

## U.T. 3.- Control y evaluación de la ejecución del proyecto.



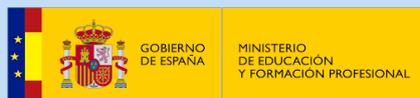
### Caso práctico

**Ana** intenta aprender lo máximo posible para aprovechar el tiempo de realización de FCT en la empresa de su tío **Fernando**, sabe que además de ser de gran ayuda en su futuro laboral, la empresa de su tío no pasa por un buen momento.

En ocasiones **Fernando** se ve agobiado por la continuidad de esta situación en el tiempo y no es capaz de elaborar una estrategia diferente que le ayude a salir de esa situación.

En este sentido **Ana** se ve capacitada para ayudar a su tío **Fernando**, acaba de cursar el ciclo formativo de grado superior de Diseño y Amueblamiento y tiene las ideas frescas. Pensando en iniciativas que puedan ayudarlo ha recordado lo aprendido en el tema de control y evaluación del proyecto y se le ha ocurrido que esto puede echarle una mano a su tío.

Es cierto que **Fernando** tiene una amplia experiencia en el sector, pero con el tiempo la maquinaria, métodos, o modas van cambiando y tal vez **Fernando** haya caído en la rutina y haya olvidado que también es necesario ser innovador y estar a la última en los avances para que su empresa no se quede atrás.



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

[Aviso Legal](#)

# 1.- Evaluación de proyectos.



## Caso práctico

**Ana** le comenta a su tío que ha estado pensando en la situación y se le ha ocurrido que una buena medida para mejorar el funcionamiento de la fábrica es realizar una evaluación de los proyectos antes de que se lleven a cabo, de esta forma pueden observar qué puntos pueden mejorar, si están cumpliendo los objetivos o si se puede mejorar el proyecto.

**Ana** entiende que con toda esta evaluación, los clientes quedarán más satisfechos y puede que le hagan más encargos a su tío o incluso que se lo recomienden a familiares y amigos.



En primer lugar te preguntará ¿Qué es una evaluación de proyectos? Es un proceso mediante el cual debes determinar los cambios generados por el proyecto, esto debes hacerlo comparando el estado actual y el estado previsto en su planificación. Es decir debes intentar **cuantificar en qué medida un proyecto ha logrado cumplir los objetivos para los que ha sido realizado.**



Atendiendo a la definición de la evaluación de proyectos puedes observar que no es un fin en sí misma, sino un **medio para optimizar la gestión de los proyectos**, una actividad orientada a mejorar la eficacia de los proyectos en relación con sus fines y a optimizar la eficiencia en la asignación de recursos.

La evaluación de proyectos contempla una serie de **criterios base que permiten establecer sus conclusiones**. En función del campo, empresa u organización de que se trate, se emplearán una serie de criterios u otros que guarden relación con los objetivos que se persigan con la realización del proyecto.

Debes saber que no existen criterios únicos, **los criterios surgen en función de la naturaleza de cada proyecto**, por lo que debes tener una idea clara de lo que **tienes que analizar, la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de proyectos.**

- ✓ **Pertinencia o relevancia:** observa la  congruencia entre los objetivos del proyecto y las necesidades identificadas y los intereses de la persona, grupo o empresa que encarga el proyecto.
- ✓ **Eficacia:** es el grado en que se han cumplido los objetivos.
- ✓ **Eficiencia:** indica el modo en que se han organizado y empleado recursos disponibles en la  implementación del proyecto.
- ✓ **Sostenibilidad:** es la medida en la que se mantienen vigentes los cambios logrados por el proyecto una vez que éste ha finalizado.

Cabe adivinar que la labor de evaluación de proyectos no es una tarea fácil de realizar y conlleva muchas dificultades para poder realizar una buena evaluación, algunas de estas dificultades son:

- ✓ Falta de disponibilidad de información.
- ✓ No contar con personal cualificado para realizar ese trabajo.
- ✓ Carencia de un sistema de evaluación, por lo que no se conoce el proceso desarrollado.
- ✓ Falta de objetividad de la persona encargada de realizar la evaluación.



## Autoevaluación

A la hora de evaluar los proyectos, has de tener claro qué es lo que debes evaluar, cuando te hablan del “grado en que se han cumplido los objetivos” ¿A qué criterio base se están refiriendo?

- Eficiencia.
- Sostenibilidad.
- Pertinencia.
- Eficacia.

No es correcta porque esta evalúa el modo en que se han empleado los recursos.

Incorrecta.

No es la respuesta correcta porque esta observa la congruencia entre objetivos y necesidades.

Muy bien. Has captado la idea.

### Solución

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

## 1.1.- Tipos de evaluación de proyectos.

Según el momento en el que se realiza la evaluación existen distintos tipos.

