ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN · GRADO SUPERIOR

Organización de eventos empresariales

Módulo 0662



Jose Sande

COMPARTIENDO CONOCIMIENTO

Organización de eventos empresariales
Módulo 0662 · Grado superior
Técnico Superior en Asistencia a la Dirección · Administración y Gestión
Libro del alumno · Edición genérica · Primera edición: 2026
© Jose Sande, 2026
Edita: Compartiendo Conocimiento
Vértice, Álamo, sus personajes, sus clientes y los demás casos del libro son ficticios.
Licencia del PDF gratuito y condiciones de uso: permiso para compartir e imprimir.

Cómo es tu libro

Tu libro tiene diez unidades de 16 páginas en tres bloques: 1 · Equipo y organización del trabajo (unidades 1 a 4), 2 · Reuniones y eventos (unidades 5 a 8) y 3 · Viajes profesionales (unidades 9 y 10). Todas las unidades siguen el mismo recorrido.

APERTURA	**Págs. 1-2 de cada unidad.** Una ilustración, lo que vas a aprender, la situación de partida, preguntas para empezar y el mapa de la unidad.
APARTADOS	**Págs. 3-10.** La teoría con los casos de Vértice: tablas, procedimientos con su comprobación («Comprueba: …»), ejemplos con datos, un cómic, cajas y actividades al final de cada apartado.
CASO RESUELTO	**Pág. 11.** Un caso de Vértice resuelto paso a paso, con su resultado.
PRÁCTICA	**Pág. 12.** La misma tarea con otro caso, el de otra organización, y una plantilla para rellenar.
LECTURA Y DEBATE	**Pág. 13.** Una historia breve con preguntas para pensar y debatir.
APRENDE CON LA IA	**Pág. 13.** La respuesta de una IA con errores: los buscas y la corriges.
ACTIVIDADES FINALES	**Pág. 14.** Comprueba, Aplica e Investiga, y el paso de «Nuestro encuentro».
OJO PROFESIONAL	**Pág. 15.** Un documento de Vértice con errores para detectar y corregir.
AUTOEVALUACIÓN	**Pág. 16.** Diez preguntas y la lista «Ya sé…».

Las cajas

Clave. La idea esencial, una definición o un error frecuente.

La norma dice. Lo que dice la norma, con su artículo y su fecha. Consulta siempre la versión vigente.

En tu sector. Cómo se organizan reuniones, eventos y viajes en otros sectores: comercio, hostelería, industria, construcción, transporte…

Para saber más. Una ampliación para quien quiera ir más allá.

Nuestro encuentro. Un paso del expediente del Encuentro Vértice Conecta en cada unidad.

Personajes. Nora, Mateo, Leila y Hugo trabajan en Vértice, una empresa de servicios empresariales, y tú trabajas con ellos como parte de su equipo. Con ellos aprenderás a trabajar en equipo y repartir la carga, coordinar agendas, organizar el trabajo de asistencia, llevar reuniones que producen acuerdos, elegir y negociar proveedores, producir un evento viable, ejecutarlo, cerrarlo y evaluarlo, y preparar viajes nacionales e internacionales. Los conocerás en la página 8.

Índice

BLOQUE 1 · EQUIPO Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Unidad 1 · Un equipo que comparte objetivos 9
1.1 Objetivo común ... 11
1.2 Cultura y ética ... 12
1.3 Motivación ... 14
1.4 Liderazgo y participación ... 15
1.5 Comunicación del encargo ... 17
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 19

Unidad 2 · Conflictos, anticipación y carga de trabajo 25
2.1 Necesidades y anticipación ... 27
2.2 Escucha y argumentación ... 29
2.3 Resolución de conflictos ... 30
2.4 Estrés y organización ... 32
2.5 Seguimiento confidencial ... 33
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 35

Unidad 3 · Tiempo y agendas coordinadas 41
3.1 Planificar el tiempo ... 43
3.2 Interrupciones ... 44
3.3 Prioridades y agenda ... 46
3.4 Herramientas y automatización ... 48
3.5 Coordinar cambios ... 49
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 51

Unidad 4 · Organizar el trabajo de asistencia 57
4.1 Funciones y autonomía ... 59
4.2 Recursos y espacio ... 60
4.3 Red de contactos ... 62
4.4 Documentos y procedimientos ... 64
4.5 Plazos y calidad ... 65
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 67

BLOQUE 2 · REUNIONES Y EVENTOS

Unidad 5 · Reuniones que producen acuerdos 73
5.1 Finalidad y formato 75
5.2 Convocatoria y preparación 76
5.3 Conducción y participación 78
5.4 Acta y acuerdos 80
5.5 Seguimiento y seguridad 81
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 83

Unidad 6 · Elegir y negociar proveedores 89
6.1 Necesidades y requisitos 91
6.2 Ofertas comparables 92
6.3 Preparar la negociación 94
6.4 Contrato y pagos 96
6.5 Decisión documentada 97
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 99

Unidad 7 · Producir un evento viable 105
7.1 Plan de producción 107
7.2 Presupuesto y reserva 108
7.3 Logística y ocupación 109
7.4 Proveedores y coordinación preventiva 111
7.5 Seguridad y accesibilidad 113
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 115

Unidad 8 · Ejecutar, resolver incidencias y cerrar 121
8.1 Coordinación del día 123
8.2 Incidencias y alternativas 124
8.3 Control del gasto 126
8.4 Cierre documental 128
8.5 Informe de mejora 129
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 131

BLOQUE 3 · VIAJES PROFESIONALES

Unidad 9 · Viajes nacionales y desplazamientos 137
9.1 Encargo del viaje ... 139
9.2 Transporte y coste total ... 140
9.3 Reservas y negociación ... 142
9.4 Agenda y márgenes ... 144
9.5 Documentación y contingencias ... 145
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 147

Unidad 10 · Viajes internacionales y continuidad 153
10.1 Requisitos de entrada ... 155
10.2 Horario y agenda ... 156
10.3 Divisas, seguros y condiciones ... 158
10.4 Usos y seguridad ... 160
10.5 Expediente y cierre ... 161
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 163

Nuestro encuentro

En la página 14 de cada unidad, un paso del expediente del Encuentro Vértice Conecta.

Los diez pasos del expediente

Paso 1. Objetivo, responsabilidades y acuerdos de trabajo (unidad 1) 22
Paso 2. Matriz de cargas y procedimiento de conflictos (unidad 2) 38
Paso 3. Agenda coordinada y protocolo de cambios (unidad 3) 54
Paso 4. Plan de tareas, dependencias y autorizaciones (unidad 4) 70
Paso 5. Reunión de organización completa (unidad 5) 86
Paso 6. Solicitud de oferta, comparativa y adjudicación (unidad 6) 102
Paso 7. Plan de producción, presupuesto y control previo (unidad 7) 118
Paso 8. Informe de ejecución y conciliación económica (unidad 8) 134
Paso 9. Desplazamiento nacional de una ponente (unidad 9) 150
Paso 10. Expediente internacional y cierre del proyecto (unidad 10) 166

Cómo trabajarás. Cada paso lleva identificador, fecha, responsable y justificación, y lo revisa otra persona.

Mi registro del expediente

Paso 1.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 2.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 3.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 4.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 5.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 6.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 7.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 8.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 9.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 10.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____

Vértice

Todas las unidades se desarrollan en Vértice, una pequeña empresa ficticia de servicios empresariales. Tiene un local con recepción, sala de reuniones y un pequeño archivo, y utiliza un salón de actos para sus jornadas. El libro sigue su trabajo entre enero y marzo de 2027, con el encuentro «Vértice Conecta» del jueves 18 de febrero como hilo, y en algunas prácticas ayudas a otra organización, Álamo. Vértice, Álamo, sus documentos y sus cifras son ficticios.



Dirección. Decide, autoriza los gastos y es la portavoz. La lleva Nora.

Asistencia y coordinación. Confirma, compara, registra y custodia. La lleva Mateo.

Comunicación. Convocatorias, mensajes y encuesta. La lleva Leila.

Operaciones. Recinto, accesos, montaje y proveedores. La lleva Hugo.

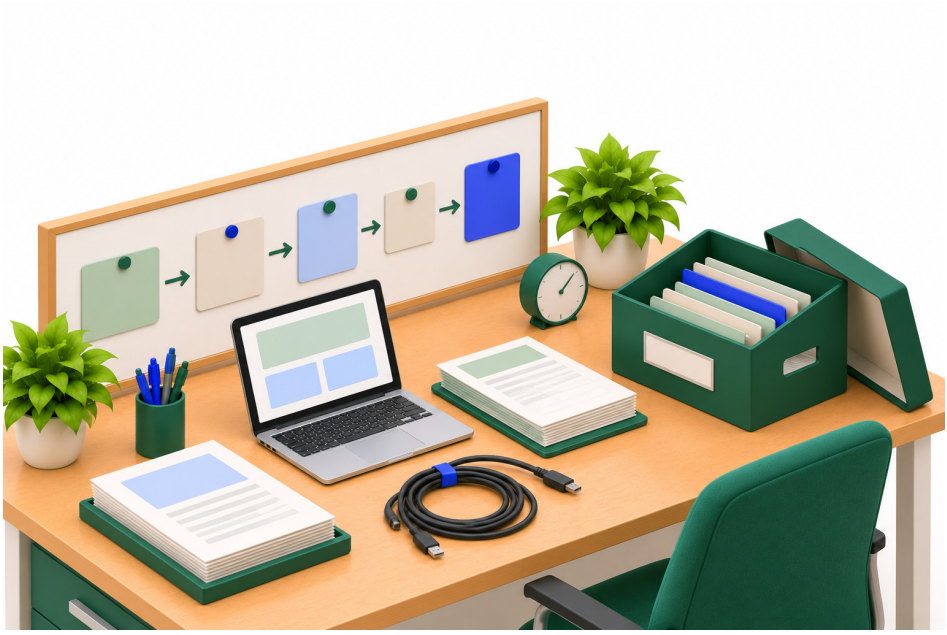
Quién es quién

Nora (46 años), directora de Vértice y anfitriona del encuentro. Decide, autoriza los gastos y habla en nombre de la empresa. Su frase: «Ajustamos el trabajo antes de exigir más.»

Mateo (34 años), coordinador de documentación y asistencia a la dirección. Coordina, registra, compara y custodia; no promete lo que no puede cumplir. Su frase: «Lo enviamos cuando tengamos autorización.»

Leila (29 años), comunicación y materiales. Se ocupa de las convocatorias, los mensajes y la encuesta. Su frase: «¿Qué debemos decidir hoy?»

Hugo (41 años), control de operaciones. Recinto, accesos, montaje y proveedores; a veces propone antes de comprobar. Su frase: «Todavía no podemos abrir.»



UNIDAD 1

Un equipo que comparte objetivos

Bloque 1 · Equipo y organización del trabajo

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Traducir un encargo de dirección en un objetivo común con resultado, comprobación y plazo.
- Relacionar las decisiones cotidianas del equipo con la transparencia, el respeto y la confidencialidad.
- Distinguir reconocimiento, autonomía, recursos y seguimiento.
- Ajustar la dirección y el apoyo a la experiencia y al riesgo.
- Transmitir un encargo con resultado, plazo, recursos y confirmación.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Viernes 22 de enero de 2027, un día después de la reunión del jueves 21. Vértice (empresa ficticia de servicios empresariales) prepara el «Encuentro Vértice Conecta», una jornada privada que se celebrará el jueves 18 de febrero. Nora reúne al equipo con un encargo que cabe en cinco palabras: «que no falle nada».

- Mateo debe confirmar las 160 inscripciones antes de las 14:00 del miércoles 10 de febrero.
- Leila prepara los mensajes que recibirán las personas inscritas.
- Hugo valida los accesos del salón.
- Una compañera que acaba de incorporarse se ocupará de la acreditación sin haber recibido formación.

Mateo no sabe qué significa «que no falle nada»: ¿ninguna incidencia?, ¿ninguna que se vea? Al terminar la unidad habrás convertido ese encargo en un objetivo comprobable, un reparto con apoyo y unos acuerdos de trabajo.

PARA EMPEZAR

1. Si el encargo es «que no falle nada», ¿cómo sabrá Nora, el día de la entrega, si se ha cumplido?
2. Si el trabajo se reparte sin nombres ni plazos, ¿quién responde de las 160 confirmaciones?
3. La compañera nueva advierte de un error antes del ensayo. ¿Qué debe hacer el equipo: celebrarlo, ocultarlo o castigarlo?
4. ¿Debe recibir el mismo trato una persona recién llegada que alguien con años de experiencia?



Objetivo común

1.1



Cultura y ética

1.2



Motivación

1.3



Liderazgo y participación

1.4



Comunicación del encargo

1.5

1.1 Objetivo común

Un equipo coopera cuando cada persona sabe qué resultado se espera de todas y cuál es su parte.

Cooperar no es sumar tareas. La **cooperación** es el trabajo conjunto de varias personas hacia un resultado que ninguna alcanzaría igual de bien por separado. Exige un **objetivo común**: un resultado compartido y expresado de modo que todas lo entiendan igual. «Que no falle nada» es un deseo, no un objetivo: no dice qué se entrega, cómo se comprueba ni cuándo.

Cómo se traduce un encargo en un objetivo operativo

1. Escribe el resultado que espera la dirección: qué se entrega y para qué sirve.
2. Fija cómo se comprobará: una cifra, un documento o un hecho que cualquier persona pueda mirar.
3. Pon el plazo: una fecha y, si importa, una hora.
4. Reparte las partes: quién hace qué y con qué apoyo.

Comprueba: una persona ajena al proyecto, al leer el objetivo, sabría decir si se ha cumplido.

Documento 1 · Objetivo operativo del encuentro

(ficticio, 22/01/2027)

Elemento	Contenido
Encargo original	«Que no falle nada»
Resultado	160 inscripciones confirmadas por escrito y registradas una a una
Comprobación	Hoja de confirmaciones con fecha y estado; Mateo la revisa cada viernes
Plazo	Miércoles 10/02/2027, para llegar al jueves 11/02 (siete días antes del encuentro) con el trabajo cerrado
Ritmo	13 días laborables, sin festivos (del lunes 25/01 al miércoles 10/02): 160 / 13 = 12,31, es decir, al menos 13 confirmaciones al día

Se redondea hacia arriba: con 12 al día se confirmarían 156 y faltarían 4 inscripciones; con 13 se llega a 169: la meta sigue siendo 160 y la diferencia es margen para las respuestas que tarden.

El reparto. Un objetivo compartido no se cumple solo: cada parte tiene un responsable con nombre. «Responsable» es una persona concreta, no «todo el equipo»: si todos son responsables, nadie responde.

Persona	Parte del objetivo	Evidencia
Nora	Define el resultado y autoriza los cambios	Objetivo firmado el 22/01
Mateo	Coordina y confirma las 160 inscripciones	Hoja de confirmaciones

Persona	Parte del objetivo	Evidencia
Leila	Prepara y valida los mensajes	Mensajes revisados con fecha
Hugo	Valida los accesos y explica el circuito	Lista de accesos validada
Compañera nueva	Acreditación el día del encuentro, con apoyo	Ensayo hecho y fichas de prueba

CLAVE · OBJETIVO OPERATIVO

Un objetivo es operativo cuando dice qué resultado se espera, cómo se comprueba y para cuándo.

ACTIVIDADES

1. Redacta un objetivo de coordinación para la jornada del 18 de febrero con resultado, comprobación y plazo. No uses ninguna de estas palabras: «bien», «correcto», «todo».
2. Indica cuáles son objetivos operativos y cuáles deseos, y reescribe estos últimos: a) «Que la jornada salga bien». b) «Tener las 160 inscripciones confirmadas por escrito el 10/02». c) «Acreditar a las personas con rapidez». d) «Montaje terminado a las 08:45 y validado por Hugo».
3. Si Mateo solo pudiera dedicar diez días laborables a las confirmaciones, ¿cuántas tendría que hacer al día? Explica cómo redondeas y por qué.

1.2 Cultura y ética

La cultura de un equipo se ve en lo que hace con un error: lo cuenta, lo tapa o busca un culpable.

Cultura empresarial y ambiente laboral. La **cultura empresarial** es el conjunto de valores, hábitos y reglas, escritas o no, que orientan cómo trabajan las personas de una organización. El **ambiente laboral** es lo que esas personas viven cada día como consecuencia de ella: confianza o recelo, colaboración o competencia. No se decide con un cartel en la pared, sino con decisiones pequeñas y repetidas; la más reveladora es qué ocurre cuando alguien avisa de un fallo: si se agradece, la gente avisa; si se castiga, la gente calla.

Tres valores que se pueden observar

Valor	Qué significa al trabajar	Ejemplo en Vértice	Señal contraria
Transparencia	Informar a tiempo de los hechos relevantes a quien debe decidir	Hugo avisa de que un lote de acreditaciones no coincide con la lista	Esperar a que otra persona lo descubra
Respeto	Escuchar y valorar la aportación de cada persona, también la de menos experiencia	Mateo pide a la compañera nueva su opinión sobre la ficha de acreditación	Corregir a alguien delante de todos
Confidencialidad	Usar la información solo para su fin y compartirla solo con quien la necesita	Leila usa solo los contactos y campos necesarios para el mensaje autorizado	Comentar datos de las personas inscritas fuera del equipo

Metas personales y metas de la organización. Cada persona tiene metas propias (aprender, destacar, ajustar su horario) y la organización tiene las suyas. El conflicto aparece cuando alguien cree que cumplir su meta exige incumplir la del equipo: por ejemplo, ocultar un fallo para «quedar bien». Una cultura sana alinea ambas metas: reconoce el aprendizaje y la calidad, no la apariencia de que todo marcha.

Cómo se decide ante un dilema ético

1. Describe el hecho sin adjetivos: qué ha pasado, cuándo y dónde.
2. Identifica quién puede verse afectado: personas inscritas, equipo, proveedor, dirección.
3. Comprueba qué compromisos y normas se aplican: instrucciones de la dirección, confidencialidad, protección de datos.
4. Compara al menos dos opciones y qué ocurre con cada una si el hecho se descubre más tarde.
5. Decide, comunícalo a quien corresponde y registra la decisión.

Comprueba: puedes explicar tu decisión a Nora sin omitir ningún dato relevante.

Ejemplo. Siete acreditaciones con la entidad equivocada. Al revisar el lote impreso, Hugo ve que 7 de las 160 acreditaciones llevan una entidad distinta de la que figura en la inscripción. Un compañero sugiere reimprimir esas 7 «sin decir nada, para no preocupar a Nora». Si se oculta, no queda registro de la causa (¿la lista?, ¿la impresión?), el error puede repetirse en las fichas de la mañana del encuentro y, si se descubre más tarde, se pierde la confianza. Si se informa, Nora decide la reimpresión, Mateo revisa la lista de origen y se anota la incidencia el mismo día. La opción ética y también la más eficaz es informar. Además, el registro permite saber si el error fue de la lista, de la impresión o de la revisión, y evitar que se repita en el resto del lote.

EN TU SECTOR

Industria: un registro de incidencias sin culpables permite corregir el proceso y no solo al operario. **Servicios sanitarios:** comunicar un incidente a tiempo es una parte de la seguridad de las personas atendidas. **Comercio:** un descuadre de caja comunicado el mismo día se corrige con una nota; ocultado, se convierte en un problema de confianza.

ACTIVIDADES

4. Un compañero te pide que no registres que 7 acreditaciones salieron mal impresas «para no preocupar a Nora». Aplica los cinco pasos y escribe tu respuesta.
5. Clasifica cada conducta como transparencia, respeto o confidencialidad y escribe la señal contraria: a) Hugo avisa de un lote equivocado antes del ensayo. b) Mateo pide su opinión a la compañera nueva. c) Leila no reenvía el listado de inscritos a un proveedor que solo necesita el número de menús.
6. Explica con un ejemplo la diferencia entre una meta personal y una meta de la organización, y cómo se evita que choquen.

1.3 Motivación

Motivar no es presionar: es lograr que el trabajo tenga sentido, se pueda hacer bien y se vea reconocido.

Motivación para el trabajo. La **motivación** es el conjunto de razones que llevan a una persona a esforzarse en una tarea y a mantener ese esfuerzo. Puede venir del propio trabajo (aprender, hacer algo bien hecho) o de factores externos (salario, estabilidad, reconocimiento). Un equipo no se motiva con frases, sino con condiciones: la persona sabe qué se espera, tiene medios para hacerlo, decide en su parte y recibe información sobre cómo lo está haciendo.

Cuatro palancas que el equipo controla

Palanca	Qué es	Ejemplo en Vértice	Error frecuente
Reconocimiento	Valorar de forma concreta una conducta o un resultado	Nora agradece a la compañera nueva haber avisado del lote antes del ensayo	Elogio genérico («buen trabajo»)
Autonomía	Margen para decidir cómo se hace una tarea, dentro de límites claros	Leila elige el orden de envío de los mensajes; Nora valida el texto	Controlar cada paso de quien ya domina la tarea
Recursos	Tiempo, información, herramientas y formación necesarios	Hugo y la compañera disponen del plano de accesos y de fichas de prueba	Exigir resultados sin medios
Seguimiento	Revisar los avances y devolver información útil a tiempo	Mateo comenta cada viernes el registro con la persona responsable	Solo hablar cuando hay un error

La retroalimentación. La **retroalimentación** es la información que recibe una persona sobre cómo ha hecho su tarea y qué puede mejorar. Para que motive debe ser concreto (habla de un hecho), oportuno (llega cuando aún puede usarse) y equilibrado (nombra lo que funciona y lo que hay que cambiar). Se da en tres pasos: hecho observado, efecto y siguiente paso. Ejemplo: «El registro tiene las 65 confirmaciones previstas (hecho). Así Nora ve el avance sin preguntarte (efecto). Añade una columna con las respuestas pendientes (siguiente paso)».

Qué se premia, qué se consigue. Un equipo repite lo que ve reconocido. Si solo se valora «no haber tenido incidencias», se aprende a no registrarlas; si se valora haberlas detectado y resuelto a tiempo, se aprende a avisar.

Comprueba: la medida de reconocimiento premia una conducta que puedes describir en una frase y no depende de que no haya habido errores.

Una tarea repetitiva sin retorno. Mateo confirma cada día unas 13 inscripciones repitiendo la misma comprobación (nombre, correo, entidad, respuesta). Tras una semana sin comentarios, empieza a saltarse pasos. No es falta de interés: es falta de sentido y de información sobre su trabajo. Las medidas están en las cuatro palancas: devolverle el avance acumulado (65 el viernes 29/01 y 130 el 05/02, acumuladas), alternar tareas con Leila y fijar una revisión semanal.



PARA SABER MÁS

La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (1959) distingue los factores que evitan la insatisfacción (salario, condiciones, seguridad) de los que motivan de verdad (logro, reconocimiento, responsabilidad). Sirve para recordar que un salario adecuado evita la insatisfacción, pero por sí solo no garantiza la motivación.

ACTIVIDADES

7. Propón una medida ante una tarea repetitiva sin retroalimentación: Mateo lleva siete días confirmando inscripciones sin recibir ningún comentario. Indica qué palanca activas, quién actúa y escribe lo que le dirías con el hecho, el efecto y el siguiente paso, sin usar ninguna frase genérica de ánimo.
8. Indica la palanca que se activa en cada caso: a) Hugo dispone del plano de accesos antes del ensayo. b) Nora comenta con Leila los resultados de los mensajes. c) Leila decide el orden de envío. d) Nora agradece en el equipo que se avisara del lote equivocado.
9. Reescribe este comentario en tres pasos (hecho, efecto y siguiente paso): «Lo haces fatal con las listas».
10. Diseña una medida de reconocimiento para el equipo de Vértice que no premie la ausencia de incidencias. Indica qué conducta valora, quién la aplica y cómo se comprueba.

1.4 Liderazgo y participación

La dirección no consiste en dar a todos la misma instrucción: se ajusta a la experiencia de cada persona y al riesgo de la tarea.

Liderazgo. El **liderazgo** es la capacidad de orientar a un equipo hacia un objetivo y lograr que sus integrantes lo asuman como propio. En una empresa pequeña lo ejerce quien dirige (Nora), pero también quien coordina una parte: Mateo lidera las confirmaciones aunque no mande sobre nadie. Ningún estilo es bueno en abstracto: depende de la tarea y de la persona. Dirigir bien es decidir cuánta instrucción, cuánto apoyo y cuánta autonomía necesita cada persona en cada tarea, y revisarlo cuando cambian la experiencia o el riesgo.

Experiencia de la persona	Riesgo de la tarea	Dirección y apoyo adecuados	Ejemplo en Vértice
Baja	Alto	Instrucciones paso a paso, ejemplo, ensayo y revisión de cada tarea hasta demostrar competencia	Compañera nueva en acreditación
Baja	Bajo	Explicación breve y revisión al terminar	Ordenar las fichas del archivo
Alta	Alto	Objetivo, límites y revisión de los puntos clave	Hugo valida los accesos del salón
Alta	Bajo	Autonomía: solo resultado y plazo	Leila redacta mensajes habituales

Participación. La **participación** consiste en que las personas intervengan en cómo se reparte y organiza el trabajo. Mejora la aceptación del reparto, pero no significa decidir entre todos cualquier cosa: la dirección fija el objetivo y los límites; el equipo aporta el cómo. Una ronda sencilla de reparto sigue cinco pasos:

1. Nora expone el objetivo y los límites (plazo, presupuesto, quién autoriza).
2. Cada persona dice, en un minuto, qué puede asumir y qué necesita.
3. Mateo propone un reparto con esos datos.
4. Cada persona lo acepta o plantea una objeción concreta, no un «no me gusta».
5. Mateo registra el reparto aceptado y las objeciones resueltas.

Comprueba: cada persona ha hablado una vez, nadie tiene una parte sin los recursos para hacerla y el reparto aceptado consta por escrito.

Apoyo sin datos de más. Para apoyar a una persona nueva no hace falta conocer su salud ni su vida privada: bastan sus necesidades de trabajo (formación, ensayo, acceso). Y en el registro de inscripciones ella solo debe ver los datos mínimos para acreditar (nombre, entidad y, si hace falta, el código de inscripción), no el formulario completo.



LA NORMA DICE

Reglamento (UE) 2016/679, de 27 de abril de 2016 (RGPD), arts. 5, 6, 9, 13 y 32, y Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, art. 5 (deber de confidencialidad). Recogen datos necesarios para finalidades determinadas, exigen una base jurídica y protegen el acceso. Los datos de salud requieren condiciones específicas; no pidas diagnósticos por rutina. Consulta la versión vigente.

