

Seguimiento y control del proyecto.

Caso práctico

La ejecución está en proceso y, de momento, las tareas administrativas de puesta en marcha están saliendo tal y como estaban previstas. El asesoramiento y la supervisión de **Rafael** están resultando decisivos, no ya para lograr los objetivos, que seguro que con un poco de paciencia y muchas vueltas a los distintos organismos se hubieran conseguido, pero sí para optimizar el tiempo de dedicación y para reducir costes con el ahorro de "paseos" a los organismos oficiales. La simplificación de tareas ha sido posible gracias a la experiencia de **Rafael**, por una parte, y al certificado digital expedido por la FNMT, por otra.



Los cálculos, las previsiones, las evaluaciones y los controles han sido muchos y variados los ya realizados por **Luna** en su parte teórica, pero todo ello ha tenido lugar antes de la ejecución y durante ésta habrá que seguir haciéndolos. **Luna** será la encargada de realizar los controles desde dentro de la organización, y a **Rafael** le toca ser el responsable externo de las revisiones y evaluaciones oportunas.



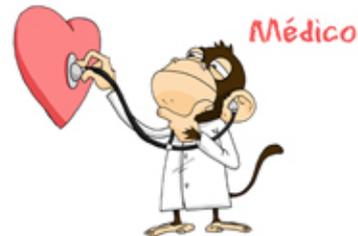
Materiales formativos de FP Online propiedad del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

[Aviso Legal](#)

1.- Procedimiento de evaluación.

Caso práctico

"Un trocito de Castilla y León", que así se llama la empresa de **Luna**, ya está en marcha.



Rafael

le ha hecho

saber a su amiga la importancia que tiene el seguimiento y control de la ejecución del proyecto. Según palabras textuales del propio **Rafael**, "un negocio incipiente es como un

recién nacido, que al principio necesitará mucha vigilancia y cuidados, pero que con el paso del tiempo estos podrán ir espaciándose, y que llegado a adulto será conveniente que siga con controles periódicos para detectar y predecir posibles enfermedades".

Ha sido el propio **Rafael** el que ha programado sus intervenciones, que básicamente estarán basadas en visitas periódicas para ver cómo **Luna** organiza la tienda y cómo atiende al público; en llamadas telefónicas y correos electrónicos mediante los que solicitará alguna información puntual, sobre tiempos y plazos especialmente; y en el análisis contable y financiero que hará cada quince días durante los tres primeros meses, una vez al mes durante el resto del año y después tiene pensado pasar dicha tarea a trimestral, coincidiendo con la presentación de la información fiscal en la Agencia Tributaria.

Con el estudio de este epígrafe verás lo importante que puede llegar a ser el hacer un control adecuado de la actividad.

La importancia del control.

Es imprescindible controlar la ejecución del proyecto para conocer cuál es su evolución, para conocer si lo obtenido coincide con lo esperado, y en caso de que no sea así, introducir los cambios oportunos.

¿Qué entendemos por procedimiento de evaluación de la ejecución de un proyecto?

Podríamos decir que es el método seguido para realizar mediciones del proceso que se

está ejecutando para, con la información obtenida, poder contestar a preguntas como las siguientes, entre otras: ¿se están consiguiendo los objetivos previstos?, ¿son mejorables los resultados obtenidos?, ¿existe otra alternativa posible?, ¿estamos haciendo uso de la mejor alternativa de entre las que disponemos?

¿Qué características deberá poseer una buena evaluación?

- ✓ **Credibilidad.** La evaluación deberá cumplir con el requisito de garantía y confianza mínimas.
- ✓ **Liviandad.** Se establecerán métodos científicos fáciles de ejecutar.
- ✓ **Neutralidad.** Ni las observaciones ni las decisiones serán parciales o interesadas.
- ✓ **Utilidad.** Deberá aportar las medidas que mejoren la obtención de los objetivos.
- ✓ **Retroalimentación.** Siempre deberá de aportar un componente de aprendizaje para el futuro.

¿Qué variables serán objeto de control?

Los datos que serán recogidos y comparados con los previstos, para proceder posteriormente a la toma de decisiones correspondientes según las desviaciones observadas, serán los relativos a:

- ✓ Los **tiempos** de ejecución.
- ✓ Los **procedimientos** aplicados.
- ✓ Los **costes** de los recursos aplicados.
- ✓ Los **resultados** obtenidos.

