

# Diseño de un proyecto.

## Caso práctico



Nuestros amigos, **Luna** y **Alejandro**, siguen realizando su Formación en



Centros de Trabajo en Castilla y León Vende S.L. y cada día están más contentos. De hecho, **Luna** incluso se está replanteando su futuro inmediato y está considerando la idea de, si tuviera la oportunidad de seguir trabajando en Castilla y León Vende S.L., compaginar los estudios universitarios con el trabajo.

Hoy, en el desayuno, han hablado del módulo de proyecto que están alternando con la FCT. **Luna** comentaba que todavía no sabe cómo será el proyecto que debe redactar, qué apartados tendrá, cuál será la actividad que elegirá... Y todo ello empieza a ponerla un poco nerviosa porque cree que no le dará tiempo a confeccionarlo. **Alejandro**, por su parte, cree que todo va sobre lo programado, que hasta ahora han visto un tema introductorio para ampliar sus conocimientos sobre el mercado, los tipos de empresas, su organización, etcétera, pero que ya van a empezar de lleno con el proyecto, y que seguro que si siguen las pautas marcadas por el profesor, todo saldrá sobre lo previsto.

Concretamente, en **esta Unidad de Trabajo veremos:**

- ✓ Qué es un proyecto.
- ✓ Los condicionantes que se encontrarán a la hora de elegir el proyecto a desarrollar.
- ✓ La viabilidad del proyecto elegido.
- ✓ La estructura general de un proyecto.
- ✓ La planificación de las actuaciones necesarias.
- ✓ La documentación necesaria.



Materiales formativos de FP Online propiedad del Ministerio de

## **Educación, Cultura y Deporte.**

[Aviso Legal](#)

# 1.- Definición.

## Caso práctico

Ya han empezado con la segunda unidad de trabajo del módulo de proyecto nuestros amigos y las dudas de Luna empiezan a disiparse. De todas maneras, han decidido pedir opinión a sus respectivos tutores laborales sobre el proyecto a elaborar, aprovechando la experiencia de estos.



Tanto **Rafael** como **Carlos** coinciden en aconsejar a Luna y a **Alejandro** que basen sus proyectos en una empresa que se dedique a lo mismo que Castilla y León Vende S.L., porque así ellos tendrán bastante que decir al respecto; de otra forma, siempre podrán contar con ellos, pero a sabiendas de que su aportación será bastante más superficial y teórica. Además, si optaran por hacer lo que dicen los tutores laborales, podrán contar con toda la documentación de la empresa, para lo que el jefe del departamento ha dado su consentimiento expreso.

## Reflexiona

Un objetivo, sin un plan, es sólo un sueño.

Después de dedicar unos minutos a la cita anterior, es de suponer que coincides con la idea expuesta. Para alcanzar algo lo primero que tendrás que hacer será plantearlo como objetivo, de otra forma quedará como un simple pensamiento (puedes pensar que estás subiendo al Himalaya, pero si no te lo planteas como objetivo nada hace pensar que tú quieras conseguir esa meta), y tras plantear el objetivo, tendrás que pensar en cómo hacerlo, planificar cuáles serán los pasos a dar para obtenerlo (una vez establecida la meta, si no ideas la forma de llegar a ella, significará que la quieres alcanzar pero que no vas a hacer nada para facilitar que llegues a conseguirla). **No hay objetivo sin plan de acción para lograrlo.**

Dicho todo lo anterior, ya estamos en disposición de definir el concepto de **proyecto**.

En la imagen puedes ver a un técnico interpretando un plano, documento que está integrado dentro del proyecto que el arquitecto ha diseñado para conseguir el objetivo, o sea, edificar un inmueble. Y nuestro caso no será muy diferente, claro que nosotros no diseñaremos un proyecto de obra, eso se lo dejamos a los especialistas en esa materia, nosotros nos centraremos en el diseño de un proyecto .....afín a las competencias adquiridas en el Ciclo de Administración y Finanzas.



## Autoevaluación

**Seguidamente se relacionan una serie de afirmaciones sobre el concepto “proyecto”. ¿Cuáles de ellas son correctas?**

- El proyecto es un documento que se confecciona tras la realización del trabajo u obra.
- El proyecto se confecciona antes de la realización del trabajo u obra, pero en la práctica no sirve para nada, sólo se hace para cumplir con una obligación administrativa.
- El proyecto ayudará a conseguir los objetivos o resultados esperados.

Respuesta incorrecta.

Respuesta fallida.

Correcto

Un proyecto es un documento donde se planifican una serie de actividades concretas que nos ayudarán a conseguir unos objetivos o resultados esperados.

## **Solución**

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Opción correcta

## 2.- Elegir nuestro proyecto.

### Caso práctico



**Luna** parece tener claro que su intención es la de elaborar un proyecto



relacionado con la actividad que Castilla y León Vende S.L. desarrolla. Pretende configurar un plan de actuación que, partiendo desde cero, consiga poner en marcha una empresa dedicada a la comercialización de algún tipo de producto, aún sin definir, pero con un campo de acción más reducido que el de su empresa de prácticas (la idea actual es la de especializar su oferta para así poder concentrar todo su potencial). Así lo piensa y así se lo hace saber a su compañero Alejandro, al que le propone que haga lo mismo (podrían unificar esfuerzos y conocimientos, y no por ello tendría que salir un único proyecto, habría aspectos comunes y aspectos diferenciados en los que cada cual plasmaría su impronta).

**Alejandro** no deja de darle vueltas al asunto planteado por **Luna**. A la mañana siguiente parece que **Alejandro** ya se ha decidido, y le transmite su pensamiento a **Luna**. La elección de **Luna** le parece buena, pero para un estudiante de Administración y Finanzas como ella, no para uno de Asistencia a la Dirección como él.

A pesar de la insistencia de **Luna**, **Alejandro** tiene claro que deben tomar caminos diferentes.

Ya sabes lo que es un proyecto ¿y nuestro proyecto, sabemos sobre qué lo haremos? ¿Tenemos información suficiente para poder **decidir**? De momento no. Hasta ahora tenemos dos limitaciones que condicionan nuestra decisión. Por un lado nos encontramos con la normativa que nos obliga a encuadrar nuestro proyecto dentro de los contenidos del ciclo formativo que estamos estudiando; y por otro, habremos de considerar sólo aquellos que entren dentro de nuestros deseos (nos resultará mucho más fácil y agradable trabajar aquello que nos es grato, algo que deseamos). Pero, tal y como veíamos en la unidad de trabajo anterior, para optar por una de las alternativas posibles será necesario hacernos con la mayor cantidad de **información** a nuestro alcance, lo que nos hará posible desechar todas aquellas alternativas que no entren dentro de nuestro campo de acción (**limitaciones** legales, económicas, etc).