ACTIVIDADES

11. Compara la asignación a una persona nueva y a una experimentada: Hugo valida los accesos y la compañera nueva acredita. Escribe para cada una qué instrucciones, qué apoyo y qué revisión recibe.
12. En la ronda de reparto la compañera nueva guarda silencio y Leila acepta todo sin preguntar. Indica qué falla en la participación y cómo lo corregirías.
13. Para repartir las tareas, Mateo pregunta a la persona nueva si tiene algún problema de salud. Explica por qué es un error según la norma citada y qué pregunta de trabajo sí podría hacerle.

1.5 Comunicación del encargo

Un encargo bien dado dice qué, para cuándo y con qué medios, y comprueba que se ha entendido.

Qué contiene un encargo. Un **encargo** es la instrucción con la que una persona asigna un trabajo a otra. Para poder verificarse lleva cuatro elementos: **resultado** (qué se entrega y con qué criterio), **plazo** (fecha y, si importa, hora), **recursos** (información, herramientas, apoyo y tiempo) y **confirmación de comprensión** (la persona explica con sus palabras qué hará). Si falta uno, el encargo falla: sin resultado no hay qué entregar; sin plazo no hay cuándo reclamar; sin recursos, el compromiso es teórico; sin confirmación, se supone que se entendió.

De «encárgate de los asistentes» a una instrucción verificable

Versión	Texto	Qué falla o qué aporta
Vaga	«Mateo, encárgate de los asistentes.»	No dice cuáles, qué hay que hacer ni hasta cuándo
Verificable	«Mateo, confirma por escrito las 160 inscripciones y regístralas en la hoja de confirmaciones (nombre, entidad, respuesta, fecha). Plazo: miércoles 10/02/2027 a las 14:00, con control el viernes 29/01 (65) y el 05/02 (130). Cuentas con la lista, los modelos de mensaje de Leila y media hora de Hugo para dudas de accesos. Cuéntame con tus palabras qué vas a entregar y a quién avisarás si faltan datos.»	Resultado, plazo, recursos y confirmación

Documento 2 · Hoja de encargo

(ficticia, 22/01/2027)

Campo	Contenido
Identificador	ENC-OEE-01 · 22/01/2027
Persona que encarga / responsable	Nora / Mateo
Resultado	160 inscripciones confirmadas por escrito y registradas
Plazo	Miércoles 10/02/2027, 14:00
Recursos	Lista de inscripciones; modelos de Leila; 30 minutos de Hugo
Apoyo	Leila, suplente en mensajes; Nora, para decisiones
Confirmación de comprensión	Mateo repite el encargo por escrito el 22/01
Incidencias	Se anotan el mismo día en la hoja de incidencias

Cómo se comprueba que se ha entendido. Preguntar «¿lo has entendido?» no sirve: casi todo el mundo responde que sí. Es más fiable pedir que la persona repita el encargo con sus palabras y diga su primer paso.

1. Di el resultado y para qué sirve.
2. Fija el plazo y un control intermedio.
3. Indica los recursos y a quién acudir.
4. Pide que lo repita con sus palabras y que diga su primer paso.
5. Anota el encargo y la confirmación en un registro común.

Comprueba: la respuesta de la persona incluye resultado, plazo y primer paso sin que se los hayas repetido tú.

Canal y registro. Una instrucción sencilla y urgente puede darse de palabra, con confirmación escrita después; un encargo con varios pasos o plazos va por escrito.

EN TU SECTOR

Comercio: coordina las tareas de una campaña con las de atención habitual: si el encargo no indica el tiempo disponible, una de las dos se descuida. **Hostelería:** el encargo del turno de comidas debe decir qué cubre cada persona y a quién acudir si falta alguien.

ACTIVIDADES

14. Reescribe «encárgate de los asistentes» como instrucción verificable con resultado, plazo, recursos y confirmación de comprensión.
15. Nora le dice a Hugo: «Mira que los accesos estén bien». Indica qué elementos faltan y redacta el encargo completo con datos del caso (recinto y requisitos comprobados antes del jueves 28/01/2027).
16. Simula la confirmación de comprensión: escribe lo que diría Mateo al repetir su encargo y evalúa si incluye resultado, plazo y primer paso.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Que no falle nada

Caso ficticio. El viernes 22 de enero de 2027, Nora encarga al equipo el encuentro del 18 de febrero y solo dice «que no falle nada». Hay que convertir ese encargo en un objetivo compartido y repartir el trabajo, con una persona nueva en acreditación sin formación.

Paso 1. Los datos. Encargo: «que no falle nada». Por confirmar: 160 inscripciones a más tardar el miércoles 10/02/2027. Días laborables disponibles (del 25/01 al 10/02): 13. Una persona nueva en acreditación, sin formación.

Paso 2. Objetivo operativo. Resultado: 160 inscripciones confirmadas por escrito y registradas. Plazo: miércoles 10/02/2027. Comprobación: hoja de confirmaciones revisada cada viernes. Ritmo: 160 / 13 = 12,31, es decir, al menos 13 al día; controles de 65 y 130 confirmaciones acumuladas (viernes 29/01 y 05/02) y 30 más en los tres días finales.

Paso 3. Reparto y apoyo

Persona	Parte	Apoyo y evidencia
Nora	Define el resultado y autoriza cambios	Objetivo firmado
Mateo	Conserva la coordinación y las 160 confirmaciones	Hoja de confirmaciones
Leila	Valida el mensaje que reciben las personas inscritas	Mensajes revisados con fecha
Hugo	Explica el circuito de entrada y valida accesos	Plano de accesos validado
Compañera nueva	Acreditación el día del encuentro	Primer ensayo con fichas de prueba el martes 26/01 y ensayo general el martes 16/02

Paso 4. Reconocimiento y seguimiento. Se reconoce avisar, ayudar y comprobar: quien detecta un error y lo comunica a tiempo recibe una mención concreta; no se premia la ausencia aparente de incidencias. Las incidencias se anotan el mismo día y se revisan cada viernes; Nora decide los cambios y Mateo los registra.

RESULTADO

Objetivo compartido con responsabilidades concretas: Nora define, Mateo coordina, Leila valida el mensaje y Hugo explica el circuito. Se programa ensayo, apoyo y revisión de incidencias. El reconocimiento valora cooperación y calidad, no ocultar problemas.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué 160 / 13 se redondea a 13 y no a 12? b) ¿Qué cambia si se dice «responsable: el equipo»?

PRÁCTICA

P01 Reparto con dos personas nuevas

Caso ficticio. Álamo (empresa ficticia de servicios de oficina) debe confirmar la asistencia de 40 personas a una reunión de clientes en cinco días laborables, del lunes 1 al viernes 5 de marzo de 2027. Su equipo es una coordinadora, un técnico con experiencia y dos integrantes nuevos que no conocen el procedimiento. La dirección te pide distribuir tareas y apoyo.

Encargo. 1) Calcula cuántas confirmaciones hay que hacer cada día. 2) Reparte las tareas de forma que las personas nuevas tengan apoyo y revisión. 3) Redacta el encargo del técnico con resultado, plazo, recursos y confirmación. 4) Guarda el resultado como UD01_PR01_reparto_alamo_v01.

Plantilla OEE-P01 · Reparto del equipo de Álamo

Campo	Tu respuesta
Identificador y fecha	
Datos de partida	
Resultado y responsable	
Apoyo y recurso	
Plazo y evidencia	
Revisión y comprobación	
Incidencia y corrección	

Variante. Si la reunión se adelanta y el plazo pasa a cuatro días laborables, ¿cuántas confirmaciones diarias hacen falta? Repite el cálculo y explica qué cambia en el apoyo a las dos personas nuevas.

Lista de cotejo

☐ Ritmo diario calculado.
☐ Cada tarea tiene una persona responsable, no «el equipo».
☐ Las personas nuevas tienen apoyo y revisión.
☐ Encargo con resultado, plazo, recursos y confirmación.
☐ Incidencia anotada.

LECTURA Y DEBATE

El lote de las siete acreditaciones



Relato ficticio. Era la semana del primer ensayo y la compañera nueva llevaba tres días en Vértice. Mateo le había dado una ficha de prueba y una lista corta para que practicase la acreditación. Al contrastar el lote impreso con la lista, ella notó que siete acreditaciones llevaban otra entidad. Dudó un momento: era la última en llegar y nadie le había preguntado nada. Aun así, se acercó a la mesa de Hugo.

—Creo que hay siete que no coinciden —dijo, y le enseñó las fichas—. No sé si el error es mío.

Hugo las miró, comprobó la lista y respondió: «Gracias por avisar antes del ensayo». Reimprimieron las siete y Mateo descubrió que la lista de origen tenía una columna desplazada. Esa tarde, en la pausa, un compañero preguntó si no sería mejor que estas cosas no llegasen a oídos de Nora, porque «un equipo que reconoce fallos parece un equipo que falla». Nora, que pasaba por allí, se sentó con ellos. Dijo que ocultarlos sí perjudicaba al equipo, porque nadie podría corregir la columna desplazada; informar a tiempo permitía arreglarlo y aprender sin buscar culpables. Y pidió que esa misma tarde se anotara la incidencia y quién la había detectado.

Preguntas. 1) ¿Qué habría pasado si la compañera nueva no hubiera avisado? 2) ¿Cómo reconocerías la conducta de avisar sin premiar la ausencia aparente de incidencias? 3) ¿Qué habrías respondido tú al compañero que preguntó si reconocer fallos perjudica al equipo?

APRENDE CON LA IA

Leila pregunta a un asistente de IA cómo motivar al equipo del encuentro, qué hacer con los errores que aparezcan y cómo apoyar a la persona nueva. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Motivar consiste en presionar más: fija plazos muy cortos y exige resultados sin excusas. Un buen equipo no comunica los errores a la dirección: los corrige discretamente para que nadie piense que trabaja mal. A la persona nueva déjala sola con la lista completa de las 160 inscripciones, con todos los datos del formulario, y pregúntale por su estado de salud para saber qué tareas darle.»

Tu tarea. Localiza los errores, explica su efecto y rebátelos con los datos del caso (160 inscripciones, 13 días laborables, el lote de las siete acreditaciones). Escribe una respuesta corregida, contrastada con el caso y con la norma citada en 1.4. No incluyas datos personales reales en una consulta a una IA. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

17. ¿Responsable equivale a todo el equipo? Justifica con un ejemplo de la unidad.
18. Escribe los cuatro elementos de un encargo verificable y di qué falla si falta cada uno.
19. Calcula el ritmo de confirmaciones del caso (160 en 13 días laborables), indica cómo redondeas y por qué.
20. Distingue reconocimiento, autonomía, recursos y seguimiento con un ejemplo de Vértice para cada uno.

Aplica

21. Variante: Álamo debe confirmar 60 personas en cinco días laborables con tres integrantes nuevos. Calcula el ritmo diario y distribuye tareas y apoyo en una tabla con persona, tarea, apoyo, plazo y evidencia.
22. Redacta la hoja de encargo de Leila: preparar y validar tres mensajes (invitación, recordatorio y confirmación) antes del jueves 04/02/2027, con resultado, plazo, recursos y confirmación de comprensión.
23. Escribe tres acuerdos de trabajo para el equipo (comunicar errores, repartir con apoyo, proteger la información) en forma verificable: quién, qué, cuándo y cómo se comprueba.

Investiga

24. Consulta https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32016R0679 para comprobar el alcance del Reglamento (UE) 2016/679, de 27 de abril de 2016. Anota el apartado consultado, la fecha de consulta y el ámbito de aplicación, y explica una afirmación del caso que no podría generalizarse a cualquier situación y qué no te permite concluir la lectura.

NUESTRO ENCUENTRO · PASO 1 · OBJETIVO, RESPONSABILIDADES Y ACUERDOS DE TRABAJO

Crea en la carpeta «00 Nuestro encuentro» el archivo UD01_P01_objetivo_v01 con el objetivo operativo del encuentro (resultado, comprobación y plazo), las responsabilidades de Nora, Mateo, Leila, Hugo y la persona nueva con su apoyo, tres acuerdos de trabajo verificables y una medida de reconocimiento que premie avisar a tiempo.

Comprueba tu entrega: ningún responsable es «el equipo»; el plazo tiene fecha; cada acuerdo dice quién, qué, cuándo y cómo se comprueba; consta el responsable de la revisión.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: encargo de acreditación del encuentro

Documento ficticio, redactado por Hugo el viernes 22 de enero de 2027 y marcado como APROBADO. Contiene **cinco errores**.

N.º	Campo	Contenido
1	Identificador y fecha	ENC-OEE-02 · 22/01/2027
2	Responsable	Todos
3	Plazo y recursos	Cuanto antes; recursos: ninguno
4	Incidencias	Si hay fallos, no se registran
5	Apoyo a la persona nueva	Trabajará sola en la acreditación
6	Estado, fuente y comprobación	APROBADO sin firma de revisión; fuente sin identificar; comprobación no registrada

Encargo. Cinco de las seis filas contienen un error. Localízalos, explica qué consecuencia evitaría cada corrección y escribe la versión corregida con responsable, plazo, recursos, apoyo y registro. Entrega el borrador corregido sin alterar ni ocultar el original, y deja anotado quién lo ha revisado y cuándo.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. «Que no falle nada» es...
a) un objetivo operativo.
b) un deseo, porque no dice resultado, comprobación ni plazo.
c) un plazo.

2. Mateo debe confirmar 160 inscripciones en 13 días laborables. El ritmo mínimo es...
a) 12 al día.
b) 13 al día.
c) 16 al día.

3. Con la cifra anterior, el control del viernes 29/01 (cinco días laborables) es de...
a) 65 confirmaciones.
b) 80 confirmaciones.
c) 130 confirmaciones.

4. Si en una hoja de encargo figura «responsable: todo el equipo»...
a) la responsabilidad está bien repartida.
b) nadie responde de forma concreta.
c) Nora responde de todo.

5. Hugo agradece a la compañera nueva que avisara del lote equivocado. Es un ejemplo de...
a) reconocimiento concreto de una conducta útil.
b) ocultación de errores.
c) autonomía sin recursos.

6. Mateo lleva días confirmando inscripciones sin ningún comentario de nadie. La palanca que falta es...
a) el seguimiento con retroalimentación.
b) más presión.
c) un plazo más corto.

7. A una persona nueva en una tarea de riesgo alto le corresponde...
a) autonomía total.
b) instrucciones paso a paso, ensayo y revisión.
c) ninguna supervisión.

8. Para apoyar a la persona nueva, Mateo...
a) le pregunta por su salud.
b) le enseña lo necesario para acreditar (nombre y entidad) y comprueba su apoyo de trabajo.
c) le da acceso a todo el formulario de las 160 inscripciones.

9. Un encargo verificable incluye resultado, plazo, recursos y...
a) la confirmación de que se ha comprendido.
b) una felicitación.
c) la firma de todo el equipo.

10. Tras detectar siete acreditaciones con la entidad equivocada, lo correcto es...
a) reimprimirlas sin decir nada.
b) informar a Nora y anotar la incidencia el mismo día.
c) esperar a la mañana del encuentro.

Ya sé...

- ☐ traducir «que no falle nada» en un objetivo con resultado, comprobación y plazo.
- ☐ repartir un objetivo entre personas concretas con apoyo y evidencia.
- ☐ distinguir reconocimiento, autonomía, recursos y seguimiento.
- ☐ ajustar la dirección a la experiencia y al riesgo, sin pedir datos de más.
- ☐ redactar un encargo con resultado, plazo, recursos y confirmación de comprensión.
- ☐ resolver el caso del encargo de Vértice y justificar el resultado.



UNIDAD 2

Conflictos, anticipación y carga de trabajo

Bloque 1 · Equipo y organización del trabajo

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Detectar señales de sobrecarga antes de que afecten al servicio.
- Separar hechos, interpretaciones y peticiones al dialogar.
- Negociar criterios y acuerdos verificables.
- Revisar carga, tiempos, recursos y pausas sin culpabilizar.
- Registrar acuerdos laborales sin difundir información personal.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 25 de enero de 2027, 08:50. Faltan 24 días para el «Encuentro Vértice Conecta» (jueves 18 de febrero). Mateo mira su franja de trabajo de 09:00 a 11:00 y ve dos tareas de 90 minutos cada una: depurar la lista de las 160 inscripciones y preparar el cuadro de seguimiento semanal para Nora. Además, Hugo le pide 30 minutos de validación del plano de accesos.

Hugo cree que Mateo retrasa el trabajo de operaciones; Mateo cree que Hugo avisa tarde. Se acusan mutuamente y ninguno ha sumado los minutos. Nora los oye desde su despacho y pide una sola cosa: «primero, las cuentas». Al terminar la unidad habrás medido la carga, separado hechos de acusaciones y redactado un acuerdo que no difunde información personal.

PARA EMPEZAR

1. ¿Cuántos minutos de trabajo exige la mañana de Mateo y cuántos tiene disponibles?
2. Si faltan minutos, ¿es un problema de actitud o de cálculo?
3. ¿Qué diferencia hay entre «nunca me ayudas» y «la semana pasada recibí la validación a las 11:20»?
4. ¿Qué parte de un acuerdo entre dos compañeros debe conocer todo el equipo?



Necesidades y anticipación

2.1



Escucha y argumentación

2.2



Resolución de conflictos

2.3



Estrés y organización

2.4



Seguimiento confidencial

2.5

2.1 Necesidades y anticipación

Anticipar es mirar la carga antes de que se convierta en retraso, en error o en enfado.

Necesidades del servicio y de las personas. Todo trabajo en equipo tiene dos tipos de necesidades. Las del **servicio**: qué hay que entregar, cuándo y con qué calidad. Las de las **personas**: tiempo suficiente, información, medios y claridad sobre quién decide. Muchos conflictos de organización no nacen de la mala voluntad, sino de que dos tareas o dos personas necesitan a la vez más tiempo y recursos de los que hay; otros exigen una intervención específica. **Anticipar** es detectarlo antes de que ocurra.

Carga y capacidad. La **carga de trabajo** es el tiempo que exige un conjunto de tareas en un periodo. La **capacidad** es el tiempo realmente disponible para hacerlas: la franja menos reuniones, desplazamientos y pausas ya fijados. Si la carga supera la capacidad hay un **déficit**; si la iguala, no queda margen para imprevistos.

Estimar bien los minutos. Una estimación honesta parte de la última vez que se hizo una tarea parecida, no de lo que ojalá durase. Conviene añadir un pequeño margen para consultas, interrupciones y revisión final, y anotar la duración real al terminar para estimar mejor la próxima vez. Quien estima siempre a la baja para agradar acaba generando retrasos que luego se atribuyen a la persona y no al cálculo.

Cómo se mide la carga de una franja

1. Lista las tareas con su duración estimada en minutos, incluidas las que te piden otras personas.
2. Suma los minutos: es la carga.
3. Calcula la capacidad: hora de fin menos hora de inicio, menos lo que ya esté ocupado.
4. Resta: capacidad menos carga. Si el resultado es negativo hay déficit; si es cero, no hay margen.
5. Lleva el resultado a quien fija las prioridades y decide: reprogramar, delegar o reducir el alcance autorizado.

Comprueba: los minutos de cada tarea están escritos y el resultado se explica con una resta, no con una impresión.

Documento 1 · Matriz de cargas de la franja 09:00-11:00

(ficticio, lunes 25/01/2027)

Tarea	Responsable	Minutos
A · Depurar la lista de 160 inscripciones	Mateo	90
B · Cuadro de seguimiento semanal para Nora	Mateo	90

Tarea	Responsable	Minutos
C · Validar el plano de accesos de Hugo	Mateo	30
Carga total		210
Capacidad (09:00-11:00)		120
Déficit		90

Señales tempranas de sobrecarga. Se ven antes de que haya un retraso serio, si alguien las mira.

Quién debe saberlo. La carga no se calcula en privado. La persona que la sufre la comunica con la cifra en la mano a quien fija las prioridades, y esa persona responde en un plazo corto. Si el aviso llega tarde, la salida se estrecha: a las 10:50 ya solo queda entregar a medias. Por eso la matriz se comparte con quienes figuran en ella (véase 2.5) y se actualiza cada vez que entra una tarea nueva.

Señal	Qué indica	Primera medida
Dos tareas con el mismo vencimiento y la misma persona	Cruce de cargas	Sumar los minutos antes de aceptar
Retrasos pequeños que se repiten	Falta de margen	Revisar las estimaciones y añadir margen
Tareas hechas con prisa o fuera de franja	Capacidad insuficiente	Reprogramar o delegar
Errores por no consultar o por cansancio	Sobrecarga	Reducir la carga y repasar el procedimiento

CLAVE · ANTES DE EXIGIR MÁS RITMO

Antes de exigir más ritmo, compara el tiempo que piden las tareas con el disponible. Si no cabe, se reprograma, se delega o se reduce el alcance.

EN TU SECTOR

Asesoría: detecta las acumulaciones de vencimientos antes de asignar nuevas citas. **Taller:** una orden urgente que entra sin revisar el calendario de la máquina retrasa todas las demás.

ACTIVIDADES

1. Identifica el riesgo en tres tareas con el mismo vencimiento, el viernes 29/01/2027: redactar el recordatorio (45 minutos), actualizar la hoja de confirmaciones (60) y comprobar accesos con Hugo (30), todas para Mateo, que dispone de 120 minutos. Calcula la carga y el déficit.
2. Hugo añade a la mañana del lunes una cuarta tarea de 20 minutos. Calcula la nueva carga y el déficit, y explica por qué no basta con «ir más deprisa».
3. Cita tres señales tempranas de sobrecarga que podrían aparecer en el equipo durante las semanas previas al encuentro y la medida que tomarías con cada una. Indica además a quién avisarías primero y con qué dato, de modo que la persona que decide pueda responder el mismo día.

2.2 Escucha y argumentación

Un reproche se convierte en un problema que se puede resolver cuando se separa lo ocurrido, lo que se interpreta y lo que se pide.

Tres tipos de frase. Un **hecho** es algo que ocurrió y cualquiera puede comprobar: una hora, una cifra, un documento. Una **interpretación** es la explicación que damos al hecho: la intención o el carácter que atribuimos a la otra persona. Una **petición** es lo que queremos que la otra persona haga, concreto y posible. En un conflicto los tres tipos se mezclan y se discute sobre las interpretaciones; el trabajo consiste en separarlos.

Por qué falla un reproche. Un reproche pone a la otra persona a la defensiva: en lugar de revisar el reparto, dedica su energía a justificarse. La conversación se vuelve un juicio sobre el carácter y nadie escucha el dato. Cuando se parte de un hecho concreto, de una hora y de una petición, la otra persona puede responder con otro dato y la conversación avanza hacia una solución que se puede comprobar. Un hecho se contrasta; una opinión solo se acepta o se rechaza.

Frase	Tipo	Cómo reformularla
«Nunca ayudas»	Interpretación (generaliza)	Hecho: «Otro día pedí la validación a las 09:00 y la recibí a las 11:20». Petición: «¿Puedes reservar la validación de 10:30 a 11:00?»
«Lo dejas todo para el final»	Interpretación (atribuye un hábito)	Hecho: «El plano llegó a las 10:15 y la validación vencía a las 11:00». Petición: «Avísame de lo que necesites con un día de antelación»
«Esto no se puede hacer»	Opinión sin dato	Hecho: «Mis tareas suman 210 minutos y tengo 120». Petición: «Decidamos qué se reprograma»

Escuchar antes de contestar. La **escucha activa** consiste en atender a la otra persona y comprobar que se ha entendido su postura antes de exponer la propia.

1. Deja terminar sin interrumpir.
2. Reformula con tus palabras: «Entiendo que necesitas la validación antes de las 11:00».
3. Pregunta por el hecho: «¿A qué hora lo necesitabas y para qué?».
4. Nombra la necesidad que hay detrás (que el plano esté listo, que el trabajo no se retrase).
5. Solo entonces expón tu hecho y tu petición.

Comprueba: la otra persona confirma que has entendido su postura antes de que tú expliques la tuya.

Argumentar con datos. Un buen argumento tiene tres piezas: la **afirmación** (lo que defiendes), el **dato** que la apoya y el **criterio** con el que se decide. Ejemplo: «No puedo validar a las 09:00 (afirmación) porque la tarea A ocupa de 09:00 a 10:30 (dato) y Nora ha fijado como prioridad la lista de inscripciones (criterio)». Un argumento sin dato es una opinión; sin criterio, no permite decidir.

Tono y momento. El mejor argumento pierde fuerza si se dice delante del equipo o en medio de la prisa. Conviene elegir un momento tranquilo, hablar en primera persona («yo necesito», «yo no llego») y dejar espacio para la respuesta. Si la conversación sube de tono, se propone una pausa breve y se retoma con la matriz de cargas delante. Un mensaje escrito sirve para fijar el dato, pero un asunto delicado se habla primero en persona o por llamada.

Un mensaje en tres partes. Cuando haya que pedir algo, escribe: «Cuando [hecho], pasa [efecto]; necesito [petición] antes de [plazo]». Ejemplo: «Cuando el plano llega a las 10:15, solo puedo validarlo de 10:30 a 11:00 y sin revisión previa; necesito que me lo envíes antes de las 09:30 los días de validación».

ACTIVIDADES

4. Transforma «nunca ayudas» en un hecho y una petición, con datos de la mañana del lunes 25/01.
5. Clasifica como hecho, interpretación o petición: a) «La semana pasada la validación llegó a las 11:20». b) «Hugo no se toma en serio mi trabajo». c) «¿Puedes enviarme el plano antes de las 10:00?». d) «Mateo siempre evita las tareas pesadas».
6. Construye un argumento con afirmación, dato y criterio para explicar que Mateo no puede hacer las tres tareas entre las 09:00 y las 11:00.

2.3 Resolución de conflictos

Un conflicto se resuelve cuando las dos personas pueden comprobar, sin discutir, que el acuerdo se cumple.

Qué es un conflicto laboral. Un **conflicto** es una situación en la que dos personas o grupos creen que sus necesidades u objetivos son incompatibles. Conviene identificar su causa, porque cada una tiene una salida distinta: **recursos** (una impresora, una sala, el tiempo de una persona), **prioridades** (qué va primero), **roles** (quién decide qué), **información** (cada persona sabe algo distinto) y **trato** (cómo se hablan). Las tres primeras suelen resolverse con datos y reglas; las últimas exigen conversación y, a veces, la intervención de la dirección.