Proceso a seguir.

Para la evaluación de la ejecución será conveniente seguir un método científico que asegure los resultados, y que resumidamente podría contar con las fases de la siguiente imagen:



Documentación necesaria para la evaluación del proyecto.

La documentación necesaria para la evaluación de la ejecución coincidirá con **la que fue utilizada para la planificación** (como el plan operativo, el cronograma, los presupuestos o las previsiones). El motivo es que en todo momento será necesario conocer todos los antecedentes en que se basaron las decisiones que ahora son objeto de ejecución.

Debes conocer

La evaluación de la ejecución te permitirá mejorar dicha ejecución, por medio de la retroalimentación.

[Resumen textual alternativo](#)

2.- Justificar propuestas.

Caso práctico

Luna tiene muy claro para qué pone en práctica su proyecto. Dadas sus circunstancias es de las pocas alternativas con que cuenta para entrar en el mundo laboral, por medio del autoempleo. Y es por ello que las posibilidades de obtener los objetivos planteados para su empresa son alcanzables, ya que no pretende lucrarse de una manera inmediata, sólo soportar los costes, entre los que se incluyen sus retribuciones como trabajadora.



No cabe duda de que existen riesgos que ponen en peligro el ejercicio satisfactorio de su actividad, pero lo tiene todo muy estudiado, han sido muchas las horas que le ha dedicado al diseño y planificación, y esto le hace poseedora del toque de optimismo necesario para seguir adelante.

Cada paso programado está razonado y argumentado convenientemente, los cálculos están realizados en base al peor de los escenarios posibles y son satisfactorios, sus capacidades personales son excelentes, su iniciativa emprendedora está por las nubes...

Todo invita al optimismo.

Tendrás que justificar todo lo que hagas, según se detalla a continuación.

La justificación como base.

Todo lo propuesto y todo lo llevado a cabo en un proyecto deberá estar debidamente justificado por el responsable del proyecto. Se trata de exponer las razones que demuestran que el proyecto en su conjunto es el mejor para alcanzar los objetivos, y lo mismo debe suceder a cada parte de él (metodología, recursos, planificación, controles, cambios propuestos y demás componentes). Podríamos decir que la justificación debe responder a todas las preguntas relativas al proyecto que incluyan el **¿por qué?**



Justificación del procedimiento de seguimiento y control o evaluación.

Se trata de aplicar el **método científico de resolución de problemas**, partiendo de una base planificada que sitúe los momentos de actuación y que concluya con la asimilación de lo aprendido durante el proceso.

Justificación de los objetivos marcados.

Cabría distinguir entre los objetivos personales del promotor del proyecto y los objetivos del proyecto en sí.

- ✓ **Objetivos personales o externos.** Entre otras muchos motivos encontramos el caso de tratar de ejercitar una opción de autoempleo y el de intentar satisfacer una necesidad de autorrealización.
- ✓ **Objetivos específicos o internos.** Las razones o el por qué de los objetivos establecidos variará dependiendo del tipo de proyecto, pero podemos resumir diciendo que en los proyectos empresariales la razón suele ser la búsqueda de beneficios económicos, mientras que en los proyectos sociales se busca satisfacer las necesidades de un grupo de personas o de una comunidad entera.

¿Por qué decidimos que la propuesta de solución escogida para alcanzar los objetivos es la idónea?

Porque así nos lo indican todos los análisis a que ha sido sometido el proyecto. Hablamos de **simulaciones**, de análisis de viabilidad económica, de análisis de viabilidad financiera, de **análisis** de sensibilidad, de análisis de riesgos o de **controles** durante la ejecución, entre otros.

Continuidad de la justificación del proyecto.

La justificación del proyecto no es una simple tarea argumentativa que se realiza al inicio del proyecto y se deja olvidada, no. Al inicio y durante la ejecución del proyecto hay que **analizar las condiciones reales** para conocer si continúan siendo válidas las justificaciones planteadas, en caso negativo habría que reconsiderarlas o abortar el proyecto.

Autoevaluación

Los objetivos externos de los proyectos empresariales suelen centrarse en la búsqueda de beneficios económicos, mientras que en

los proyectos sociales lo harán en la satisfacción de las necesidades de un grupo de personas o de una comunidad entera ¿Esta afirmación es verdadera o falsa?

- Verdadera.
- Falsa.

No es correcta.