A continuación tienes una descripción de cada uno de los tipos de evaluación:

- ✓ **Ex-ante:** esta evaluación se hace **antes de la aprobación del proyecto y busca conocer su pertinencia, visibilidad y eficacia potencial.** Consiste en seleccionar de entre varias alternativas, técnicamente factibles, a la que produce el mayor impacto al mínimo costo. Este tipo de evaluación supone la incorporación de ajustes necesarios en el diseño del proyecto.
- ✓ **De proceso, operativa o continua:** se hace **mientras el proyecto se va desarrollando y guarda estrecha relación con el [monitoreo del proyecto](#).** Permite conocer en qué medida se viene logrando el resultado de los objetivos. En relación con esto, una evaluación de este tipo debe buscar aportar perfeccionamiento del modelo de intervención empleado y a identificar las lecciones aprendidas. Las fuentes financieras suelen requerir la realización de este tipo de evaluación para ejecutar los desembolsos periódicos.
- ✓ **Ex-post, de resultados o de fin de proyecto:** se realiza **cuando finaliza el proyecto.** Este tipo de evaluación debes enfocarlo a indagar el nivel de **cumplimiento de los objetivos**, asimismo debes buscar demostrar que los cambios producidos son consecuencia del proyecto, para esto se suele recurrir a un diseño experimental. No sólo debes indagar los cambios positivos, también debes analizar los efectos negativos e inesperados.
- ✓ **Evaluación del impacto:** se trata de evaluar **los cambios permanentes y las mejoras de la calidad** de vida producidas por el proyecto, es decir, se enfoca en conocer la sostenibilidad de los cambios alcanzados y los efectos imprevistos, positivos y negativos.

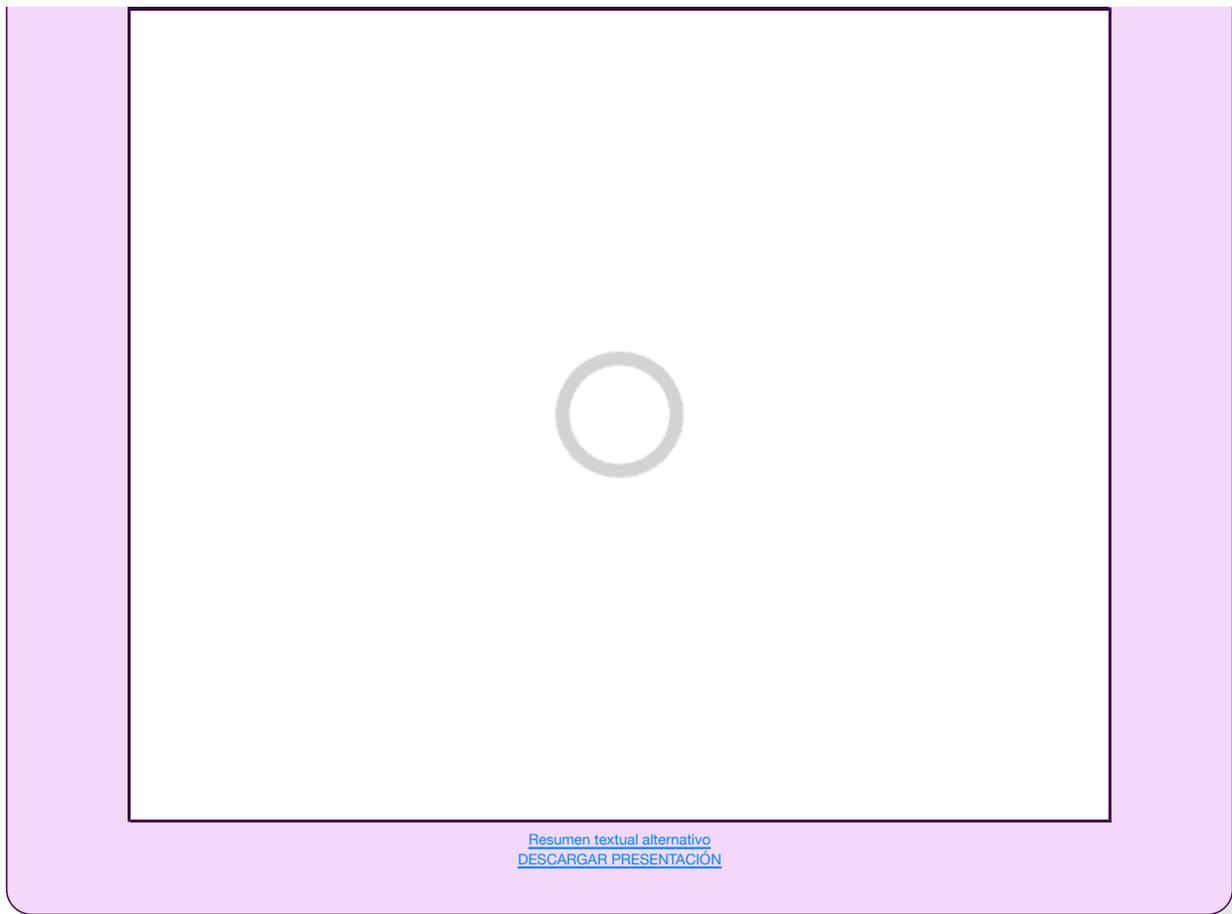


Una vez conocidos los tipos de evaluación existentes, debes tener en cuenta que hay mucho tipos de proyectos en el ámbito del diseño de carpintería y amueblamiento, no sólo debes centrarte en la constitución de un único artículo, como una puerta o un mueble, existen muchos tipos de proyectos mucho más amplios y de otras características a los que puedes aplicar las evaluaciones explicadas, proyectos de mejora de funcionamiento de cadenas de montaje, proyecto de mejora de funcionamiento integral de empresa maderera o proyecto de gestión de abastecimiento de recursos, entre otros.