Conflicto no es lo mismo que mala relación. Dos compañeras que se llevan bien pueden tener un conflicto de recursos si necesitan a la vez la misma sala, y dos que se llevan mal pueden trabajar sin conflicto si cada una tiene su franja y su criterio. Por eso se empieza por la causa y no por la simpatía: una causa material se resuelve con un cálculo, una de trato exige una conversación y, si se repite, la intervención de quien dirige.

Causa	Ejemplo en Vértice	Salida habitual
Recursos	Mateo y Hugo necesitan la misma franja	Calcular la carga y reprogramar o delegar
Prioridades	Lista de inscripciones frente a validación de accesos	Criterio fijado por Nora
Roles	Nadie sabe quién valida los accesos si Mateo falta	Responsable y suplente

Causa	Ejemplo en Vértice	Salida habitual
Información	Hugo no sabía que A ocupaba a Mateo hasta las 10:30	Compartir la matriz de cargas
Trato	Reproches personales delante del equipo	Conversación con hechos y peticiones

Cómo se llega a un acuerdo verificable

Alternativas y criterio. Elegir entre dos soluciones sin un criterio previo convierte la decisión en una pugna. Con el criterio acordado (fecha límite más próxima, efecto en el encuentro, quién puede ejecutar), cada alternativa se compara con los mismos criterios y datos. En la matriz del lunes, delegar la tarea B en Leila evita el déficit; mover B al martes lo traslada a otro día. Ambas se comparan antes de decidir y se anota por qué se eligió una.

1. Describe el problema con hechos y cifras: carga, capacidad y déficit.
2. Escucha las necesidades de cada parte y reformúlalas.
3. Acordad un criterio de decisión antes de elegir solución: fecha límite, efecto en el encuentro, quién puede ejecutarla.
4. Propón al menos dos alternativas y compara su efecto sobre el servicio y sobre las personas.
5. Escribe el acuerdo: qué, quién, cuándo, cómo se comprueba y cuándo se revisa.
6. Si no hay acuerdo en un plazo corto, escala a quien decide (Nora) con los datos, no con quejas.

Comprueba: una persona ajena puede leer el acuerdo y decir si se ha cumplido.



Documento 2 · Acuerdo sobre la impresora de acreditaciones

(ficticio, lunes 25/01/2027)

Campo	Contenido
Recurso	Impresora de acreditaciones del local
Partes	Hugo y Leila

Campo	Contenido
Criterio	Primero el trabajo con la fecha límite más próxima; si empatan, decide Nora
Reparto	Lunes, martes y miércoles del 25/01 al 10/02: Hugo de 09:00 a 10:00 y Leila de 10:00 a 11:00
Comprobación	Hoja de uso junto a la impresora, con hora y persona
Revisión	Viernes 29/01/2027, con Mateo



Cuándo escalar. No toda diferencia debe llegar a la dirección. Se escala cuando faltan criterios para decidir, cuando afecta a una fecha comprometida o cuando el trato deja de ser respetuoso. Nora media o decide con los datos que le llevan las dos partes.

ACTIVIDADES

7. Redacta un acuerdo para compartir un recurso escaso: la sala de reuniones, que Leila necesita de 10:00 a 12:00 el miércoles 27/01 para ensayar mensajes y Hugo de 11:00 a 13:00 para repasar el plano con el proveedor del montaje. Calcula el solape y escribe criterio, reparto, comprobación y revisión.
8. Clasifica cada conflicto según su causa y propón la primera medida: a) dos personas necesitan la misma sala a la vez. b) Nadie sabe quién autoriza un cambio de proveedor. c) Hugo no sabía que la tarea A terminaba a las 10:30. d) Alguien descalifica el trabajo de otra persona delante del equipo.
9. Mateo y Hugo no llegan a un acuerdo tras una conversación. Indica cuándo escalarías a Nora, qué datos le llevarías y qué decisión le pedirías.

2.4 Estrés y organización

Una medida clave contra el estrés es una carga que cabe en el tiempo disponible, junto con apoyo y control del propio trabajo.

Estrés y carga. El **estrés laboral** es la reacción de una persona cuando las exigencias del trabajo superan los recursos que tiene para afrontarlas: tiempo, información, apoyo y control sobre lo que hace. No es debilidad ni falta de compromiso: suele ser un indicador de cómo está organizado el trabajo. Prevenir consiste en actuar primero sobre el trabajo y no sobre la persona.

Qué se revisa	Pregunta	Medida	Ejemplo en Vértice
Carga	¿Cabe en la franja?	Reprogramar, delegar o reducir el alcance	Delegar la tarea B en Leila
Tiempos	¿Hay margen para imprevistos?	Añadir margen a la estimación	Mateo avisa a las 10:15 si A se alarga
Recursos	¿Tiene información y medios?	Plantilla, datos y apoyo	Modelo de cuadro de seguimiento
Pausas	¿Hay descanso entre tareas largas?	Pausas breves programadas	Una pausa corta entre tareas de 90 minutos

Evitar culpabilizar. Antes de preguntar quién ha fallado, hay que preguntar qué ha fallado en el reparto. Un retraso atribuido a «falta de compromiso» suele esconder dos tareas incompatibles.

1. Describe el retraso con hechos: qué se entregó, cuándo y qué se esperaba.
2. Mide la carga que tenía la persona en esa franja.
3. Si hay déficit, corrige el reparto antes de hablar de actitud.
4. Si no lo hay, habla con la persona sobre el hecho y sobre el apoyo que necesita.
5. Revisa el resultado en la fecha acordada.

Comprueba: la conversación empieza por una cifra y por una pregunta sobre recursos, no por un juicio sobre la persona.

ACTIVIDADES

10. Propón una redistribución de tareas incompatibles: el jueves 28/01, de 09:00 a 12:00, Hugo tiene cuatro tareas de 60, 45, 45 y 60 minutos. Calcula carga y déficit, y decide qué reprogramas, qué delegas y qué reduces, con tu criterio.
11. Explica por qué «eliminar las pausas» no resuelve un déficit de 90 minutos y qué puede ocurrir con la calidad del trabajo.
12. Reescribe «tu compromiso con el equipo es insuficiente» como una descripción de la carga y una pregunta sobre recursos.

2.5 Seguimiento confidencial

Un acuerdo laboral se registra para poder revisarlo; lo que no se registra es la vida privada de las personas.

Qué se registra y qué no. El registro de un acuerdo debe permitir comprobar y revisar lo pactado: qué se acuerda, quién lo hace, cuándo, cómo se comprueba y cuándo se revisa. No necesita explicaciones personales (motivos de salud, familiares o económicos), valoraciones sobre las personas ni transcripciones de la discusión. Si alguien comenta que necesita ajustar un horario por un motivo de salud, el registro dice «ajuste de horario acordado hasta el 12/02», no el motivo; si procede, se justifica por canales autorizados.

Información	Quién la ve	Dónde se guarda
Acuerdo (tarea, responsable, plazo)	Todo el equipo	Hoja de acuerdos compartida
Matriz de cargas de la semana	Nora y las personas que figuran en ella	Carpeta del proyecto
Motivos personales o de salud	Nadie en el registro del equipo	Fuera de este registro
Valoraciones sobre una persona	Solo en una conversación con Nora, si procede	Sin registro compartido

Cómo se hace un registro confidencial

1. Escribe el acuerdo en una frase por responsable, con plazo y comprobación.
2. Elimina motivos y juicios personales.
3. Decide quién lo ve: todo el equipo, las personas implicadas o solo la dirección.
4. Guárdalo en una carpeta con acceso limitado a quien lo necesita.
5. Fija una fecha de revisión.
6. Llegada la fecha, anota solo el resultado: cumplido, ajustado o cerrado.

Comprueba: el registro no revela datos de salud, familia o economía ni motivos personales innecesarios.

LA NORMA DICE

Reglamento (UE) 2016/679, de 27 de abril de 2016 (RGPD), y Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, art. 5 (deber de confidencialidad). Art. 5 RGPD: los datos personales deben ser adecuados, pertinentes y limitados a lo necesario, y tratarse con seguridad e integridad y confidencialidad. Art. 9: los datos relativos a la salud son de categoría especial y su tratamiento está prohibido salvo las excepciones previstas. Art. 32: responsable y encargado aplican medidas técnicas y organizativas apropiadas al riesgo, también contra el acceso no autorizado. Consulta la versión vigente.

EN TU SECTOR

Centro educativo: una adaptación acordada con una persona se comunica al profesorado como una instrucción de trabajo, sin diagnóstico. **Clínica:** el equipo sabe qué recurso se reserva y a qué hora, no el motivo de cada cita.

ACTIVIDADES

13. Decide qué parte del acuerdo entre Mateo y Hugo necesita conocer el equipo, qué parte solo Nora y qué no debe registrarse nunca. Justifica cada decisión.
14. Reescribe este registro eliminando lo que sobra: «Hugo, agobiado por sus problemas de salud, entregará el plano el miércoles porque Mateo no le ayudó el lunes». Señala qué dato se ha eliminado y por qué no era necesario.
15. Diseña una hoja de acuerdos con cinco campos y indica quién puede ver cada campo y cuándo se revisa. Explica también cómo evitarías que la hoja acumule datos personales que no hacen falta para cumplir el acuerdo.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Tres horas y media en dos

Caso ficticio. El lunes 25 de enero de 2027, Mateo tiene dos tareas de 90 minutos para su franja de 09:00 a 11:00 y Hugo necesita 30 minutos de su validación. Ambos se acusan de retrasar el trabajo. Nora pide que se mida antes de discutir.

Paso 1. Medir la carga

Concepto	Minutos
Tarea A · Depurar la lista de inscripciones	90
Tarea B · Cuadro de seguimiento semanal	90
Tarea C · Validación para Hugo	30
Carga	210
Capacidad (09:00-11:00)	120
Déficit	90

Paso 2. Verificar prioridades con Nora. Nora fija el criterio: la lista de inscripciones (A) tiene prioridad por el plazo del jueves 11/02, y el plano de accesos (C) se valida ese mismo día porque Hugo debe cerrarlo antes del montaje. El cuadro de seguimiento (B) no vence hasta el viernes 29/01.

Paso 3. Elegir la solución. Hay tres salidas: reprogramar B, delegarla en una persona capacitada o reducir su alcance. Nora elige delegar B en Leila, que ya conoce el modelo y tiene libres 120 minutos, y Mateo le entrega la plantilla.

Persona	Tareas	Minutos	Capacidad	Margen
Mateo	A (09:00-10:30) y C (10:30-11:00)	120	120	0
Leila	B	90	120	30

Paso 4. Reservar la validación y registrar. La validación de Hugo queda reservada de 10:30 a 11:00. Si A va a pasar de las 10:30, Mateo avisa a las 10:15 y Nora decide si se mueve. El acuerdo se registra con responsable, plazo y revisión el viernes 29/01, sin ningún comentario sobre las personas.

RESULTADO

Carga de 210 minutos frente a 120 disponibles: déficit de 90. Se verifican las prioridades con Nora, se delega una tarea de 90 minutos en una persona capacitada y se reserva la validación. Se registra el acuerdo con su revisión. Se resuelve una incompatibilidad objetiva; no se pide que se trabaje más deprisa sin recursos.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Qué minutos delegados coinciden exactamente con el déficit? b) ¿Qué riesgo queda con un margen de 0 minutos?

PRÁCTICA

P02 Una franja de tres horas

Caso ficticio. El martes 2 de marzo de 2027, una persona de Álamo (empresa ficticia de servicios de oficina) tiene que hacer, entre las 09:00 y las 12:00, dos tareas de 75 minutos y una reunión de 45. La responsable del equipo te pide calcular el déficit y negociar una solución con la otra parte.

Encargo. 1) Calcula la carga, la capacidad y el déficit. 2) Elige una salida (reprogramar, delegar o reducir el alcance autorizado) y justifica el criterio. 3) Redacta el acuerdo con responsable, plazo y revisión, sin datos personales. 4) Guarda el resultado como UD02_PR02_franja_alamo_v01.

Plantilla OEE-P02 · Acuerdo sobre la franja de Álamo

Campo	Tu respuesta
Identificador y fecha	
Datos de partida	
Carga, capacidad y déficit	
Prioridad y criterio	
Decisión y responsable	
Nueva franja y plazo	
Comprobación y revisión	
Incidencia y corrección	

Variante. Si la reunión durase 30 minutos, ¿habría déficit? ¿Qué problema seguiría existiendo? Repite el cálculo y explica qué añadirías al acuerdo.

Lista de cotejo

☐ Minutos de cada tarea escritos.
☐ Déficit calculado con una resta.
☐ Criterio de prioridad explícito.
☐ Acuerdo con qué, quién, cuándo y revisión.
☐ Sin datos personales en el registro.

LECTURA Y DEBATE

Los recordatorios que salieron un día tarde



Relato ficticio. El jueves 28 de enero de 2027, los recordatorios para las personas inscritas salieron con un día de retraso sobre el plazo del miércoles. En la pausa, Hugo comentó en voz alta que a Leila «le faltaba compromiso»: otras veces había entregado antes de tiempo. Leila no contestó y volvió a su mesa con el gesto torcido.

Aquella tarde Mateo propuso a Nora algo distinto: antes de juzgar a nadie, mirar el calendario. Lo hicieron juntos. Leila figuraba en la recepción de 10:00 a 12:00, atendiendo a los proveedores en la visita de preparación del montaje, y en la misma franja tenía asignada la redacción de los recordatorios, 90 minutos más. Eran dos puestos a la vez: 210 minutos de trabajo para 120 disponibles. Nadie lo había visto, porque las dos tareas habían llegado por separado y cada persona que las pidió creyó que la otra estaba al tanto.

Nora reunió a los tres, enseñó la tabla y preguntó quién había aceptado las dos cosas. Nadie. Hugo se quedó un momento callado y dijo: «Lo sumé tarde». Acordaron que quien reciba una tarea nueva suma antes sus minutos y avisa de cualquier cruce; Mateo anotó el acuerdo en la hoja de acuerdos del equipo, con responsable y fecha de revisión, y sin una sola palabra sobre las personas.

Preguntas. 1) ¿Qué dato cambió la conversación? 2) ¿Qué habría ocurrido si Nora hubiera aceptado la explicación de «falta de compromiso»? 3) ¿Qué regla de aviso de cruces propondrías y quién comprobaría que se cumple?

APRENDE CON LA IA

Mateo pregunta a un asistente de IA qué hacer con 210 minutos de tareas para una franja de 120 y un conflicto con Hugo. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Si falta tiempo, elimina las pausas y trabaja más rápido: una tarea de 90 minutos puede hacerse en 60 si te esfuerzas. Para resolver el conflicto con Hugo, lo mejor es compartir en el chat general los problemas personales de cada uno, para que todo el equipo entienda por qué hay tensión. Anota además en el registro que Hugo está pasando un mal momento de salud, así queda justificado el retraso.»

Tu tarea. Localiza los errores, explica su efecto y rebátelos con los datos del caso (210 frente a 120, déficit de 90, tarea delegada y validación reservada). Escribe una respuesta corregida, contrastada con el caso y con la norma citada en 2.5. No incluyas datos personales reales en una consulta a una IA. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. ¿Cuánto tiempo hay disponible? Justifica con un ejemplo de la unidad.
17. Calcula la carga, la capacidad y el déficit de la mañana de Mateo del lunes 25/01 y nombra las tres salidas posibles.
18. Distingue hecho, interpretación y petición con un ejemplo de Vértice para cada uno.
19. Indica qué debe incluir un acuerdo verificable y qué datos personales no deben incorporarse al registro compartido.

Aplica

20. Variante: en Álamo, una persona tiene dos tareas de 60 minutos y una reunión de 30 que debe hacer en dos horas. Calcula el déficit, elige una salida y justifícala.
21. Redacta el acuerdo completo entre Mateo y Hugo para la mañana del lunes 25/01, con qué, quién, cuándo, cómo se comprueba y revisión, y señala qué parte conoce el equipo.
22. Escribe en tres partes (hecho, efecto y petición) el mensaje con el que Mateo pide a Hugo el plano antes de las 09:30 los días de validación.

Investiga

23. Compara dos procedimientos reales publicados por organizaciones (por ejemplo, un ayuntamiento y una universidad) para gestionar conflictos o hacer un seguimiento confidencial en el trabajo. Registra autor, fecha de publicación, fecha de consulta y ámbito de cada uno; indica en qué se diferencian y qué no permite concluir cada documento, y propón una mejora para Vértice sin copiar datos personales ni presentar sus resultados como propios.

NUESTRO ENCUENTRO · PASO 2 · MATRIZ DE CARGAS Y PROCEDIMIENTO DE CONFLICTOS

Crea en la carpeta «00 Nuestro encuentro» el archivo UD02_P02_cargas_v01 con una matriz de cargas de las cinco personas del equipo para una semana (tarea, minutos, responsable, capacidad, déficit y decisión) y un procedimiento de conflictos de una página: hechos y peticiones, criterio de decisión, acuerdo verificable, escalado a Nora, registro sin datos personales y revisión.

Comprueba tu entrega: cada déficit sale de una resta con minutos escritos; el procedimiento dice quién escala y cuándo; el registro compartido no contiene motivos personales; consta el responsable de la revisión.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: plan de la franja del lunes 25/01/2027

Documento ficticio, redactado por Hugo el lunes 25 de enero de 2027 y marcado como APROBADO. Contiene **cinco errores**.

N.º	Campo	Contenido
1	Identificador y fecha	PLAN-OEE-03 · 25/01/2027
2	Carga y capacidad	Carga 180 minutos; disponible 120; «no hay problema»
3	Franjas de las tareas	A 09:00-10:30 y B 09:30-11:00, misma persona
4	Revisión y seguimiento	No necesaria
5	Observaciones	Comentarios personales de salud visibles para todo el equipo
6	Estado, fuente y comprobación	APROBADO sin firma de revisión; fuente sin identificar; comprobación no registrada

Encargo. Cinco de las seis filas contienen un error. Localízalos, explica qué consecuencia evitaría cada corrección y escribe la versión corregida con la carga real, un reparto sin solapes, una fecha de revisión y un registro sin información personal. Entrega el borrador corregido sin alterar ni ocultar el original, y deja anotado quién lo ha revisado y cuándo.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. La carga de la mañana de Mateo del 25/01 (dos tareas de 90 minutos y una validación de 30) es de...
a) 120 minutos.
b) 210 minutos.
c) 180 minutos.

2. Su capacidad entre las 09:00 y las 11:00 es de...
a) 90 minutos.
b) 120 minutos.
c) 210 minutos.

3. El déficit de esa franja es de...
a) 30 minutos.
b) 60 minutos.
c) 90 minutos.

4. «Nunca ayudas» es...
a) un hecho.
b) una interpretación.
c) una petición.

5. Una petición correcta es...
a) «¿Puedes validar el plano entre 10:30 y 11:00?».
b) «Eres un desastre con los plazos».
c) «Siempre me dejas solo».

6. Antes de elegir una solución en un conflicto conviene acordar...
a) quién ha tenido la culpa.
b) un criterio de decisión.
c) una frase de disculpa.

7. Para resolver el déficit del caso, Nora...
a) pide que se trabaje más deprisa.
b) delega la tarea B en Leila y reserva la validación.
c) elimina la validación de Hugo.

8. Un acuerdo verificable incluye...
a) solo el nombre de la persona responsable.
b) qué, quién, cuándo, cómo se comprueba y cuándo se revisa.
c) el motivo personal de cada parte.

9. El registro del acuerdo entre Mateo y Hugo debe contener...
a) los motivos de salud de quien los alegue.
b) solo la información laboral necesaria.
c) la transcripción de la discusión.

10. Eliminar las pausas para ganar tiempo...
a) resuelve un déficit de 90 minutos.
b) no resuelve el déficit y puede empeorar la calidad.
c) es lo que recomienda siempre la dirección.

Ya sé...

- ☐ medir la carga de una franja y calcular el déficit con minutos.
- ☐ separar hechos, interpretaciones y peticiones.
- ☐ redactar un acuerdo verificable sobre un recurso o una franja compartida.
- ☐ prevenir el estrés revisando carga, tiempos, recursos y pausas.
- ☐ registrar un acuerdo sin difundir información personal.
- ☐ resolver el caso de las tres horas y media y justificar el resultado.



UNIDAD 3

Tiempo y agendas coordinadas

Bloque 1 · Equipo y organización del trabajo

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Estimar duración, dependencias y margen de una tarea.
- Distinguir una urgencia real de una interrupción por costumbre.
- Encajar compromiso, preparación y desplazamiento en una agenda.
- Elegir la agenda, el recordatorio y la plantilla adecuados.
- Confirmar asistentes, versiones y cancelaciones.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Martes 26 de enero de 2027, 09:50. Faltan 23 días para el «Encuentro Vértice Conecta» (jueves 18 de febrero). Hay que celebrar una reunión de 30 minutos precedida de 15 de preparación conjunta, y las tres personas convocadas la necesitan antes de su siguiente ocupación. Nora está libre de 10:00 a 11:30, Leila de 10:30 a 12:00 y Hugo de 10:00 a 11:15.

Mateo mira los tres calendarios de pared y de pantalla y ve que cada persona ha propuesto una hora distinta: Hugo sale antes y los mensajes se cruzan. Antes de enviar nada, Mateo calcula dónde coinciden los tres. Al terminar la unidad sabrás encontrar la franja común y comprobar que cabe lo que hay que hacer, mantener una convocatoria vigente y proteger lo reservado.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué es la intersección de varias agendas y cómo se calcula?
2. ¿Cuánto tiempo total necesita una reunión de 30 minutos con 15 de preparación?
3. Si una persona cambia una hora solo en su calendario, ¿lo sabe el resto?
4. ¿Qué datos de una agenda deben ver las demás personas?



Planificar el tiempo

3.1



Interrupciones

3.2



Prioridades y agenda

3.3



Herramientas y avisos

3.4



Coordinar cambios

3.5

3.1 Planificar el tiempo

Planificar no es llenar la agenda: es decidir qué cabe, en qué orden y con qué margen.

Un ciclo de cuatro pasos. Una persona que gestiona su tiempo **planifica** (decide qué hará y cuándo), **ejecuta** (lo hace), **controla** (compara lo previsto con lo real) y **revisa** (corrige el plan siguiente). Sin los dos últimos pasos, los errores de estimación se repiten cada semana y nadie sabe por qué las tareas siempre llegan tarde. Conviene dedicar unos minutos al final de la jornada a controlar y revisar.

Qué se anota de cada tarea. Para planificar de verdad, cada tarea lleva seis datos: qué es, cuánto dura, para cuándo, de quién depende, qué ocurre si se retrasa y qué margen se deja. La lista del martes 26/01 de Mateo incluye confirmar la sala (30 minutos, jueves 28/01, depende de Nora), actualizar la hoja de proveedores (60 minutos, viernes 05/02, no depende de nadie) y convocar al equipo (15 minutos, hoy, depende de la franja común). Con esos datos, el orden sale casi solo: primero lo que vence antes y bloquea a otras personas.

Estimar duración, dependencias y margen. La **duración** de una tarea se estima desde casos parecidos, no desde el deseo. Una **dependencia** es una condición que debe cumplirse antes de empezar: no se envía la convocatoria si no se ha comprobado la sala. El **margen** es el tiempo que se deja libre para imprevistos; sin él, cualquier retraso se traslada a la tarea siguiente. Un margen razonable depende de la incertidumbre: una tarea rutinaria necesita poco; una que depende de terceros, bastante más.

Controlar y revisar en la práctica. Controlar es comparar lo previsto con lo real al terminar cada tarea: la hoja de proveedores estaba prevista en 60 minutos y costó 85. Revisar es aprender de esa diferencia: la próxima vez se estima en 85 minutos o se divide en dos pasos. Una persona que solo planifica repite cada semana la misma estimación equivocada; una que controla y revisa afina su agenda en un mes.

Tres métodos para ordenar el trabajo. Ninguno es el mejor en todos los casos; se elige según las restricciones del día.

Método	Cómo funciona	Cuándo conviene	Riesgo
Urgencia e importancia	Se ordenan las tareas por fecha límite y por efecto si no se hacen	Hay vencimientos distintos y poco tiempo	Hacer solo lo urgente y descuidar lo importante
Bloques de tiempo	Se reservan franjas fijas para tareas del mismo tipo	Hay tareas largas que exigen concentración	Un bloque rígido no admite imprevistos
Revisión diaria	Cada mañana se confirma qué entra en el día y cada tarde qué queda	Hay cambios frecuentes y varias personas implicadas	Sin lista escrita, la revisión se queda en intención

Comprueba: cada tarea tiene duración estimada, fecha límite, efecto si se retrasa y margen anotados.

Documento 1 · Disponibilidad para la reunión de seguimiento

(ficticio, martes 26/01/2027)

Persona	Libre desde	Libre hasta
Nora	10:00	11:30
Leila	10:30	12:00
Hugo	10:00	11:15
Necesidad	Preparación conjunta, 15 min; reunión, 30 min	Total, 45 min

Elegir el método según la restricción. Si el problema es el plazo, manda la urgencia y el efecto. Si el problema son las interrupciones, conviene proteger bloques. Si el problema son los cambios, se necesita una revisión diaria con una persona que mantenga el plan al día. Con frecuencia se combinan: se ordenan las tareas por fecha límite, se reserva un bloque para las largas y se revisa el plan cada mañana. Lo importante es que el método elegido se pueda sostener todos los días.

PARA SABER MÁS

Una tarea que depende de otras personas conviene estimarla con su peor caso razonable, no con el mejor: si una sala puede tardar un día en confirmarse, el plan no puede suponer que será inmediata.

ACTIVIDADES

1. Ordena estas tres tareas del martes 26/01 por fecha límite y por efecto: a) confirmar la sala del encuentro (vence el jueves 28/01; sin ella no hay acto); b) actualizar la hoja de proveedores (vence el viernes 05/02); c) responder a una consulta general sin fecha. Justifica el orden.
2. Mateo calcula que redactar el recordatorio dura 40 minutos y añade un margen del 25 %. Calcula cuántos minutos reserva y explica por qué no reserva exactamente 40.
3. Elige entre urgencia e importancia, bloques de tiempo y revisión diaria para una semana con muchos cambios de hora, y justifica la elección con una restricción concreta.

3.2 Interrupciones

No toda interrupción es una urgencia: una parte se puede agrupar, aplazar o evitar.

Ladrones de tiempo. Un **ladrón de tiempo** es una causa habitual de pérdida de tiempo evitable: llamadas y mensajes que se atienden al momento, visitas sin cita, reuniones sin objetivo claro, búsquedas de documentos mal archivados y cambios de hora que no se comunican. No se eliminan todos; se identifican, se miden y se actúa sobre los más frecuentes. Quien apunta durante tres días qué le interrumpe y cuánto dura cada interrupción descubre pronto cuál le cuesta más.

