 92 días. Es el resultado del tiempo máximo posterior menos el tiempo que tarda la actividad posterior.  $(92 - 0)$ .
- **Nudo 6.** Tiempo máximo: 88 días. Es el resultado del tiempo máximo posterior (92) menos el tiempo que tarda la actividad posterior (G).  $(92 - 4)$ .
- **Nudo 5.** Tiempo máximo: 83 días. Es el resultado del tiempo máximo posterior (88) menos el tiempo que tarda la actividad posterior (F).  $(88 - 5)$ .
- **Nudo 4.** Tiempo máximo: 75 días. Es el resultado del tiempo máximo posterior (83) menos el tiempo que tarda la actividad posterior (D).  $(83 - 8)$ .
- **Nudo 3.** Tiempo máximo: 84 días. Es el resultado del tiempo máximo posterior (88) menos el tiempo que tarda la actividad posterior (E).  $(88 - 4)$ .
- **Nudo 2.** Tiempo máximo: 79 días. Es el resultado del tiempo máximo posterior (88) menos el tiempo que tarda la actividad posterior (B).  $(88 - 5)$ .
- **Nudo 1.** Tiempo máximo: 0 días. Es el resultado del tiempo máximo posterior (15) menos el tiempo que tarda la actividad posterior (A).  $(15 - 15)$ .

El tiempo total será el tiempo mínimo o tiempo máximo de la situación final es decir en el ejemplo sería 92 días. Ahora calcularíamos lo que se conoce como el Camino Crítico, que es el conjunto de actividades que hay que vigilar más de cerca por ser aquellas que no admiten retrasos en su ejecución. En el ejemplo serían A-C-D-F-G.

En el caso de evaluar el camino crítico el método pasa a denominarse PERT-CPM (Método del Camino Crítico).

### Para saber más

Si pinchas en el siguiente enlace te llevará a una presentación donde deberás pinchar en análisis cuantitativos, y posteriormente en métodos de cálculo. En esa página te saldrá el método PERT. Pincha en él. Como verás en ella se explica el diagrama PERT, su características, método de construcción, cálculos y ejemplo.

[Diagrama PERT.](#)



## 2.6.- Método de gráfico Gantt.

### Caso práctico



Latinstock ( Uso educativo para plataformas públicas de FpaD)

**Estrella** comenta con **Carlos**:

-**Carlos**, ¿no crees que supone una gran ventaja para el control de la acción conocer todos los datos que se desprenden de un gráfico PERT?

-Claro **Estrella**. Pero también opino que es importante entender un gráfico donde aparezcan las distintas actividades necesarias para el proyecto y su tiempo de ejecución de un modo más simple y que se comprenda simplemente con mirarlo.

- Esto, en mi opinión **Carlos**, sería muy útil junto con una representación simplificada de la cadena de valor y las relaciones de las actividades necesarias para la planificación, ejecución y control de las actividades de divulgación.

-¿Qué te parece **Estrella** si lo elaboramos y se lo presentamos a **Marisol** y **Lorenzo**, para ver qué opinan al respecto?

-Me parece fantástico, pongámonos manos a la obra.



Latinstock ( Uso educativo para plataformas públicas de FpaD)

Efectivamente, existen más métodos que nos proveen de esa información necesaria para valorar el cumplimiento de las funciones necesarias para la acción divulgativa. Por ello es importante que prestes atención al diagrama de barras que aparece en la imagen y que tiene como referencia el caso práctico que se inició en el apartado 2.3 Secuenciación de las actividades en el PERT, con ello se aplicará el mismo ejemplo que venimos trabajando.

El gráfico al que está haciendo referencia Carlos es el llamado Gráfico Gantt. Éste consiste en un método donde se plasma en un eje de coordenadas los tiempos en los que se ejecutan las actividades divulgativas que forman una acción divulgativa.

Con esta representación se va a permitir evaluar el proceso de ejecución del las actividades de divulgación.

En el eje de abscisas se representa el tiempo que se tardan en ejecutar las actividades y en el eje de ordenadas las actividades que se van a ejecutar. Se representará con un rectángulo cada actividad y la longitud del mismo corresponderá con el tiempo que se tarda en la ejecución de la misma.

Veamos la imagen aplicando el ejemplo del apartado anterior.



MEFP (Elaboración propia)

La longitud de cada barra representa la duración de cada actividad. Con ello podemos ver si pueden ejecutarse más de una actividad simultáneamente o bien aquellas que han de quedar a la espera hasta que finalice otra.

También se puede observar el tiempo total de la acción divulgativa y el camino crítico que se ha visto en el método PERT-CPM ¿Recuerdas el concepto de camino crítico? Ese que muestra en el proyecto las situaciones más delicadas y a las que hay que prestarles mayor atención, por la posibilidad de retrasos en su ejecución.