**No siempre será llevado a la práctica aquel proyecto inicial que teníamos en**

**mente**, o al menos, de la manera que lo teníamos previsto, ya que el análisis exhaustivo de cada posible alternativa nos llevará a conclusiones que determinarán el grado de complejidad, e incluso imposibilidad, al que nos enfrentamos, y que nos obligará a reconducir nuestra idea de proyecto inicial hasta quedarnos sólo con aquellas **alternativas** que sean factibles (tendrán que cumplir la doble condición de ser **posibles** y **rentables**).

En los siguientes subapartados analizaremos algunos de los condicionantes que determinarán el proyecto a elegir.

## Para saber más

En el enlace facilitado encontrarás información bastante precisa y actualizada sobre la creación de empresas; sobre programas, ayudas y subvenciones; sobre evaluación de planes de empresa; y mucha información más para emprendedores.

[Dirección General de Política de la PYME.](#)

[Empresas. Junta de Castilla y León.](#)

## Debes conocer

En el presente documento se vierten distintas recomendaciones que nos deben ayudar a acertar en nuestra elección del proyecto.

Limitaciones a la hora de elegir mi proyecto.

[Resumen textual alternativo](#)

## 2.1.- Obligaciones fiscales, laborales y de prevención.

Seguidamente puedes ver, de forma sintética y general, las obligaciones que deberán atender de forma ineludible todas las empresas, antes y durante el ejercicio de su actividad:

### ✓ **FISCALES. El órgano que lo gestiona es la Agencia Tributaria.**

#### ◆ **Antes del comienzo de la actividad:**

- Presentar la declaración censal de alta inicial y solicitud de NIF en el caso de sociedades mercantiles (modelo 036 ó 037 para empresarios individuales y 036 para sociedades mercantiles).
- Darse de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (modelo 037 para autónomos, 036 para sociedades mercantiles exentas de pago y 840 para las no exentas).

#### ◆ **Durante el desarrollo de la actividad:**

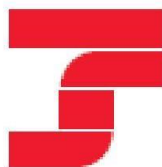
- Presentar declaraciones de IVA (modelo 303 trimestral y 390 anual).
- Presentación de declaración anual de resultados obtenidos (IRPF para empresarios individuales e Impuesto de Sociedades para las sociedades mercantiles).
- Presentar modelo trimestral 111 de retenciones practicadas (a trabajadores y/o a empresarios).
- Presentar modelo anual 347 de Declaración Anual de Operaciones con Terceros.

### ✓ **LABORALES. El órgano que lo gestiona es la Tesorería General de la Seguridad Social.**

- ◆ Alta del empresario en la Seguridad Social en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (modelo TA.521).
- ◆ Solicitud de Inscripción de la empresa en el Sistema de la SS (modelo TA.6).
- ◆ Pago mensual de la cuota del RETA.
- ◆ Comunicar a la Tesorería General de la Seguridad social el Alta de sus trabajadores en el Régimen General (modelo TA.2/S).
- ◆ Presentación y pago mensualmente ante la TGSS del Recibo de Liquidación de Cotizaciones (RLC), antiguamente denominado Boletín de Cotización al RGSS (modelo TC-1).
- ◆ Presentación mensual ante la TGSS de la Relación Nominal de Trabajadores



Agencia Tributaria



TESORERÍA GENERAL DE LA  
SEGURIDAD SOCIAL



(RNT), antiguamente denominado modelo TC-2.

- Solicitud del Libro de Visitas, para la actividad que sea necesario, teniendo en cuenta que la Ley 23/2015, Ordenadora del Sistema de Inspección de Trabajo y Seguridad Social en la que **desaparece la obligación** para las empresas de adquirir, llevar y diligenciar los Libros de Visitas como venían haciendo hasta la fecha.

#### ✓ DE PREVENCIÓN.

- Obligación de contar con un Plan de Prevención de Riesgos Laborales.
- Contratar un servicio de Vigilancia de la Salud.



**INSTITUTO NACIONAL  
DE SEGURIDAD E HIGIENE  
EN EL TRABAJO**

## Para saber más

La Ventanilla Única Empresarial, cuyo acceso a su web se facilita, ha sido creada por las Cámaras de Comercio para asesorar y apoyar a los emprendedores en su tarea de constituir y gestionar un negocio.

[Ventanilla Única Empresarial. Valladolid.](#)

## Autoevaluación

Relaciona los siguientes modelos fiscales, de presentación de información o de autoliquidación, con su contenido.

### Ejercicio de relacionar

Modelo	Relación	Motivo de presentación
303	<input type="checkbox"/>	1. Resumen anual de IVA.
347	<input type="checkbox"/>	2. Declaración censal de alta inicial y solicitud de NIF.
036	<input type="checkbox"/>	3. Liquidación trimestral de IVA.

Modelo	Relación	Motivo de presentación
390	0	4. Declaración anual de operaciones con terceros.

Algunas de las obligaciones fiscales que las empresas deben atender como consecuencia del ejercicio de su actividad serán: presentar la declaración censal de alta inicial y solicitud de NIF en el caso de sociedades mercantiles (modelo 036 ó 037 para empresarios individuales y 036 para sociedades mercantiles); Presentar declaraciones de IVA (modelo 303 trimestral y 390 anual); Presentar modelo anual 347 de Declaración Anual de Operaciones con Terceros.

## 2.2.- Necesidades de financiación.

La puesta en práctica de nuestro proyecto siempre llevará aparejada la necesidad de disponer de **recursos económicos, de capital, de dinero** o como lo queramos llamar, y he aquí que aparece el concepto financiación.



Cuando hablamos de financiar nos estamos refiriendo al origen de los recursos, de dónde viene el dinero.

Como es lógico, antes de conocer nuestras necesidades financieras, deberemos conocer nuestro **presupuesto de inversión** (lo que vamos a gastar). En este sentido distinguiremos entre la inversión en Activo No Corriente (elementos que formarán parte de nuestro proceso productivo por periodos de más de un año, como por ejemplo el mobiliario, la maquinaria, etc) y en la de Activo Corriente (inversiones que se presume durarán menos de un año, como dinero efectivo, existencias, etc).

**Debemos ser muy rigurosos con las necesidades de inversión.** No puede faltar ningún elemento necesario que ponga en peligro la buena ejecución de nuestro proyecto, pero debemos considerar que el dinero es un recurso escaso y que su financiación es costosa.

Conocidas las inversiones necesarias, es la hora de establecer un plan de financiación que satisfaga dichas inversiones. Según su origen, la financiación será:

- ✓ **Financiación propia.** La que proviene de las fuentes propias. En su inicio serán básicamente la **aportación del empresario** y las aportaciones de los restantes socios si los hubiere.
- ✓ **Financiación ajena.** La que proviene de fuentes ajenas. Por ejemplo los préstamos bancarios, el crédito de los proveedores, los aplazamientos de otros acreedores, las ayudas de organismos públicos, etc. Distinguiremos entre largo plazo y corto plazo (deudas a devolver en más de un año o en menos, respectivamente).



En el cuadro mostrado a continuación vemos, de forma gráfica y muy general, las proporciones que deben cumplirse entre las distintas masas patrimoniales para que se mantenga el equilibrio **financiero básico**, en cualquier actividad económica. En dicha figura descubriremos el fondo de maniobra.