Cuánto cuesta una interrupción. Atender un aviso de dos minutos no cuesta dos minutos: después hay que recordar dónde se había quedado la tarea, localizar el documento y retomar el ritmo. Quien se interrumpe seis veces en una mañana pierde buena parte de ella sin haber hecho nada urgente. Por eso conviene medir también el tiempo de retomar, no solo la duración de la llamada.

Urgencia real y hábito. Una interrupción es **urgente** cuando aplazarla causaría un perjuicio relevante o haría imposible cumplir un plazo: un acceso cerrado el día del acto, una sala que se anula. Es un **hábito** cuando se responde al instante porque «llegó un aviso», sin comprobar si necesita respuesta inmediata. Antes de interrumpir lo que se hace, se pregunta qué ocurre si se responde dentro de una hora.

Reglas de equipo. Un equipo pequeño como el de Vértice reduce las interrupciones con reglas sencillas: una franja diaria para consultas sin plazo, un canal para lo urgente (la llamada) y otro para lo demás (el mensaje), y el compromiso de que nadie declare urgente algo sin decir para cuándo lo necesita. Las reglas se escriben, se prueban una semana y se ajustan; si nadie las conoce, no existen. Conviene que las apruebe quien dirige el equipo, para que ninguna persona sienta que se le impone una norma que no se aplica a las demás, y revisarlas con el equipo cada mes.

Interrupción	¿Urgente?	Tratamiento
Hugo avisa de que el acceso al recinto cierra el jueves	Sí, si aplazarlo impide resolverlo antes del cierre	Atender y avisar a Nora
Una persona pregunta por el color de las carpetas	No	Responder en el bloque de consultas
Aviso automático de una aplicación	Depende del contenido	Revisar en el bloque y silenciar los que no aportan
Cambio de hora comunicado de palabra	Sí, si afecta a otros	Confirmarlo por escrito con la versión nueva

Cómo se agrupan las consultas

1. Anota cada consulta con quién la envía y para cuándo la necesita.
2. Separa las que tienen un plazo próximo de las que pueden esperar.
3. Reserva uno o dos bloques al día para las que pueden esperar.
4. Responde a cada persona con el momento en que tendrá la respuesta.
5. Revisa al final de la semana cuántas se han podido agrupar.

Comprueba: cada consulta aplazada tiene un bloque asignado y la persona que la envió sabe cuándo recibirá respuesta.

CLAVE · PARA CONVOCAR A VARIAS PERSONAS

Para convocar a varias personas, busca la franja en la que todas están libres y comprueba que caben la preparación y la reunión.

ACTIVIDADES

4. Agrupa estas consultas del martes 26/01 en «responder ya» y «responder en el bloque de las 12:00»: a) cambio de hora de una reunión de hoy; b) duda sobre el color de las carpetas; c) aviso de que el acceso del montaje cierra el jueves y hoy es el último día para pedir el cambio; d) petición de una copia de un documento ya archivado.
5. Mateo recibe 12 mensajes al día y tarda 3 minutos en cada uno al momento. Si, agrupándolos y usando una plantilla, los responde en dos bloques de 10 minutos, calcula cuántos minutos ahorra y qué riesgo tiene esperar.
6. Describe una regla del equipo para que un cambio de hora no se comunique solo de palabra.

3.3 Prioridades y agenda

Una reunión cabe cuando caben también su preparación, el desplazamiento y un margen.



Compromiso, preparación y desplazamiento. El **compromiso** es la reunión, la cita o la entrega que ocupa un tramo fijo. La **preparación** es el tiempo anterior, que sí cuenta como tiempo de trabajo: abrir la sala, imprimir, repasar. El **desplazamiento** es el que se tarda en llegar a otro lugar. Una agenda que solo anota la reunión y no lo demás miente: parece que hay tiempo y no lo hay.

Cuánto se tarda en llegar. El desplazamiento no es un detalle: entre dos reuniones en salas distintas hay que contar los minutos que se tarda en llegar, abrir la puerta y encender la pantalla. Si la agenda coloca dos compromisos seguidos sin ese tiempo, la segunda reunión empieza tarde o la primera termina antes de lo previsto.

La intersección de agendas. La **intersección** es la franja en la que todas las personas convocadas están libres. Se calcula tomando la hora de inicio **más tardía** y la de fin **más temprana**. Después se resta: si la franja dura menos que la preparación más la reunión, no cabe y hay que cambiar el día, acortar o convocar a menos personas.

Si no cabe. Cuando la franja común es más corta que lo necesario, hay cuatro salidas: cambiar de día, acortar la preparación o la reunión, convocar solo a las personas imprescindibles o hacer la preparación por separado antes de la reunión. Se elige con el criterio acordado y se comunica a todas por igual.

1. Anota la hora de inicio y de fin de cada persona.
2. Toma como inicio común la hora más tardía y como fin común la más temprana.
3. Calcula la duración de la franja: fin menos inicio.
4. Suma preparación y reunión, y compara con la franja.
5. Coloca la preparación al inicio y la reunión a continuación, sin solaparlas.
6. Si sobra tiempo, déjalo como margen al final.

Comprueba: la preparación y la reunión no se solapan y terminan antes de la siguiente ocupación de la persona más limitada.



Prioridades cuando todo es de la misma persona. Si una persona tiene dos compromisos que no caben, no decide quien la reclama primero ni quien insiste más: se aplica el criterio acordado (fecha límite, efecto sobre el encuentro y quién tiene autoridad para decidir). Quien mantiene la agenda propone la alternativa con los datos y deja que decida quien tenga la autoridad. Un compromiso que se mueve se comunica a todos los afectados en cuanto se decide, con la hora nueva y el motivo laboral, sin explicaciones personales. Si afecta a otra persona, se le avisa antes.

El margen no es tiempo perdido. Cinco minutos libres entre la preparación y la reunión absorben un retraso en la sala, una pregunta de última hora o una persona que llega justa. Si el margen se usa para meter otra tarea, deja de ser margen. En la agenda se distingue con un color: lo que está ocupado y lo que está reservado para imprevistos. Quien lo respeta llega a la reunión con la sala abierta y la documentación a mano, y quien lo gasta empieza ya con retraso.

ACTIVIDADES

7. Dos reuniones seguidas: la primera termina a las 10:45 y la segunda empieza a las 11:00 en otra sala, a 10 minutos andando, con 5 de preparación. Calcula el margen y propón cómo conseguir 10 minutos más.
8. Tres personas: A libre de 15:00 a 16:30, B de 15:30 a 17:00 y C de 15:00 a 16:00. Necesitan 10 minutos de preparación y 30 de reunión. Calcula la intersección y decide si cabe.
9. Nora y Leila piden a Mateo la misma sala a la misma hora. Indica qué criterio aplicarías, a quién consultas y qué le dices a cada una.

3.4 Herramientas y automatización

Antes de automatizar un aviso hay que estandarizar sus campos; si no, se automatiza el desorden.

Tres tipos de agenda. La **agenda individual** muestra el tiempo de una persona. La **agenda de equipo** reúne lo que el equipo comparte: fechas del encuentro, reuniones y plazos. La **agenda de recurso** controla un espacio o un equipo (una sala, una impresora) para que nadie lo reserve dos veces. Cada una tiene su visibilidad: la individual puede mostrar a las demás solo «ocupado»; la de equipo, el título y la hora; la de recurso, quién lo usa y cuándo.

Campos estándar. Antes de programar un aviso, el equipo decide qué campos lleva siempre y en qué orden: asunto genérico, fecha, hora, lugar, versión y contacto. Si cada persona escribe el aviso a su manera, la automatización reproduce las diferencias y cada aviso exige una revisión manual. Con campos estándar, un cambio de hora se aplica en una sola línea y llega igual a todas las personas.

Agenda	Qué refleja	Quién la ve	Ejemplo en Vértice
Individual	Disponibilidad de una persona	La persona; las demás ven «ocupado»	Calendario de Nora
De equipo	Fechas y reuniones comunes	Todo el equipo	Calendario del encuentro
De recurso	Uso de un espacio o un equipo	Quien necesite reservarlo	Sala de reuniones

Recordatorios y plantillas. Un **recordatorio** avisa antes de un compromiso; una **plantilla** fija los campos que debe llevar un aviso: asunto genérico, fecha, hora, lugar, versión y persona de contacto. Se estandariza primero y se automatiza después: una plantilla con los mismos campos y el mismo orden permite programar el aviso sin que alguien tenga que retocarlo. Un recordatorio automático nunca debe añadir motivos personales ni datos que no estén en la plantilla.

Quién configura qué. No todas las personas deben poder cambiar todo. Quien mantiene la agenda de equipo configura los recordatorios; cada persona gestiona su agenda individual; la agenda de recurso se reserva con una regla clara. Esos permisos son una medida organizativa sencilla de proteger los datos: nadie accede a más información de la que necesita para su trabajo.

Lo reservado, reservado. Compartir una agenda no significa mostrar todos los detalles. El título público dice «Reunión de seguimiento», no el motivo de una cita personal; el detalle de cada compromiso lo ve quien debe verlo.

Comprueba: la plantilla tiene los mismos campos en todos los avisos y ninguno recoge datos que no hagan falta.

LA NORMA DICE

Reglamento (UE) 2016/679, de 27 de abril de 2016 (RGPD). Art. 5: los datos se recogen para fines determinados y se limitan a lo necesario. Art. 6: el tratamiento necesita una base jurídica. Art. 9: los datos de salud exigen condiciones específicas; no pidas diagnósticos por rutina. Art. 13: se informa a la persona de quién trata sus datos y para qué. Art. 28: si un proveedor actúa como encargado por cuenta de la empresa, hace falta un contrato u otro acto jurídico vinculante. Art. 32: el acceso se protege con medidas adecuadas. Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, art. 5: deber de confidencialidad. Consulta la versión vigente.

ACTIVIDADES

10. Compara la agenda individual de Nora, la agenda de equipo y la agenda de la sala: qué refleja cada una, quién la ve y qué dato no debe aparecer en ninguna.
11. Automatiza un aviso sin difundir información reservada: diseña una plantilla de seis campos para recordar la reunión y señala qué campo omitirías si el motivo fuera personal.
12. La reunión es el miércoles 03/02 a las 10:45. Programa un recordatorio 24 horas antes y otro una hora antes e indica día y hora de cada uno.

3.5 Coordinar cambios

Un cambio no está coordinado mientras la convocatoria vigente no haya llegado a todas las personas y no se hayan controlado sus respuestas.

Qué es una convocatoria vigente. La **convocatoria vigente** es la última versión comunicada a todas las personas que deben asistir. Cada cambio de hora, sala o asistentes genera una nueva versión con número y fecha, que sustituye a la anterior y la deja sin efecto. Cambiar la hora solo en el calendario propio es una **edición local**: nadie más lo sabe. Una **modificación comunicada** llega a todas las personas y pide confirmación.

Por qué importan las versiones. Una convocatoria sin versión no permite saber cuál de las dos horas vale. El número y la fecha de la versión aparecen en el asunto, de modo que cualquier persona reconoce la vigente sin preguntar. Si se corrige un error de forma, se anota; si cambia la hora o la sala, se crea una versión nueva y se pide confirmación otra vez.

Cómo se coordina un cambio

1. Decide el cambio y comprueba que sigue cabiendo en la franja común.
2. Crea la versión nueva con número y fecha, y anula la anterior para que no queden dos invitaciones activas.

1. Envía la modificación a todas las personas afectadas, con un asunto que indique qué cambia.
2. Pide confirmación de asistencia y apunta quién ha respondido.
3. Reclama las respuestas pendientes y, si falta una, confírmala por otra vía.
4. Archiva las versiones sustituidas y deja visible solo la vigente.

Comprueba: cada persona convocada ha recibido la versión vigente y ha respondido, y no hay dos invitaciones activas para la misma reunión.

Documento 2 · Convocatoria v2 de la reunión de seguimiento

(ficticio, martes 26/01/2027)

Campo	Contenido
Asunto	Reunión de seguimiento del encuentro (v2)
Fecha y hora	Martes 26/01/2027; preparación 10:30-10:45; reunión 10:45-11:15
Lugar	Sala de reuniones de Vértice
Participantes	Nora, Leila y Hugo
Versión	v2 · sustituye a la v1
Respuestas	Nora, pendiente; Leila, aceptada; Hugo, aceptada

Cancelar y avisar a tiempo. Una cancelación es un cambio de estado: se cancela la convocatoria vigente, se comunica a todas las personas y se retira la reserva de sala. Una reunión que se cancela de palabra deja a alguien esperando y una sala bloqueada.

Controlar las respuestas. Enviar la convocatoria no es terminar: quien convoca revisa quién ha aceptado, quién ha rechazado y quién no ha respondido. A las personas sin respuesta se les reclama, primero por el mismo canal y después por otro más directo. Mientras falte una respuesta, la reunión no está confirmada, aunque todas las demás hayan aceptado.

EN TU SECTOR

Clínica: coordina recursos y citas preservando la privacidad: el equipo ve qué sala se reserva y a qué hora, no el motivo de cada cita. **Asesoría:** una cita movida sin avisar al cliente genera una espera que se paga con tiempo de todo el equipo.

ACTIVIDADES

13. Redacta una modificación de la convocatoria que permita identificar la versión vigente: asunto, versión que sustituye, qué cambia, hora nueva y petición de confirmación.
14. Hugo no podrá asistir. Indica qué versión nueva envías, a quién, y cómo comprueba que todos han recibido la vigente.
15. De tres personas convocadas, dos han aceptado y una no ha respondido. Explica por qué la coordinación no está terminada y qué haces antes de dar la reunión por confirmada.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Una sola franja para tres agendas

Caso ficticio. El martes 26 de enero de 2027, Nora está libre de 10:00 a 11:30, Leila de 10:30 a 12:00 y Hugo de 10:00 a 11:15. Hay que celebrar una reunión de 30 minutos con 15 de preparación conjunta, y debe terminar antes de la siguiente ocupación de Hugo.

Paso 1. Calcular la intersección. Inicio más tardío, 10:30 (Leila); fin más temprano, 11:15 (Hugo). La franja común dura 45 minutos.

Persona	Libre desde	Libre hasta
Nora	10:00	11:30
Leila	10:30	12:00
Hugo	10:00	11:15
Intersección	10:30	11:15

Paso 2. Comprobar que cabe. La preparación (15) y la reunión (30) suman 45, igual que la franja: caben sin margen. No se usa la franja de 11:00 a 11:30, porque Hugo no está libre.

Paso 3. Colocar los tramos. Preparación de 10:30 a 10:45 y reunión de 10:45 a 11:15, sin solaparlas. Mateo comprueba sala y participantes, registra la versión de la convocatoria, reclama la respuesta pendiente y programa un recordatorio con un título que no revela datos privados.

Paso 4. Enviar una sola convocatoria. Mateo anula las propuestas anteriores y envía una única convocatoria, v2, con las respuestas pendientes controladas.

RESULTADO

Intersección de 10:30 a 11:15 (45 minutos). Preparación de 10:30 a 10:45 y reunión de 10:45 a 11:15. Sin solapamientos. Se comprueba la sala, se registra la versión, se reclama la respuesta pendiente y se programa el recordatorio; la reunión se confirma cuando constan todas las aceptaciones. No hay margen: cualquier retraso empuja la reunión más allá de las 11:15.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué no se puede usar el tramo de 11:00 a 11:30? b) ¿Qué riesgo queda con un margen de 0 minutos y cómo lo reducirías?

PRÁCTICA

P03 Una reunión para tres agendas

Caso ficticio. El miércoles 3 de marzo de 2027, tres personas de Álamo (empresa ficticia de servicios de oficina) tienen estas franjas libres: A de 09:00 a 10:30, B de 09:30 a 11:00 y C de 09:15 a 10:15. Hay que celebrar una reunión de 30 minutos con 10 de preparación conjunta.

Encargo. 1) Calcula la intersección y comprueba que caben la preparación y la reunión. 2) Coloca los dos tramos sin solaparlos y calcula el margen. 3) Redacta la convocatoria con una versión y un título que no revele datos privados. 4) Guarda el resultado como UD03_PR03_agenda_alamo_v01.

Plantilla OEE-P03 · Convocatoria coordinada de Álamo

Campo	Tu respuesta
Persona y disponibilidad	
Intersección	
Preparación	
Reunión	
Margen	
Título público y versión	
Confirmación y respuestas	
Incidencia y corrección	

Variante. Si C estuviera libre solo hasta las 10:05, ¿cabrían la preparación y la reunión? Calcula la franja y decide qué cambiarías.

Lista de cotejo

☐ Inicio más tardío y fin más temprano identificados.
☐ Franja calculada con una resta.
☐ Preparación y reunión sin solaparse.
☐ Versión y respuestas controladas.
☐ Título sin datos privados.

LECTURA Y DEBATE

El cambio que nadie recibió



Relato ficticio. Una mañana, Mateo cambió la hora de una reunión en su agenda de las 10:45 a las 11:00 y siguió con su trabajo. Pensó que el calendario compartido avisaría solo. A las 10:45, Nora y Leila estaban sentadas en la sala; Hugo, que tenía otra cita a las 11:15, esperó en su mesa porque creía que la reunión era a las 11:00.

Cuando Mateo llegó, dijeron lo mismo: «Yo vi la hora de siempre». Revisaron el calendario y comprobaron que el cambio solo figuraba en la agenda de Mateo; en la agenda de equipo seguía la hora anterior. La invitación original continuaba activa y no se había enviado ninguna actualización.

Aquella tarde acordaron una regla: un cambio no está coordinado hasta que la convocatoria vigente llega a todas las personas y se controlan sus respuestas. Mateo la apuntó en la hoja de acuerdos del equipo, con la fecha de revisión.

Preguntas. 1) ¿Qué diferencia una edición local de una modificación comunicada? 2) ¿Qué dato del relato permite saber que la invitación seguía activa? 3) ¿Qué regla propondrías para que no vuelva a ocurrir y quién comprobaría que se cumple?

APRENDE CON LA IA

Mateo pregunta a un asistente de IA cómo compartir la agenda del equipo y cambiar la hora de una reunión. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Una agenda compartida puede mostrar todos los detalles privados. Basta con cambiar la hora sin avisar.»

Tu tarea. Localiza los errores, explica su efecto y rebátelos con los datos del caso (convocatoria v2 enviada a todas las personas, título sin datos privados, acceso limitado). Escribe una respuesta corregida y contrástala con la norma citada en 3.4. No incluyas datos personales reales en una consulta a una IA. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. ¿Cuánto tiempo total necesita la reunión del caso? Justifica con un ejemplo de la unidad.
17. Calcula la intersección de las agendas de Nora, Leila y Hugo del martes 26/01 y coloca la preparación y la reunión.
18. Explica la diferencia entre una agenda individual, una de equipo y una de recurso, con un ejemplo de Vértice.
19. Indica qué debe llevar una modificación para que se identifique la convocatoria vigente.

Aplica

20. Variante: tres personas libres de 14:00 a 15:30, de 14:20 a 16:00 y de 14:10 a 15:00 necesitan 10 minutos de preparación y 30 de reunión. Calcula la franja y decide si cabe.
21. Redacta la convocatoria v1 y la v2 de la reunión del caso, de modo que la segunda sustituya claramente a la primera y no haya dos invitaciones activas.
22. Escribe un recordatorio automático con la plantilla de seis campos, sin datos reservados, y programa su envío 24 horas antes de la reunión.

Investiga

23. Consulta el texto oficial del Reglamento (UE) 2016/679, de 27 de abril de 2016, y comprueba el alcance de los artículos citados en 3.4. Anota el apartado consultado, la fecha de consulta y explica una afirmación del caso que no podría generalizarse a cualquier situación, sin presentar el resultado como propio.

NUESTRO ENCUENTRO · PASO 3 · AGENDA COORDINADA Y PROTOCOLO DE CAMBIOS

Crea en la carpeta «00 Nuestro encuentro» el archivo UD03_P03_agenda_v01 con una agenda coordinada del equipo para la semana previa al encuentro (compromisos, preparación, margen y versión) y un protocolo de cambios de una página: quién modifica, cómo se comunica, qué versión vale, cómo se controlan las respuestas y qué datos se muestran.

Comprueba tu entrega: cada reunión cabe en la franja común; la preparación y los márgenes están anotados; el protocolo dice quién envía y quién confirma; los títulos no revelan datos privados.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: convocatoria de la reunión del martes 26/01/2027

Documento ficticio, redactado por Mateo el martes 26 de enero de 2027 y marcado como APROBADO. Contiene **cinco errores**.

N.º	Campo	Contenido
1	Identificador y fecha	CONV-OEE-04 · 26/01/2027
2	Hora	Reunión 11:00-11:30; Hugo disponible hasta 11:15
3	Preparación	Simultánea a la reunión
4	Título	Visible para todos, con datos privados
5	Invitaciones	Dos invitaciones activas
6	Estado, fuente y comprobación	APROBADO sin firma de revisión; fuente sin identificar; comprobación no registrada

Encargo. Cinco de las seis filas contienen un error. Localízalos, explica qué consecuencia evitaría cada corrección y escribe la versión corregida con una franja viable, la preparación separada, un título mínimo y una única convocatoria vigente. Entrega el borrador corregido sin alterar ni ocultar el original, y deja anotado quién lo ha revisado y cuándo.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. La intersección de agendas es...
a) la franja común disponible.
b) la hora en que empieza la primera persona.
c) la agenda con más reuniones.

2. Una reunión de 30 minutos con 15 de preparación necesita en total...
a) 30 minutos.
b) 60 minutos.
c) 45 minutos.

3. La franja común de Nora, Leila y Hugo del 26/01 es...
a) de 10:00 a 11:15.
b) de 10:30 a 11:15.
c) de 10:30 a 11:30.

4. La reunión del caso empieza a las...
a) 10:45.
b) 10:30.
c) 11:00.

5. La preparación...
a) no cuenta como tiempo de trabajo.
b) cuenta solo si hay desplazamiento.
c) sí cuenta como tiempo de trabajo.

6. Cambiar la hora solo en la agenda propia...
a) no informa a las demás personas.
b) informa a todas automáticamente.
c) equivale a enviar la convocatoria.

7. Un ladrón de tiempo es...
a) una tarea urgente.
b) una causa habitual de pérdida de tiempo evitable.
c) una persona que llega tarde.

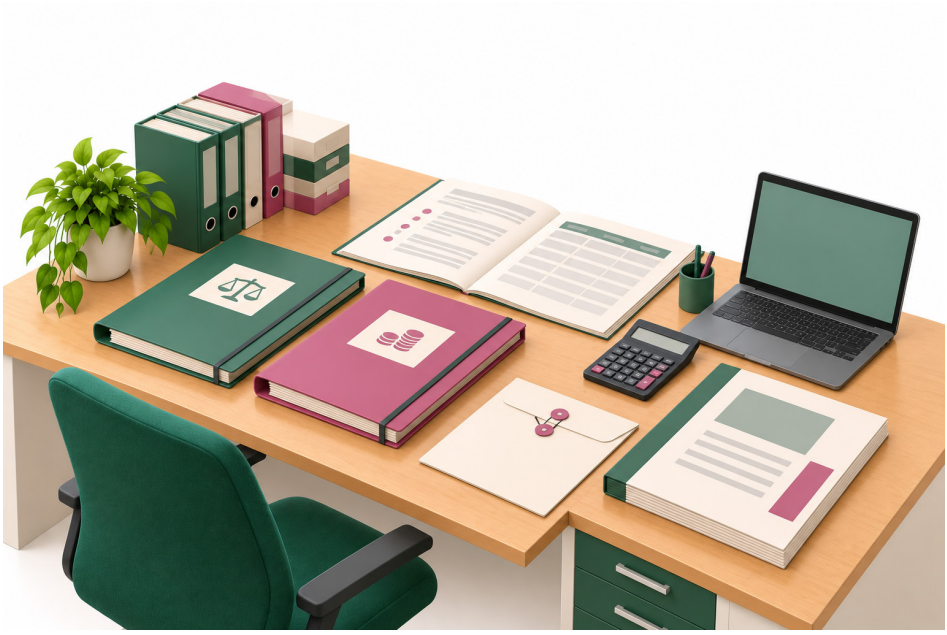
8. En una agenda compartida...
a) se publica todo el detalle.
b) se publica solo lo necesario.
c) se oculta también la hora.

9. La versión de una convocatoria sirve para...
a) decorar el asunto.
b) alargar la reunión.
c) identificar la convocatoria vigente.

10. La coordinación queda confirmada cuando hay...
a) un correo enviado.
b) disponibilidad y aceptación comprobadas.
c) una hora anotada en el calendario propio.

Ya sé...

- ☐ planificar el tiempo estimando duración, dependencias y margen.
- ☐ distinguir una urgencia real de una interrupción por costumbre.
- ☐ calcular la intersección de varias agendas y colocar preparación y reunión.
- ☐ elegir la agenda y el recordatorio adecuados sin difundir datos reservados.
- ☐ coordinar un cambio con una única convocatoria vigente.
- ☐ resolver el caso de las tres agendas y justificar el resultado.



UNIDAD 4

Organizar el trabajo de asistencia

Bloque 1 · Equipo y organización del trabajo

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Distinguir preparar, proponer, aprobar y ejecutar.
- Organizar materiales y espacios con accesibilidad y buenas condiciones de trabajo.
- Mantener contactos profesionales pertinentes y actualizados.
- Usar plantillas, versiones y circuitos de aprobación.
- Planificar dependencias, controles y entrega.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Miércoles 27 de enero de 2027, 09:00. Faltan 22 días para el «Encuentro Vértice Conecta» (jueves 18 de febrero). Mateo debe planificar la confirmación del espacio con cinco tareas: A, definir las necesidades (1 día); B, recibir ofertas (2 días tras A); C, evaluarlas (1 día tras B); D, autorizar el envío (1 día tras C); y E, en paralelo, preparar la convocatoria (2 días tras A); todo en días laborables. La convocatoria no puede enviarse antes de D.

Mateo termina el texto de la convocatoria y piensa en enviarlo ya. Nora le pregunta si el espacio está confirmado y quién ha autorizado el envío. Al terminar la unidad sabrás repartir funciones sin confundir preparar con aprobar, revisar los medios de trabajo y calcular cuándo puede entregarse algo que depende de otras tareas.

PARA EMPEZAR

1. ¿Preparar un documento equivale a aprobarlo?
2. ¿Qué es una dependencia entre dos tareas?
3. ¿Qué datos necesita una ficha de contacto y cuándo se revisa?
4. ¿Qué acredita que una entrega está completa?