## Para saber más

Si pinchas en el siguiente enlace te llevará a una presentación donde deberás pinchar en análisis cuantitativos, y posteriormente en métodos de cálculo, en esa página te saldrá el método Gantt, pincha en él. Como verás en ella se explica el diagrama Gantt, su características, método de construcción, cálculos y ejemplo.

[Diagrama Gantt.](#)

## 2.7.- La Logística integral.

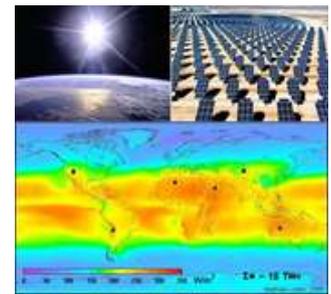
¿Recuerdas la última conversación mantenidas entre Carlos y Estrella? En ella Estrella consideraba importante la elaboración de un documento donde se plasme el valor añadido de la propia acción divulgativa y la relación de todo el proceso de un modo simplificado. Esta representación es lo que se conoce como la Logística Integral.

Este es un modelo basado en la cadena de valor donde se ve la interrelación que existe entre las diferentes actividades necesarias para la planificación, organización y ejecución de la acción divulgativa.

Mencionado modelo se inicia en el destinatario y finaliza en él .Al tratarse de un modelo pensado para satisfacer sus necesidades y dirigido al destinatario.

Este método está basado en el concepto de cadena de valor, cuyo objetivo último es el de mejorar la relación existentes entre los distintos elementos fundamentales en las distintas fases necesarias para dar por finalizado el proceso de elaboración, lo que implica alcanzar la calidad total del producto o servicio. Basándose en los principios de organización y gestión del proceso.

Cada uno de los elementos que integra la acción divulgativa supone un mayor valor para la acción lo que se traduce en mayor calidad en el proceso.



[Apteva](#) (CC BY-SA)



MEFP (Elaboración propia)

### Autoevaluación

¿Qué se entiende por camino crítico y que métodos conoces para calcularlo?

- Conjunto de actividades que hay que vigilar de cerca y que solo puede calcularse con el método de logística integral.
- Conjunto de actividades que hay que vigilar de cerca y que solo puede calcularse con el método PERT.
- Se calcula con el método PERT y el método Gantt.
- El camino crítico es el conjunto de actividades que hay que vigilar más de cerca por ser aquellas que no admiten retrasos en su ejecución y el método de cálculo puede ser el PERT y el Gantt.

No es correcta porque el método de cálculo no es correcto.

Incorrecta, porque existen más métodos de cálculo al margen del PERT.

La respuesta es incorrecta porque falta el concepto de camino crítico.

Correcta. Has captado la idea perfectamente.

## Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

## 3.- La calidad en las acciones.

### Caso práctico

**Lorenzo** y **Marisol** están comentando algunos aspectos básicos de la acción divulgativa:

-**Marisol**, como sabrás queda poco para dar por finalizada la formación de **Carlos** y **Estrella**. Dice **Lorenzo**.

-Soy consciente **Lorenzo**, es más creo que los echaremos de menos.

-Imagino que sí **Marisol**. Pero ahora lo que me preocupa que debemos concluir esa formación garantizándoles que han tocado todos los aspectos fundamentales. Y aún nos queda hablarles de la calidad total.

-¡Tienes razón, **Lorenzo**! Nos pondremos a trabajar en el tema con ellos.

-Para ello pensé en convocar una reunión mañana y comenzar a trabajar en ello. ¿Qué opinas **Marisol**?

-Me parece perfecto, infórmame sobre la hora de la reunión con un correo electrónico, ahora debo marcharme, tengo una reunión con un cliente importante.

-Sin problema, yo me encargo de la primera reunión, nos vemos.



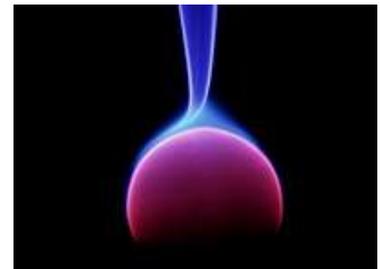
Latinstock ( Uso educativo para plataformas públicas de FpaD)

Cuando se habla de calidad en las acciones, se está incorporando un distintivo a la acción divulgativa, ya que la dota de unos atributos y especificaciones que van a definir al conjunto de las actividades que la forman.

La calidad de la acción se convierte en un mayor coste, por llevar parejo una serie de gestiones necesarias, como son:

1. **Inspección**. Para alcanzar el objetivo previsto.
2. **Control**. Aplicando técnicas que supervisen las fases y los elementos que forman la acción divulgativa.
3. **Gestión integral**. Lo que conlleva que todos los elementos activos en la acción divulgativa estén conectados.

Los distintos sistemas de evaluación y control aplicados en la acción divulgativa, están enfocados a alcanzar la calidad total, de ahí que cada una de las actividades que forman la acción deban entenderse como un todo.