### Debes conocer

En las definiciones has observado que cada tipo de evaluación se realiza en un momento del proyecto, a continuación tienes una animación que te ayudará a visualizar en qué momento se puede aplicar cada una de las evaluaciones que has visto en este punto:



## 1.2.- Elaboración de un documento de evaluación.

Antes de comenzar a evaluar un proyecto debes conocer los requisitos que debe cumplir una buena evaluación, estos requisitos metodológicos deben garantizar que la información que generes pueda ser utilizada en la toma de decisiones. Por lo que todo **tu proceso de evaluación debe ser:**

- ✓ **Objetivo:** debe medirse y analizarse los **hechos definidos tal y como se presentan.**
- ✓ **Imparcial:** la generación de conclusiones del **proceso de evaluación debe ser neutral, transparente e imparcial.** Quien realiza la evaluación no debe tener intereses personales o conflictos con la unidad ejecutora del proyecto.
- ✓ **Válido:** debe **medirse lo que se ha planificado medir**, respetando las definiciones establecidas. En caso de que el objeto de análisis sea demasiado complejo para una medición objetiva, debe realizarse una aproximación cualitativa inicial.
- ✓ **Confiable:** las **mediciones y observaciones deben ser registradas adecuadamente**, preferentemente recurriendo a verificaciones in situ.
- ✓ **Creíble:** todas **las partes involucradas en el proyecto deben tener confianza en la idoneidad e imparcialidad de los responsables de la evaluación**, quienes a su vez deben mantener una política de transparencia y rigor profesional.
- ✓ **Oportuno:** **debe realizarse en el momento adecuado**, evitando los efectos negativos que produce el paso del tiempo.
- ✓ **Útil:** **debe ser provechoso y elaborarse con un lenguaje conciso y directo**, entendible para todos los que accedan a la información elaborada, los resultados de una evaluación no deben dirigirse sólo a quienes tienen altos conocimientos técnicos sino que debe servir para que cualquier involucrado pueda tomar conocimiento de la situación del proyecto.
- ✓ **Participativo:** **debe incluirse a todos los involucrados en el proyecto**, buscando reflejar sus experiencias, necesidades, intereses y percepciones.
- ✓ **Retroalimentador:** un proceso de evaluación debe **garantizar la  diseminación de los hallazgos y su asimilación por parte de los involucrados en el proyecto**, para así fomentar el aprendizaje organizacional.
- ✓ **Costo/eficaz:** la evaluación debe establecer una **relación positiva entre su costo, económico, de tiempo y recursos, y su contribución en valor** agregado para la experiencia de los involucrados en el proyecto.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto, a la hora de redactar el documento de evaluación es de gran ayuda que hagas una **lista de los puntos importantes** que debe cumplir ese proyecto en función de su finalidad. Una vez que tengas tu lista completamente elaborada debes **proceder a evaluar, objetivamente y siguiendo las pautas que has aprendido**, cada uno de los puntos. No se trata de dar una opinión, por lo que cada evaluación debe ir justificada atendiendo a toda la información que tengas sobre el proyecto, sin obviar ningún documento.

Puede que te sea útil realizar al mismo tiempo una evaluación del 1 al 10 de cada uno de los puntos importantes y así al final hacer una media para obtener una nota orientativa del proyecto.



### Autoevaluación

¿Qué significa que un documento de evaluación debe ser oportuno?

- Que debe realizarse en documento adecuado.
- Que existe necesidad justificada de su realización.

- Que es lo que se estila en este momento.
- Que su realización se ajusta a los sistemas de producción de que dispone la empresa.

Muy bien, se deben evitar los efectos negativos que produce el tiempo.

No es la respuesta correcta. Despégate primero, e inténtalo luego.

Incorrecta, despégate primero, e inténtalo luego.

No es correcta, despégate primero, e inténtalo luego.

## Solución

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

## 1.3.- Pliego de condiciones del proyecto.

El **pliego de condiciones** es, desde el punto de vista legal y contractual, el **documento más importante del proyecto a la hora de su ejecución material**.



Los **planos** reflejan lo que hay que hacer, pero son las especificaciones de materiales y equipos, y las de ejecución, las que establecen cómo y con qué hay que hacerlo.

El **pliego de condiciones** regula las relaciones entre el propietario, promotor del proyecto, y los contratistas que lo van a ejecutar, y deberá contener toda la información necesaria para que esas relaciones sean lo más fructíferas posible, máxime teniendo en cuenta la importancia de la componente económica en las mismas.