Funciones y autonomía

4.1



Recursos y espacio

4.2



Red de contactos

4.3



Documentos y circuitos

4.4



Plazos y calidad

4.5

4.1 Funciones y autonomía

En un equipo, cada decisión tiene un nivel: quien prepara no siempre puede aprobar.

Cuatro peldaños. Casi todo trabajo de asistencia pasa por cuatro niveles. **Preparar** es reunir datos y redactar un borrador. **Proponer** es recomendar una opción con sus razones. **Aprobar** es decidir y asumir la responsabilidad, algo que solo puede hacer quien tiene competencia para ello. **Ejecutar** es llevar a cabo lo ya aprobado. Una persona puede estar en varios peldaños en tareas distintas, pero conviene que cada tarea indique quién hace cada cosa.

Autonomía y delegación. La **autonomía** es el margen para decidir sin pedir permiso. No la fija cada persona: la define la organización mediante funciones y delegación. Una **delegación** es un encargo concreto, con alcance y límite, por el que quien puede aprobar transfiere una parte de su decisión. Delegar no es desentenderse: quien delega no deja de supervisar ni de rendir cuentas.

Competencia y responsabilidad. Aprobar exige competencia: la facultad reconocida por la organización para decidir sobre un gasto, una fecha o un compromiso con terceros. Quien no la tiene puede preparar y proponer, pero no comprometer a la empresa. Por eso, antes de enviar algo que obliga a Vértice (una convocatoria, una reserva, un pedido), se pregunta quién puede aprobarlo y se deja constancia de que lo ha hecho.

Nivel	Qué hace	Quién en Vértice	Límite
Preparar	Reúne datos y redacta el borrador	Mateo	No puede enviar
Proponer	Recomienda una opción con sus razones	Hugo	No elige por su cuenta
Aprobar	Decide y asume la responsabilidad	Nora	Decide con los datos que le llevan
Ejecutar	Envía, reserva o paga lo aprobado	Mateo, Leila	No cambia lo aprobado

Comprueba: para cada decisión consta quién prepara, quién propone, quién aprueba y quién ejecuta, y nadie ejecuta algo que no esté aprobado.

Por qué conviene separar los niveles. Si la misma persona prepara, aprueba y ejecuta, nadie más comprueba su trabajo y un error llega hasta el final sin que nadie lo detecte, y la responsabilidad queda sin repartir. En un equipo pequeño no siempre se pueden separar todos los niveles, pero al menos se separa quien aprueba de quien ha preparado.

Cuando falta quien aprueba. Si Nora no está, el trabajo no se detiene ni se salta el nivel: se acuerda de antemano quién la sustituye y hasta dónde llega esa suplencia. Una persona que aprueba por costumbre «porque Nora no iba a decir que no» está ejerciendo una competencia que no tiene. Un equipo ordenado anota las suplencias en el cuadro de funciones y las revisa cuando alguien cambia de puesto.

PARA SABER MÁS

Una delegación bien hecha dice qué se delega, hasta qué límite, durante cuánto tiempo y cómo se informa del resultado.

ACTIVIDADES

1. Clasifica cuatro decisiones del encuentro por nivel (preparar, proponer, aprobar o ejecutar): a) redactar el texto de la convocatoria; b) recomendar un espacio entre dos ofertas; c) autorizar el gasto del espacio; d) enviar la convocatoria ya autorizada.
2. Mateo tiene la convocatoria perfectamente redactada y pulida. Explica por qué eso no basta para enviarla y quién debe autorizarlo.
3. Nora delega en Leila la reserva de la sala hasta un límite que ella fija. Redacta la delegación con alcance, límite y forma de informar.

4.2 Recursos y espacio

Un espacio bien organizado facilita el paso, la vista, el oído y el uso seguro.

Materiales e instalaciones. Organizar los medios de trabajo es decidir qué hay, dónde está y cómo se usa. Un material que no se encuentra, una sala sin preparar o un cable por el suelo cuestan tiempo y pueden causar un accidente. Antes de un acto se revisan la sala, el mobiliario, los equipos y los materiales, con una lista y una persona responsable.

Un inventario sencillo. Para no buscar el material a última hora, el equipo mantiene una lista con lo que hay, dónde se guarda, quién lo cuida y cuándo se revisó: carpetas, rotuladores, cables, acreditaciones, señalización. La lista se actualiza al terminar cada acto y se consulta antes del siguiente. Lo que falta se pide con tiempo, y lo que sobra se guarda donde no estorbe el paso.

Montaje seguro. Antes de abrir la sala se comprueba que los equipos están sujetos, que los cables no cruzan los pasos y que el material pesado no se coloca en altura. Quien monta sigue la evaluación preventiva, usa medios apropiados para las cargas y lo anota en la lista.

Accesibilidad y diseño universal. Un espacio es **accesible** cuando todas las personas pueden llegar, moverse y utilizarlo con la mayor autonomía posible. El **diseño universal** busca que los entornos sirvan a cuantas más personas mejor sin soluciones aparte. Accesibilidad no es solo una rampa: incluye circulación sin obstáculos, señalización clara, información comprensible y medios de apoyo cuando hacen falta.

La accesibilidad en la práctica. En la sala del encuentro, la accesibilidad se comprueba con preguntas concretas: ¿llega una persona en silla de ruedas a su asiento y a los aseos sin ayuda?, ¿se oye lo que se dice desde todos los sitios?, ¿el programa está en un formato que puede leerse con comodidad? Ninguna respuesta se da por buena sin comprobarla en el propio espacio y registrarla; una declaración general de que «todo es accesible» no sirve.

Condiciones de trabajo. El puesto y la sala se revisan también por sus condiciones ambientales: la **circulación** (paso libre), la **iluminación**, el **ruido**, la **ventilación**, la **ergonomía** (altura de la mesa, silla, pantalla) y el **orden** del puesto. Un fallo en cualquiera de ellos se nota primero en el cansancio y en los errores de quien trabaja allí.

Qué se revisa	Qué se comprueba	Qué se hace si falla
Circulación	Pasos y salidas libres de cajas y cables	Despejar y registrar
Iluminación	Luz suficiente y sin reflejos en las pantallas	Pedir ajuste al responsable
Ruido	Se puede hablar y escuchar sin esfuerzo	Cambiar de sitio o reducir la fuente
Ventilación	Aire renovado y temperatura razonable	Ventilar y avisar al responsable
Ergonomía y orden	Mesa, silla y pantalla a una altura cómoda	Ajustar y mantener el puesto ordenado

Cómo se revisa una sala

1. Recorre el espacio como lo hará el público: entrada, paso, asiento y salida.
2. Comprueba que ningún paso está bloqueado y que las salidas se ven.
3. Revisa la luz, el ruido, el aire y el puesto con la lista anterior.
4. Anota cada problema con fecha, lugar y fotografía si procede.
5. Deriva el problema a quien puede resolverlo y fija un plazo.
6. Vuelve a comprobar cuando te digan que está resuelto.

Comprueba: cada problema tiene lugar, fecha, responsable y plazo, y el paso queda libre antes de cerrar la revisión.

Registrar y derivar. Un problema que se ve y no se anota se queda sin dueño. El registro dice qué ocurre, dónde, desde cuándo y qué riesgo supone, y la derivación indica a quién se pasa y para cuándo. No hace falta resolverlo todo uno mismo: hace falta que llegue a quien puede arreglarlo y que alguien compruebe después que está arreglado. Si el riesgo es inmediato, como una salida bloqueada, se actúa primero y se registra después.

CLAVE · PREPARAR NO ES AUTORIZAR

Preparar un documento no es autorizarlo: una convocatoria no se envía hasta que la aprueba quien tiene competencia.

LA NORMA DICE

Real Decreto 193/2023, de 21 de marzo, arts. 1 a 5 y disposiciones de aplicación según el servicio. Examina el ámbito (servicios al público) y las condiciones de accesibilidad. No reduzcas la accesibilidad a una rampa ni sustituyas la verificación por una declaración genérica. Consulta la versión vigente.

ACTIVIDADES

4. Revisa una sala con el paso bloqueado por cajas de material. Indica qué comprobarías además de la circulación (iluminación, ruido, ventilación, ergonomía y orden), cómo registrarías el problema y a quién lo derivarías.
5. Propón tres ajustes de diseño universal para la sala del encuentro que sirvan a más personas sin crear soluciones aparte.
6. Hugo comprueba que el ruido de un pasillo impide hablar con comodidad en el puesto de acreditación. Redacta el registro del problema y su derivación.

4.3 Red de contactos

Una red de contactos es útil cuando se sabe quién es cada persona, para qué sirve y cuándo se revisó.

Qué es una red profesional. Una **red de contactos** es el conjunto de personas y organizaciones con las que se trabaja o puede trabajarse: proveedores de espacios, de sonido, de catering, personas del recinto, organismos. Es un recurso del equipo, no de una sola persona. Solo sirve si está actualizada: un teléfono que ya no existe o una persona que cambió de puesto hacen perder el tiempo justo cuando más se necesita.

Contactos pertinentes. Pertinente significa que sirve para el trabajo del equipo. Una red con doscientos nombres de los que solo se usan diez es una carga: ocupa tiempo, se desactualiza y almacena datos que no hacen falta. Es mejor una lista corta, con el motivo de cada contacto escrito, que una larga que nadie recuerda por qué existe. Cada ficha debe poder justificarse con una frase: «reserva de salas», «montaje de sonido».

La ficha de contacto. Cada contacto tiene una ficha con los datos profesionales necesarios: organización, nombre, función, canal de contacto, para qué se le contacta, quién mantiene la ficha, fecha del último contacto y **fecha de revisión**. Se tratan solo los datos personales necesarios, incluidos los profesionales.

Trato profesional. Los contactos se tratan con la misma corrección que a las personas del equipo: se avisa de los cambios que les afectan, se agradece la ayuda y se respetan sus horarios. Una buena relación con el recinto o con un proveedor de sonido se construye en las semanas tranquilas, no el día del acto. Conviene anotar en la ficha qué se pidió y cómo respondió la otra parte, solo en términos de trabajo y sin valoraciones personales.

Campo	Contenido	Por qué
Organización y función	Recinto, responsable de reservas	Saber a quién acudir
Canal profesional	Correo o teléfono del trabajo	Contactar sin datos privados
Motivo de uso	Reserva de salas	Justificar el tratamiento de datos
Responsable de la ficha	Hugo	Que alguien la mantenga
Revisión	Cada seis meses, con fecha	Detectar datos caducados

Cómo se mantiene una red

1. Anota cada contacto nuevo con su ficha completa.
2. Asigna a una persona la responsabilidad de cada ficha.
3. Revisa las fichas en la fecha fijada y elimina las que ya no sirven.
4. Registra los cambios con fecha.
5. Comparte la red con el equipo, pero limita el acceso a lo necesario.

Comprueba: todas las fichas tienen responsable y fecha de revisión, y no contienen datos privados que no sean imprescindibles.

Revisión y caducidad. Cada ficha se revisa con la frecuencia que fije el equipo: cada seis meses y, para los proveedores clave, antes de cada acto. Lo que no se confirma queda pendiente y lo que ya no tiene motivo se suprime según los plazos legales: conservar datos de más es también un riesgo.



LA NORMA DICE

Reglamento (UE) 2016/679, de 27 de abril de 2016 (RGPD). Art. 5: los datos se recogen para fines determinados y se limitan a lo necesario. Art. 6: el tratamiento necesita una base jurídica. Art. 9: los datos de salud exigen condiciones específicas; no pidas diagnósticos por rutina. Art. 13: se informa a la persona de quién trata sus datos y para qué; si no los da ella, también. Art. 28: si un proveedor los trata por cuenta de la empresa (encargado), hace falta contrato. Art. 32: el acceso se protege con medidas adecuadas. Consulta la versión vigente.

ACTIVIDADES

7. Diseña una ficha de proveedor del encuentro sin datos privados innecesarios y fija su responsable y su fecha de revisión.
8. Un contacto del recinto cambió de puesto hace un año y la ficha no lo refleja. Indica qué problema causa y cómo lo evitarías con la revisión.
9. Decide qué datos de un proveedor son necesarios para el trabajo y cuáles sobran: teléfono de la empresa, teléfono personal, función, domicilio particular, correo profesional.

4.4 Documentos y procedimientos

Un documento sirve cuando se sabe qué versión es, quién la redactó y quién la aprobó.

Plantillas, estilo y versiones. Una **plantilla** fija la estructura de un documento y evita partir de cero. El **estilo corporativo** unifica tipografía, tratamiento y datos de cabecera. La **versión** identifica el estado y el contenido vigente: un número, una fecha y un estado (borrador, revisado, aprobado). Sin versión, nadie sabe cuál de dos documentos parecidos es el bueno.

Plantillas en la práctica. Con una plantilla de convocatoria, Mateo no decide cada vez dónde va la fecha, la sala o el contacto: rellena los campos y el documento sale con la misma estructura de siempre. La plantilla también incluye el pie con la versión y el estado, de modo que un borrador nunca parece una convocatoria definitiva. Cuando la plantilla cambia, se guarda con su propia versión y se retira la anterior del uso diario. Quien usa una plantilla antigua sin saberlo reproduce campos que ya no existen o se deja otros que ahora son obligatorios.

El circuito del documento. Un **circuito** es el camino que sigue un documento desde que se redacta hasta que se archiva: se redacta, se revisa, se aprueba, se distribuye y se archiva. Cada paso tiene una persona responsable y deja una huella (fecha, versión, firma o registro). Un documento que se salta el circuito puede salir con errores o sin autorización.

Cómo se numeran las versiones. Un esquema sencillo (interno de Vértice): los borradores llevan números menores que uno (v0.1, v0.2, v0.3) y la versión aprobada pasa a v1.0. Si después se corrige una errata, se anota v1.1; si cambia la hora o la sala, v2.0. Así cualquier persona reconoce de un vistazo qué documento es definitivo y cuál no, sin abrirlo ni preguntar. Los nombres de los archivos incluyen el número de versión para que no se confundan al guardarlos.

Documento 1 · Ficha de la convocatoria

(ficticio, miércoles 27/01/2027)

Campo	Contenido
Documento	Convocatoria del Encuentro Vértice Conecta
Versión	v0.3 · borrador
Redacta	Mateo, 27/01/2027
Revisa	Leila, pendiente
Aprueba	Nora, pendiente
Estado	Pendiente de autorización; no enviar

Un procedimiento escrito. Un **procedimiento** describe un trabajo repetido: quién hace qué, en qué orden y con qué control. El de la convocatoria dice que no se envía sin espacio confirmado y sin la aprobación de Nora. Quien lo sigue no necesita adivinar; quien lo revisa puede comprobar si se cumplió.

Archivo y acceso. Al final del circuito, el documento aprobado se archiva en una carpeta conocida por todo el equipo, y los borradores y versiones sustituidas se guardan aparte o se eliminan según lo que fije el procedimiento. El acceso se limita a quien lo necesita: no todas las personas deben poder modificar una convocatoria aprobada.

Comprueba: el documento lleva versión, fecha, estado, responsable de cada paso y nombre de quien lo aprueba.

ACTIVIDADES

10. Corrige un documento sin fecha ni aprobador: «Convocatoria del encuentro, texto definitivo, enviar cuando se pueda». Indica qué campos añades.
11. Describe un circuito de cinco pasos para la convocatoria del encuentro, con un responsable por paso.
12. Dos versiones parecidas de un documento circulan por el equipo. Explica cómo identificarías la vigente y qué harías con la otra.

4.5 Plazos y calidad

La fecha de entrega la marca el camino más largo, no la tarea que termina primero.

Dependencias y camino principal. Una **dependencia** es una condición previa: una tarea no puede empezar hasta que termine otra. Al ordenar las tareas aparece el **camino principal** (o crítico), la cadena de tareas dependientes que más tarda; fija la fecha más temprana de entrega. Las duraciones se cuentan en días laborables completos. Una tarea fuera de esa cadena tiene **holgura**: puede retrasarse sin mover la entrega.

Qué hacer con la holgura. La holgura no es tiempo sobrante que se pueda gastar sin control: es un margen para absorber imprevistos de las tareas que no están en el camino principal. Mateo puede usar los dos días de E para revisar la convocatoria con Leila y pulir el programa, pero si decide retrasarla, debe comprobar que no se come toda la holgura. Una tarea sin holgura es crítica: cualquier retraso mueve la fecha final.

Cómo se calcula la fecha más temprana

1. Anota cada tarea con su duración y su predecesora.
2. Pon la primera tarea el primer día disponible.
3. Cada tarea empieza el día laborable siguiente al fin de su predecesora.
4. Suma los días de la cadena más larga: es el camino principal.
5. Calcula la holgura: días que puede retrasarse sin mover el fin del camino.
6. No cuentes sábados, domingos ni festivos.

Comprueba: cada tarea tiene inicio y fin, se ha marcado el camino principal y la entrega no es anterior a la última dependencia.

Si se retrasa una tarea crítica. Cuando una tarea del camino principal se retrasa, se retrasa la entrega, salvo que se actúe: se puede reducir el alcance, reforzar la tarea con otra persona o aceptar el nuevo plazo y comunicarlo. Lo que no se hace es ocultar el retraso: se avisa con los datos a quien decide, igual que en la unidad anterior, y se recalcula el plan con la nueva fecha para que todos trabajen con la misma información.

Calidad y control. Una entrega no está terminada cuando se envía, sino cuando consta que el documento validado ha llegado a su destinatario. Se programan controles en puntos de riesgo: antes de enviar (¿está aprobado?), después (¿lo han recibido?). Una tarea que termina pronto no permite saltarse sus dependencias: la convocatoria preparada el viernes 29/01 sigue esperando a la autorización de Nora.

Controles antes y después. Antes de enviar, el control responde a tres preguntas: ¿está aprobado?, ¿está confirmado el espacio?, ¿es la versión vigente? Después de enviar, otras tres: ¿ha llegado a todas las personas?, ¿hay respuestas pendientes?, ¿se ha anotado la fecha de envío? Un control que no deja huella no se puede comprobar; por eso se marca en la ficha de la convocatoria con la fecha y el nombre de quien lo hizo.



EN TU SECTOR

Despacho profesional: distingue preparar un documento de tener poder para aprobarlo. **Taller:** una pieza terminada antes de tiempo no puede salir si falta el control de calidad.

ACTIVIDADES

13. Calcula la fecha más temprana de la tarea B si A empieza el miércoles 27/01/2027, dura un día y B dura dos días tras A.
14. Si B tardase tres días en vez de dos, calcula el nuevo camino principal y la fecha de envío, y di si seguiría siendo anterior al jueves 04/02.
15. Si E tardase cinco días tras A, indica si pasaría a condicionar el plazo y en qué fecha podría enviarse la convocatoria.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

La convocatoria que no se podía enviar

Caso ficticio. El miércoles 27 de enero de 2027, Mateo planifica cinco tareas: A, definir necesidades (1 día); B, recibir ofertas (2 días tras A); C, evaluar (1 día tras B); D, autorizar el envío (1 día tras C); y E, preparar la convocatoria (2 días tras A). No se puede enviar antes de D.

Paso 1. Colocar las tareas. Con inicio el miércoles 27/01, cada tarea empieza al día siguiente de su predecesora.

Tarea	Predecesora	Duración	Inicio	Fin
A · Definir necesidades	—	1 día	mié 27/01	27/01
B · Recibir ofertas	A	2 días	jue 28/01	29/01
C · Evaluar	B	1 día	lun 01/02	01/02
D · Autorizar	C	1 día	mar 02/02	02/02
E · Preparar convocatoria	A	2 días	jue 28/01	29/01

Paso 2. Marcar el camino principal. La ruta A-B-C-D suma 1 + 2 + 1 + 1 = 5 días. E termina el día 3, así que tiene una holgura de 2 días.

Paso 3. Fijar el envío. La convocatoria no se envía hasta que Nora autorice, el martes 02/02. Mateo envía el miércoles 03/02 (D−15), antes de D−14 (jueves 04/02), y comprueba la recepción.

RESULTADO

Camino principal de cinco días (A-B-C-D). E termina el día 3 y tiene 2 días de holgura. Envío el miércoles 03/02, tras la autorización de Nora. No se confunde un borrador preparado con una convocatoria autorizada.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué E, que termina el día 3, no adelanta el envío? b) ¿Qué control añadirías antes y después de enviar?

PRÁCTICA

P04 Un plan de siete días

Caso ficticio. Álamo (empresa ficticia de servicios de oficina) debe confirmar un espacio a partir del lunes 8 de marzo de 2027. La tarea A dura 2 días; B, 3 días tras A; C, 1 día tras B; D, 1 día tras C. E, preparar la convocatoria, dura 2 días tras A y debe estar lista para enviar después de D.

Encargo. 1) Calcula inicio y fin de cada tarea, sin contar fines de semana. 2) Marca el camino principal y la holgura de E. 3) Fija la fecha de envío y quién autoriza. 4) Guarda el plan como UD04_PR04_plan_alamo_v01.

Plantilla OEE-P04 · Plan de tareas de Álamo

Campo	Tu respuesta
Tarea y duración	
Predecesora	
Inicio y fin	
Camino principal	
Holgura de E	
Responsable y autorización	
Fecha de envío y control	
Incidencia y corrección	

Variante. Si E durase 5 días tras A, ¿cambiaría la fecha de envío? Calcula y explica el efecto sobre el camino principal.

Lista de cotejo

☐ Dependencias anotadas.
☐ Fechas sin fines de semana.
☐ Camino principal marcado.
☐ Autorización antes del envío.
☐ Control de recepción.

LECTURA Y DEBATE

El borrador que se quedó en la carpeta



Relato ficticio. El viernes 29 de enero, Mateo terminó la convocatoria del encuentro en la fecha prevista, dos días laborables antes de la autorización. Estaba bien escrita, con el programa, la sala y un diseño limpio. Pensó en enviarla esa misma tarde para ganar tiempo.

Hugo, que revisaba la reserva, le dijo que el recinto todavía no había aceptado la fecha. Mateo dudó: si la mandaba y el recinto la rechazaba, habría que explicar una rectificación a más de cien personas. Decidió guardarla en una carpeta marcada «pendiente de autorización» y pedir a Nora que la revisara cuando D estuviera cerrado.

El martes 2 de febrero, Nora autorizó el gasto y el espacio quedó confirmado. El miércoles, Mateo envió la convocatoria, comprobó que había llegado a todas las personas y anotó la versión en la ficha. Nadie tuvo que rectificar nada.

Preguntas. 1) ¿Qué diferencia hay entre la calidad de un documento y su autorización? 2) ¿Qué habría pasado si Mateo hubiera enviado la convocatoria el viernes? 3) ¿Qué regla propondrías para que un borrador pulido no se envíe antes de tiempo?

APRENDE CON LA IA

Mateo pregunta a un asistente de IA quién puede aprobar un contrato del recinto y si una tarea que termina pronto permite saltarse las demás. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Quien redacta un contrato puede aprobarlo. Si una tarea termina pronto, ya pueden omitirse sus dependencias.»

Tu tarea. Localiza los errores, explica su efecto y rebátelos con los datos del caso (E termina el día 3 con 2 días de holgura, el envío espera a la autorización de Nora). Escribe una respuesta corregida y contrástala con el cuadro de funciones de 4.1 y con las normas de 4.2 y 4.3. No incluyas datos personales reales en una consulta a una IA. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. ¿Qué es una dependencia entre tareas? Justifica con un ejemplo de la unidad.
17. Distingue preparar, proponer, aprobar y ejecutar con un ejemplo de Vértice para cada nivel.
18. Indica qué campos debe tener una ficha de contacto y cuándo debe revisarse.
19. Explica qué es el camino principal y qué es la holgura en el caso de la convocatoria.

Aplica

20. Variante: A dura 1 día; B, 4 días tras A; C, 1 día tras B; D, 1 día tras C; E, 2 días tras A. Calcula el camino principal, la holgura de E y la fecha de envío si A empieza el lunes 08/03/2027.
21. Redacta la delegación de Nora en Leila para reservar la sala, con alcance, límite y forma de informar.
22. Diseña una ficha de versión para la convocatoria con número, fecha, estado, responsable de cada paso y aprobador.

Investiga

23. Consulta el texto oficial del Real Decreto 193/2023, de 21 de marzo, y comprueba su objeto y su ámbito en los artículos 1 a 5. Anota el apartado consultado, la fecha de consulta y explica una afirmación del caso que no podría generalizarse a cualquier situación, sin presentar el resultado como propio.

NUESTRO ENCUENTRO · PASO 4 · PLAN DE TAREAS, DEPENDENCIAS Y AUTORIZACIONES

Crea en la carpeta «00 Nuestro encuentro» el archivo UD04_P04_plan_v01 con el plan de tareas de la confirmación del espacio (duración, predecesora, inicio, fin, camino principal y holgura), una tabla de funciones (preparar, proponer, aprobar y ejecutar) y las autorizaciones necesarias antes de enviar la convocatoria.

Comprueba tu entrega: las fechas salen de las dependencias; cada tarea tiene responsable; consta quién autoriza el envío; el documento lleva versión y estado.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: procedimiento de preparación de la convocatoria del 27/01/2027

Documento ficticio, redactado el miércoles 27 de enero de 2027 y marcado como APROBADO. Contiene **cinco errores**.

N.º	Campo	Contenido
1	Identificador y fecha	PROC-OEE-05 · 27/01/2027
2	Contactos	Fichas sin fecha de revisión
3	Responsable	Indistinto: «cualquiera del equipo»
4	Convocatoria	Enviada antes de confirmar la reserva
5	Material	Cajas almacenadas en un paso de circulación
6	Versión, estado y comprobación	Sin versión; APROBADO sin firma de revisión; comprobación no registrada

Encargo. Cinco de las seis filas contienen un error. Localízalos, explica qué consecuencia evitaría cada corrección y escribe la versión corregida con fecha de revisión de los contactos, un responsable por tarea, la reserva confirmada antes del envío, el paso despejado y un número de versión con su aprobador. Entrega el borrador corregido sin alterar ni ocultar el original, y deja anotado quién lo ha revisado y cuándo.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. Preparar un documento...
a) equivale a aprobarlo.
b) lo aprueba si es urgente.
c) no equivale a aprobarlo.

2. Una dependencia es...
a) una condición previa de una tarea.
b) una tarea de larga duración.
c) un contacto del equipo.