Blaise Frazier aka PiccoloNamek (CC BY-SA)

### Autoevaluación

**¿Qué gestiones son necesarias para evaluar el nivel de calidad de la acción?**

- Inspección para al alcanzar los objetivos previstos.
- Intentar que de los elementos activos de la acción divulgativa no tengan relación, un control de las técnicas utilizadas y la inspección de los objetivos.
- No requiere de ningún tipo de gestión.
- Las gestiones necesarias serían la de inspección, control y la gestión integral.

No es correcta porque sería necesario un control y la gestión integral.

Incorrecta, porque los elementos deben estar relacionados.

No es la respuesta correcta porque si se requieren gestiones necesarias para alcanzar la calidad de la acción.

Correcto. Muy bien. Has captado la idea.

## **Solución**

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

## 4.- El control del presupuesto.

### Caso práctico



Latinstock ( Uso educativo para plataformas públicas de FpaD)

Se encuentran reunidos los cuatro en la sala donde **Lorenzo** les había convocado:

-Buenos días a todos. Como sabéis cada vez queda menos para que concluya vuestra formación. Por ello os hemos querido convocar hoy. Consideramos importante que sepáis que aspectos vamos a trabajar con vosotros en el último tramo de la formación en el centro de trabajo. Y es vital saber qué conocimientos previos tenéis sobre la materia. De este modo el aprendizaje

será más significativo.

- ¿Qué contenidos quedan por tratar? Pregunta **Estrella**.

-Concretamente y de modo más preciso es el control de la acción. Tendremos que trabajar con vosotros todos los aspectos relativos a la consecución de objetivos y cómo verificar que realmente se ha cumplido lo planificado. Responde **Lorenzo**.

-Es más, son aspectos prioritarios en nuestra empresa, ya que el cumplimiento de los objetivos marcados en nuestro negocio es eje central. Por ello se han de crear instrumentos y mecanismos que nos muestren el grado de cumplimiento de los objetivos marcados. Añade **Marisol**

-Bueno yo os puedo facilitar los apuntes sobre este área. Aquello que nos han impartido en clase y en base a eso podréis haceros una idea de nuestros conocimientos. Comenta **Carlos**

-Me parece perfecto Carlos. En cuanto puedas nos los traes.

-Esta misma tarde los traigo, los tengo localizados. Responde **Carlos**

-Entonces nos vemos nuevamente esta tarde a las 16:30 horas en esta sala de reuniones. Dice **Lorenzo**.



Latinstock ( Uso educativo para plataformas públicas de FpaD)

Antes de proceder al control del presupuesto deberás haber concluido con la fase de planificación de las actividades divulgativas. El documento donde se vea plasmada la planificación será considerado norma para la acción. Por ello la función de control deberá suponer una observación sistemática durante todo el proceso y en el caso de que se produzcan desviaciones se han de establecer medidas correctoras

En el momento que queramos establecer dispositivos que estén orientados al control del presupuesto ha de estar enfocado al camino o las fases que se han de seguir para la ejecución de la acción.



Magnus Colossus (CC BY-SA)

Para alcanzar los objetivos previstos, las actividades que forman la acción divulgativa han de seguir la trayectoria marcada en la planificación y en el caso de que surja una desviación en el proceso de control se han de tomar decisiones sobre el modo de actuar para no desviarse de lo planificado. De este modo la función de control va a suponer un instrumento de gestión de una utilidad inestimable.

## 4.1.- Requisitos de la función de control.

Como estarás dándote cuenta, el control de lo presupuestado y fijado en la planificación de cada una de las actividades que forma la acción, es muy importante, por ello es imprescindible que reúnan los siguientes **requisitos**:



[Ramirez \(CC BY-SA\)](#)

- **Comparable.** Para de este modo poder contrastar lo fijado con la trayectoria que está siguiendo.
- **Objetiva.** Al tomar como referencia única, los objetivos fijados en la fase de planificación.
- **Responsable.** En el sentido de que se asignarán responsabilidades en el desempeño de funciones, al delegar autoridad que ha de ser ejercida con garantías.

Otra cuestión que puedes plantearte es la de dar respuesta a ¿dónde concluye la fase de control? Esta culmina cuando se contrastan los resultados previstos en la planificación con los realmente obtenidos, y aquellos resultados no coincidentes son las desviaciones. Para ello **la información** obtenida en el proceso de control ha de ser efectiva y para ello ha de cumplir una serie de características como son:

- **Adecuada.** Lo que significa que solo la necesaria, ni más ni menos.
- **Relevante.** Que implica que debe ser útil.
- **Oportuna.** Considerada apropiada en ese instante.
- **Clara.** Para que el receptor de la información pueda tomar decisiones pertinentes.
- **Ordenada.** Para que se pueda actuar correctamente ante la información recibida.

Supone por ello la función del control de presupuesto un continuo proceso comparativo, ajustes y correcciones entre lo planificado y la realidad.

Y es por ello que, en la fase de control, surge lo que se conoce como desviaciones, concepto objeto de estudio en esta unidad.