## 2.3.- Viabilidad.

Ya conoces las obligaciones fiscales, laborales, de prevención, financieras, pero... ¿estás en condiciones de asegurar que tu proyecto llegará a buen fin? No, habrá que seguir recabando información.

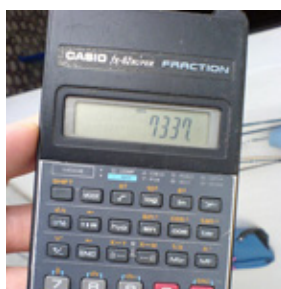
**El estudio de viabilidad del proyecto** consistirá en el análisis detallado que permita determinar que es factible económica, técnica y financieramente el llevarlo a la práctica con unas mínimas garantías de éxito.

- ✓ **Viabilidad técnica.** Nuestro proyecto tiene que ser **realizable**, no podemos considerar escenarios ideales que nada tengan que ver con la realidad de nuestro entorno. Tendremos que **buscar la respuesta a preguntas** tales como... ¿tengo acceso a la materia prima?, ¿podré abastecerme en el mercado de trabajo del personal idóneo?, ¿es moderna y recomendable la maquinaria que he tenido en cuenta para mi proyecto?, ¿podré acceder a los canales de distribución teniendo en cuenta mi localización?, ¿mi producto resultante será técnicamente competitivo?, ¿es acorde la dimensión planificada para la producción estimada en el estudio económico?, ¿existe algún impedimento legal que imposibilite la puesta en marcha?, etc.

viabile



- ✓ **Viabilidad económica.** Se trata de conocer si nuestro proyecto tendrá **resultados económicos positivos**, si obtendrá beneficios. Dependiendo de quién sea quien examina la rentabilidad, será tomada en cuenta la rentabilidad social en mayor o menor medida, pero en principio, y de forma general, será la **rentabilidad económica** la que marcará el devenir del proyecto. Se trata de realizar una **cuenta de resultados previsional** en distintos momentos futuros, en la que enfrentemos gastos e ingresos previstos. Necesitaremos un **estudio de mercado** que nos ayude a cuantificar las distintas variables que utilizaremos en las simulaciones (precio de venta del producto, cantidad de producto que el mercado podrá asumir, etc).





- ✓ **Viabilidad financiera.** La principal diferencia respecto del estudio económico es que aquí sí que **tendremos en cuenta si el capital es o no propio**, cosa que antes no hicimos. **Se trata de conocer si será atractiva la inversión a realizar** o si por el contrario no será interesante. En el segundo caso los inversores preferirán invertir en proyectos o negocios que le rindan más, es decir, que le permitan **recuperar la inversión de la forma más rápida posible**.

Podemos pensar que si el proyecto resultó viable económicamente también lo tendrá que ser financieramente, ya que dará beneficios. Sí, dará beneficios, pero lo mismo el beneficio obtenido no justifica el montante invertido (ejemplo: que mil euros invertidos rindan cincuenta euros al año puede ser atractivo, pero si ese rendimiento viene de invertir un millón de euros, ya no lo será tanto). Entre las herramientas a utilizar estarán el cálculo del VAN y de distintos ratios.



Es **posible** que los resultados obtenidos tras el estudio de viabilidad señalado hasta ahora no sea todo lo satisfactorio que nos hubiera gustado, lo que provocará que en unos casos tengamos que seguir ahondando más en el análisis para delimitar con más precisión el riesgo que correríamos si ejecutáramos el proyecto, y en otros, sencillamente, que tengamos que **descartar dicho proyecto o alternativa**.

## Autoevaluación

¿Qué tipo de viabilidad será la que se centre en conocer si nuestro proyecto tendrá resultados económicos positivos?

- Técnica.
- Económica.
- Financiera.

No es correcta. La viabilidad técnica se encarga de asuntos relacionados con la realización material del proyecto.

Sí, es correcta. Se trata de realizar una cuenta de resultados previsional en distintos momentos futuros, en la que enfrentemos gastos e ingresos previstos.

Incorrecta. Se trata de conocer si será atractiva la inversión a realizar o si por el contrario no será interesante, comparando los resultados esperados con la inversión realizada.

## **Solución**

1. Incorrecto
2. Opción correcta
3. Incorrecto

## 2.4.- Ayudas y subvenciones para nuevas tecnologías.

---

Las ventajas de aplicar las nuevas tecnologías en la vida diaria las conoces, pues en el mundo empresarial ocurre lo mismo, y de ahí que las Administraciones Públicas tengan interés en que su aplicación sea general.

### ¿Qué es una subvención?

En el ámbito empresarial y de forma general, entendemos que una subvención es aquella **ayuda económica** que un organismo, público o privado, otorga a favor del sector productivo.

### ¿Cuál es el origen de las subvenciones y demás ayudas?

Nosotros nos centraremos en las ayudas y subvenciones que el **sector público** (Unión Europea, Estado, Comunidades Autónomas, etc.) conceden a favor de la iniciativa empresarial, aunque también debemos tener en cuenta cualquier otra ayuda de procedencia privada de la que pudiéramos ser beneficiarios.

### Tipos de ayudas.

Las **diversas** ayudas pueden manifestarse de distintas formas: préstamos y créditos a bajo interés, subvenciones de intereses de préstamos y créditos solicitados, bonificaciones en Impuestos y/o Seguridad Social, transferencias de dinero, instrumentos de capital riesgo, etc.

### Empresas que reciben las ayudas.

En principio no hay limitación alguna, simplemente habrá que **cumplir los requisitos** exigidos en el clausulado de cada ayuda ofrecida, lo que quiere decir que habrá ayudas para empresas incipientes y para empresas consolidadas, para empresas grandes y para PYMES, etc.

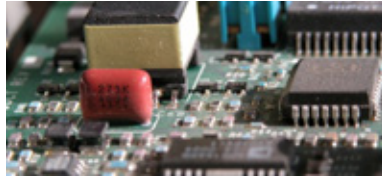


### Motivos de ayuda.

Son muchos los motivos que mueven a los distintos organismos a ofrecer ayudas al sector privado, pero generalmente van a venir ligadas a la **mejora del bienestar social**, traducido a la práctica en la **creación de empleo y la generación de riqueza**. Unas veces se incentivará directamente la contratación, ya sea general o específica de tal o cual colectivo (por sexo, edad, etc.), y otras veces vendrá ligada al aumento de competitividad que se pretende obtenga nuestro entramado productivo.



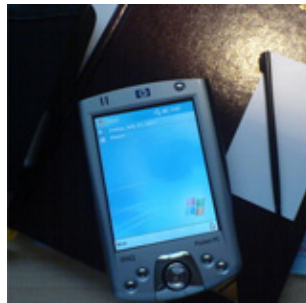




### Nuevas tecnologías.

Las ayudas a las nuevas tecnologías están **unidas al crecimiento de la competitividad, a la eficiencia de los recursos utilizados**. No se puede concebir el desarrollo de un proyecto sin la utilización de las nuevas tecnologías, desde su generación, pasando por su puesta en práctica y llegado el momento de su control.