3. El camino principal del caso dura...
a) cuatro días.
b) cinco días.
c) siete días.

4. La convocatoria del caso puede enviarse...
a) tras B.
b) tras A.
c) tras D, al finalizar el día 5.

5. ¿La tarea E condiciona el plazo final del caso?
a) No, termina antes.
b) Sí, siempre.
c) Solo los viernes.

6. Una ficha de contacto debe tener...
a) todos los datos privados disponibles.
b) los datos profesionales necesarios y actualizados.
c) solo un teléfono.

7. Un paso de circulación puede usarse de almacén...
a) no, si impide la circulación o la accesibilidad.
b) siempre.
c) solo por la noche.

8. La versión de un documento identifica...
a) quién lo imprimió.
b) su tamaño.
c) su estado y su contenido vigente.

9. La autonomía de una persona la define...
a) cada persona por su cuenta.
b) la organización mediante funciones y delegación.
c) el proveedor.

10. Una entrega queda acreditada con...
a) la hora de envío.
b) un borrador guardado.
c) un documento validado y su recepción.

Ya sé...

- ☐ distinguir preparar, proponer, aprobar y ejecutar.
- ☐ revisar una sala y registrar sus problemas de accesibilidad y condiciones de trabajo.
- ☐ mantener fichas de contacto pertinentes y actualizadas.
- ☐ controlar versiones y circuitos de aprobación de un documento.
- ☐ calcular la fecha más temprana de una tarea dependiente.
- ☐ resolver el caso de la convocatoria y justificar el resultado.



UNIDAD 5

Reuniones que producen acuerdos

Bloque 2 · Reuniones y eventos

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Elegir reunión presencial, remota o híbrida según el objetivo y las personas.
- Preparar una convocatoria con objetivo, orden del día y roles.
- Asignar moderación, turnos y tiempos.
- Redactar un acta con decisiones, responsables y plazos.
- Controlar tareas, acceso a documentos y condiciones de la sesión.

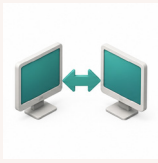
SITUACIÓN DE PARTIDA

Jueves 28 de enero de 2027, 09:00. Faltan 21 días para el «Encuentro Vértice Conecta» (jueves 18 de febrero). Nora ha convocado la reunión de organización de 09:00 a 10:00: apertura de 5 minutos, revisión de 15, alternativas de 20, decisión de 10 y cierre de 10. Hay dos posibles espacios sobre la mesa.

La reunión termina a las 10:00 y todo el mundo está de acuerdo en comparar las dos ofertas. Pero al leer el acta, Mateo comprueba que no dice quién compara ni para cuándo. Al terminar la unidad sabrás elegir el formato de una reunión, prepararla, conducirla y cerrarla con acuerdos que alguien pueda ejecutar y comprobar.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué debe decidirse antes de elegir el formato de una reunión?
2. ¿Qué dura el programa de la reunión del 28/01 sumando sus cinco partes?
3. ¿Qué hace falta para que un acuerdo se pueda ejecutar?
4. ¿Por qué un acta no es una transcripción de lo que se dijo?



Finalidad y formato

5.1



Convocatoria y preparación

5.2



Conducción y turnos

5.3



Acta y acuerdos

5.4



Seguimiento y seguridad

5.5

5.1 Finalidad y formato

Primero se decide para qué se reúne la gente; después, cómo y dónde.

El objetivo precede al formato. Antes de convocar, se responde a una pregunta: qué tiene que haber cambiado cuando termine la reunión. Puede ser informar, debatir, decidir o resolver un problema. Si lo que hay que hacer es dar una información sin debate, quizá no hace falta reunión: basta un mensaje con la información y la confirmación de que se ha recibido. Una reunión sin objetivo consume el tiempo de varias personas a la vez.

Quién necesita estar. Cada persona convocada debe aportar algo al objetivo: información, una decisión o una tarea que ejecutar. Quien solo necesita saber el resultado puede recibirlo por escrito después, sin asistir. Convocar a más personas de las necesarias multiplica el coste de la reunión y diluye la responsabilidad; convocar a menos deja decisiones sin quien las tome. Antes de enviar la convocatoria, se repasa la lista y se pregunta qué aporta cada nombre.

Presencial, remota o híbrida. Una reunión **presencial** reúne a todas las personas en el mismo lugar; facilita el contacto y el trabajo con material físico. Una reunión **remota** se hace a distancia, con una plataforma de videoconferencia; ahorra desplazamientos, pero exige buena conexión y reglas para intervenir. Una reunión **híbrida** combina ambas: parte del grupo en la sala y parte conectada. Se elige por el objetivo y por las personas, no por costumbre.

Qué se gana y qué se pierde. La reunión presencial facilita el trato y permite ver el espacio o los planos, pero exige coincidir en lugar y hora. La remota ahorra desplazamientos, pero los gestos se perciben peor y es más fácil distraerse. La híbrida es la más difícil de conducir: quienes están en la sala tienden a hablar entre sí y quienes se conectan quedan en segundo plano. Conviene prever quién vigila el chat y quién repite lo que no se haya oído.

Formato	Cuándo conviene	Qué exige
Presencial	Decisiones delicadas, trabajo con planos o material, equipos pequeños	Sala reservada, tiempo de desplazamiento
Remota	Revisión rápida con personas en lugares distintos	Plataforma, buen sonido y turnos claros
Híbrida	Parte del grupo en la sala y parte a distancia	Pantalla, micrófono para la sala y una persona atenta a quienes se conectan

Cómo se elige el formato

1. Escribe el objetivo de la reunión en una frase.
2. Lista a las personas necesarias y dónde están.
3. Valora si basta una comunicación escrita en lugar de una reunión.
4. Elige el formato que permita a todas intervenir con comodidad.
5. Comprueba que la sala, la plataforma y los materiales están disponibles.

1. Comunica el formato y las condiciones en la convocatoria.

Comprueba: el formato elegido permite que todas las personas necesarias participen en igualdad de condiciones.

Eficiencia de los recursos. Reunir a cuatro personas durante una hora cuesta cuatro horas de trabajo. Una reunión eficiente usa ese tiempo para decidir lo que no se podría decidir por escrito, y evita las reuniones que se repiten sin un objetivo nuevo.

PARA SABER MÁS

Una reunión de información sin debate puede sustituirse por una nota escrita; una reunión que debe decidir entre alternativas suele necesitar a las personas con competencia para hacerlo.

ACTIVIDADES

1. Justifica si una actualización breve del estado de las ofertas necesita reunión o basta un mensaje, y qué harías para comprobar que todas las personas la han leído.
2. Cuatro personas del equipo están en la sala de Vértice y una ponente participa desde otra ciudad. Elige el formato y explica qué medios necesitas.
3. Hay que comunicar a las 160 personas inscritas un cambio de hora. Decide si convocas una reunión o envías otro tipo de comunicación, y justifícalo.

5.2 Convocatoria y preparación

Una buena reunión empieza con antelación, en la convocatoria.

Qué lleva una convocatoria. La **convocatoria** es el aviso que pide a las personas que asistan. Debe incluir, además de fecha, hora y lugar, cuatro cosas: el **objetivo** (qué se espera conseguir), el **orden del día** (los puntos, con su duración), la **documentación** (lo que hay que leer antes, con su versión) y los **roles** (quién modera, quién toma el acta, quién presenta cada punto). Una convocatoria que solo dice «Asunto: varios» no permite que nadie se prepare.

Antelación y envío. La convocatoria se envía con tiempo suficiente para que las personas puedan preparar su parte y reorganizar su agenda: cuanta más documentación hay que leer, más antelación. Se envía por el canal que usa el equipo, se pide confirmación de asistencia y se anota quién ha respondido. Si cambia algo, se envía una versión nueva que sustituye a la anterior, como se vio en la coordinación de agendas.

Documento 1 · Convocatoria de la reunión de organización

(ficticio, jueves 28/01/2027)

Campo	Contenido
Asunto	Decidir cómo comparar las ofertas de espacio
Fecha y hora	Jueves 28/01/2027, de 09:00 a 10:00

Campo	Contenido
Orden del día	Apertura (5), revisión (15), alternativas (20), decisión (10), cierre (10)
Documentación	Resumen de requisitos y espacios, v2, enviado el 27/01
Roles	Anfitriona y presidencia, Nora; moderación, Leila; acta, Mateo
Decisión esperada	Qué se compara, quién lo hace y para cuándo

El orden del día y los tiempos. El orden del día fija los puntos y cuánto dura cada uno. La suma de los tiempos debe ser igual a la duración de la reunión: si los puntos suman más, alguno se quedará sin tratar. La decisión llega cuando ya se han expuesto y contrastado las alternativas, y se deja para el final lo que se puede resolver por escrito.

Cómo se calculan las marcas. Cada punto tiene una hora de fin: se parte de la hora de inicio y se suma la duración de cada parte. En la reunión del 28/01, la apertura termina a las 09:05, la revisión a las 09:20, las alternativas a las 09:40, la decisión a las 09:50 y el cierre a las 10:00. La moderación usa esas marcas como señales: si a las 09:40 sigue la discusión, hay que decidir cómo se recupera el tiempo.

Preparar antes de la reunión. Cada persona que presenta un punto prepara lo que dirá y los datos que lo apoyan. Quien modera conoce el objetivo y el reloj. Quien toma el acta tiene la plantilla lista. Hugo, por ejemplo, lleva ya el resumen de los requisitos del espacio para que no haya que improvisar.

Qué documentos y con qué versión. La documentación previa se limita a lo necesario: el resumen de los espacios, la lista de requisitos y, si procede, un plano. Cada documento lleva su número de versión y se envía con la convocatoria, no minutos antes. Quien detecta que ha enviado una versión antigua lo comunica de inmediato y reenvía la vigente. Un documento que nadie ha podido leer antes obliga a gastar el tiempo de la reunión en leerlo, y eso se nota en cuanto se llega al punto de decisión.

Comprueba: la convocatoria tiene objetivo, orden del día con tiempos que suman la duración total, documentación con versión y roles asignados.

CLAVE · TODA REUNIÓN EMPIEZA POR SU OBJETIVO

Toda reunión empieza por su objetivo y termina con acuerdos que tienen responsable y plazo.

ACTIVIDADES

4. Redacta una convocatoria para la reunión de organización del 28/01 con las decisiones esperadas, el orden del día con tiempos, la documentación y los roles.
5. Un orden del día de 60 minutos tiene apertura de 5, informe de 20, debate de 25, decisión de 10 y cierre de 10. Calcula cuánto se excede y propón cómo reajustarlo.
6. Indica qué documentación enviarías antes de la reunión, con qué versión y con qué antelación, y qué harías si alguien recibe una versión antigua.

5.3 Conducción y participación

La moderación hace que todas las personas puedan hablar y que la reunión termine a su hora.

Anfitrión/a, moderación y secretaría. El **anfitrión** recibe y presenta la reunión y asume la presidencia cuando corresponde. La **moderación** facilita el objetivo y la participación: da la palabra, vigila el tiempo y devuelve la conversación al punto. La **secretaría** toma nota de los acuerdos y redacta el acta. En un equipo pequeño una persona puede tener dos funciones, pero conviene que moderación y acta no coincidan, porque quien modera difícilmente puede escribir. Las tres funciones se anuncian al empezar la reunión.

Moderar no es opinar. Quien modera no defiende una postura: cuida el proceso. Pregunta, resume, pide propuestas y recuerda el objetivo. Si tiene que opinar sobre el fondo, pasa la moderación a otra persona durante ese punto. Quien toma el acta apenas participa en el debate mientras escribe: su atención está en lo que se decide, no en lo que se discute. Separar las funciones hace que cada persona pueda hacer bien la suya y que nadie tenga que cambiar de papel a mitad del punto.

Turnos y tiempos. Para que todas las personas intervengan, se fija una **ronda**: cada persona habla por turno durante un tiempo máximo, sin interrumpir. Se reserva un tiempo para réplicas y otro para aclarar dudas. La moderación avisa cuando quedan dos minutos y, si un punto se alarga, propone cerrarlo, aplazarlo o decidir con lo que hay.

Turnos en reuniones a distancia. En una reunión remota o híbrida, la moderación fija reglas antes de empezar: micrófonos apagados salvo quien habla, turno de palabra por orden o con una señal, y uso del chat para dudas breves. Con ellas se evita el solapamiento de voces y se asegura que quienes están conectados puedan intervenir tanto como quienes están en la sala. La moderación repite en voz alta lo que se escribe en el chat, si es relevante para todos, y pregunta a quienes están conectados si han podido seguir el hilo.

Función	Qué hace	Quién en la reunión del 28/01
Anfitriona y presidencia	Abre, valida el orden y toma la decisión final	Nora
Moderación	Da turnos, controla el tiempo, cierra cada punto	Leila
Secretaría	Toma nota de acuerdos, responsables y plazos	Mateo
Presenta el punto	Expone la información y las alternativas	Hugo

Jerarquías y protocolo. Quien preside confirma el orden de intervención antes de empezar. La jerarquía no significa que la persona de mayor rango hable más, sino que decide en el punto de decisión y que conviene escucharla antes de proponer cambios en el orden. Cuando hay personas externas, se les presenta, se les da la palabra al principio y se les agradece al final.

Una participación equilibrada. En un grupo pequeño, las personas con menos experiencia tienden a hablar menos. La moderación puede dar la palabra primero a quien menos interviene, o pedir que cada persona resuma su postura en una frase. Así la decisión no depende solo de quien habla más alto ni de quien lleva más tiempo en el equipo. La presidencia sigue decidiendo, pero lo hace con toda la información del grupo y no solo con la de las voces más habituales.

Cuando se agota el tiempo. Si un punto se alarga y todavía no hay propuesta, la moderación tiene tres salidas: cerrarlo con lo que haya, aplazarlo a otra reunión con un responsable que lo prepare, o ampliar el tiempo quitándoselo a otro punto con la aprobación de la presidencia. Lo que no hace es dejar que el reloj decida por el grupo y que el siguiente punto se quede sin tratar.

Cómo se conduce una ronda

1. La moderación recuerda el objetivo del punto y el tiempo de que dispone.
2. Da la palabra a cada persona por orden, sin salirse de su turno.
3. Anota las ideas para que no se repitan.
4. Al terminar la ronda, resume las coincidencias y las diferencias.
5. Pide una propuesta concreta y comprueba que todas la entienden.
6. Cierra el punto con un acuerdo o con la decisión de aplazarlo.

Comprueba: todas las personas han podido intervenir y el punto se ha cerrado con una propuesta clara o con un aplazamiento justificado.



ACTIVIDADES

7. Diseña una ronda para la reunión de organización que permita intervenir a las cuatro personas: asigna anfitriona, moderación y secretaría, respeta la jerarquía del encargo y valida el orden de intervención.
8. La fase de alternativas dura 20 minutos y participan cuatro personas. Calcula el tiempo por persona y explica cómo reservarías un margen para réplicas.
9. Una persona monopoliza la palabra y se agota el tiempo. Describe qué hace la moderación y qué acuerda con la persona que preside.

5.4 Acta y acuerdos

Un acta útil no cuenta todo lo que se dijo: dice qué se decidió, quién actúa y cuándo se revisa.

Debate, decisión, responsable y plazo. En una reunión se mezclan cuatro cosas: el **debate** (las opiniones y los argumentos), la **decisión** (lo que se acuerda), el **responsable** (quién lo hace) y el **plazo** (para cuándo). El acta recoge sobre todo las tres últimas; del debate, solo lo imprescindible para entender la decisión. Un acta que dice «se habló mucho del presupuesto» no sirve para trabajar: no dice qué cambió después.

Cómo se redacta una decisión. Una decisión se escribe en una frase que empieza por un verbo: «comparar», «elegir», «enviar». Debe responder a qué se hace, quién lo hace y para cuándo. Si la frase no responde a esas tres preguntas, la decisión no está terminada, aunque todo el mundo asienta con la cabeza. Quien toma el acta puede preguntar en voz alta antes de cerrar el punto: «¿quién lo hace y para cuándo?».

Un acuerdo ejecutable. Un acuerdo ejecutable contiene una acción concreta, una persona responsable, un plazo y una evidencia de que se ha cumplido. «Hay que mirar las ofertas» no es un acuerdo; «Hugo compara las ofertas A y B con la misma lista de requisitos y entrega la comparación a Nora antes del jueves 04/02» sí lo es. Con ese formato, cualquier persona puede comprobar después si se cumplió.

La evidencia de cumplimiento. La evidencia permite comprobar que el acuerdo se ha cumplido sin fiarse de la palabra de nadie: un documento entregado, un correo enviado, una reserva confirmada. Se anota en el acuerdo cuál será. En el caso, la de la comparación es el documento entregado a Nora y la de la decisión, la anotación en el acta.

Documento 2 · Acta de la reunión de organización

(ficticio, jueves 28/01/2027)

Punto	Debate (resumen)	Acuerdo	Responsable	Plazo
Ofertas de espacio	Se revisan A y B	Comparar A y B con la misma lista de requisitos	Hugo	Antes del jueves 04/02 (D−14)
Decisión	Se valora la comparación	Elegir el espacio	Nora	Viernes 05/02 (D−13)
Acta y seguimiento	Se cierra la reunión	Distribuir el acta con acceso limitado y registrar el seguimiento	Mateo	Viernes 29/01

Qué no entra en el acta. No se transcribe lo que se dijo ni se anotan comentarios privados, valoraciones personales ni datos de salud. Si alguien comenta algo ajeno al trabajo, no figura. El acta se escribe para quien deba ejecutar lo acordado y para quien deba comprobarlo, no para quien quiera saber quién dijo qué.

Distribución del acta. El acta se distribuye pronto, mientras todo el mundo recuerda lo que se dijo: cuanto más se tarda, más versiones del recuerdo aparecen. Mateo envía el acta al día siguiente a las personas que participaron, con acceso limitado, y pide que cualquier corrección se comunique en un plazo corto. Pasado ese plazo, y si la regla interna de Vértice lo prevé, el acta se da por aprobada y se archiva con su versión.

Comprueba: cada acuerdo tiene acción, responsable, plazo y evidencia, y el acta no contiene comentarios privados.

LA NORMA DICE

Reglamento (UE) 2016/679, de 27 de abril de 2016 (RGPD). Arts. 5, 6, 9, 13, 28 y 32. Recoge datos necesarios para finalidades determinadas, identifica una base jurídica y protege el acceso. Los datos de salud requieren condiciones específicas; no pidas diagnósticos por rutina. Si se graba una reunión, hay que justificar su necesidad y base jurídica, informar a las personas y proteger la grabación. Consulta la versión vigente.



ACTIVIDADES

10. Convierte esta opinión en un acuerdo ejecutable: «El espacio B es más barato, pero el recorrido no parece accesible».
11. Reescribe el acta «se habló mucho del presupuesto» para que recoja decisión, responsable y plazo, y señala qué sobraba.
12. Clasifica estos fragmentos como debate, decisión, responsable, plazo o información que no debe figurar: a) «Hugo comparará A y B»; b) «Leila comentó que está cansada»; c) «Antes del jueves 04/02»; d) «Se valoró el recorrido de la oferta B».

5.5 Seguimiento y seguridad

Un acuerdo no se cierra al terminar la reunión, sino cuando hay evidencia de que se ha cumplido.

Controlar las tareas. Una vez distribuida el acta, cada acuerdo pasa a una hoja de seguimiento con su responsable, su plazo, su estado y su evidencia. Quien hace el seguimiento revisa la hoja en las fechas fijadas, reclama lo que está pendiente y anota cuándo se cierra cada tarea. Un acuerdo sin seguimiento acaba siendo olvidado hasta que el plazo ha pasado.

Cuando un plazo vence. Si un plazo está a punto de vencer y no hay avances, quien hace el seguimiento pregunta al responsable qué necesita: más tiempo, más información o ayuda de otra persona. Si hay un obstáculo, se comunica a la presidencia con los datos. Lo importante es detectarlo antes de que venza.

Acuerdo	Responsable	Plazo	Estado	Evidencia
Comparar las ofertas A y B	Hugo	Jueves 04/02	En curso	Comparación entregada a Nora
Elegir el espacio	Nora	Viernes 05/02	Pendiente	Decisión anotada en el acta
Distribuir el acta	Mateo	Viernes 29/01	Hecho	Envío con acceso limitado

Acceso a los documentos. El acta, la convocatoria y las comparaciones se guardan en una carpeta con acceso limitado a las personas que participan. No se comparte un documento con quien no lo necesita ni se deja una versión antigua a la vista. La persona que mantiene la carpeta sabe quién puede leer y quién puede modificar.

Condiciones de la sesión. Una reunión remota o híbrida exige comprobar antes la conexión, el sonido y quién puede ver la pantalla. Si se graba, hay que decidir si es necesario, quién la ve y cuánto tiempo se conserva, e informar a las personas antes de empezar. Una grabación automática sin análisis ni información previa es un error: no se graba siempre y se desactiva la grabación por defecto.

Preguntas antes de grabar. Antes de decidir si se graba, el equipo se pregunta: ¿para qué sirve la grabación?, ¿bastaría con un acta?, ¿quién la verá y durante cuánto tiempo?, ¿se ha informado a todas las personas?, ¿dónde se guarda y quién puede acceder? Si no se pueden responder, no se graba. Si se graba, se anuncia al empezar y se borra cuando ya no hace falta, de acuerdo con lo informado.

Comprueba: cada acuerdo está en la hoja de seguimiento con su responsable, plazo y evidencia, y el acceso a los documentos está limitado a quien los necesita.

EN TU SECTOR

Asociación: adapta el formato a participantes presenciales y remotos, y comprueba que quienes se conectan pueden oír y votar en las mismas condiciones. **Taller:** el parte de seguimiento de una reparación recoge lo acordado con el cliente, no las opiniones sobre él.

ACTIVIDADES

13. Prepara el seguimiento de tres acuerdos de la reunión del 28/01: comparar las ofertas, elegir el espacio y distribuir el acta, con responsable, plazo, estado y evidencia.
14. Decide quién puede leer y quién puede modificar el acta y la comparación de ofertas, y por qué no se envían a todas las personas inscritas.
15. Se propone grabar una reunión remota. Decide si es necesario, qué información darías antes de empezar y cuánto tiempo conservarías la grabación.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El acta que no decía quién actuaba

Caso ficticio. El jueves 28 de enero de 2027, de 09:00 a 10:00, el equipo celebra la reunión de organización: apertura de 5 minutos, revisión de 15, alternativas de 20, decisión de 10 y cierre de 10. Se acuerda comparar dos ofertas, pero el acta no asigna responsable ni fecha.

Paso 1. Comprobar el programa. Los cinco puntos suman 5 + 15 + 20 + 10 + 10 = 60 minutos, igual que la reunión: caben sin sobrepasar la hora.

Punto	Minutos	Marca
Apertura	5	09:05
Revisión	15	09:20
Alternativas	20	09:40
Decisión	10	09:50
Cierre	10	10:00

Paso 2. Convertir el acuerdo en ejecutable. «Comparar las ofertas» no dice quién ni cuándo. Se añade: Hugo compara A y B con la misma lista de requisitos y entrega la comparación a Nora antes de D−14 (jueves 04/02); Nora decide en D−13 (viernes 05/02).

Paso 3. Distribuir y seguir. Mateo distribuye el acta con acceso limitado a las personas que participan y registra los tres acuerdos en la hoja de seguimiento.

RESULTADO

La secuencia suma 60 minutos. El acuerdo queda con acción, responsable y plazo: Hugo compara A y B antes del jueves 04/02 y Nora decide el viernes 05/02. Mateo distribuye el acta con acceso adecuado y registra el seguimiento. Reunión cerrada con acción, responsable y plazo.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿En qué punto de la reunión debía haberse asignado el responsable? b) ¿Qué evidencia permite saber si se cumplió el acuerdo?

PRÁCTICA

P05 Una reunión de 45 minutos

Caso ficticio. El jueves 11 de marzo de 2027, Álamo (empresa ficticia de servicios de oficina) celebra una reunión de 45 minutos para validar el itinerario de una visita de su equipo: apertura de 5 minutos, información de 10, alternativas de 15, decisión de 10 y cierre de 5.

Encargo. 1) Comprueba que el programa suma 45 y calcula la hora de cada marca desde las 09:00. 2) Asigna anfitrión, moderación y secretaría. 3) Convierte la decisión en un acuerdo con responsable, plazo y evidencia de cierre. 4) Guarda el resultado como UD05_PR05_reunion_alamo_v01.

Plantilla OEE-P05 · Reunión de Álamo

Campo	Tu respuesta
Objetivo y formato	
Punto y duración	
Marca de cada punto	
Roles	
Decisión	
Responsable y plazo	
Evidencia de cierre	
Incidencia y corrección	

Variante. Si la reunión tuviera que durar 30 minutos, reparte los minutos de los cinco puntos sin dejar de decidir. Indica qué punto reducirías primero y qué harías con lo que quede fuera.

Lista de cotejo

☐ Suma de tiempos igual a la duración.
☐ Roles asignados.
☐ Acuerdo con acción, responsable y plazo.
☐ Evidencia de cierre.
☐ Sin comentarios privados en el acta.

LECTURA Y DEBATE

Se habló mucho del presupuesto



Relato ficticio. Al terminar la reunión del jueves, Mateo redactó el acta con lo que recordaba y escribió: «Se habló mucho del presupuesto». Se la envió a todo el equipo. Nadie dijo nada, y el viernes cada persona volvió a su trabajo.

El lunes, Nora preguntó qué había cambiado después de aquella conversación. Mateo abrió el acta y no encontró nada que contestarle: ni quién iba a comparar las ofertas ni para cuándo. Hugo dijo que había entendido que lo haría Leila; Leila, que lo haría Hugo.

Nora no regañó a nadie: reunió al equipo diez minutos y pidió una nueva versión del acta con cada acuerdo, su responsable y su fecha. Esa tarde, Mateo la distribuyó con acceso limitado y anotó el seguimiento. El equipo comprendió que un acta útil no es una transcripción completa: permite saber qué se decidió, quién actúa y cuándo se revisa.

Preguntas. 1) ¿Qué información faltaba en el primer acta? 2) ¿Qué habría pasado si Nora no hubiera preguntado? 3) ¿Qué información convierte una reunión en trabajo coordinado y quién comprobaría que consta?

APRENDE CON LA IA

Mateo pregunta a un asistente de IA qué debe incluir el acta y si una reunión eficaz necesita orden del día. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«El acta debe incluir todos los comentarios privados. Una reunión eficaz no necesita orden del día.»