### Autoevaluación

¿Qué características ha de tener la información obtenida del proceso de control?

- Ha de ser comparable, objetiva y responsable.
- La característica que han de reunir es la de que lo planificado se ajuste a la realidad.
- Dentro de las características lo que ha de conocerse son las desviaciones que se desprende de la información.
- Las características que debe cumplir son: adecuada, relevante, oportuna, clara y ordenada.

No es correcta porque estos son los requisitos de la función de control.

Incorrecta, porque solo se está haciendo referencia a lo presupuestado.

No es la respuesta correcta porque de lo que se está hablando es de resultados obtenidos en la función de control.

Correcta. Muy bien. Veo que controlas el tema.

# Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

## 5.- La previsión en la planificación.

### Caso práctico

**Pablo** visita a los alumnos en el centro de trabajo.

- ¿Cómo va todo chicos? ¿En qué estáis trabajando ahora? Imagino que después de todo lo que habéis aprendido ahora os encontrareis más relajados. Comenta **Pablo** a los chicos.

- ¿Sin comentarios? Responde **Carlos**.

-No te lo vas a creer **Pablo**, dice **Estrella**. Estamos buscando la información que elaboramos al inicio de la Acción.

-Eso tiene un nombre **Estrella**, es la Previsión inicial.

-Pues eso, ya que los jefes nos van a enseñar a llevar un sistema de control en toda regla.

-Es sorprendente, cuando terminéis la Formación en el Centro de Trabajo estaréis preparadísimos para incorporaros al mundo laboral. Les comenta **Pablo**.

-Eso esperamos **Pablo**, ya que como está el tema. Responde **Carlos**.

-Entonces os dejo trabajar, ya que tengo que tratar algunas cuestiones con **Marisol**. Pera ya sabéis que podéis contar con mi ayuda siempre.

-Gracias **Pablo**, lo tendremos presente.



Latinstock ( Uso educativo para plataformas públicas de FpaD)

En el desarrollo de las unidades anteriores, donde se hablaba de planificación, se ha hecho referencia a la previsión, pero a lo largo de este epígrafe se va a matizar conceptualmente, ¿sabes distinguir entre planificación y previsión? Seguramente tienes claro que no se trata de lo mismo. A lo largo de este apartado se va a ir mostrándose los matices que les diferencian claramente, así como los métodos y modo de selección en la previsión.

La **previsión** es entendida como la trayectoria que se seguiría en la ejecución de la acción sin introducir ninguna medida correctora. Siendo la información que suministra la previsión, el origen de la planificación de la acción divulgativa.

En la previsión se han de establecer los objetivos que se pretenden alcanzar e identificar los posibles obstáculos con los que se puede encontrar para alcanzarlos, así como los medios para salvar los obstáculos.

Cabe hablar de diversas técnicas de previsión, pero quizás lo más adecuado para aplicarlo a la previsión de la acción divulgativa, será atendiendo al modo de confeccionar la previsión, diferenciado entre métodos cualitativos y cuantitativos.

#### Métodos cualitativos:

- **Método subjetivo.** Es un método sencillo y poco ortodoxo, al estar basado en estimaciones realizadas por los responsables de las actividades como simples espectadores del mercado y su entorno.
- **Método tecnológico.** Se trata de previsiones hechas por auténticos expertos en la materia.

## Métodos cuantitativos:

- **Método univariante.** Donde se toman como referencia los datos históricos.
- **Método causal.** Consiste en la intervención de factores ajenos a la acción divulgativa pero que incide en la acción divulgativa en su explicación. Lo que es conocido tradicionalmente relación causa-efecto.

# Autoevaluación

**Existen métodos cuantitativos y cualitativos dentro de las técnicas de previsión de la acción divulgativa.**

- Verdadero.
- Falso.

Correcto. Seguro que te quedó claro ¿verdad?...

Incorrecto. Trata de repasar el apartado y de clarificar las ideas.

## Solución

1. Opción correcta
2. Incorrecto

## 5.1.- Métodos de selección en la Previsión.

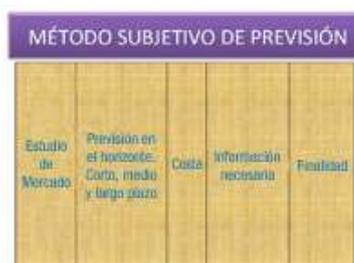
A la hora de seleccionar un método ¿qué consideras que se ha de tener presente? Seguro que entre las múltiples respuestas que se han venido a tu mente, se encuentras tres variables que se deben contemplar, como son: las necesidades, los recursos de los que se dispone y el presupuesto destinado a la acción divulgativa.



[Rama \(CC BY-SA\)](#)

Es obvio ¿cómo habrás apreciado? Que la previsión requiere de unos conocimientos específicos, sobre todo en los métodos cuantitativos, conocimientos que están fuera de los objetivos de este módulo. En esta unidad nos centraremos en los cualitativos, fundamentalmente en el método subjetivo que es el que supone menos costes en su aplicación. El método subjetivo es un método de uso generalizado y sencillo.