El **pliego constará de cuatro partes**:

1. **Pliego de condiciones generales** (legales y administrativas). Este apartado contendrá fundamentalmente una **descripción general del contenido del proyecto**, sus características principales, los **aspectos legales y administrativos** a tener en cuenta por los futuros contratistas, e incluirá **la relación de todos los planos que componen el proyecto**.
2. **Especificaciones de materiales y equipos**. Aquí aparecerán perfectamente **definidos todos los materiales, equipos, máquinas, instalaciones, que constituyen el proyecto**. La definición se hará en función de códigos y reglamentos reconocidos como válidos para el proyecto, y en aquello que no sean de aplicación **se definirán expresamente todos los elementos que sean necesarios**.
3. **Especificaciones de ejecución**. La **ejecución material del proyecto**, su fabricación o construcción, a partir de los materiales especificados anteriormente, se definirá exactamente en este apartado. Si en el punto anterior se concreta lo que se va a utilizar en el proyecto, en éste hay que definir cómo se va a utilizar.
4. **Pliego de condiciones económicas**. Esta última parte incluye todos los aspectos económicos de la futura relación propietario-contratista.



### Para saber más

Si te interesa aprender más sobre los pliegos de condiciones en el siguiente enlace encontrarás documentos de pliegos de condiciones de distintos proyectos.

 [Documentos de pliegos de condiciones de proyectos.](#)



### Autoevaluación

¿En qué parte del pliego de condiciones aparecen definidos todos los materiales, equipos, máquinas e instalaciones que constituyen el proyecto?

- Pliego de condiciones económicas.
- Pliego de condiciones generales.
- Especificaciones de ejecución.
- Especificaciones de materiales y equipos.

No es correcta porque esta parte se ocupa de los aspectos económicos.

Incorrecta, esta parte contiene una descripción general del contenido del proyecto, además de los aspectos legales y administrativos.

No es la respuesta correcta porque esta define cómo se van a utilizar los materiales, equipos, máquinas e instalaciones.

Correcto, veo que has comprendido los conceptos.

## Solución

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

## 2.- Procedimientos de evaluación de las actividades.



### Caso práctico

**Ana** sabe que no sólo vale con pensar un buen plan para mejorar los proyectos de la empresa de su tío. Si tienes un buen plan y no lo cumples es como si no tuvieses nada. Puede que la parte de control de actividades sea lo que más le cueste a su tío en su empresa, ya que al ser una empresa pequeña no se controlan como deberían las actividades.

En cambio **Ricardo**, que hace las FCT en una empresa de puertas, en cuanto llegó se dio cuenta de que allí se controlaban las actividades, si no fuese de ese modo los retrasos o fallos en un área repercutirían en el resto de actividades.

El objetivo de **Ana** es implantar en la empresa de su tío un plan de control que le haga cumplir los objetivos de proyecto para obtener el resultado buscado.



En primer lugar debes conocer para qué se realiza un control de las actividades de un proyecto. Para que un control funcione bien **el proyecto debe ir según lo esperado** (plan) y **si no es así** (seguimiento) **debes tomar las decisiones adecuadas** (control) que permitan finalizar el proyecto con éxito, es decir que se cumplan los objetivos.



Ya sabes que hay muchos tipos de proyectos, pueden ir desde lo más sencillo hasta algo muy complejo, al final es simplemente un conjunto de variables a controlar. **Los recursos más importantes son:**

- ✓ **Tiempo:** respecto a la variable tiempo hay que aclarar que una cosa es el **esfuerzo** (horas de trabajo) y otra la **duración** (el plazo que tienes). Es decir, el plazo para terminar una tarea puede ser de una semana (duración: desde el inicio hasta el fin) y son necesarias dos horas (esfuerzo).
- ✓ **Coste:** el control del coste se llama también **control presupuestario**. El presupuesto es el plan previsto del recurso dinero y tienes que considerar tanto los **ingresos/gastos** (en qué lo gastas) como el flujo temporal (cuándo lo gastas).

Existen muchas herramientas de software para planificar y gestionar proyectos. Lo importante no es la herramienta sino que realmente te ayude a ser productivo y en este sentido depende mucho de la persona.

**De forma paulatina puedes ir utilizando unos u otros medios:**

- ✓ Utilizar el **papel**: es el mejor sistema, el más rápido, para escribir y pintar.
- ✓ Utilizar un **software básico**: tipo calendario, editor de texto o una hoja de cálculo.
- ✓ Utilizar un **software específico**: el más conocido es el MS Project, aunque hay muchos más que

utilizan sistemas tipo Gantt para controlar actividades.

Con tus conocimientos y la utilización de **herramientas** debes estructurar un plan de proyecto perfecto, un plan basado en necesidades y objetivos reales y precisos de tu cliente y usuarios, una estimación con técnicas formales basadas en estadísticas de productividad de tu equipo y empresa, y un equipo de trabajo capaz, pero aún así algo puede fallar.

**Planear no es todo.**

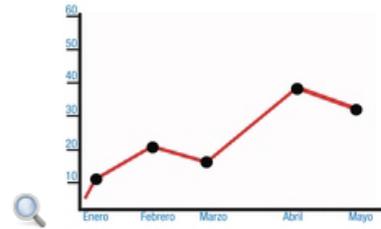
A pesar de todo, tu proyecto puede fallar, por lo que debes mantener una clara y precisa visión con respecto a la situación real del proyecto en todo y cada momento, y si no eres capaz de reaccionar oportunamente y de manera eficaz ante las desviaciones del proyecto, éste podría fallar.