Tu tarea. Localiza los errores, explica su efecto y rebátelos con los datos del caso (programa de 60 minutos, acuerdo con responsable y plazo, acta con acceso limitado). Escribe una respuesta corregida y contrástala con la norma citada en 5.4. No incluyas datos personales reales en una consulta a una IA. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. ¿Cuánto dura el programa de la reunión del caso? Justifica con un ejemplo de la unidad.
17. Explica qué funciones cumplen la presidencia, la moderación y la secretaría en la reunión de organización.
18. Indica qué contiene un acuerdo ejecutable y pon un ejemplo de Vértice.
19. Explica por qué no se graba toda reunión y qué hay que hacer si se decide grabar.

Aplica

20. Variante: una reunión de 50 minutos tiene apertura de 5, información de 10, alternativas de 15, decisión de 10 y cierre de 5. Calcula si el programa llena la reunión y qué harías con la diferencia.
21. Redacta el acta de una reunión de Álamo en la que se decide quién prepara el itinerario y quién lo valida, con responsables y plazos.
22. Escribe el orden del día de una reunión remota de 30 minutos para validar un presupuesto, con tiempos y roles.

Investiga

23. Consulta el texto oficial del Reglamento (UE) 2016/679, de 27 de abril de 2016, y comprueba el alcance de los artículos citados en 5.4. Anota el apartado consultado, la fecha de consulta y explica una afirmación del caso que no podría generalizarse a cualquier situación, sin presentar el resultado como propio.

NUESTRO ENCUENTRO · PASO 5 · REUNIÓN DE ORGANIZACIÓN COMPLETA

Crea en la carpeta «00 Nuestro encuentro» el archivo UD05_P05_reunion_v01 con la convocatoria, el orden del día con tiempos, el acta con acuerdos y el seguimiento de la reunión de organización del encuentro: quién modera, quién toma el acta, qué se decide, quién actúa y para cuándo.

Comprueba tu entrega: el orden del día suma la duración; cada acuerdo tiene responsable, plazo y evidencia; el acta no contiene comentarios privados; el acceso a los documentos está limitado.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: convocatoria de la reunión del 28/01/2027

Documento ficticio, redactado el miércoles 27 de enero de 2027 y marcado como APROBADO. Contiene **cinco errores**.

N.º	Campo	Contenido
1	Identificador y fecha	CONV-OEE-06 · 28/01/2027
2	Asunto	Varios
3	Duración	Abierta
4	Documentación	Adjunta la versión antigua del resumen de ofertas
5	Grabación	Automática, sin análisis ni información a las personas
6	Acta, estado y comprobación	Acta sin acuerdos; APROBADO sin firma de revisión; comprobación no registrada

Encargo. Cinco de las seis filas contienen un error. Localízalos, explica qué consecuencia evitaría cada corrección y escribe la versión corregida con un asunto y un objetivo precisos, una duración cerrada, la versión vigente adjunta, la grabación analizada y comunicada y un acta con acuerdos, responsables y plazos. Entrega el borrador corregido sin alterar ni ocultar el original, y deja anotado quién lo ha revisado y cuándo.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. Antes de elegir el formato de una reunión hay que decidir...
a) la sala.
b) el objetivo.
c) la hora de la comida.

2. El programa del caso (5 + 15 + 20 + 10 + 10) dura...
a) 60 minutos.
b) 50 minutos.
c) 45 minutos.

3. Un acuerdo ejecutable contiene...
a) solo la opinión del grupo.
b) el nombre del acta.
c) acción, responsable y plazo.

4. ¿Un acta equivale a una transcripción?
a) Sí, siempre.
b) No.
c) Solo si hay grabación.

5. En el caso, la comparación de ofertas la prepara...
a) Hugo.
b) Mateo.
c) Leila.

6. La decisión sobre el espacio la toma...
a) Hugo.
b) Leila.
c) Nora.

7. La moderación...
a) redacta el acta.
b) facilita el objetivo y la participación.
c) decide el espacio.

8. ¿Se graba siempre una reunión?
a) Sí.
b) Solo si hay más de tres personas.
c) No: debe justificarse y gestionarse correctamente.

9. Se comparte con las personas que participan...
a) toda la documentación.
b) la documentación pertinente con acceso adecuado.
c) ninguna documentación.

10. Un acuerdo se cierra con...
a) evidencia de ejecución y validación.
b) el fin de la reunión.
c) el envío del acta.

Ya sé...

- ☐ elegir una reunión presencial, remota o híbrida según el objetivo y las personas.
- ☐ preparar una convocatoria con objetivo, orden del día, documentación y roles.
- ☐ asignar moderación, turnos y tiempos.
- ☐ redactar un acta con decisiones, responsables y plazos.
- ☐ controlar el seguimiento, el acceso a los documentos y la grabación.
- ☐ resolver el caso del acta que no decía quién actuaba y justificar el resultado.



UNIDAD 6

Elegir y negociar proveedores

Bloque 2 · Reuniones y eventos

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Separar las condiciones imprescindibles de las preferencias puntuables y redactar requisitos que se puedan comprobar.
- Homogeneizar ofertas de proveedores (alcance, extras, plazos y condiciones) hasta compararlas sobre la misma base.
- Preparar una negociación con objetivo, límite, alternativa y concesiones condicionadas.
- Precisar en un contrato o en una oferta aceptada el servicio, la aceptación, la cancelación, los cambios y los vencimientos, y calcular anticipo y saldo.
- Justificar por escrito una selección sin ocultar las ofertas excluidas ni confundir precio con cumplimiento.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Martes 2 de febrero de 2027, a dieciséis días del Encuentro Vértice Conecta (caso ficticio). Hugo ha visitado dos recintos y entrega a Mateo la comparación de las dos ofertas recibidas, dos días antes del plazo del jueves 4 de febrero que se fijó en la reunión de organización:

- **Oferta A:** sala 1.000,00 €, sonido 250,00 € y limpieza 150,00 €. Anticipo del 30 %.
- **Oferta B:** paquete completo de 1.350,00 €, pero el recorrido de acceso que describe no cumple el requisito de acceso del encargo.
- Hugo propone quedarse con B «porque es más barata»; Mateo duda; Nora decide el viernes 5 de febrero.

Al terminar la unidad habrás preparado una solicitud de oferta, una comparativa homogénea y una propuesta de adjudicación motivada.

PARA EMPEZAR

1. ¿Cuál es el total comparable de la oferta A?
2. ¿Puede una oferta más barata ganar si no cumple una condición del encargo?
3. ¿Qué dato falta en la oferta B para poder compararla con A?
4. ¿Qué se revisa antes de pagar un anticipo?



Necesidades y requisitos

6.1



Ofertas comparables

6.2



Preparar la negociación

6.3



Contrato y pagos

6.4



Decisión documentada

6.5

6.1 Necesidades y requisitos

Antes de pedir precio hay que saber qué se necesita y qué no se puede negociar.

De la necesidad al requisito. Una **necesidad** es lo que el encargo exige para que el encuentro funcione; un **requisito** es esa necesidad escrita de forma que cualquier proveedor la entienda y que Vértice pueda comprobarla. «Un sitio accesible» es una necesidad; «recorrido desde la entrada hasta el salón y los aseos sin escalones ni tramos que no se puedan recorrer con silla de ruedas, acreditado con el plano del recinto» es un requisito. La diferencia está en tres rasgos: es **concreto** (dice qué, cuánto y dónde), **medible** (se puede responder sí o no) y **verificable** (tiene una prueba: plano, certificado, visita).

Imprescindible o puntuable. Los requisitos se dividen en dos grupos que no se mezclan:

- Un requisito **imprescindible** (o excluyente) es una condición mínima del encargo. Si una oferta no la cumple, queda fuera, por barata que sea. No se puntúa: se cumple o no se cumple.
- Una preferencia **puntuable** es una mejora deseable. Se valora con una ponderación y sirve para ordenar entre ofertas que ya han pasado el filtro.

Documento 1 · Requisitos del encargo de recinto

(ficticio)

Requisito	Tipo	Prueba que se pide
Fecha libre: jueves 18/02/2027	Imprescindible	Confirmación escrita
Capacidad documentada para al menos 178 personas	Imprescindible	Documento del recinto
Recorrido de acceso sin barreras hasta el salón	Imprescindible	Plano y visita de Hugo
Montaje desde las 08:00	Imprescindible	Confirmación escrita
Sonido y limpieza incluidos o presupuestados	Imprescindible	Oferta con partidas
Horario ampliable a las 14:00	Puntuable (30)	Cláusula
Plazo de pago del saldo	Puntuable (20)	Condiciones de pago
Precio	Puntuable (50)	Oferta homogeneizada

Cómo se pondera. La suma de los puntos de las preferencias es 100. Con la oferta A, Vértice obtiene 40 puntos por precio, 20 por plazo de pago y 15 por horario: 75 puntos. Una oferta de ejemplo, E, suma 45 + 10 + 30 = 85 puntos, pero no acredita el recorrido sin barreras: queda excluida. **Comprueba:** antes de puntuar, cada oferta pasa por la lista de imprescindibles; solo las que la superan reciben puntos.

Cuántos requisitos. Demasiados dejan fuera ofertas válidas; pocos dejan pasar las que no sirven. Hugo se pregunta qué ocurre el jueves 18/02/2027 si no se cumple: si alguien no puede entrar, es imprescindible.

LA NORMA DICE

Real Decreto 193/2023, de 21 de marzo, por el que se regulan las condiciones básicas de accesibilidad y no discriminación de las personas con discapacidad para el acceso y utilización de los bienes y servicios a disposición del público, arts. 1 a 5 y disposiciones de aplicación según servicio. Examina el ámbito y las condiciones de accesibilidad del servicio, junto con su regulación específica. No reduzcas la accesibilidad a una rampa ni sustituyas la verificación por una declaración genérica. Que un acto o un recinto entren en su ámbito depende de que el servicio se ofrezca al público: compruébalo, sin olvidar otras normas de accesibilidad del edificio. Consulta la versión vigente.

Quién fija los requisitos. Los requisitos nacen del encargo, no del proveedor. Nora fija el objetivo y los límites; Hugo traduce las necesidades del recinto en requisitos comprobables; Mateo los reúne en un único documento y lo envía a todos los proveedores con la misma redacción.

Un requisito mal escrito. «Buen sonido» no se puede comprobar; «sonido para 178 personas con dos micrófonos y un técnico presente» sí. Si no sabes cómo comprobarlo, todavía no es un requisito: reescríbelo hasta que lo sea.

CLAVE · CONCRETO, MEDIBLE, VERIFICABLE

Un requisito sirve si el proveedor entiende qué debe cumplir y Vértice puede comprobar si lo cumple. Lo imprescindible filtra; lo puntuable ordena.

ACTIVIDADES

1. Redacta tres requisitos imprescindibles de sala y accesibilidad para el encuentro del 18/02/2027 y indica la prueba que pedirías para cada uno.
2. Convierte estas necesidades en requisitos verificables: «un sitio cómodo», «sonido bueno» y «que se pueda entrar bien».
3. Clasifica como imprescindible o puntuable: aparcamiento cercano, capacidad para 178 personas, descuento por pago anticipado y montaje desde las 08:00. Justifica una de ellas.

6.2 Ofertas comparables

Solo se pueden comparar precios que cubren lo mismo.

Homogeneizar. Dos ofertas son **comparables** cuando incluyen el mismo alcance, los mismos extras, los mismos plazos y las mismas condiciones. **Homogeneizar** es completar o ajustar cada oferta, sobre el papel, hasta que las dos describan lo mismo. Se hace antes de mirar quién es más barato y por escrito, para que otra persona pueda repetir la comparación. Se revisan cuatro planos:

- **Alcance:** qué servicio exacto se presta (salón, sonido, limpieza, montaje, personal) y qué queda fuera, de manera explícita.
- **Extras:** qué se cobra aparte (técnico, ampliación de horario, limpieza posterior, montaje o desmontaje fuera de horas).

- **Plazos:** cuándo se entrega, hasta cuándo vale la oferta y cuándo se paga.
- **Condiciones:** anticipo, cambios, cancelación y responsabilidad.

Documento 2 · Comparativa homogénea de las ofertas A y B

(ficticia)

Concepto (€, sin IVA)	Oferta A	Oferta B
Sala (salón de actos)	1.000,00	incluida
Sonido	250,00	incluido
Limpieza	150,00	incluida
Total comparable	**1.400,00**	**1.350,00**
Recorrido de acceso sin barreras	Cumple	No cumple

Los importes son datos didácticos y no incluyen IVA. La diferencia entre A y B es de 50,00 €, pero la última fila decide: la oferta B no supera el requisito imprescindible de acceso, de modo que sus 50,00 € de diferencia no tienen valor en la decisión.

Qué hacer con una oferta incompleta. Una oferta puede omitir una partida. Si la oferta D pide 1.000,00 € por sala y 150,00 € por limpieza y no menciona sonido, no se compara su 1.150,00 € con los 1.400,00 € de A. Hugo pregunta si el sonido está incluido; si no lo está, se añade el coste del sonido que habría que contratar aparte (250,00 €) y se compara 1.400,00 € con 1.400,00 €. La partida añadida se marca como «estimada por Vértice» para no atribuirla al proveedor.

Documento 3 · Hoja de homogeneización de la oferta D

(ficticia)

Concepto	Oferta D	Ajuste de Vértice	Total (€)
Sala	1.000,00		1.000,00
Limpieza	150,00		150,00
Sonido	no ofertado	+250,00 (estimado)	250,00
Total homogeneizado			**1.400,00**



Plazos y condiciones. Se anota hasta qué fecha vale cada oferta (si caduca antes de la decisión de Nora, se pide una prórroga por escrito), el momento del pago y las condiciones de cambio y cancelación. Una oferta algo más cara pero con cancelación sin coste hasta siete días antes puede valer más que otra barata y rígida.

Pedir lo mismo a todos. La **solicitud de oferta** es el escrito que Mateo envía a cada proveedor con los requisitos del Documento 1, la fecha, el aforo y el formato de respuesta (partidas desglosadas, validez, condiciones de pago y cancelación). Cuanto más igual sea la solicitud, menos hay que homogeneizar después. Mateo fija una fecha límite de respuesta (el lunes 01/02/2027) para poder comparar antes del jueves 04/02/2027. Las ofertas se tratan con confidencialidad y no se enseñan a otros proveedores.

CLAVE · MISMO ALCANCE, TODOS LOS EXTRAS

Compara ofertas con el mismo alcance y sumando todos los extras. Una oferta que no cumple un requisito imprescindible no se compensa con un precio menor.

Comprueba: cada línea de la comparativa responde a la misma pregunta en todas las ofertas y las partidas añadidas por Vértice están marcadas como estimadas.

ACTIVIDADES

4. Completa la oferta F, que pide sala 900,00 € y limpieza 100,00 € y omite sonido, con el sonido de 250,00 € que habría que contratar aparte. ¿Cuál es su total homogeneizado y cómo queda frente a A?
5. Explica por qué comparar 1.350,00 € con 1.400,00 € sin mirar la última fila del Documento 2 lleva a una mala decisión.
6. Redacta el párrafo de la solicitud de oferta que pide desglose de partidas, validez de la oferta y condiciones de cancelación.

6.3 Preparar la negociación

Se negocia con un objetivo claro, un límite que no se cruza y una alternativa que se puede usar.

Negociar no es regatear. Una **negociación** busca un acuerdo mejor que el de partida. Se prepara por escrito, con cuatro piezas:

- **Objetivo:** lo que Vértice quiere conseguir (el alcance escrito, el precio, el plazo).
- **Límite:** el punto más allá del cual no se acepta, aunque haya presión. Lo fija quien autoriza el gasto, es decir, Nora.
- **Alternativa:** lo que se hará si no hay acuerdo (otra oferta, subsanada o nueva). Una **alternativa negociadora** es una opción viable, no un deseo; sin ella, el límite no se puede sostener.
- **Concesiones:** lo que Vértice puede ofrecer a cambio, siempre condicionado a algo.

Documento 4 · Ficha de negociación con la oferta A

(ficticia)

Pieza	Contenido
Objetivo	Alcance por escrito (sala, sonido con ensayo, limpieza, montaje desde las 08:00) por 1.400,00 €
Límite	No superar 1.400,00 € ni un anticipo del 30 % (420,00 €); no aceptar condiciones sin leer
Alternativa	Pedir a B que acredite el acceso con plano y visita, o abrir una nueva consulta
Concesión	Confirmar el viernes 05/02/2027 si A incluye por escrito el ensayo de sonido de 08:45 a 09:15

Concesiones condicionadas. Una concesión nunca se regala: se cambia por algo. «Confirmamos el viernes» da seguridad al proveedor; Vértice lo ofrece **si** este mejora una condición (incluye el ensayo sin coste o admite cambios de hora sin recargo). Primero se confirma el alcance y después se habla de precio. Mateo no promete lo que Nora no ha autorizado: ante una petición fuera de la ficha, responde «lo traslado a la dirección y le contesto hoy».

Qué se negocia además del precio. Se puede negociar el **alcance** (qué incluye), los **plazos** (cuándo se paga el saldo), las **condiciones** de cambio y cancelación y los apoyos (un técnico presente, acceso desde las 08:00). Para Vértice, un contrato con el alcance claro vale más que un descuento que deje el servicio sin definir.

Durante la conversación. Se presentan hechos (requisito, plano, comparativa) y se confirma por escrito lo acordado. Ante un descuento «solo si confirmas hoy», se pide el alcance por escrito.



CLAVE · OBJETIVO, LÍMITE Y ALTERNATIVA

Sin alternativa, el límite es solo una intención. La alternativa se prepara antes de la conversación y se comprueba que es viable.

Comprueba: la ficha de negociación tiene objetivo, límite, alternativa y al menos una concesión condicionada, y Nora la ha visto antes de la conversación.

ACTIVIDADES

7. Prepara la ficha de negociación con la oferta A si el proveedor sube el anticipo al 50 %: cambia el límite y propón una concesión condicionada.
8. Redacta la respuesta de Mateo a un proveedor que dice: «Le mantengo el precio solo si confirma ahora». No debe comprometer a Vértice.
9. Indica dos alternativas viables y dos que no lo son para el caso de que A no acepte incluir el ensayo de sonido.

6.4 Contrato y pagos

Lo que se escribe se puede probar y exigir mejor.

Qué recoge el acuerdo. Cuando Nora decide, la oferta aceptada o el contrato debe precisar al menos seis cosas: las partes y quién firma, el **servicio** (alcance y fechas), el **precio** y su forma de pago, la **aceptación** (cómo se comprueba que el servicio se ha prestado), la **cancelación** y los **cambios** (hasta cuándo y con qué coste) y los **vencimientos** (fechas de pago). Un correo de mero interés no acredita un contrato.

Documento 5 · Condiciones de la oferta A

(ficticio)

Condición	Contenido
Servicio	Sala, sonido con ensayo y limpieza; montaje desde las 08:00
Precio (€, sin IVA)	1.400,00
Anticipo	30 %, a la firma
Saldo	70 %, a los 15 días de la aceptación del servicio
Aceptación	Acta de conformidad firmada por Hugo
Cambios y cancelación	A negociar antes de firmar

Anticipo y saldo. El **anticipo** es la parte del precio que se paga antes de recibir el servicio; el **saldo** es el resto. Con un anticipo del 30 % sobre 1.400,00 €, el anticipo es 1.400,00 × 0,30 = 420,00 € y el saldo es 1.400,00 − 420,00 = 980,00 €. Se comprueba sumando: 420,00 + 980,00 = 1.400,00 €. Estas cifras están sujetas a las condiciones pactadas: si cambia el porcentaje, cambia el reparto, y si cambia el alcance, cambia el precio.

Antes de pagar. Antes de ordenar el pago del anticipo, Mateo revisa cuatro cosas: que Nora lo haya **aprobado** por escrito, que el **contrato** o la oferta aceptada esté firmado, que el **vencimiento** coincida con lo pactado y que la **prestación** prevista corresponda a lo contratado. Sin una de las cuatro, el pago se detiene. Hugo no autoriza gastos ni firma contratos: su firma en el acta de conformidad solo acredita que el servicio se ha prestado.

Cambios y cancelación. Se fija hasta cuándo se puede cambiar el servicio sin coste y qué ocurre con el anticipo si el encuentro se cancela. Cambios, cancelación y anticipo se concretan por escrito y se leen antes de firmar.

Documento 6 · Calendario de pagos de la oferta A

(ficticio)

Pago	Porcentaje	Importe (€)	Cuándo
Anticipo	30 %	420,00	A la firma
Saldo	70 %	980,00	15 días tras la aceptación
Total	100 %	1.400,00	

Accesibilidad en el contrato. Si el acceso sin barreras es imprescindible, figura en el contrato como condición del servicio: si el día del montaje el recorrido no es el descrito, Vértice tiene un escrito al que referirse.

CLAVE · QUÉ SE REVISA ANTES DE PAGAR

Aprobación de quien autoriza, contrato firmado, vencimiento correcto y prestación prevista. Un anticipo es una obligación de pago: no se ordena por costumbre.

Comprueba: el contrato recoge servicio, precio, forma de pago, aceptación, cancelación, cambios y vencimientos, y el anticipo y el saldo suman el precio.

ACTIVIDADES

10. Calcula el anticipo del 30 % y el saldo de una oferta de 1.800,00 € y comprueba que suman el total.
11. Enumera las cuatro comprobaciones que Mateo hace antes de ordenar un pago y explica qué riesgo evita cada una.
12. Redacta la cláusula de cancelación que pedirías a A para que Vértice no pierda el anticipo si Nora cambia la fecha con siete días de aviso.

6.5 Decisión documentada

La recomendación debe poder leerla alguien que no estuvo en la negociación.

El informe de adjudicación. Una **adjudicación** es la decisión de a quién se encarga el servicio. Se documenta en un informe breve con seis partes: necesidad y requisitos, ofertas recibidas, comparativa homogénea, ofertas excluidas con su motivo, recomendación y condiciones, y aprobación. Quien lo lee debe entender por qué se eligió una oferta y por qué se descartó otra sin preguntar a quien lo escribió.

Documento 7 · Propuesta de adjudicación del 04/02/2027

(ficticia)

Apartado	Contenido
Recomendación	Adjudicar a A por 1.400,00 € con alcance escrito
Oferta excluida	B (1.350,00 €): el recorrido de acceso no cumple el requisito imprescindible

Apartado	Contenido
Precio frente a cumplimiento	B es 50,00 € más barata, pero no cumple; el precio no compensa el incumplimiento
Condiciones	Anticipo 420,00 €; saldo 980,00 €; ensayo de sonido incluido
Aprobación	Pendiente de la decisión de Nora (viernes 05/02/2027)

No ocultar exclusiones. Una oferta excluida se menciona siempre, con el hecho que motiva la exclusión (la barrera del acceso) y la prueba (el plano, la visita de Hugo). Ocultarla deja a Nora sin información y puede dar la impresión de que no se comparó. Si la oferta B pudiera subsanar el problema, la recomendación incluye una vía: pedir una subsanación **verificable** (plano y visita que prueben que la barrera desaparece) con un plazo, o excluirla definitivamente.

Precio y cumplimiento. La recomendación separa dos preguntas: ¿cuál cumple lo imprescindible? y, entre las que cumplen, ¿cuál sale mejor? Mezclarlas lleva a frases como «B es más barata, luego B». La respuesta correcta es «B no cumple; entre las que cumplen, A». El informe también dice lo que no sabe: por ejemplo, que los 15 minutos de validación o la capacidad de 180 personas dependen del recinto y se comprueban en la visita.

Hechos, no adjetivos. La recomendación cita datos comprobables («el recorrido de B tiene un escalón según el plano», no «B es incómoda») y su prueba, y distingue lo comprobado de lo supuesto.

Autorización y registro. El informe lo prepara Mateo, lo revisa Hugo en lo técnico y lo decide Nora, que es quien autoriza el gasto. Se guarda con las ofertas y la solicitud en la carpeta del encuentro, con fecha y versión; las ofertas son confidenciales. Si después aparece un dato nuevo (por ejemplo, que B acredita el acceso), se anota como una nueva versión del informe y no se borra la anterior: así se puede explicar cómo y por qué cambió la decisión.

EN TU SECTOR

Empresa tecnológica: concreta prestaciones de conexión y soporte antes de comparar tarifas. **Comercio:** mide la entrega y la devolución, no solo el precio de cada artículo.

Comprueba: el informe nombra todas las ofertas recibidas, explica cada exclusión con una prueba, separa precio y cumplimiento y lleva la decisión firmada por quien autoriza.

ACTIVIDADES

13. Redacta una recomendación de tres frases que diferencie precio y cumplimiento para las ofertas A y B.
14. El plano de la oferta B muestra un escalón de 20 cm en la entrada. Escribe la petición de subsanación verificable que enviarías a B, con plazo.
15. Indica qué parte del informe de adjudicación debe completar cada persona del equipo: Mateo, Hugo y Nora.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

La adjudicación del recinto

Caso ficticio. Martes 02/02/2027. Mateo reúne los datos que Hugo ha comprobado en sus visitas y prepara la propuesta que Nora decidirá el viernes 05/02/2027.

Paso 1. Los datos

Oferta	Partidas (€, sin IVA)	Total	Requisito de acceso
A	Sala 1.000,00 · sonido 250,00 · limpieza 150,00	1.400,00	Cumple
B	Paquete completo	1.350,00	No cumple

Anticipo de A: 30 %.

Paso 2. Homogeneizar. A suma 1.000,00 + 250,00 + 150,00 = 1.400,00 €. B se ofrece como paquete: se pide el desglose para comprobar que incluye los mismos servicios. La equivalencia en lo restante queda pendiente de ese desglose; por ahora, 1.400,00 € frente a 1.350,00 €.

Paso 3. Aplicar el filtro de imprescindibles. B tiene 50,00 € menos de precio, pero el recorrido que describe no cumple el requisito de acceso del encargo. Un requisito imprescindible no se compensa con precio: B queda fuera mientras no acredite el acceso con plano y visita.

Paso 4. Calcular el pago de A. Anticipo: 1.400,00 × 30 % = 420,00 €. Saldo: 1.400,00 − 420,00 = 980,00 €. Comprobación: 420,00 + 980,00 = 1.400,00 €. Las cifras están sujetas a las condiciones que se pacten.

Paso 5. Preparar la negociación. Objetivo: alcance escrito con el ensayo de sonido. Límite: 1.400,00 € y anticipo del 30 %. Alternativa: pedir a B una subsanación verificable. Concesión: confirmar el 05/02/2027 si A incluye el ensayo por escrito.

Paso 6. Documentar la propuesta. Mateo resume la decisión para que Nora decida el viernes 05/02/2027 (D−13).