Cuadro explicativo del **método subjetivo**:



MEFP (Elaboración propia)

Con esta información que se desprende de la previsión, se procede a elaborar la planificación para gestionar la acción que englobaría las siguientes fases:

1. Objetivos por actividad en la que hemos dividido la acción divulgativa.
2. Recursos y medios necesarios para alcanzar estos objetivos.
3. Evaluar, analizar y seleccionar la acción y las actividades que la forman, procediendo a seleccionar estas según las alternativas con las que se cuenta.
4. Elaborar un plan de actuación a corto plazo.
5. Integración de los responsables de las actividades divulgativas.
6. Evaluación de normas y patrones de conductas para la consecución de los objetivos.

### Autoevaluación

**Dentro del método subjetivo se han tener presente: estudio de mercado, previsión en el corto, medio y largo plazo, costes, información necesaria y finalidad.**

- Verdadero.
- Falso.

Correcta. Seguro que te quedó claro ¿verdad?.

Incorrecto. Trata de repasar el apartado y de clarificar las ideas.

# Solución

1. Opción correcta
2. Incorrecto

## 6.- Las desviaciones.

### Caso práctico

**Carlos** y **Estrella** están en la oficina de **Marisol**, esperando instrucciones sobre qué hacer si encuentras determinados aspectos en el proceso de desarrollo de las actividades que no se ajusten a lo planificado.

-En lo que os queda de formación centraréis el trabajo en ver si se cumplen de modo exhaustivo todo lo planificado. Les informa **Marisol**.

-Pero para ello ¿debemos estar pendiente de todas las actividades? Pregunta **Estrella**.

-Sí, pero podéis repartiros el trabajo entre los dos. Si apreciáis cualquier irregularidad nos lo comentáis a **Lorenzo** o a mí y procederemos a corregirlo si lo estimamos oportuno.

-Entonces simplemente debemos centrarnos en comprobar que todo esté saliendo según hemos previsto. Pregunta **Carlos**.

-Básicamente de momento sí, si detectáis irregularidades os enseñaremos como se ha de proceder. Les informa **Marisol**.



Latinstock ( Uso educativo para plataformas públicas de FpaD)

Al llevar un control sobre el proceso de desarrollo de la Acción Divulgativa, podemos encontrarnos con lo que se conoce por el nombre de Desviaciones ¿Te suena de algo?

Conceptualmente puede ser definida como las diferencias que surgen de contrastar lo presupuestado y la realidad.

Actúan como indicadores de cumplimiento de responsabilidades por parte de los responsables de las actividades de divulgación.

Supone una retroalimentación o feed-back, por implicar el implantar medidas correctoras ante las diferencias que surgen. Debiendo proveerse de información sobre la causa, para subsanar la desviación con acciones determinadas. La aparición de desviación no ha de estar relacionada con la búsqueda de culpable, sino de los motivos que la generaron así como del conocimiento de las medidas más eficaces para corregirlas.

Las actuaciones de la función de control de las acciones, van a permitir una adaptación al entorno y a los posibles cambios del mercado. Lo cual implica informar y proponer a los responsables de las actividades que tomen decisiones sobre las medidas correctoras que deben ser tomadas de inmediato.

Se podrían clasificar estas acciones correctoras como:

1. **Aplicadas a la propia organización.** Centradas en la ineficacia de las actividades donde se han producido las desviaciones. Debiendo tener presente, que la responsabilidad no recae sólo, sobre los objetivos propios, también en el desempeño de sus actuaciones, sin que ello perjudique a otros objetivos generales o propios de otra actividad.



Rob Farrow (CC BY-SA)

2. **Aplicadas al proceso de planificación.** Cuando las desviaciones vienen generadas en alguna fase de la planificación de la acción divulgativa o a consecuencia de variaciones significativas en las condiciones ya existentes.

## Autoevaluación

Cuando una desviación viene generada en las fases de planificación han de aplicarse medidas correctoras dirigidas al proceso de planificación y no la organización de la actividad divulgativa.

- Verdadero.
- Falso.

Correcta. Seguro que te quedó claro ¿verdad?

Trata de repasar el nuevamente e inténtalo de nuevo.

## Solución

1. Opción correcta
2. Incorrecto

## 6.1.- Cálculo de desviaciones.

¿Te quedó claro el concepto de desviación? Si no es así, deberías retroceder y clarificar cualquier duda antes de seguir avanzando en el cálculo de estas. En el caso de que tu respuesta sea afirmativa es hora de que aprendas cómo se obtienen estos resultados, que seguro no te resultará complejo.



[Richard Croft \(CC BY-SA\)](#)

A la hora del cálculo de las desviaciones hemos de realizar una separación entre las actividades y los gastos en los que incurre cada una de estas actividades como se vio en la unidad dos del módulo ¿lo recuerdas? Concretamente cuando se trataba el tema de elaboración de los presupuestos.