## 2.1.- Parámetros de control.

Para mantener la **visibilidad** sobre lo que ocurre en el proyecto necesitas contar con **información precisa de lo que está ocurriendo en todo momento**. No confíes en un simple “vamos bien”, como respuesta por parte de tus recursos cuando te reportan el estado del proyecto.

Para poder actuar bien debes conocer las situaciones que pueden llevar al fracaso tu proyecto, estas situaciones pueden ser las siguientes:

- ✓ **No incluir todas las características que el cliente quería.**
- ✓ **No resolver al cliente sus necesidades.**
- ✓ **No alcanzar el dinero para pagarlo.**
- ✓ **No terminar cuando se esperaba.**



Es decir, los parámetros básicos de planeación y control del proyecto no se cumplieron. Además de identificar el objetivo del proyecto, armar el equipo, dar instrucciones y confiar en que el equipo las cumpla, es importante el **seguimiento o monitoreo del proyecto**.

El seguimiento del proyecto consiste en dar una adecuada visibilidad a la administración sobre la situación del proyecto para **identificar oportunamente cualquier desviación contra lo planeado** con el objetivo de tomar decisiones oportunas para corregirlas. Para lograr esto es importante que te mantengas atento a todo lo que sucede en el proyecto, debes realizar las preguntas adecuadas a los participantes y buscar y analizar los datos importantes del mismo.

**Algunas preguntas fundamentales que debes poder contestar son:**

- ✓ ¿Cuál es el avance en las tareas de los recursos contra lo planeado? Es decir, cuánto deberían haber logrado hasta ahora y cuánto han logrado.
- ✓ ¿Cuál es la desviación en tiempo de las tareas y del proyecto?
- ✓ ¿Cuál es la desviación en costo de las tareas y del proyecto?
- ✓ ¿Cuánto más se va a desviar el proyecto considerando el nivel de retraso que se está teniendo en las tareas?
- ✓ ¿Cuál es la desviación en rentabilidad del proyecto?
- ✓ ¿Cuáles y cuántos han sido los cambios al alcance original del proyecto?
- ✓ ¿Se están logrando los objetivos del proyecto?



### Autoevaluación

**No terminar el proyecto cuando se esperaba podría considerarse un fallo de proyecto, ¿Verdadero o falso?**

- Falso.
- Verdadero.

Ésta era sencilla, ¿verdad?

Creo que te falta poner más atención.

### Solución

1. Opción correcta
2. Incorrecto

## 2.2.- Técnicas de seguimiento.

Cuando identifiques las **desviaciones en el proyecto** hazlo con las unidades de medición correspondientes, tales como **tiempo de retraso, dinero, funciones o características**, pero también hazlo en porcentaje para cada uno de estos parámetros. Identificar el porcentaje de desviación de lo real contra lo planeado para poder identificar si hay una oportunidad real de corregir el camino y alcanzar el objetivo del proyecto de manera exitosa.



**Cuanto antes identifiques las desviaciones del proyecto, más factible será corregirlas.** Es por eso que debes buscar y analizar los datos con suficiente frecuencia. La recomendación es que por lo menos una vez a la semana realices actividades de seguimiento para tu proyecto.

Aunque si notas que las cosas se están poniendo “feas” en tu proyecto, debes aumentar la frecuencia con que realizas el seguimiento. Quizás tengas que estar revisando con detalle el estado del proyecto todos los días, o incluso varias veces al día, para evitar que las cosas se pongan peor.

¿Cómo deberías realizar el seguimiento? A continuación tienes **las técnicas básicas que normalmente se utilizan** para este fin:

- ✓ **Reuniones:** reuniones con el equipo de trabajo de manera grupal y/o individual para revisar el progreso de su trabajo.
- ✓ **Revisiones:** revisiones de los productos o servicios elaborados de acuerdo al plan de trabajo para validar que los avances sean reales y los productos tengan la calidad suficiente como para considerarlos completados.
- ✓ **Reportes:** reportes individuales de los integrantes del equipo de acuerdo a una frecuencia especificada, por ejemplo semanalmente o diariamente.
- ✓ **Software de administración:** reportes de los avances y el trabajo realizado por medio de alguna herramienta de planeación y administración de proyectos.

Normalmente a las personas que participan en un proyecto no les suele gustar la documentación y por lo tanto los reportes, pero si no tienes información precisa será más difícil identificar oportunamente las desviaciones del proyecto y por lo tanto aumentará el riesgo de fracaso en el proyecto. Conviene que **el equipo se acostumbre a reportar la situación del proyecto y tú a revisarla y analizarla.** En este caso un documento puede hacer la diferencia entre un proyecto exitosos y uno que no lo es.