Sí, es correcta. Cabría distinguir entre los objetivos personales del promotor del proyecto y los objetivos del proyecto en sí:

- ✓ **Objetivos personales o externos.** Entre otras muchos motivos encontramos el caso de tratar de ejercitar una opción de autoempleo y el de intentar satisfacer una necesidad de autorrealización.
- ✓ **Objetivos específicos o internos.** Las razones o el por qué de los objetivos establecidos variará dependiendo del tipo de proyecto, pero podemos resumir diciendo que en los proyectos empresariales la razón suele ser la búsqueda de beneficios económicos, mientras que en los proyectos sociales se busca satisfacer las necesidades de un grupo de personas o de una comunidad entera.

Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta

3.- Control de calidad.

Caso práctico

El proyecto está ejecutándose, el negocio está en marcha. **Luna** sabe que necesita sacrificarse para sacar adelante su empresa y además de dedicarle muchas horas al día, durante las horas de descanso también sigue pensando en él: en lo que hará mañana o en cómo hizo tal o cual gestión.



Ha recordado que Castilla y León Vende SL era poseedora del certificado ISO 9001, y aunque no conoce exactamente el proceso y requisitos de obtención, sí que considera que le daba notoriedad cuando se veía impreso en la documentación de la empresa.

Por tal motivo ha esperado la visita de **Rafael** y le ha preguntado sobre ello. **Rafael** le ha aclarado que ese sello estaba certificando que la empresa cumplía ciertas normas sobre calidad establecidas por la Organización Internacional de Normalización, pero que consideraba que, aunque había subvenciones de parte del coste total, no creía oportuno el meterse en ese gasto en estos momentos iniciales.

Como siempre, **Luna** acata la opinión de su amigo y maestro, pero eso no le impide meterse en Internet y leer todo lo que encuentra al respecto (tiene claro que cuando llegue el momento oportuno y sus finanzas se lo permitan, acometerá la inversión, que es como ella lo ve, y no como un gasto).

A continuación estudiarás diversos conceptos relacionados con el término "calidad": definición, control, certificados, repercusiones...

¿Qué es la calidad?

Según el diccionario de la RAE es la "**propiedad** o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor".

¿Calidad del proceso o calidad del producto?

De ambas cosas. Importante será el cumplimiento de los requisitos establecidos en el proyecto sobre el proceso a seguir para conseguir los objetivos, pero no menos lo será la consecución del producto ideal.

La calidad del producto y la satisfacción del cliente.

Los dos conceptos de calidad comentados anteriormente están muy relacionados, ya que si aseguramos la calidad del proceso, y éste era el idóneo para la obtención del producto o servicio generado, el fruto de dicho proceso dará lugar a la plena satisfacción del cliente o consumidor, o lo que es lo mismo, al logro de un producto final de calidad.

CALIDAD DEL PRODUCTO = SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

¿Qué es un certificado de calidad?

Es un documento público, emitido por unos auditores o evaluadores pertenecientes a una empresa cualificada para ello, en el que se certifica que una determinada empresa u organización **cumple con la norma** establecida para su proceso de producción, proceso de gestión o producto.

¿La implantación de un sistema de calidad sólo persigue la satisfacción del cliente?

No en todos los casos. A veces, las empresas pretenden obtener el certificado de calidad o sello de calidad con la intención de escalar posiciones en el mercado respecto de sus competidores. Se puede concebir como una "**cuestión de prestigio**". Se podría considerar que el aumento de satisfacción que provoca en el cliente el aumento de la calidad del producto, para este caso, es considerado por la empresa como un efecto secundario (pero beneficioso igualmente).

El control como garante de la calidad.

Una vez asumidas por los participantes de la organización las pautas a seguir en el proceso productivo, será de **aplicación la estadística** en el control de la calidad del proceso o del producto/servicio, verificando la idónea aplicación de aquel, o de sus resultados, en una muestra de la población total.

¿Repercutirá el control de calidad en el precio final del producto?

Por supuesto que sí, todos los costes en que incurra la empresa tendrán su reflejo en el precio final del producto. Por una parte, el control del proceso productivo y/o del producto final supondrá elevar los costes de los recursos utilizados (humanos y materiales), pero por otra, la eficiencia conseguida provocará una reducción de recursos (menos cantidad de tiempo utilizada en el proceso de producción, mejora de los tiempos en las tareas administrativas, etc.). Cada empresa u organización deberá encontrar el equilibrio adecuado a sus circunstancias y a los objetivos perseguidos.