Como podrás recordar los costes se separaban en:

- Gastos generales.
- Gastos en mano de obra.

Uno de los gastos directos en los que se puede incurrir son los de suministros o materiales necesarios, estos se imputan directa a la actividad divulgativa.

Tomando estos costes como referencia se puede hacer una primera clasificación:

- Desviación de suministros.
- Desviación en mano de obra.
- Desviación en gastos generales.

Cada una de estas desviaciones se dividirán en:

- **Desviación técnica** o desviación en cantidad. Generada a consecuencia de consumir más o menos de lo previsto. Se calcula multiplicando la diferencia entre las unidades presupuestadas y las reales, para después multiplicar el resultado por el precio real.
- **Desviación económica** o desviación en precio. A consecuencia de la variación de precios en el mercado. Se obtiene multiplicando el número de unidades presupuestadas por la diferencia que resulta entre el precio unitario real y el presupuestado.
- **Desviación global** que es la suma de las dos desviaciones, debiendo coincidir con la diferencia entre lo presupuestado y lo real.

Si lo presupuestado es menor que los datos reales, la desviación es desfavorable para la empresa lo que se conoce como desviación negativa, caso contrario sería positiva. Si en los resultados una es positiva y otra negativa se resta y se pone el signo del mayor.

Fíjate en el siguiente ejemplo que aparece en la tabla relacionado con la fabricación de folletos de la actividad divulgativa:

**Tabla de desviaciones.**

Concepto del coste.	Datos presupuestados.	Datos reales.	Desviación técnica.	Desviación económica.	Desviación global.
<b>Suministros.</b>	30.000 unidades a 0,05 € por unidad. Total = 1.500 €.	31.300 unidades a 0,15 € por unidad. Total = 4.695 €.	1.300 unidades al precio real de 0,15. Total desviación = (-195) €.	30.000 unidades a 0,1. (0,15-0,05). Total desviación = (-3.000) €.	Datos presupuestados menos los reales (-3195) €.

Concepto del coste.	Datos presupuestados.	Datos reales.	Desviación técnica.	Desviación económica.	Desviación global.
<b>Mano de obra.</b>	2 trabajadores con un coste salarial de 1.100 € bruto durante 1 año con 14 pagas. $2 * (1100 * 14) = 2 * 15.400 = 30.800$ €.	3 trabajadores con un coste salarial de 1.000 € bruto durante 1 año con 14 pagas. $3 * (1000 * 14) = 3 * 14.000 = 42.000$ €.	1 trabajador al importe bruto anual real. $1 * 14.000$ T. desviación = (-14.000) €.	2 trabajadores presupuestados a 100 € salario por 14 pagas en diferencia salarial = 2.800 T. desviación.	Datos presupuestados menos los reales (-11.200) €.

## 7.- Los filtros.

### Caso práctico

**Carlos y Estrella.** Han detectado algunas desviaciones y deben informar a **Lorenzo o Marisol.**

-**Carlos**, ¿qué te parece si redactamos un documento donde aparezcan las desviaciones que hemos encontrado por actividades? Pregunta **Estrella.**

-Me parece perfecto, de este modo ellos podrán ver la información que nosotros le recopilamos, y ellos podrán aconsejarnos como debemos proceder. ¡Ya que imagino, que debe existir algún método para evaluar y corregir estas desviaciones! Responde **Carlos.**

-Bueno, entonces mañana se lo entregamos ¿Te viene bien **Carlos?**

- Perfecto. Responde **Carlos.**



Latinstock ( Uso educativo para plataformas públicas de FpaD)

Como ya te imaginarás, las desviaciones tienen un origen, para ello se utiliza lo que se conoce como los filtros. Este es la causa específica que ha dado lugar a la desviación.

Los filtros pueden clasificarse como:

1. Filtros económicos.
2. Filtros de control.

**Los filtros económicos** ofrecen la información necesaria sobre la desviación generada, para de este modo aplicar las medidas correctoras oportunas.

Los filtros económicos comienzan por el cálculo de las desviaciones de modo global, para pasar a descomponerlas y realizar un análisis para ver las causas que las han generado, de este modo aplicar las medidas correctoras oportunas.

Un ejemplo de filtro económico de desviación en la actividad de divulgación de elaboración de folletos, podría ser la rotura de un número muy elevado de folletos valorado en 3.000 €.

Para su análisis procederíamos a construir la siguiente tabla.