Lo desafortunado es que los reportes generados suelen representar  **burocracia** que en lugar de beneficiar ocasiona pérdida de tiempo. **No es necesario contar con una plantilla o formato sumamente elaborado y complicado de llenar para obtener un reporte útil. Lo importante está en identificar y reportar claramente la información valiosa con respecto a la situación del proyecto.**

Teniendo una buena herramienta de software para controlar los proyectos y explotar la información, **la automatización puede ahorrarte una gran cantidad de esfuerzo y dinero en reportar la información del estado de tu proyecto.**



### Para saber más

A continuación tienes un enlace a una página web que te muestra una amplia lista de software de gestión de proyectos, incluso indicaciones de cómo adquirir aplicaciones de forma gratuita.

 [Software de gestión de proyectos.](#)

## 2.3.- Reportes del estado de proyecto.

Para obtener un buen reporte tienes que recordar cuáles son los parámetros que hacen de un proyecto algo exitoso o que lo convierten en un fracaso, y usar esos parámetros como los elementos o secciones a reportar.



Te recomiendo que por lo menos se incluyan estas secciones, puede ser un documento formal, una herramienta que automatice la explotación de los datos del proyecto o simplemente un correo electrónico, pero asegúrate que tenga por lo menos esta información:

- ✓ **Progreso:** ¿ya terminamos lo que teníamos que terminar a la fecha? ¿Cuánto falta? ¿Cuánto se ha retrasado? ¿En qué se ha retrasado? ¿Por qué te has retrasado?
- ✓ **Alcance:** ¿se identificó lo que se requiere hacer? ¿Ha pedido cambios el cliente? ¿Se han negociado los cambios? ¿El cliente va a pagar los cambios? ¿Cuánto ha cambiado el alcance original?
- ✓ **Tiempos:** ¿cuál es el retraso del proyecto en tiempo y porcentaje? ¿Cuál ha sido el cumplimiento de los hitos
- ✓ **Costos:** ¿cuánto se ha gastado? ¿Cuánto se debería haber gastado? ¿Cuánto se va a gastar? ¿Nos va a alcanzar?
- ✓ **Rentabilidad:** ¿estamos ganando lo que queríamos? ¿Estamos perdiendo? ¿Cuánto estamos ganando o perdiendo? ¿Cuánto vamos a ganar o perder si seguimos así?
- ✓ **Riesgos:** ¿cuáles son los principales riesgos? ¿Qué vas a hacer para eliminarlos?
- ✓ **Problemas:** ¿cuáles son las situaciones problemáticas actuales? ¿Qué se está haciendo para resolverlas?
- ✓ **Calidad:** ¿se está obteniendo el producto que el cliente quiere y necesita? ¿Cuántos defectos tenemos? ¿Cuáles son los principales defectos? ¿Se están cumpliendo los estándares? ¿El cliente está quedando satisfecho con los resultados?
- ✓ **Recursos humanos:** ¿tenemos a la gente adecuada? ¿Contamos con los suficientes recursos? ¿Hay recursos problemáticos?
- ✓ **Recursos materiales:** ¿tenemos lo necesario para trabajar?

Si consigues mantenerte informado oportunamente de lo que ocurre con el proyecto llevas la mitad del camino recorrido para realizar un buen seguimiento. Pero, no te confíes, no por tener esta información significa que saldrás airoso en el proyecto. Para lograrlo, además requieres tomar buenas y oportunas decisiones. Es con esas decisiones donde se decide la efectividad.



### Autoevaluación

¿Cuáles de las siguientes preguntas debes plantearte cuando quieres obtener información sobre la calidad del proyecto? Marca las dos respuestas correctas.

- ¿Cuánto se ha retrasado el proyecto?

- ¿Se están cumpliendo los estándares?

- ¿Tenemos a la gente adecuada?

- ¿El cliente está quedando satisfecho con los resultados?

Mostrar retroalimentación

## Solución

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

## 3.- Exposición del proyecto.



### Caso práctico

**Ana** ha trabajado mucho para ayudar a su tío **Fernando** a mejorar la empresa. En el primer momento **Fernando** estaba un poco escéptico, no pensaba que fuese necesario evaluar y controlar los proyectos que realizaba, estaba seguro que tal y cómo lo hacía estaba bien hecho y nunca se planteó que se podía mejorar.

Ahora a **Ana** sólo le queda un último paso que es mostrarle a su tío cómo debe presentar los proyectos para que resulten atractivos para los clientes. Con todas estas técnicas seguro que consiguen mejorar la situación de la empresa.



Puede que a menudo sepas de muy buenos trabajos a los que no se les da la importancia que merecen y no se concluyen como buenos proyectos por no haber contado con una exposición exitosa, y esto se ve en todos los ámbitos, ya sean estudiantiles, profesionales, de pequeños equipos de trabajo o a nivel de altos ejecutivos.



El ser humano se comunica no solo **por medio de su voz, sino acentuada con una expresión corporal y con los ojos**. Para llevar a buen puerto tu presentación debes **cuidar de los detalles**. Ante todo recuerda que una actitud positiva es muy importante.