Citas para pensar

El precio se olvida, la calidad permanece.

Para saber más

No dejes de visualizar el vídeo propuesto, con él podrás afianzar los conceptos estudiados, e incorporar algunos nuevos, relacionados con la calidad.



[Resumen textual alternativo](#)

3.1.-

Proverbio francés.

Indicadores de calidad.

Para poder medir la calidad necesitarás instrumentos que te ayuden en dicha tarea. Amplía tus conocimientos al respecto.

Podemos definir el **indicador de calidad** como un instrumento de medida que refleja el nivel de calidad que tiene la actividad o el producto analizados.

Indicadores cuantitativos e indicadores cualitativos.

En una primera clasificación podemos distinguir entre indicadores cuantitativos (están representados por un **valor numérico**) e indicadores cualitativos (reflejan cualidades no numéricas). Para lograr una evaluación integral será necesario complementar ambos tipos de indicadores, aportando generalmente los cualitativos una información complementaria a la suministrada por los cuantitativos.

¿Cuál es el objetivo de usar indicadores de calidad?

Poder **mejorar la calidad**. Medimos para controlar, controlamos para gestionar y gestionamos para mejorar. De lo anterior se deduce que los indicadores son necesarios para poder mejorar la calidad de nuestro proyecto, proceso, producto, etcétera.



¿Cuál es la tendencia en lo que respecta a la calidad?

En un mundo cada vez más globalizado, en el que cada vez la competitividad es mayor, la tendencia al establecimiento de modelos de calidad total es claramente **creciente**, y su motivo es el intento de mejora del producto o servicio en aras de conseguir un mayor grado de satisfacción del cliente.

La calidad de un proyecto.

Para medir la calidad de un proyecto, por muy complicado que sea éste, no hay que olvidar los **indicadores simples** de medición de: beneficio o utilidad; coste o inversión.

¿Cómo deben ser los indicadores de la garantía de calidad de un proyecto?

Independientes, objetivos, válidos, útiles, simples, flexibles y comparables.

Debes conocer

Con la lectura del PowerPoint facilitado podrás entender mejor cómo deben ser los indicadores de garantía de calidad de un proyecto.

[Resumen textual alternativo](#)

¿Cuál es el proceso para crear un sistema de indicadores útil para medir la calidad de un proyecto, de una actividad o de un producto?

Para medir la calidad habrá que utilizar el sistema de indicadores de forma conveniente, y siempre siguiendo el proceso siguiente:



1. Definir el criterio de calidad.
2. Establecer los **indicadores** de calidad adecuados.
3. Precisar el estándar de calidad oportuno.

¿Qué tipo de indicadores de calidad utilizaremos en la evaluación de nuestro proyecto?

- ✓ **Indicadores de carga de trabajo.** Analizan la cantidad de trabajo empleada.
- ✓ **Indicadores de eficiencia.** Relacionan los resultados con la cantidad de recursos empleados.
- ✓ **Indicadores de eficacia.** Informan sobre el grado de logro del objetivo.

Control de calidad y garantía de calidad.

El **proceso de garantía de calidad está en un nivel superior al del control** de calidad. Quizás se vea más claro en el caso de los productos que en el de los proyectos y por eso facilitamos el siguiente ejemplo: con el control de calidad podremos llegar a constatar que el 100 % del producto que sale al mercado posee la calidad estándar buscada, y que el porcentaje de producto que ha sido desechado por no cumplirla ha sido del X %, pues bien, el análisis de garantía de calidad nos debe permitir localizar la causa de la existencia de material que no cumple la calidad exigida y con ello tendremos la posibilidad de hacer los cambios oportunos que lo eviten.

Ejemplos de indicadores de la garantía de calidad de un proyecto.

Aparte de los más generales (plazo de puesta en marcha, plazo medio de fabricación, coste por persona, coste total del personal, tasa interna de rendimiento, relación beneficio-coste, coste total por unidad de producto, periodo de recuperación de la inversión o unidades fabricadas en unidad de tiempo, por ejemplo) en cada proyecto se establecerán los indicadores particulares **convenientes**.

Autoevaluación

De los siguientes adjetivos que se relacionan, indica cuáles será correcto aplicar a los indicadores de la garantía de calidad de un proyecto:

Comparables.

Contradictorios.

Relajantes.

Objetivos.