#### Tabla de filtros.

Causas.	Porcentaje de la incidencia sobre el total.	Valor monetario de la incidencia ( valorada en €).	Medidas Correctoras.
---------	---	--	----------------------



Truashka (CC BY-SA)

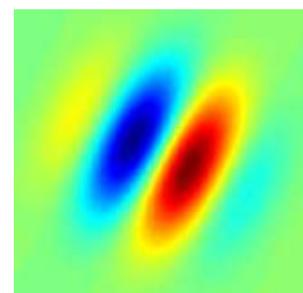
<b>Causas.</b>	<b>Porcentaje de la incidencia sobre el total.</b>	<b>Valor monetario de la incidencia (valorada en €).</b>	<b>Medidas Correctoras.</b>
<b>Utilización de papel de calidad más baja.</b>	23 %.	3.000	Adquirir papel de mejor calidad. Cambiar de Proveedor.
<b>La mala impresión por la obsolescencia de la máquina.</b>	39 %.	5.000	Reparación de la maquinaria o mejora de la misma.
<b>Falta de destreza del personal.</b>	31 %.	4.000	Cursos de formación para el personal.
<b>Otras.</b>	7 %.	1.000	-
<b>Total.</b>	100 %.	13.000	-

Como podrás observar, una vez detectada la causa origen de la desviación, se evalúa la repercusión porcentualmente y monetariamente. Y con posterioridad se toman las medidas correctoras para poder alcanzar los objetivos de la acción.

## 7.1.- Los filtros de control.

¿Entendiste los filtros económicos? Seguro que con el ejemplo de la actividad de elaboración de folletos, cualquier duda se habrá resuelto. En este apartado nos centraremos en los filtros de control.

**Los filtros de control** consisten en evaluar las desviaciones procedentes de factores externos de cada una de las actividades divulgativas, lo que viene a decir que son producidas al margen del cumplimiento de responsabilidades de cada responsable de las actividades. Dentro de estos filtros nos podemos encontrar con:



[w:en:user:Joe pharos](#) (CC BY-SA)

- **Filtros de separación de sucesos.** Filtros que aparecen en situaciones conflictivas en el entorno, lo cual impide que se pueda hacer una planificación con tanta precisión. Un ejemplo de ello puede ser un decreto ley aprobando una bajada en los precios de la energía pudiendo afectar al sector o bien a suministradores de la propia empresa.
- **Filtros de separación de dirección.** Consiste en separar las desviaciones producidas por responsables de cada actividad y ver de qué modo puede interferir en las desviaciones producidas en otras actividades distintas a la suya. Ejemplo de ello puede ser el uso de la máquina de impresión de folletos por otras actividades diferente al de elaboración de folletos, lo cual puede impedir sacar el número de folletos previsto. De este modo se podrá clarificar las competencias atribuidas a cada responsable de las actividades que forman la acción divulgativa.
- **Filtros de separación de periodos.** Son filtros utilizados en caso de movilidad funcional con efectos o repercusiones posteriores. Un ejemplo de ello sería si un responsable de la actividad de elaboración de folletos, contrata con un proveedor adquisiciones durante un mes de material necesario para la elaboración de los mismos, este responsable cesa en la actividad de folletos y asume otra responsabilidad (actividad de conferencias divulgativa). Esto implica que va afectar al responsable que se hace cargo de la actividad de folletos.

### Citas para pensar

“ *Hacer la pregunta ¿Qué es lo correcto para la empresa? No garantiza que las decisiones tomadas sean las adecuadas. Aún el ejecutivo más brillante es humano y por tanto propenso a cometer errores. Pero dejar de hacerse esa pregunta prácticamente garantiza la decisión equivocada*

*Peter Ferdinand Drucker*

### Autoevaluación

**Los filtros de control consisten en evaluar las desviaciones procedentes de factores externos de cada una de las actividades divulgativas.**

- Verdadero.
- Falso.

Correcta. Seguro que te quedó claro ¿verdad?

No es correcto. Trata de repasar el apartado y de clarificar las ideas.

## **Solución**

1. Opción correcta
2. Incorrecto

## 8.- Grado de cumplimiento de los objetivos previstos.

### Caso práctico



Latinstock ( Uso educativo para plataformas públicas de FpaD)

**Marisol** está en el despacho hablando con **Lorenzo**.

-**Lorenzo**, sabes que esta es la última semana de los chicos en la empresa.

-Bueno es muy relativo. ¿Qué te parece si evaluamos la marcha de la empresa y consideramos la opción de poder contratarlos? Responde **Lorenzo**.

-Me parece una idea magnífica, nos han mostrado que tienen el perfil adecuado y las capacidades suficiente en el desempeño profesional en nuestra empresa. Contesta **Marisol**.

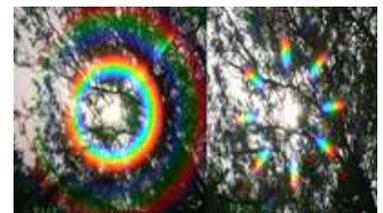
-Bueno, tengo que dejarte. Nos vemos mañana **Marisol**.

-Hasta mañana **Lorenzo**.