Antes de la exposición es necesario que tengas en cuenta los siguientes puntos:

- ✓ **Concienciación: debes ser consciente de la capacidad profesional de abordar el tema.** Piensa que si tienes que exponer tu proyecto, eres la persona que mejor lo conoces y por lo tanto la que mejor puede explicarlo. Puedes guiarte de proyectos que conozcas, no es buena idea copiar, ya que esos contenidos no seguirán la línea de tu proyecto y denotarán que no has sido capaz de hacerlo por ti mismo/a.
- ✓ **Desarrollo e investigación:** es necesario que **revises fuentes de información para actualizarte** y buscar ejemplos sencillos y entendibles sobre los temas de la exposición.
- ✓ **Preparación del material:** en primer lugar debes hacer **un listado de los temas y los subtemas** para poder ubicarse en un plano general de la misma, para la preparación del material de apoyo, para la exposición y el equipo necesario. Es decir, si vas a usar transparencias necesitas un retroproyector.
- ✓ **Preparación psicológica:** debes ser consciente de tu capacidad profesional para abordar el tema de exposición y de poder responder a las preguntas que te puedan hacer.
- ✓ **Audiencia:** a la hora de presentar un proyecto a clientes es necesario saber el nivel socioeconómico y profesional, su posición laboral y a que se dedica la audiencia. También si es posible tener acceso a todos los nombres para familiarizarse con ellos y sería muy conveniente relacionar las ubicaciones con los nombres de cada persona dentro del auditorio, con el fin de que en algún momento puedas **dirigirte de una forma más personalizada hacia el público**.
- ✓ **Presentación personal:** es importante la presentación personal del expositor o del equipo de

exposición, **debes intentar ubicarte en tu presentación personal a la misma altura de la audiencia.**

- ✔ **Puntualidad:** es un requisito importante, si una gran parte de la audiencia ha llegado temprano, por respeto a ellos la exposición debe comenzar pronto, no esperando a los que, irresponsablemente, llegan tarde.
- ✔ **Programación de duración de la exposición:** para que tengas una idea orientativa una idea corta no debe durar más de 15 minutos de exposición, en el caso de una idea de mayor tiempo el tiempo más recomendable es de **45 minutos**, después de esto existen muchas probabilidades de pérdida de atención, sólo en el caso de una audiencia madura o ya previamente avisada los tiempos pueden ser mayores, pero hay que tomar en cuenta que es conveniente dar descansos cada 2 horas con algún refresco, te o café para reanimar un poco.

## 3.1.- Pautas durante la exposición de un proyecto.

Para que una presentación o conferencia impartida sea exitosa es recomendable que tengas en cuenta aspectos como: realizar una **breve introducción** global al tema, hablar con una **respiración adecuada**, **utilizar gestos**, movimientos de los brazos y manos, **dirigir la mirada hacia las personas** a las que estás presentando el proyecto, **dirigirse a las personas de forma personalizada**, **hablar de forma clara y concreta** sin utilizar, en la medida de lo posible, vocabulario técnico o términos en idiomas extranjeros, **utilizar ejemplos y anécdotas comunes** para el auditorio con el objetivo de mantener el interés sobre el tema.



Debes saber que cuando se presenta un producto o proyecto las personas no sólo perciben lo que estás diciendo, es decir las palabras que salen de tu boca, también te estás comunicando con la mirada, los gestos y los  **ademanos**, quizás esta sea la parte que más te cueste controlar.

Cuando preparas una presentación, te ocupas de preparar imágenes, el texto que vas a decir, pero no estudias que gestos vas a hacer durante la presentación. Algunos puntos generales en el uso de los gestos y ademanes son:

- ✓ **Los ademanes deben ser espontáneos y naturales.**
- ✓ Debes acompañar las palabras con el gesto que mejor exprese los sentimientos y emociones, no deben ser artificiales ni mecánicos.
- ✓ Ten en cuenta que los ademanes son individuales y expresan la propia personalidad.

### ¿Qué debes evitar en el uso de ademanes?

- ✓ **Evita los gestos y actividades sin sentido u objetivo**, como movimientos de brazo o de cabeza que no se corresponden con lo que se está diciendo.
- ✓ **No realices ademanes demasiado rápidos, ni gesticulando demasiado.**
- ✓ **Evita los ademanes demasiado nerviosos**, el nerviosismo es comunicativo y se transmite al auditorio.
- ✓ **Evita gestos repetidos incansablemente** a lo largo de un discurso ya que esto cansa.
- ✓ **Vigila movimientos** como jugar con un lápiz, trazar líneas con los dedos en la mesa o cualquier otro tipo de movimientos que tiendan a distraer al público.
- ✓ **Cuida de los  tics más o menos inconscientes**, como por ejemplo: comerse las uñas, rascarse la cabeza u otras partes, subirse continuamente los pantalones o ajustarse el cinturón, tocarse la cara, la oreja o la nariz, colocarse bien la corbata cada cuatro o cinco minutos...



### Debes conocer

Existen gestos o ademanes que sólo por hacerlos transmiten una opinión o estado de ánimo sobre algo o alguien. A continuación tienes una presentación que te informa sobre los gestos que debes realizar para transmitir algunas opiniones:

Si diriges al público



Señálalo con el dedo y el brazo extendido en toda su longitud, echando un poco el cuerpo hacia adelante.

00:00 00:40

[Resumen textual alternativo](#) [DESCARGAR PRESENTACIÓN](#)



## Autoevaluación

**Durante una presentación no debes evitar tus gestos inconscientes, como rascarte o tocarte la cara, ya que estos gestos transmiten cercanía al público. ¿Verdadero o falso?**

- Falso.
- Verdadero.