Entre las distintas ayudas ofertadas podemos encontrar unas que van destinadas a incentivar la creación y el desarrollo de proyectos relacionados con empresas del sector tecnológico, y otras cuyo destino es el resto del tejido empresarial (personas físicas o jurídicas que desarrollan cualquier tipo de actividad económica). Para las primeras se facilitan subvenciones para proyectos de interés, subvenciones para la adquisición de material tecnológico y ayudas o subvenciones para la contratación de personal cualificado; mientras que para las segundas tenemos las dos últimas.



### Acceso a las ayudas.

El principal problema que podemos encontrar a la hora de acceder a las ayudas previstas no es su inaccesibilidad, sino su **desconocimiento**. Salvo en el caso de programas con alta repercusión mediática, existen multitud de ayudas que desconocemos y a las cuales podríamos optar. Es por ello que **se recomienda el acceder a los puntos de información** que las distintas administraciones tienen dispuestos a tal efecto, y tampoco hay que desechar la opción de acudir a asesores especializados y con experiencia, cuyos honorarios suelen estar ligados a la obtención de las ayudas.

## Para saber más

Pinchando en el enlace facilitado entrarás ayuda para ciudadanos y empresas en el acceso a la información y a multitud de trámites, y que como verás, resulta muy útil. La información está contenida en la base de datos de empleo de la Subdirección General de la Inspección General de los Servicios de la Administración General del Estado y Atención al Ciudadano del Ministerio de Hacienda y Función Pública y, en el segundo

enlace, podrás encontrar la sede electrónica de la Junta de Castilla y León.

[Buscador de ayudas y subvenciones. Administración General del Estado.](#)

[Sede electrónica: Ayudas y subvenciones. Junta Castilla y León.](#)

## 3.- Estructura.

### Caso práctico



Una vez que **Luna** ha decidido que su proyecto versará sobre una actividad similar a la de su

empresa de prácticas, empieza a amontonar preguntas en su cerebro. Le traslada su decisión y sus dudas a **Rafael**, su tutor docente, y éste le dice que es normal lo que le pasa, y que además es un buen síntoma, porque eso quiere decir que tiene interés en que el resultado final sea bueno.



**Rafael** le dice que a partir de ahora, y en lo que respecta a su futuro proyecto, tiene que recordar siempre dos palabras claves, **información y planificación**. Obtener toda la información posible le hará, por una parte, disipar todas sus dudas, y, por otra, lograr confeccionar un proyecto completo. La planificación le facilitará abordar cada tarea en el momento adecuado, sin saltar de una cosa a otra, y conseguirá aprovechar de forma eficaz su tiempo y no hacérselo perder a los demás.

Igual que la protagonista del Caso práctico, tendrás que apoyarte en las palabras clave (**información y planificación**).

Al hablar de estructura nos estamos refiriendo al **orden de los distintos componentes**. Nosotros vamos a distinguir entre la estructura del diseño y la estructura del proyecto. La primera cuestión la desarrollaremos en el presente epígrafe y en él veremos las distintas facetas que serán objeto de estudio, así como las herramientas y modos de tratarlas; mientras que la segunda (estructura del proyecto) la trataremos en el subapartado "Contenidos", en el que abordaremos todos los apartados y el orden de presentación en el documento final.

El orden que seguiremos para lograr un buen proyecto nos lo marcará la **estructura del diseño**, que para nosotros será la que presentamos a continuación, y a cada uno de cuyos apartados dedicaremos un subepígrafe:

1. **Guión de trabajo.**
2. **Objetivos.**
3. **Contenidos.**
4. **Recursos.**
5. **Metodología.**
6. **Actividades.**

**7. Temporalización.****8. Evaluación de calidad.**

La clave para el diseño del proyecto estará en no olvidar las dos palabras fundamentales: **información y planificación.**

## Autoevaluación

**Según la estructura del diseño que hemos estudiado, ordena adecuadamente en el tiempo los apartados: Metodología, Guión de trabajo y Evaluación de calidad.**

- Metodología, Guión de trabajo y Evaluación de calidad.
- Evaluación de calidad, Guión de trabajo y Metodología.
- Guión de trabajo, Metodología y Evaluación de calidad.
- Guión de trabajo, Evaluación de calidad y Metodología.

Incorrecta.

Respuesta fallida.

Correcta. El orden que seguiremos para lograr un buen proyecto nos lo marcará la estructura del diseño, que para nosotros será la que presentamos a continuación: Guión de trabajo, Objetivos, Contenidos, Recursos, Metodología, Actividades, Temporalización y Evaluación de calidad.

Respuesta incorrecta.

### Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Opción correcta

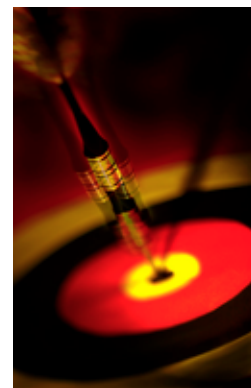
4. Incorrecto

## 3.1.- Guión de trabajo.

Para acometer cualquier iniciativa, como pueda ser un proyecto, vas a necesitar **un guión que marque las tareas o elementos individuales que van a ser tratados**. Ese guión o plan de trabajo es una primera aproximación al proyecto, necesaria para iniciar el proceso de investigación o recopilación de información. Se trata de un proceso en tanto que la idea inicial irá cambiando en la medida que se vayan manifestando dificultades y surgiendo alternativas.

Lo mejor será siempre optar por un tema del que tengamos algún conocimiento (las garantías de éxito son mayores si conocemos algo sobre el asunto), pero de cualquier forma empieza una **tarea de obtención de información** o documentación que tiene que ayudarnos a contestar, en general, a las siguientes preguntas sobre el proyecto:

- ✓ ¿Qué proyecto queremos hacer?
- ✓ ¿Por qué lo haremos?
- ✓ ¿Tenemos alguna información previa?
- ✓ ¿Dónde podemos obtener información?
- ✓ ¿Para qué lo haremos?
- ✓ ¿Cómo lo haremos?
- ✓ ¿Cuándo lo haremos?
- ✓ ¿Cuándo lo pondremos en práctica?
- ✓ ¿Quién participará en su confección?
- ✓ ¿Qué necesitaremos?
- ✓ ¿Cómo lo evaluaremos?



### Debes conocer

No dejes de visualizar el documento cuyo enlace se facilita, en él obtendrás respuesta a muchas de las dudas que ahora mismo tienes.

[Resumen textual alternativo](#)

# Autoevaluación

Si afirmamos que una vez elegido el proyecto que queremos hacer, ya no hay marcha atrás, que surjan los contratiempos que surjan hemos de seguir adelante, ¿se trataría de una aseveración verdadera o falsa?

- Verdadero.
- Falso.

Incorrecta.