Mostrar retroalimentación

Solución

1. Correcto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Correcto

4.- Registro de resultados.

Caso práctico

Luna va de acá para allá con su mini portátil a cuestras, aunque también lleva papel y bolígrafo para anotar de forma rápida todo lo que estima de interés. En estos días se le ha venido a la mente el recuerdo de Ana, la jefa de contabilidad de Castilla y León Vende S.L., porque aquella muchacha que todo lo planificaba, siempre iba con una libretita y un lápiz en la mano (ella decía: "aunque confío en mi memoria, prefiero escribirlo y ya sí que no se me olvida").



En su momento, **Rafael** le habló del informe periódico que había que confeccionar, y **Luna** no sabe qué formato darle a dicho informe, ni qué incluir en él. El propio **Rafael** le ha aclarado que se trata de un registro de todo lo acontecido, incluidos los resultados observados y las decisiones tomadas, pero que en principio no tiene que darle ningún formato especial porque la utilidad es para ella, que se trata de tener toda la información agrupada y ordenada de tal forma que si fuera necesario presentarla en algún sitio, no hubiera más que seleccionar la información oportuna y darle la forma adecuada.

Como ocurre en todo método científico, será preciso que seas minucioso con las anotaciones de todo lo que ocurre concerniente al proyecto.



El registro como norma.

Como norma general, serán registradas todas las actuaciones que tengan lugar en la fase de ejecución del proyecto, dentro de las cuales se incluyen todas las mediciones y controles llevados a cabo, así como los resultados obtenidos y las decisiones tomadas como consecuencia de estos. Para esta tarea será preciso sacar el máximo partido posible a las **herramientas informáticas** que tengamos a nuestra disposición.

¿Qué es el informe de seguimiento del proyecto?

Es un documento que se genera periódicamente en el que se recoge, de forma sintética, toda la información del periodo referente al seguimiento del proyecto. **Su formato dependerá** si hay que presentarlo en algún sitio o no, y de dónde hay que presentarlo, en caso positivo, y su contenido podrá incluir la información que seguidamente se relaciona, pero en cualquier caso nunca dejará de contener las observaciones realizadas, sus resultados y las conclusiones sacadas: actividades realizadas, costes acontecidos, actualización del cronograma, comparación de la marcha del proyecto con lo previsto, actualización de previsiones, registros de resultados, propuestas de mejora, y, en general, toda la información relevante para el perfeccionamiento de la organización.

La matriz de evaluación o valoración, como herramienta en el registro de resultados.

Sabemos que la matriz de evaluación es un **cuadro de doble** entrada en el que su eje vertical (cabezas de filas) muestra de forma explícita los distintos aspectos a observar/estudiar/evaluar/controlar (los indicadores) y su eje horizontal (cabezas de columnas) reflejará, de forma graduada, la consideración que se asignará a los diferentes niveles de logro (ya sea con números o con calificativos). Las celdas de intersección entre la tarea, contenido o resultado objeto de evaluación, y la calificación otorgada, mostrará de forma explícita los posibles resultados obtenidos en la evaluación.

¿Cuáles son las ventajas de la utilización de esta herramienta?

- ✓ **Concreta** los puntos a controlar.
- ✓ **Facilita la recogida y el registro del resultado obtenido**, en tanto que ya están reflejados de forma explícita todos los posibles resultados (agrupados por categorías).
- ✓ Se **reduce la subjetividad** a la hora de interpretar los resultados.

Debes conocer

Con el documento propuesto se pretenden evidenciar las ventajas que podemos sacar de la matriz de evaluación, como herramienta a la hora del seguimiento de un proyecto y en la evaluación del proyecto o de sus actividades, tanto a la hora de su programación, como en el momento de registrar los resultados obtenidos.

[Anexo I. Ejemplo de matriz de evaluación.](#)

5.- Garantizar el cumplimiento.

Caso práctico

Un trocito de Castilla y León, el negocio de **Luna**, está funcionando. Las ventas son bajas, pero es lógico y es por eso que estaba previsto; es una actividad nueva en un local nuevo, con una empresaria nueva... Lo que **Luna** nunca se podía imaginar es que necesitara tanto tiempo de dedicación. ¡En Castilla y León Vende S.L. todo parecía tan fácil! Cada persona echaba sus ocho horas de trabajo y todo salía a pedir de boca. Pero esto es otra cosa, es la vida real del nuevo emprendedor. Lo cual no quiere decir que sea desilusionador, ni mucho menos; a **Luna** le resultan agotadoras las largas jornadas, pero la ilusión va en aumento, la palabra desánimo no forma parte del vocabulario de nuestra amiga.