Latinstock ( Uso educativo para plataformas públicas de FpaD)

En el momento de la evaluación y control, y desde la perspectiva real y efectiva de los objetivos alcanzados, generalmente se mide en términos de beneficio sobre la inversión realizada en su ejecución o desarrollo de la propia acción.



ger1axg@web.de (CC BY-SA)

Para evaluar el cumplimiento de los objetivos se pueden utilizar diversos indicadores que han de cumplir los siguientes requisitos:

- **Factible**, debiendo ser coherente los resultados esperados con los recursos invertidos.
- **Continuo**, por perdurar en el tiempo, a medio y largo plazo.
- **Evaluable**, con capacidad de valorar una acción por el grado de proximidad cualitativa y cuantitativa a los resultados que se esperen.

Entre los indicadores que se pueden tener como referencia tenemos:

1. Volumen de ventas o número de unidades vendidas (Rotación).
2. Margen de beneficios en las ventas por unidad vendida.
3. Ratio de rentabilidad económica, que mide la rentabilidad de la acción teniendo presente parámetros como son **BAII** y la **inversión**.

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{BAII}}{\text{Inversión}} \cdot \text{Margen} \frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}} \cdot \text{Rotación} \frac{\text{BAII}}{\text{INVERSIÓN}}$$

Estos indicadores sólo son fiables cuando pueden ser comparables durante un periodo de tiempo medio y largo plazo y con otros de empresas del mismo sector, o bien comparándolos con ellos mismos en varios ejercicios económicos. Ante unos resultados determinados siempre podrán ser

mejorados vía margen (aumentando precios o minimizando los costes), vía rotación (aprovechando mejor la capacidad productiva de la empresa).

## 8.1.- Cumplimiento de los objetivos previstos.

### Caso práctico



Latinstock ( Uso educativo para plataformas públicas de FpaD)

Se encuentran reunidos en la empresa. **Carlos** y **Estrella** están un tanto desconcertados, son conscientes de que la formación en el centro de trabajo ya finalizó, ¿igual el objeto de la reunión será para despedirse de ellos? Entran **Marisol** y **Lorenzo** en la sala.

-Buenas tardes chicos. Dicen ambos simultáneamente.

-Hola, contestan **Carlos** y **Estrella**. Estos están un tanto sorprendidos de la actitud de ambos.



Latinstock ( Uso educativo para plataformas públicas de FpaD)

-Cómo, sabéis, los resultados de la actividad divulgativa ha resultado ser todo un éxito. Lo cual a implicado un incremento de trabajo para la empresa. Comenta **Lorenzo**.

-Nos hemos acostumbrado a que trabajéis con nosotros, y viendo las necesidades del mercado y la posibilidad que este nos brinda. Hemos decidido ofrecer un puesto de trabajo de técnico superior a ambos. Les dice **Marisol**.

-Bueno, estamos perplejos ante vuestra oferta, creo que hablo por los dos. Comenta **Estrella**.

-Pues sí **Estrella**. No tengo palabras para expresar mi agradecimiento por la oportunidad que nos brindáis. Habernos formado en vuestra empresa ya ha sido de gran valor para nosotros. Y la oportunidad de poder continuar trabajado con vosotros, realmente es algo que no imaginábamos, pero que sin duda alguna deseábamos. Responde **Carlos**.

-Realmente, al margen de todo lo que hemos podido aprender con vosotros, también nos habéis enseñado a trabajar como un verdadero equipo. Dice **Estrella**.

- ¿Sabéis? Es difícil encontrar a personas tan abiertas a aprender y con el perfil idóneo para trabajar en equipo, como bien habéis mostrado. Les comenta **Lorenzo**.

-Mañana a las 08:00 horas, hablaremos del contrato y demás cuestiones del nuevo puesto que vais a desempeñar, ahora si os parece, vamos a celebrar el final de vuestra formación. Dice **Marisol**.

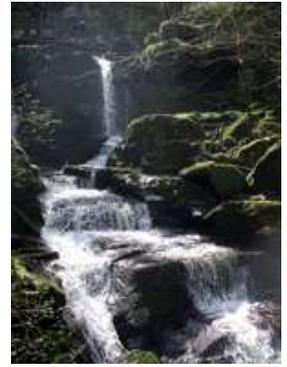
**Carlos** y **Estrella** están encantados con la noticia.

Cómo pudiste comprobar en el apartado anterior, evaluar el proceso de la acción divulgativa no es complejo. Observa la siguiente tabla que se va a mostrar, tomando como referencia los siguientes datos.

[Rob Farrow \(CC BY-SA\)](#)

- Número de folletos contratados para la acción divulgativa es de 300 mensuales, a un precio por folletos de 3 € la unidad.
- El coste por folletos elaborado asciende a 1 € por unidad.

- La inversión necesaria en la elaboración de folletos asciende a 15.000 €.



### Tabla de rentabilidad.

Rentabilidad Económica = $\frac{\text{BAII}}{\text{Inversión}} \cdot 100$	Margen = $\frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}}$	Rotación = $\frac{\text{Ventas}}{\text{INVERSIÓN}}$
48 %.	0,67	0,72