Sí es correcta. De entre las alternativas posibles valoradas (teniendo en cuenta nuestros gustos, el entorno, nuestras limitaciones, las oportunidades, etc.) debemos concretar el tema del proyecto elegido. Se trata de una decisión cuya conveniencia puede ser reconsiderada en cualquier punto del proceso de elaboración del proyecto.

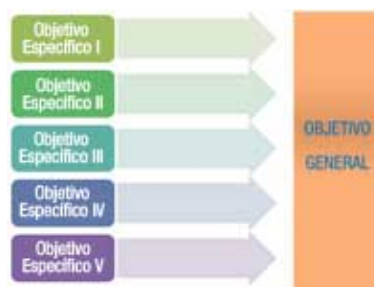
## Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta

## 3.2.- Objetivos.

Una vez estudiado el guión, toca que le dediques un tiempo a los objetivos, y empezará sabiendo que los objetivos proyectados son la expresión del “**qué se quiere conseguir**”.

Es muy posible que difieran los objetivos personales de los objetivos del proyecto, pero mientras no digamos lo contrario, cada vez que hablemos de objetivos nos estaremos refiriendo a los del proyecto.

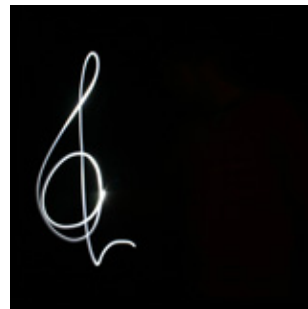


Cabe distinguir entre **dos tipos de objetivos**:

- ✓ **Objetivo final o general.**  
Se trata del resultado último que busca nuestro proyecto, y no estará dentro del corto plazo.
- ✓ **Objetivos intermedios o específicos.**  
Son objetivos concretos y a corto plazo, y su consecución condicionará el logro del objetivo final. Primero se determina el objetivo general, y en base a él se generan los objetivos específicos de las distintas acciones a realizar para conseguirlo.

Para que los objetivos se consideren bien planteados tendrán que **cumplir los siguientes requisitos**:

- ✓ **Claros.**  
Hay que evitar la malinterpretación de los objetivos fijados, haciendo que sean de fácil comprensión para quien quiera conocerlos.
- ✓ **Concretos.**  
Se evitará la vaguedad, siendo todo lo precisos y concretos que sea posible.
- ✓ **Posibles.**  
Todos los objetivos marcados, tanto el general como los específicos, deberán de ser conseguibles, es decir, la posibilidad de su logro debe ser real.
- ✓ **Medibles.**  
La medición o evaluación de los resultados obtenidos nos indicará el grado de consecución de los objetivos esperados, y nos permitirá seguir la trayectoria actual, modificarla o dejarla.



De cara al exterior, **la definición de los objetivos será nuestra tarjeta de presentación**, será lo primero que mirarán los interesados en participar en el proyecto (socios, colaboradores, sector público al que solicitemos ayuda, entidades financieras a las que acudamos en busca de financiación, etc). De nada nos servirá el confeccionar un buen proyecto si partimos de unos objetivos mal definidos o poco atractivos para las



personas u organizaciones de las que necesitemos su participación.

Los objetivos proyectados son la expresión del "**qué se quiere conseguir**", y de su precisa definición y atractivo dependerá la adhesión de los **cooperadores necesarios** para conseguirlos.

## Debes conocer

Enlace con un interesante vídeo en el que veremos la aplicación de la técnica SMART para la definición de proyectos de I+D+i, pero que será válida para cualquier tipo de proyecto.

Definición de Objetivos de proye...



[Resumen textual alternativo](#)

## 3.3.- Contenidos.

---

Es probable que la primera pregunta que te hayas planteado haya sido:

### ¿Existe un modelo único?

Para la presentación de un proyecto **no existe un modelo universal**, ni en cuanto al número de apartados ni en cuanto al orden de exposición. Podremos encontrar proyectos con distinta estructura, pero todos iguales de válidos.



Hay algunos autores que coinciden en que, al igual que cualquier otro trabajo u obra de composición de una historia, habrá que dotar al proyecto de una estructura básica que permita que la información sea presentada de modo ordenado, con el fin de que no se pierda la coherencia de lo expuesto.

Ese **orden lógico y básico** sería:

#### ✓ **Presentación.**

A modo de introducción, en la que se exponen las circunstancias que mueven a realizar el proyecto y se define el entorno en el que tendrá lugar su desarrollo. Estamos en la fase de exteriorizar el dónde y el por qué.

#### ✓ **Desarrollo.**

Se presenta la idea del proyecto y se hace especial hincapié en lo que distingue a nuestro proyecto de otros similares. Esta etapa da respuesta al qué.

#### ✓ **Solución.**

Llegado este momento se trata de explicar el cómo, el cuándo, el cuánto... Por consiguiente, tendremos la necesidad de detallar los recursos que se necesitarán para la puesta en práctica del proyecto (especial atención tendrá la parte correspondiente a la financiación), se detallarán los métodos de explotación de la idea, serán concretados los mecanismos de control (de la organización, de la producción y de la consecución de objetivos), y, en definitiva, se plasmará toda la información que permita hacer ver que el proyecto es sólido y consistente.

Dependiendo de ante quién queramos presentar el proyecto, habremos de incidir en un mayor o menor detalle de algunos de los apartados (un organismo público atendería al beneficio social, una entidad financiera al tema económico-financiero, un socio colaborador al aspecto productivo, etc.), pero nosotros intentaremos hacerlo lo más completo posible para **que sirva para todos los interesados**.

A modo de ejemplo, seguidamente mostramos un **modelo válido** con los principales apartados que se sugiere tenga nuestro proyecto, como mínimo:

1. **Resumen.**
2. **Descripción del proyecto o negocio.**
3. **Emprendedor/es.**
4. **Estudio de mercado.**





## 3.4.- Recursos.

En el presente epígrafe verás qué son los recursos y la variedad de ellos que existen.

### ¿Qué son los recursos?

Conocidos los objetivos que persigue el proyecto, surge la necesidad de pensar en los **elementos con los que será necesario contar** para conseguirlos. Estos elementos no son otra cosa que los RECURSOS.

### ¿Qué tipos de recursos hay?

Cabe distinguir entre:

#### ✓ Recursos materiales.

Nos referimos a todos los elementos materiales que vamos a usar para poder llevar a cabo nuestro proyecto. Por ejemplo:

- ◆ Maquinaria.
- ◆ Equipos informáticos.
- ◆ Programas informáticos.
- ◆ Materias primas y resto de materiales.
- ◆ Etc.

Las consideraciones a valorar serán sobre calidad, cantidad y coste de los elementos.

#### ✓ Recursos humanos.

Su base es el estudio del grupo humano necesario para poner en práctica nuestro proyecto.