Cuando los controles evidencian que todo está saliendo sobre lo previsto, **Luna** se pone contenta; y cuando no sale así y es necesario retocar el plan, ella se enorgullece de su capacidad de respuesta. Reconoce que le falta experiencia, pero que eso es precisamente lo que le está pasando, que está aprendiendo de sus propios errores, que está cogiendo experiencia.

Rafael ha pasado a formar parte del día a día de **Luna**, unas veces como proveedor, otras como colaborador y otras como amigo, y él siempre se lo recuerda: "**Luna, si sigues poniendo el empeño que le estás poniendo ahora, tienes el éxito asegurado**".

Como finalización a nuestro módulo, y con objeto de garantizar el cumplimiento del proyecto, vamos destacar cuatro puntos fundamentales:

✓ Creación de la base de trabajo.

Se trata de dar respuesta a todas las preguntas posibles que nos podemos plantear sobre el proyecto:

- ◆ ¿Qué queremos hacer? Es la idea de proyecto.
- ◆ ¿Para qué queremos hacerlo? Objetivos a cumplir.
- ◆ ¿Por qué lo haremos? Justificación.
- ◆ ¿Cómo lo haremos? Metodología y actividades.
- ◆ ¿Dónde lo haremos? Situación física.
- ◆ ¿Cuándo ha de hacerse? Según nuestro cronograma.
- ◆ ¿Con qué y quienes lo ejecutaremos? Recursos a emplear.

- ✓ **Planificación.** Con la ayuda de un cronograma explicitaremos el orden de las tareas y los plazos de ejecución.
- ✓ **Control y revisión.** Sabemos que todo puede variar, que no siempre las situaciones van a resultar como las esperadas, y que la ejecución será la que marque la verdad de la realidad. Es por ello que será necesario controlar que todo sigue el curso previsto, y en caso contrario habrá que reestructurar el proyecto hasta el punto de considerar, incluso, su inviabilidad si fuera preciso. Nos serviremos de los puntos de control previamente planificados, de los indicadores diseñados al efecto y de los niveles considerados como buenos (estándares).
- ✓ **Dedicación y esfuerzo.** De nada servirá todo lo anterior si detrás de todo el proceso, desde la propuesta de la idea hasta el final de la ejecución, no existe un interés real en que todo salga según lo previsto. Ese interés se manifiesta con el trabajo, la dedicación y el esfuerzo.

Fin de la unidad de trabajo.

Hemos llegado al final de la última unidad de trabajo y, por consiguiente, también del módulo. Esperamos que te haya resultado ameno y que, de alguna manera, te ayude en tu futuro laboral. De cualquier forma queremos resaltar que el mundo laboral está lleno de vicisitudes que parecen piedras que el destino pone en nuestro camino, y máxime para las personas que entran en él por primera vez, y por ello te animamos a levantarte, cuantas veces sea necesario, de las caídas y desmayos que se te pudieran presentar. Y nunca olvides que:

NO HAY PREMIO SIN SACRIFICIO

Autoevaluación

Relaciona cada una de las preguntas que se exponen, y que son algunas de las que se plantean en la creación de la base de trabajo del proyecto, con el apartado correspondiente en el que serán contestadas.

Ejercicio de relacionar.

| Pregunta | Relación | Apartado de respuesta |
|-----------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| ¿Cuándo ha de hacerse? | <input type="radio"/> | 1. Objetivos a cumplir. |
| ¿Para qué queremos hacerlo? | <input type="radio"/> | 2. Metodología y actividades. |
| ¿Cómo lo haremos? | <input type="radio"/> | 3. Según nuestro cronograma. |

Enviar

Creación de la base de trabajo. Se trata de dar respuesta a todas las preguntas posibles que nos podemos plantear sobre el proyecto:

- ✓ ¿Para qué queremos hacerlo? Objetivos a cumplir.
- ✓ ¿Cómo lo haremos? Metodología y actividades.
- ✓ ¿Cuándo ha de hacerse? Según nuestro cronograma.
- ✓ ...

Anexo I.- Ejemplo de matriz de evaluación.