Es correcto. Ésta era sencilla, ¿verdad?

No es correcto. Creo que te falta poner más atención.

## Solución

1. Opción correcta
2. Incorrecto

## 3.2.- La negociación con el cliente.

Negociar es un proceso muy parecido a vender, aunque con algunas diferencias. Generalmente en la negociación no resulta afectada la relación total entre los participantes, se difiere en una parte, no en el todo. Las fases de la negociación son muy parecidas a las de la venta; del conocimiento y dominio de estas fases va a depender que tengas éxito o fracaso en la negociación.



- ✓ **La preparación:** en la fase de preparación tienes que **definir lo que se pretende conseguir y cómo conseguirlo**, estableciendo los objetivos propios, qué tipos de descuentos pueden ofrecerse en caso de necesidad y hasta dónde es posible ceder; es muy importante tratar de descubrir los objetivos del contrario.
- ✓ **La discusión:** las personas negocian porque tienen o creen tener un conflicto de derechos o intereses. En esta fase que normalmente se llama de conversación, intercambio o presentación **se exploran los temas que separan a las partes para conocer sus actitudes e intereses**. Es muy parecida a la etapa de determinación de necesidades que se practica en la venta.
- ✓ **Las señales:** en la negociación las posiciones van moviéndose, unas veces acercándose y otras, por el contrario, distanciándose. La señal **es un medio que utilizan los negociadores para indicar su disposición a negociar sobre algo**, es un mensaje que ha de ser interpretado por el que lo recibe; frecuentemente las afirmaciones que se hacen en las primeras fases de la negociación son de naturaleza absoluta, del tipo de: “no concederemos nunca el descuento que nos pide”, “es absolutamente imposible aceptar esa forma de pago”, “no podemos considerar esa propuesta”.
- ✓ **Las propuestas:** las propuestas **son aquello sobre lo que se negocia**, no se negocian las discusiones, aunque las propuestas puedan ser objeto de discusión. Se sale de la discusión por una señal que conduce a una propuesta, es decir, a una **oferta o petición diferente de la posición inicial**; deben evitarse en las primeras propuestas las ofertas arriesgadas, debiendo ser éstas cautelosas y exploratorias pues, en todo caso, se desarrollarán más adelante y es probable que sean aceptadas.
- ✓ **El intercambio:** esta fase es la más intensa de todo el proceso de negociación y exige una gran atención por ambas partes, ya que en ella **se trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa**. Cualquier propuesta o concesión debe ser condicional, es decir, por todo lo que se concede debe obtenerse algo a cambio.
- ✓ **El cierre y el acuerdo:** como es lógico, **la finalidad del cierre es llegar a un acuerdo**. Al igual que cuando hablas del cierre en la venta, también en la negociación debe hacerse en forma segura y con firmeza, y para que sea aceptado debe satisfacer un número suficiente de las necesidades de la otra parte. En cualquier caso y al igual que en la venta, existen dos tipos de cierre:
  - ◆ **Cierre por concesión.** Es la forma más frecuente en las negociaciones; equivale a terminar la fase de intercambio ofreciendo una concesión para conseguir un acuerdo.
  - ◆ **Cierre con resumen.** Después del cierre con concesión, es el tipo de cierre de negociación más utilizado. Al terminar la fase de intercambio se hace un resumen de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento, destacando las concesiones que hemos hecho por tu parte y subrayando lo ventajoso de llegar a un acuerdo sobre los puntos pendientes.



En la negociación adquieren una gran importancia los movimientos estratégicos, la forma en que hagas éstos y respondas a los de tu opositor determinará tu éxito o fracaso. Ten en cuenta que **el objetivo en una negociación no es únicamente llegar a un acuerdo satisfactorio, sino conseguir el mejor de los acuerdos posibles**.



### Autoevaluación

Las discusiones se negocian. ¿Verdadero o falso?

- Falso.
- Verdadero.

Es correcto. Ésta era sencilla, ¿verdad?

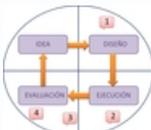
No es correcto. Creo que te falta poner más atención.

## 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)
	Autoría: Photodisc. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de FPaD. Procedencia: CD-DVD NUM. V07.		Autoría: Photodisc. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de FPaD. Procedencia: CD-DVD NUM. V07.
	Autoría: Photodisc. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de FPaD. Procedencia: CD-DVD NUM. V07.		Autoría: Photodisc. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de FPaD. Procedencia: CD-DVD NUM. V07.
	Autoría: Photodisc. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de FPaD. Procedencia: CD-DVD NUM. V07.		Autoría: Photodisc. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de FPaD. Procedencia: CD-DVD NUM. V07.
	Autoría: Photodisc. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de FPaD. Procedencia: CD-DVD NUM. V07.		Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de FPaD. Procedencia: CD-DVD NUM. CD165.
	Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de FPaD. Procedencia: CD-DVD NUM. CD165.		Autoría: Photodisc. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de FPaD. Procedencia: CD-DVD NUM. V07.