Tendremos que detallar:

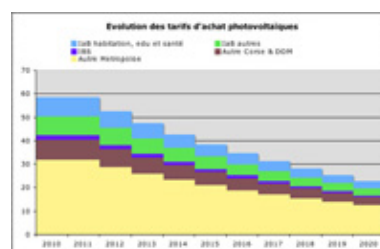
- ◆ Número de personas.
- ◆ Coste.
- ◆ Definición de puestos de trabajo.
- ◆ Perfil ideal del personal.
- ◆ Proceso de reclutamiento y selección.
- ◆ Detalle organizativo.
- ◆ Organigrama.
- ◆ Etc.

Por su importancia y complejidad, dentro de nuestro proyecto dedicaremos un apartado exclusivo para su estudio.

#### ✓ Recursos financieros.

Se pretenden cuantificar las necesidades de activos líquidos de nuestra futura actividad (y localizar las fuentes de donde nos proveeremos), en los momentos:

- ◆ Inicial.



- ◆ Cada mes del primer año.
- ◆ Anual para los cuatro siguientes años.

**Herramientas a utilizar:**

- ◆ Simulaciones de tesorería.
- ◆ Balances y Cuentas de resultados previsionales.
- ◆ Cálculo del Fondo de Maniobra.
- ◆ Etc.

Por su vital importancia, también tendrán un apartado exclusivo en nuestro proyecto.

El **éxito o fracaso de la puesta en práctica de un proyecto** vendrá determinado, en gran medida, por la habilidad en adquirir y organizar los recursos totales, que, no debemos olvidar, son limitados.

## Para saber más

Con la visualización de la página facilitada podrás conocer las características principales de los diversos tipos de recursos (accediendo al enlace de cada recurso concreto), y también verás que incluso se podría considerar otra clasificación que incluiría otro tipo de recursos (recursos intangibles).

[Los recursos de las organizaciones.](#)

## 3.5.- Metodología.

Metodología y método son dos conceptos relacionados que podrás ver a continuación.

### ¿Qué es la metodología?

La metodología hace referencia a los **métodos seguidos**. Es un conjunto de actividades y procedimientos organizados que, conjuntamente, nos permitirán llevar a cabo un proyecto partiendo de la idea inicial.



### ¿Supone un esfuerzo el seguimiento de una metodología?

El seguimiento de una metodología concreta supone un esfuerzo inicial, pero su diseño tiene que ser tal que **los beneficios que aporte** (evitar indecisiones, ordenar actividades, dar agilidad a las acciones, normalizar las acciones homogéneas...) **sean superiores** a dicho aspecto negativo.

### ¿Garantiza el éxito la aplicación de una metodología?

Aplicar una metodología no es garantía de éxito. A tal efecto no cabe hablar de metodologías buenas o malas, todas tienen aspectos positivos y aspectos negativos, sino más bien de **metodologías adecuadas o no adecuadas**. Su conveniencia o no conveniencia estará en función del tipo de proyecto, del entorno, del momento, etc. La clave estará en combinar la metodología y el momento adecuados.



### ¿Qué debemos exigir a los responsables de la ejecución de un proyecto respecto de la metodología?

- ✓ **Que la den a conocer a todos los colaboradores implicados.**

Su conocimiento **facilitará** la labor de aplicación.

- ✓ **Que convengan a los colaboradores de su bondad.**

La resistencia a la aplicación de procedimientos, al igual que a la aplicación de cambios, es innata en el ser humano. Una labor de los responsables es la de **concienciar** a los participantes en el aspecto positivo que generará la aplicación de las acciones previstas, aun cuando a veces parezca que se pierde el tiempo en tareas administrativas o acciones operativas aparentemente inútiles.

- ✓ **Que aprovechen las mediciones obtenidas.**

La utilización de una metodología proporciona elementos de medida que deben ser contrastados con los rendimientos esperados. De tal comparación se deben **extraer conclusiones** que permitirán la reconducción de las actividades en la dirección adecuada, si procede.



## 3.6.- Actividades.

---

Después de estudiada la metodología, y antes de la temporalización, es preciso que dediques parte de tu tiempo a conocer qué son y qué objetivos persiguen las actividades a realizar.

### ¿Qué son las actividades?

Las actividades son las distintas **acciones o tareas** que los miembros de la organización tendrán que realizar para conseguir los objetivos esperados.



### ¿Son lo mismo las actividades que la metodología?

No, la metodología incluye una serie de actividades.

### ¿Cuál es el objetivo de una actividad?

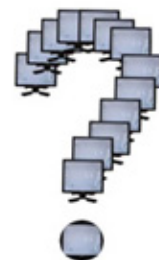
Cada actividad concreta tendrá un objetivo específico, o varios. El logro de los distintos **objetivos parciales**, de las diversas actividades, será lo que nos permita alcanzar el objetivo general del proyecto.

### ¿Son modificables las actividades programadas?

Sí, si el resultado obtenido no es el esperado habrá que modificar, sustituir o anular la actividad. Pero esto es un trabajo de retroalimentación que no corresponde al ejecutor de la actividad, sino a su diseñador.

### ¿Qué tipo de actividades existen?

Dependiendo de la etapa de la que formen parte, podremos planificar actividades **diversas**:



- ✓ Concernientes a la organización: dividir el trabajo, informar a los trabajadores sobre su puesto o facilitar los recursos necesarios a cada puesto.
- ✓ Durante el proceso de producción: recopilación de información, negociación con proveedores, almacenamiento de materiales, transformación de materia prima o etiquetado.
- ✓ Durante la etapa de análisis del mercado: encuestas, lectura de estudios técnicos o análisis de competidores.
- ✓ Durante el proceso de comercialización: negociación con colaboradores, diseño de la distribución.
- ✓ Referente a aspectos económico-financieros: confección de cuentas previsionales o estimación de costes.
- ✓ Se han expuesto algunas actividades pero podrían abarcar más.



# Autoevaluación

## Ejercicio de relacionar

Etapa o proceso	Relación	Actividad
Organización.	<input type="checkbox"/>	1. Etiquetado.
Producción.	<input type="checkbox"/>	2. Diseño de la distribución.
Análisis de mercado.	<input type="checkbox"/>	3. Informar a los trabajadores sobre su puesto.
Comercialización.	<input type="checkbox"/>	4. Análisis de competidores.

Enviar

Dependiendo de la etapa de la que formen parte, podremos planificar actividades diversas:

- ✓ Concernientes a la organización: dividir el trabajo, informar a los trabajadores sobre su puesto o facilitar los recursos necesarios a cada puesto.
- ✓ Durante el proceso de producción: recopilación de información, negociación con proveedores, almacenamiento de materiales, transformación de materia prima o etiquetado.
- ✓ Durante la etapa de análisis del mercado: encuestas, lectura de estudios técnicos o análisis de competidores.
- ✓ Durante el proceso de comercialización: negociación con colaboradores o diseño de la distribución.
- ✓ Referente a aspectos económico-financieros: confección de cuentas previsionales, estimación de costes.

## 3.7.- Temporalización.

Temporalización, tiempo, plazo... serán algunos de los condicionantes que tendrás a la hora de realizar tu proyecto. Las normas externas marcan algunos plazos; tu tiempo y el de los demás no es ilimitado, ni gratuito; la temporalización te ayudará a intentar salvar dichas limitaciones.