Ejemplo de matriz de evaluación.

| CALIDAD DEL RESULTADO Indicador | Muy mala | Mala | Aceptable | Buena | Muy Buena |
|--|--------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|---|------------------------|
| Nivel de producción diaria (en unidades de producto) | De 0 a 100. | De 101 a 200. | De 201 A 300. | De 301 a 400. | Más de 400. |
| Media de unidades diarias fabricadas por trabajador | De 0 a 20. | De 21 a 40. | De 41 a 60. | De 61 a 80. | De 61 a 80. |
| Vencimiento medio del crédito de proveedores (en días) | De 0 a 15. | De 16 a 30. | 30 De 31 a 60. | De 61 a 90. | Más de 90. |
| Vencimiento medio del crédito a clientes (en días) | Más de 90. | De 61 a 90. | De 31 a 60. | De 16 a 30. | De 0 a 15. |
| Desviación en el plazo de ejecución previsto para una tarea concreta (en %) | Más del 30 % por arriba. | Entre el 30 % y el 10 %, por arriba. | Entre el 10 % y el 5 %, por arriba. | Entre el 5 % por arriba y el 5 % por abajo. | Más del 5 % por abajo. |
| Devolución de mercancía por parte de los clientes (% sobre las | Más del 15 %. | Entre el 5 % y el 15 %. | Entre el 3 % y 5 %. | Entre el 1 % y el 3 %. | Menos del 1 %. |

| CALIDAD DEL RESULTADO | Muy mala | Mala | Aceptable | Buena | Muy Buena |
|---|--------------------------------|--|--|--|-------------------------------|
| Indicador | | | | | |
| ventas) | | | | | |
| Grado de satisfacción de la clientela según la encuesta anónima a la que la hemos sometido | La mayoría tiene alguna queja. | Entre el 15 % y el 50 % muestran quejas. | Los clientes con queja están entre el 2 % y el 15 %. | El número de quejas es insignificante. | Ningún cliente muestra queja. |

NOTAS

1. En la medida de lo posible, se intentará cuantificar el resultado de los valores cualitativos, para facilitar su estudio y poder aplicar criterios más objetivos que faciliten la obtención de conclusiones.
2. En el presente ejemplo han sido considerados unos indicadores, unos niveles de logro y unas consideraciones de ese logro muy particulares. En la práctica, cada empresa u organización deberá generar los indicadores que les sean más útiles para su evaluación y seguimiento, así como los niveles de logro (fijación de estándares para cada indicador) y consideraciones más adecuadas en cada caso.

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 http://www.youtube.com/watch?v=bJqbgblKG9k</p> |  | <p>Autoría: Ministerio de Educación.</p> <p>Licencia: Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported.</p> <p>Procedencia: http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImágenes/DVD20/CD03/176411_im_1.jpg</p> |
|  | <p>Autoría: Ministerio de Educación.</p> <p>Licencia: Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported.</p> <p>Procedencia: http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImágenes/DVD13/CD05/23579__10_m_1.jpg</p> |  | <p>Autoría: Stockbyte.</p> <p>Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia.</p> <p>Procedencia: CD-DVD Num. V07 http://www.educacion.gob.es/aulavirtualfpgestion/mod/lightboxgallery/pic.php/40/BU001927.png</p> |
|  | <p>Autoría: Stockbyte.</p> <p>Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia.</p> <p>Procedencia: CD-DVD_Num._CD73 recortada de http://www.educacion.gob.es/aulavirtualfpgestion/mod/lightboxgallery/pic.php/46/57431917.png</p> |  | <p>Autoría: Ministerio de Educación.</p> <p>Licencia: Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported.</p> <p>Procedencia: http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImágenes/DVD30/CD03/198984_im_1.jpg</p> |
|  | <p>Autoría: Ministerio de Educación.</p> <p>Licencia: Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported.</p> |  | <p>Autoría: Ministerio de Educación.</p> <p>Licencia: Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported.</p> |

Procedencia:
[http://recursostic.educacion.es
//bancoimagenes
/ArchivosImágenes/DVD11
/CD05/20248__54_m_9.jpg](http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImágenes/DVD11/CD05/20248__54_m_9.jpg)

Procedencia:
[http://recursostic.educacion.es
//bancoimagenes
/ArchivosImágenes/DVD30
/CD03/199071_im_1.jpg](http://recursostic.educacion.es//bancoimagenes/ArchivosImágenes/DVD30/CD03/199071_im_1.jpg)