### ¿Cuándo haré...?

Dentro de nuestro proyecto, la respuesta al cuándo la resolveremos con la temporalización.



### ¿Qué es un cronograma?

El cronograma, también llamado **diagrama de Gantt**, es un **calendario de trabajo**. Se trata de una herramienta que ayuda a la planificación de las tareas del proyecto. Consiste en un gráfico compuesto por rectángulos horizontales (cada uno muestra una tarea o actividad a realizar) dibujados sobre un calendario (por horas, días, semanas... o como nos interese).



### ¿Es útil el cronograma?

**Sí**, el éxito del proyecto dependerá, entre otros factores, de la implementación de cada actividad en su debido momento y dentro de las limitaciones temporales establecidas.

### ¿Qué ocurre si no se cumplen los plazos establecidos?

Que habrá que **realizar las modificaciones** oportunas para mantener la correlación de tiempos programada entre las distintas actividades previstas.

**El cronograma** es una herramienta muy útil que nos ayudará a planificar las actividades a realizar, para culminar con éxito nuestro proyecto.

**Para saber más**

Pinchando en el enlace verás algunas recomendaciones a la hora de confeccionar un diagrama de Gantt.

[Utilidad y confección de un cronograma.](#)

## 3.8.- Evaluación de calidad.

Has llegado al final del diseño del proyecto, pero ¿consideras que tienes suficientes garantías de acometer un proyecto que sea bueno? Somételo a una evaluación de calidad.

### ¿Qué objetivo persigue la evaluación de calidad?

El objetivo de la evaluación de calidad del proyecto es el de **garantizar una calidad mínima** de éste. Es evidente que la garantía de éxito pleno nunca podrá estar asegurada, pero eso no nos da carta de libertad para salir al mercado de forma temeraria.



### ¿Cómo se evalúa?

Las palabras clave son cuantificación y comparación. Es por lo dicho anteriormente que la calidad se convierte en una finalidad esencial del proyecto, lo que conlleva una medición de resultados y tiempos que permita la comparación con los resultados y tiempos de referencia prefijados como objetivo.

### ¿Qué se evalúa?

La evaluación podría aplicarse, y sería lo ideal, a todas las fases y etapas del proyecto.

### ¿Cuándo se evalúa?

**Antes y después de la ejecución del proyecto.** La evaluación ex-ante permitirá "asegurar" la ya comentada calidad mínima, y la evaluación ex-post guiará nuestras decisiones en la práctica empresarial.

### ¿Qué consecuencias tiene la evaluación?

El simple hecho de medir, de cuantificar unos resultados, no tiene consecuencia alguna; será la comparación con otros números (que debemos tener con antelación) lo que nos permitirá emitir **un juicio sobre la bondad de la fase o etapa** estudiadas, y el conjunto de comparaciones y sus respectivas reflexiones será el que determine el grado de **idoneidad del proyecto en su conjunto**. ¿Es oportuno ejecutar el proyecto, o no lo es?



### ¿Será necesario algún requisito para que la evaluación ex-ante sea relevante?

Deberemos de hacer simulaciones con situaciones lo más **cercanas a la realidad** que nos sea posible. Habrá que considerar distintos entornos posibles, cuantificando resultados para ambientes optimistas, prudentes y pesimistas.

**La evaluación de proyectos** es una herramienta que nos permite, a partir de la información generada, estimar el grado de utilidad o fiabilidad del proyecto

respecto de las previsiones inicialmente fijadas.

### Fin de la Unidad de Trabajo.

Con el presente epígrafe, sobre la “Evaluación de calidad”, hemos acabado la Unidad de Trabajo número dos (Diseño de un proyecto). En ella hemos podido estudiar las pautas a seguir para elegir nuestro proyecto, así como la estructura tipo que éste podrá tener. Una vez conocido todo ello, entraremos directamente en el estudio de la “Ejecución del proyecto” (Unidad de Trabajo número tres), donde veremos: cómo puede planificarse, la documentación necesaria para llevarla a cabo, la normativa a tener en consideración, la prevención de riesgos y la supervisión.

## Autoevaluación

**Si decimos que “La evaluación de proyectos es una herramienta que nos permite, a partir de la información generada, estimar el grado de utilidad o fiabilidad del proyecto respecto de las previsiones inicialmente fijadas”, ¿sería verdadera o falsa dicha afirmación?**

- Verdadero.
- Falso.

Sí, es correcta. La evaluación de proyectos es una herramienta que nos permite, a partir de la información generada, estimar el grado de utilidad o fiabilidad del proyecto respecto de las previsiones inicialmente fijadas.









No es correcta.

### Solución









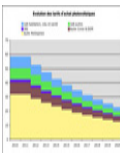

1. Opción correcta
2. Incorrecto

## Anexo.- Licencias de recursos.








### Licencias de recursos utilizados en la Unidad de Trabajo.

Recurso (1)	Datos del recurso (1)	Recurso (2)	Datos del recurso (2)
	<p>Autoría: Ministerio de Educación.</p> <p>Licencia: Uso Educativo no comercial para plataformas FPaD.</p> <p>Procedencia: Fotograma extraído del vídeo disponible en la dirección <a href="http://www.youtube.com/watch?v=bJqbgblKG9k">http://www.youtube.com/watch?v=bJqbgblKG9k</a></p>		<p>Autoría: Ministerio de Educación.</p> <p>Licencia: Uso Educativo no comercial para plataformas FPaD.</p> <p>Procedencia: Fotograma extraído del vídeo disponible en la dirección <a href="http://www.youtube.com/watch?v=bJqbgblKG9k">http://www.youtube.com/watch?v=bJqbgblKG9k</a></p>
	<p>Autoría: Ministerio de Educación.</p> <p>Licencia: Uso Educativo no comercial para plataformas FPaD.</p> <p>Procedencia: Fotograma extraído del vídeo disponible en la dirección <a href="http://www.youtube.com/watch?v=bJqbgblKG9k">http://www.youtube.com/watch?v=bJqbgblKG9k</a></p>		<p>Autoría: Ministerio de Educación.</p> <p>Licencia: Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported.</p> <p>Procedencia: <a href="http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImágenes/DVD17/CD01/28794__43_b_1.jpg">http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImágenes/DVD17/CD01/28794__43_b_1.jpg</a></p>
	<p>Autoría: Ministerio de Educación.</p> <p>Licencia: Uso Educativo no comercial para plataformas FPaD.</p> <p>Procedencia: Fotograma extraído del vídeo disponible en la dirección <a href="http://www.youtube.com/watch?v=bJqbgblKG9k">http://www.youtube.com/watch?v=bJqbgblKG9k</a></p>		<p>Autoría: Tartanna.</p> <p>Licencia: CC BY-NC-ND.</p> <p>Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/tartanna/2813604023">http://www.flickr.com/photos/tartanna/2813604023</a></p>
	<p>Autoría: Chesi – Fotos CC.</p> <p>Licencia: CC BY-SA.</p> <p>Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/pimkie_fotos/2609423659">http://www.flickr.com/photos/pimkie_fotos/2609423659</a></p>		<p>Autoría: Ministerio de Educación.</p> <p>Licencia: Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported.</p> <p>Procedencia: <a href="http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes">http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes</a></p>

			/ArchivosImagenes/DVD01 /CD03/h6362_m.jpg
	<p>Autoría: Ministerio de Educación.</p> <p>Licencia: Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported.</p> <p>Procedencia: <a href="http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImagenes/DVD03/CD06/164smf_m.jpg">http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImagenes/DVD03/CD06/164smf_m.jpg</a></p>		<p>Autoría: Aranjuez1404.</p> <p>Licencia: CC BY-NC-ND.</p> <p>Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/ildebrand/4132600585">http://www.flickr.com/photos/ildebrand/4132600585</a></p>
	<p>Autoría: Ces-VLC.</p> <p>Licencia: CC BY-NC-ND.</p> <p>Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/ces_vlc/4451136381">http://www.flickr.com/photos/ces_vlc/4451136381</a></p>		<p>Autoría: SantiMB.</p> <p>Licencia: CC BY-NC-ND.</p> <p>Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/smb_flickr/2067465432">http://www.flickr.com/photos/smb_flickr/2067465432</a></p>
	<p>Autoría: Toxiccore.</p> <p>Licencia: CC BY.</p> <p>Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/toxiccore/2738543884">http://www.flickr.com/photos/toxiccore/2738543884</a></p>		<p>Autoría: Leo Reynolds.</p> <p>Licencia: CC BY-NC-SA.</p> <p>Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/lwr/6268353870">http://www.flickr.com/photos/lwr/6268353870</a></p>
	<p>Autoría: Ministerio de Educación.</p> <p>Licencia: Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported.</p> <p>Procedencia: <a href="http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImagenes/DVD07/CD04/14399__68_m_1.jpg">http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImagenes/DVD07/CD04/14399__68_m_1.jpg</a></p>		<p>Autoría: Ministerio de Educación.</p> <p>Licencia: Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported.</p> <p>Procedencia: <a href="http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImagenes/DVD17/CD03/29907__789_m_2.jpg">http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImagenes/DVD17/CD03/29907__789_m_2.jpg</a></p>
	<p>Autoría: Touring_fishman.</p> <p>Licencia: CC BY-NC-SA.</p> <p>Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/dsugden/1286130209">http://www.flickr.com/photos/dsugden/1286130209</a></p>		<p>Autoría: Ministerio de Educación.</p> <p>Licencia: Uso Educativo no comercial para plataformas FPd.</p> <p>Procedencia: Fotograma extraído del vídeo disponible en la dirección <a href="http://www.youtube.com/watch?v=bJqbgblKG9k">http://www.youtube.com/watch?v=bJqbgblKG9k</a></p>

	<p>Autoría: Ministerio de Educación. Licencia: Uso Educativo no comercial para plataformas FPaD. Procedencia: Fotograma extraído del vídeo disponible en la dirección <a href="http://www.youtube.com/watch?v=bJqbgblKG9k">http://www.youtube.com/watch?v=bJqbgblKG9k</a></p>		<p>Autoría: Heavybm. Licencia: CC BY-NC-SA. Procedencia: Montaje sobre <a href="http://www.flickr.com/photos/jblesa/3010242104">http://www.flickr.com/photos/jblesa/3010242104</a></p>
	<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD_Num._ECD001 <a href="http://www.educacion.gob.es/aulavirtualfpgestion/mod/lightboxgallery/pic.php/45/001.png">http://www.educacion.gob.es/aulavirtualfpgestion/mod/lightboxgallery/pic.php/45/001.png</a></p>		<p>Autoría: Julianrod. Licencia: CC BY-NC-SA. Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/julianrod/487759499">http://www.flickr.com/photos/julianrod/487759499</a></p>
	<p>Autoría: Jonathan Rubio. Licencia: CC BY. Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/jonathanrh/5817317551">http://www.flickr.com/photos/jonathanrh/5817317551</a></p>		<p>Autoría: Ministerio de Educación. Licencia: Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported. Procedencia: <a href="http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImagenes/DVD06/CD03/10765__78_m_1.jpg">http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImagenes/DVD06/CD03/10765__78_m_1.jpg</a></p>
	<p>Autoría: Fräulein Schiller. Licencia: CC BY-NC-ND. Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/frauleinschiller/4333151394">http://www.flickr.com/photos/frauleinschiller/4333151394</a></p>		<p>Autoría: Ablaieninternet. Licencia: CC BY-NC. Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/ablaeninternet/3624661998">http://www.flickr.com/photos/ablaeninternet/3624661998</a></p>
	<p>Autoría: Jumanji Solar. Licencia: CC BY-NC-SA. Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/jumanjisolar/5412560704">http://www.flickr.com/photos/jumanjisolar/5412560704</a></p>		<p>Autoría: Ministerio de Educación. Licencia: Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported. Procedencia: <a href="http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImagenes/DVD13">http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImagenes/DVD13</a></p>



			/CD05/25051__107_m_1.jpg
	<p>Autoría: Ministerio de Educación.</p> <p>Licencia: Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported.</p> <p>Procedencia:  <a href="http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImagenes/DVD17/CD01/28799__43_m_1.jpg">http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImagenes/DVD17/CD01/28799__43_m_1.jpg</a></p>		<p>Autoría: Ministerio de Educación.</p> <p>Licencia: Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported.</p> <p>Procedencia:  <a href="http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImagenes/DVD01/CD03/h1038_m.jpg">http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImagenes/DVD01/CD03/h1038_m.jpg</a></p>
	<p>Autoría: Ministerio de Educación.</p> <p>Licencia: Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported.</p> <p>Procedencia:  <a href="http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/contenidos/senales01/diagramas/gifs/df001.gif">http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/contenidos/senales01/diagramas/gifs/df001.gif</a></p>		<p>Autoría: Bbtkull.</p> <p>Licencia: CC BY-NC-SA.</p> <p>Procedencia:  <a href="http://www.flickr.com/photos/56289522@N06/5679366552">http://www.flickr.com/photos/56289522@N06/5679366552</a></p>
	<p>Autoría: Empubli.</p> <p>Licencia: CC BY-NC-SA.</p> <p>Procedencia:  <a href="http://www.flickr.com/photos/empubli/5086384551">http://www.flickr.com/photos/empubli/5086384551</a></p>		<p>Autoría: Ministerio de Educación.</p> <p>Licencia: Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported.</p> <p>Procedencia:  <a href="http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImagenes/DVD13/CD05/23770__10_m_1.jpg">http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImagenes/DVD13/CD05/23770__10_m_1.jpg</a></p>
	<p>Autoría: Andres Rueda.</p> <p>Licencia: CC BY.</p> <p>Procedencia:  <a href="http://www.flickr.com/photos/andresrueda/3407340937">http://www.flickr.com/photos/andresrueda/3407340937</a></p>		