Apartado	Contenido
Recomendación	Adjudicar a A, con el alcance escrito
Oferta excluida	B, por el requisito de acceso; subsanable con plano y visita
Pago	Anticipo de 420,00 € a la firma; saldo de 980,00 € tras la aceptación

RESULTADO

Homogeneizar A a 1.400,00 €. B no pasa el requisito imprescindible y no se compensa con puntos por precio: se pide subsanación verificable o se excluye. Si Nora selecciona A, anticipo de 420,00 € y saldo de 980,00 €, sujetos a las condiciones pactadas. La propuesta es motivada y negocia el alcance, no solo el descuento.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Cuántos euros menos cuesta B y por qué no basta para elegirla? b) ¿Qué cambia si A pide un anticipo del 50 %?

PRÁCTICA

Elegir entre dos ofertas de otra organización

Caso ficticio. Otra organización organiza un acto de 90 personas y recibe dos ofertas de sala. **Oferta A:** sala 900,00 €, sonido 200,00 € y limpieza 100,00 €. **Oferta B:** paquete completo de 1.150,00 €, con todos los requisitos acreditados. Ambas son equivalentes en lo restante. El anticipo de B es del 20 %.

Encargo. 1) Homogeneiza A y calcula su total. 2) Compara con B y di cuál cuesta menos. 3) Comprueba qué oferta cumple los requisitos. 4) Calcula el anticipo y el saldo de B. 5) Redacta la decisión en tres frases y escribe la condición de cambio que pedirías. Entregable: la plantilla completa y la decisión justificada. Variante: si B no acreditara el requisito de acceso, ¿qué pedirías antes de decidir?

Plantilla OEE-P06 · Comparativa y decisión

Campo	Tu respuesta
Identificador y fecha	
Proveedor elegido	
Alcance	
Requisitos	
Total de A y de B	
Anticipo	
Saldo	
Condición de cambio	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

☐ A está homogeneizada.
☐ Hay una comprobación de los requisitos de B.
☐ Anticipo y saldo suman el total.
☐ La decisión separa precio y cumplimiento.

LECTURA Y DEBATE

El descuento de hoy



Relato ficticio. Miércoles 03/02/2027. Un proveedor de mobiliario llama a Mateo a las 11:40: tiene una oferta nueva con un 10 % de descuento sobre el alquiler de 600,00 €, pero solo si Vértice confirma antes de las 14:00. Mateo no contesta que sí. Lee la oferta: el alquiler baja a 540,00 €, pero el montaje y el desmontaje, que figuraban en la primera oferta, han desaparecido. Cuesta 120,00 € cada uno por separado.

Hugo suma: 540,00 + 120,00 + 120,00 = 780,00 €, es decir, 180,00 € más que los 600,00 € de la oferta original. «El descuento escondía una partida», dice. Nora pide una sola cosa: el alcance por escrito y la oferta original vigente hasta las 17:00. El proveedor tarda dos horas en contestar y mantiene la oferta de 600,00 € con montaje y desmontaje incluidos. Vértice confirma esa tarde, ya con las condiciones escritas.

Preguntas. 1) ¿Qué dato debe conocerse antes de aceptar un descuento condicionado a confirmar el mismo día? 2) ¿Qué habría pasado si Mateo hubiera respondido «sí» por teléfono? 3) ¿Cómo distingues una urgencia real del proveedor de una presión comercial?

APRENDE CON LA IA

Leila pregunta a un asistente de IA cómo elegir entre las ofertas A y B y qué hacer con el anticipo. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Elige siempre la oferta más barata: en este caso, la B, que es 50 euros más económica. Un correo en el que el proveedor muestra interés permite asumir que cualquier condición no indicada, como el acceso o el montaje, quedará cubierta. El anticipo del 30 % se puede pagar en cuanto el proveedor lo pida, porque es una práctica habitual, y la accesibilidad se resuelve con una declaración del proveedor de que el recinto es accesible.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con los datos del caso (1.400,00 € frente a 1.350,00 €, el recorrido de B, el anticipo de 420,00 €) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. ¿Puede un requisito imprescindible compensarse con un precio menor? Justifica con un ejemplo de la unidad.
17. Calcula el total comparable de A, el anticipo del 30 % y el saldo.
18. ¿Qué cuatro cosas se revisan antes de pagar un anticipo?
19. Distingue entre una oferta excluida y una oferta peor puntuada: define cada una con un ejemplo de la unidad.
20. Otro proveedor ofrece un 10 % de descuento sobre 600,00 € si confirmas hoy, pero deja fuera solo el montaje (120,00 €). Calcula el coste real y compáralo con la oferta original.

Aplica

21. Variante: para otra organización, A cuesta 900,00 + 200,00 + 100,00 € y B 1.150,00 € con todos los requisitos acreditados, con anticipo del 20 % en B. Recomienda una oferta y escribe la condición de cambio que pedirías. Indica la decisión que tomas.
22. Redacta una recomendación que diferencie precio y cumplimiento para el encuentro.
23. Prepara la ficha de negociación con A: objetivo, límite, alternativa y una concesión condicionada.

Investiga

24. Consulta https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2023-7417 para comprobar el alcance del Real Decreto 193/2023, de 21 de marzo. Anota el apartado consultado y la fecha de consulta.
25. Explica una afirmación del caso que no podría generalizarse a cualquier situación y qué no permite concluir esa norma sobre un recinto concreto.
26. Busca la política de cancelación publicada por un recinto o proveedor de eventos real y anota autor, fecha y qué plazo concede; indica qué no permite concluir sobre la oferta de Vértice.

NUESTRO ENCUENTRO · PASO 6 · SOLICITUD DE OFERTA, COMPARATIVA Y ADJUDICACIÓN

Entrega la solicitud de oferta, la comparativa homogénea y la propuesta de adjudicación del encuentro: datos del caso (A 1.400,00 €, B 1.350,00 € excluida por el acceso, anticipo 420,00 € y saldo 980,00 €), decisión, responsable (Mateo prepara, Hugo comprueba, Nora decide) y justificación.

Comprueba tu entrega: archivo UD06_P06_oferta_v01 en la carpeta 00 Nuestro encuentro; toda oferta tiene su total, las exclusiones llevan su prueba y la decisión indica quién la autoriza.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: comparativa del 02/02/2027

Documento ficticio, preparado deprisa para la revisión. Contiene **cinco errores**.

N.º	Campo	Contenido
1	Totales	A 1.000, B 1.350
2	Extras de A	No contar
3	Accesibilidad	Opcional
4	Anticipo	Pagar sin aprobación
5	Cancelación	Sin leer

Contexto: Mateo ha copiado este borrador de la hoja de trabajo de Hugo para la revisión final del jueves 04/02/2027. La oferta A suma sala (1.000,00 €), sonido (250,00 €) y limpieza (150,00 €); la oferta B no cumple el requisito de acceso del encargo. Nora no ha aprobado todavía ningún pago.

Encargo. Señala los cinco errores, redacta la versión corregida de cada campo y explica qué consecuencia evita cada cambio.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. La oferta A de Vértice incluye sala (1.000,00 €), sonido (250,00 €) y limpieza (150,00 €). Su total comparable es...
a) 1.000,00 €.
b) 1.400,00 €.
c) 1.350,00 €.

2. La oferta B cuesta 50,00 € menos que A, pero su recorrido de acceso no cumple el requisito del encargo. Un requisito imprescindible se compensa con precio...
a) siempre.
b) cuando la diferencia es pequeña.
c) nunca.

3. Con un anticipo del 30 % sobre 1.400,00 €, el anticipo es de...
a) 420,00 €.
b) 980,00 €.
c) 140,00 €.

4. Tras pagar ese anticipo, el saldo que queda es de...
a) 420,00 €.
b) 980,00 €.
c) 1.400,00 €.

5. Mateo prepara la negociación con A y fija objetivo, límite y concesiones. Una alternativa negociadora es...
a) una amenaza al proveedor.
b) otra opción viable si no hay acuerdo.
c) un descuento pedido al final.

6. Hugo y Mateo ponen las ofertas A y B sobre la mesa para decidir entre ellas con criterio. Para compararlas se usan...
a) solo las tarifas base.
b) todas las partidas homogeneizadas.
c) las ofertas más recientes.

7. Nora decide adjudicar el servicio a A. Tras esa decisión, en el expediente del encuentro debe quedar documentado...
a) el alcance y las condiciones acordadas.
b) solo el precio final.
c) solo el nombre del proveedor.

8. El compromiso de gasto con un proveedor lo autoriza...
a) el proveedor.
b) quien tiene la oferta más a mano.
c) la persona competente: Nora.

9. Un proveedor ofrece un descuento para compensar que su recorrido no es accesible. El descuento subsana la inaccesibilidad...
a) sí.
b) solo si supera el 10 %.
c) no.

10. Leila pide a Mateo que pague ya el anticipo de 420,00 € para no perder la fecha. Antes de ordenar ese pago se revisa...
a) aprobación, contrato, vencimiento y prestación prevista.
b) solo la factura.
c) el logotipo del proveedor.

Ya sé...

- ☐ separar requisitos imprescindibles y preferencias puntuables.
- ☐ homogeneizar dos ofertas y calcular el total comparable.
- ☐ preparar una negociación con límite y alternativa.
- ☐ calcular anticipo y saldo y revisar lo que se comprueba antes de pagar.
- ☐ justificar una adjudicación sin ocultar las exclusiones.
- ☐ distinguir un descuento real de uno que deja partidas fuera del alcance.



UNIDAD 7

Producir un evento viable

Bloque 2 · Reuniones y eventos

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Relacionar montaje, ensayo, validación, apertura y desmontaje en un plan de producción con responsables y márgenes.
- Diferenciar presupuesto base, reserva, techo, compromisos y pagos, y calcularlos.
- Calcular la ocupación de un recinto contando público, equipo y ponentes, y el margen frente al máximo documentado.
- Coordinar accesos, materiales y proveedores, definiendo entrega, aceptación e interlocutor, y el intercambio de información entre empresas que coinciden.
- Verificar los requisitos vigentes de seguridad y accesibilidad del recinto y fijar quién valida la apertura.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 8 de febrero de 2027, a diez días del Encuentro Vértice Conecta (caso ficticio). Nora pide a Mateo y a Hugo el plan de producción de la jornada del jueves 18/02/2027:

- La jornada prevé **160 inscripciones, 12 personas de equipo y 6 ponentes**. El máximo documentado del recinto es **180** personas.
- Coste base: **4.200,00 € fijos más 18,00 € por asistente** previsto.
- Montaje de 08:00 a 08:45, ensayo de 08:45 a 09:15 y acreditación a las 09:30.
- Leila quiere que el público entre en cuanto esté la sala; Hugo advierte de que antes hay que validar el recorrido.

Al terminar la unidad habrás completado un plan de producción, un presupuesto con reserva y el control previo a la apertura.

PARA EMPEZAR

1. ¿Cuál es la ocupación prevista, contando a todas las personas que estarán en el recinto?
2. ¿Quién valida que puede abrirse la acreditación?
3. ¿Qué pasa con el programa si el montaje termina tarde?
4. ¿Es lo mismo el presupuesto que el dinero que ya se ha pagado?



Plan de producción

7.1



Presupuesto y reserva

7.2



Logística y ocupación

7.3



Coordinación preventiva

7.4



Seguridad y accesibilidad

7.5

7.1 Plan de producción

Un evento viable es el que se puede montar, probar y abrir a tiempo con lo que hay.

Producir un evento. La **producción** de un evento es el conjunto de tareas que convierten el programa en una jornada real: preparar el espacio, montar los equipos, probar, abrir, ejecutar el programa y desmontar. El **plan de producción** ordena esas tareas en el tiempo, indica quién responde de cada una y señala qué tarea depende de cuál. Se prepara hacia atrás: se parte de la hora de apertura y se calcula cuándo debe empezar cada tarea previa.

Cuatro momentos y un filtro. El día del encuentro hay cuatro momentos: **montaje** (se instala lo necesario), **ensayo** (se prueba con el programa real), **apertura** (entra el público) y **desmontaje** (se retira todo). Entre el ensayo y la apertura se coloca una **validación**: un control corto en el que se corrige lo que haya fallado y se comprueba que el recorrido está despejado y seguro. Nadie abre sin esa validación.

Documento 1 · Escaleta de producción del jueves 18/02/2027

(ficticia)

Hora	Tarea	Duración	Responsable
08:00-08:45	Montaje	45 min	Hugo
08:45-09:15	Ensayo	30 min	Mateo
09:15-09:30	Validación y correcciones	15 min	Hugo valida
09:30	Acreditación		Mateo y Leila
10:00-10:10	Apertura del programa	10 min	Nora
10:10-10:35	Ponencia	25 min	Ponente
10:35-10:55	Coloquio	20 min	Nora modera
11:30-12:30	Desmontaje	60 min	Hugo

Tiempos didácticos; de 10:55 a 11:30 el público sale y se recoge. Entre el inicio del montaje (08:00) y la acreditación (09:30) hay 90 minutos: 45 + 30 + 15.

Dependencias. Cada tarea necesita que termine la anterior. Si el montaje llega tarde, se come el ensayo; si el ensayo se alarga, se come la validación; y sin validación no se abre la acreditación. Por eso montaje, ensayo y validación forman una **cadena crítica**: el retraso de cualquiera puede impedir abrir. Los 15 minutos de validación no son holgura: si el ensayo acaba a las 09:25, la acreditación no abre antes de las 09:40.

Qué hacer cuando algo se retrasa. Primero la seguridad de las personas, después la continuidad del programa y por último la comodidad. Si el montaje acaba tarde, se recorta el ensayo, nunca la validación; si aun así no se llega, Nora retrasa la acreditación y Mateo avisa al público. El programa se adapta a una apertura segura, no al revés.

Responsables. Hugo responde del montaje y de la validación del recorrido; Mateo, del ensayo y de la acreditación; Nora decide cuándo se abre.

CLAVE · ABRIR ES UNA DECISIÓN

Que el montaje haya terminado no significa que pueda abrirse. Se abre cuando la persona designada ha validado el recorrido y lo ha comunicado a quien decide.

Comprueba: la escaleta tiene hora, tarea, duración y responsable; los tiempos suman lo previsto y entre el ensayo y la acreditación hay un tramo de validación.

ACTIVIDADES

1. Identifica qué tareas impiden abrir si alguna llega tarde y explica cómo se arrastran.
2. Con el Documento 1, calcula cuánto dura el programa desde la apertura (10:00) hasta el fin del coloquio y a qué hora podría abrir la acreditación si el ensayo termina a las 09:25.
3. El camión de material llega a las 08:20 en lugar de a las 08:00. Redacta la decisión de Hugo: qué recorta y a quién avisa.

7.2 Presupuesto y reserva

El presupuesto dice cuánto se prevé gastar; el techo, hasta dónde se puede llegar con permiso.

Base, reserva y techo. El **presupuesto base** reúne el gasto previsto: una parte **fija** (no depende del número de personas) y una parte **variable** (crece con cada asistente). La **reserva** o contingencia es un colchón para imprevistos; en Vértice es el 10 % de la base. El **techo** es la base más la reserva: el máximo autorizado. La reserva no es gasto obligatorio: solo se usa, con autorización de Nora, ante un imprevisto.

Documento 2 · Presupuesto del Encuentro Vértice Conecta

(ficticio, importes sin IVA)

Concepto	Cálculo	Importe (€)
Costes fijos	Dato del presupuesto	4.200,00
Costes variables	18,00 × 160 asistentes	2.880,00
Presupuesto base	4.200,00 + 2.880,00	**7.080,00**
Reserva (10 %)	7.080,00 × 0,10	708,00
Techo	7.080,00 + 708,00	**7.788,00**

Datos didácticos, sin IVA ni precios de mercado.

Compromisos y pagos. El **presupuesto** es lo previsto; un **compromiso** es lo ya contratado, aunque no se haya pagado; un **pago** es el dinero que ya ha salido. Se controla cada partida con las tres columnas: sin comprometer = presupuesto − compromisos.

Documento 3 · Control de compromisos y pagos

(ficticio, € sin IVA)

Partida	Presupuesto	Compromiso	Pagado
Recinto y servicios (oferta A)	1.400,00	1.400,00	420,00
Resto de costes fijos	2.800,00	0,00	0,00
Costes variables (160 asistentes)	2.880,00	0,00	0,00
Total	7.080,00	1.400,00	420,00

El recinto es la oferta A de la unidad 6: 1.400,00 € comprometidos y un anticipo de 420,00 € pagado. Quedan sin comprometer 5.680,00 € (7.080,00 − 1.400,00).

Quién autoriza. Mateo prepara y controla el presupuesto; Hugo propone los costes de montaje y proveedores; solo Nora autoriza gastos, usa la reserva y firma contratos. Si Hugo necesita un técnico adicional de 90,00 €, lo pide a Nora con el motivo; no lo carga a la reserva por su cuenta.

Si el gasto sube. Se registra la desviación y su causa y se decide: compensar con otra partida, usar la reserva (con autorización) o recortar alcance. Nunca se oculta: se explica en el cierre (unidad 8).

CLAVE · LA RESERVA NO SE GASTA POR TENERLA

La reserva es un permiso condicionado a un imprevisto. Si no se usa, el gasto real queda por debajo del techo y no hay que «gastar el sobrante».

Comprueba: el presupuesto separa fijos y variables, la reserva es el 10 % de la base, el techo es base + reserva y cada partida tiene compromiso y pago.

ACTIVIDADES

4. Calcula el techo del encuentro base: costes fijos de 4.200,00 €, variables de 18,00 € por 160 asistentes y reserva del 10 %.
5. Con el Documento 3, calcula cuánto queda por pagar del recinto y cuánto presupuesto sigue sin comprometer.
6. Un proveedor propone adelantar un pago de 700,00 € para «asegurar la fecha». ¿Qué compruebas antes de que Mateo ordene el pago y quién lo autoriza?

7.3 Logística y ocupación

Contar bien a las personas es la primera medida de seguridad y de comodidad.

Logística. La **logística** del evento es el movimiento de personas, materiales y servicios hasta el lugar y la hora precisos: quién entra por dónde, cuándo llega cada carga, dónde se deja el material, quién atiende. Un recinto con zonas separadas de **carga**, **montaje**, **recorrido** y **acreditación** evita que se crucen proveedores, equipo y público. Hugo dibuja el recorrido de cada flujo en un plano y comprueba que ninguno cruza zonas de montaje antes de la validación.

Ocupación. La **ocupación** es el número de personas presentes a la vez en el recinto. Incluye al público, al equipo y a los ponentes: cualquier persona cuenta en el recinto, trabaje o no. La ocupación prevista del encuentro es 160 + 12 + 6 = 178 personas. El **máximo documentado** del recinto, dato del expediente de este caso ficticio, es de 180 para la configuración utilizada. El **margen** es la diferencia: 180 − 178 = 2 personas.

Documento 4 · Ocupación prevista del jueves 18/02/2027

(ficticia)

Colectivo	Personas
Público (inscripciones confirmadas)	160
Equipo de Vértice	12
Ponentes	6
Ocupación prevista	**178**
Máximo documentado	180
Margen	**2**

Público máximo. Si se quiere saber cuántas personas de público pueden admitirse, se resta del máximo el equipo y los ponentes: 180 − 12 − 6 = 162. Es lo mismo que restar a 180 las 18 personas adicionales (12 + 6). Con 20 asistentes más de los previstos, la ocupación sería 198 y se superaría el máximo en 18: las inscripciones se cierran en 162.



Ocupación no es inscripción. Las invitaciones enviadas (240) no equivalen a plazas ni a asistentes; las inscripciones confirmadas (160) son la base de la previsión. Mateo controla las altas hasta el tope y comunica la lista de espera si se alcanza. Además, la ocupación real puede variar durante la jornada: quien acredita cuenta entradas y salidas.



Materiales y servicios. Cada material (sonido, mobiliario, acreditaciones, señalética) tiene una hora y un punto de entrega. Se anota quién lo recibe y se comprueba contra el pedido. Los servicios (limpieza, catering, técnico de sonido) tienen horario y un contacto. Conviene dejar un margen entre la entrega y el uso: lo que llega a las 08:55 para un ensayo a las 08:45 ya llega tarde.

CLAVE · QUÉ CUENTA EN LA OCUPACIÓN

La ocupación incluye público, equipo y ponentes. El máximo documentado es el del recinto y su configuración, no una regla general: 180 es un dato de este caso.

Comprueba: la ocupación suma todos los colectivos, el máximo es el documentado para la configuración y el margen es la diferencia entre ambos.

ACTIVIDADES

7. Calcula el público máximo con 18 personas adicionales (equipo y ponentes) y el máximo de inscripciones que Mateo debe admitir.
8. Hugo propone abrir la acreditación con la mitad del recorrido despejado. Explica por qué las zonas de carga, montaje y acreditación se separan y qué haces tú.
9. Con 12 personas de equipo y 6 ponentes, calcula la ocupación y el margen si se confirman 170 asistentes y señala si se supera el máximo de 180.

7.4 Proveedores y coordinación preventiva

Cuando varias empresas trabajan en el mismo sitio, la información tiene que circular antes de empezar.

Entrega, aceptación e interlocución. Con cada proveedor se pacta qué entrega, cuándo y dónde (**entrega**), cómo se comprueba que es lo contratado (**aceptación**) y quién habla con quién (**interlocución**). Cada proveedor tiene un único interlocutor en Vértice: Hugo para montaje y carga, Mateo para acreditación y documentación. Si dos personas dan instrucciones distintas, el proveedor no sabe a quién hacer caso. Todo se anota en la hoja de proveedores; los cambios de hora o de entrega se confirman por escrito.

Documento 5 · Hoja de proveedores del montaje

(ficticia)

Proveedor	Entrega	Aceptación	Interlocutor
Sonido	08:00, muelle de carga	Prueba en el ensayo	Hugo
Mobiliario	08:15, entrada de servicio	Recuento contra el pedido	Hugo
Acreditaciones	Antes de las 09:15	Recuento de lotes	Mateo
Limpieza	Antes de la acreditación	Comprobación visual	Hugo

Riesgos concurrentes. Los riesgos concurrentes aparecen cuando personas de distintas empresas trabajan a la vez en un mismo espacio: el técnico de sonido tiende cables mientras mobiliario mueve mesas. De ahí la **coordinación de actividades empresariales**: cooperar, informar e instruir antes del montaje.

LA NORMA DICE

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, art. 24. Las empresas que coinciden en un mismo centro de trabajo cooperan en la aplicación de la normativa de prevención y establecen los medios de coordinación necesarios; quien es titular del centro informa a los demás empresarios sobre los riesgos del centro y las medidas de emergencia; y los deberes de cooperación e información alcanzan también a los trabajadores autónomos que actúen en el centro. Define interlocutores y facilita la información pertinente antes del montaje. Consulta la versión vigente.

Intercambio de información. Antes del montaje, el recinto (titular del centro) facilita los riesgos del lugar, las salidas y las medidas de emergencia; el montaje, los riesgos de su trabajo (cables, escaleras, cargas), el número de personas y su interlocutor. Vértice coordina el envío, sin sustituir los deberes de cada empresa, y deja constancia de la fecha y de quién la recibió.

Documento 6 · Intercambio de información previo al montaje

(ficticio)

Quién informa	Qué informa	A quién	Cuándo
Recinto	Riesgos del centro, salidas y medidas de emergencia	Montaje y Vértice	Viernes 12/02/2027
Montaje	Riesgos de sus trabajos y personas	Recinto y Vértice	Viernes 12/02/2027
Vértice (Hugo)	Plan de la mañana y quién valida la apertura	Todos	Martes 16/02/2027

Fechas didácticas; los plazos reales dependen de cada caso.

Autónomos y subcontratas. Un técnico autónomo cuenta como una empresa más: recibe la misma información y tiene un interlocutor. Si un proveedor subcontrata personal, responde de que lo informado llegue a esas personas, y se pide por escrito la lista mínima de quienes intervendrán.

LA NORMA DICE

Orden INT/1068/2026, de 7 de octubre, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 6 de octubre de 2026 que aprueba la Directriz Básica de planificación de protección civil de autoprotección: apartados cuarto y quinto del Acuerdo; apartado 1.4 y anexo I de la Directriz. La directriz sustituye a la Norma Básica de Autoprotección del RD 393/2007, que ya no se presenta como norma aplicable. Consulta la directriz y su ámbito, junto con la normativa territorial y la del recinto. Consulta la versión vigente.

Comprueba: cada proveedor tiene entrega, aceptación e interlocutor, y la información de riesgos consta a todas las empresas y autónomos antes del montaje.

ACTIVIDADES

10. Prepara el intercambio de información entre el recinto y el montaje: indica qué envía cada parte, a quién y para cuándo, tomando como modelo el Documento 6.
11. El técnico de sonido es autónomo y el recinto no le ha enviado la información de emergencia. ¿Qué haces y por qué?
12. Redacta la hoja de proveedores de un catering que llega a las 08:30: entrega, aceptación e interlocutor.

7.5 Seguridad y accesibilidad

Las normas de seguridad se consultan para el recinto, el territorio y la fecha de cada evento.

Qué marco se consulta. La seguridad de un evento depende del recinto y de su actividad: el titular del recinto tiene sus propios planes y condiciones. Para el marco estatal de autoprotección se consulta la directriz publicada por la **Orden INT/1068/2026**, junto con la normativa territorial y la del propio recinto. La Norma Básica del RD 393/2007 no debe presentarse como norma vigente aplicable. Vértice no copia cifras de una norma: pide al recinto sus documentos y los lee.

Qué se pide al recinto. Mateo solicita por escrito: el plan o las medidas de emergencia aplicables a la configuración de la jornada, el máximo documentado para esa configuración, las salidas y los puntos de reunión, y los datos de contacto de quien responde de la seguridad del recinto. Un plan se adapta: no se copia el de otro evento ni el de otro recinto.

Documento 7 · Ficha de verificación del recinto

(ficticia)

Qué se comprueba	A quién se pide	Evidencia
Marco de autoprotección aplicable	Recinto y autoridad territorial	Documento del recinto
Máximo documentado para la configuración	Recinto	Documento con la configuración
Salidas y puntos de reunión	Recinto	Plano con recorridos

Qué se comprueba	A quién se pide	Evidencia
Recorrido accesible hasta el salón	Hugo, en visita	Plano y visita
Responsable de la validación de apertura	Nora	Designación escrita

Accesibilidad. Un recorrido accesible no es solo una rampa: incluye la entrada, el itinerario hasta el salón, los aseos, la salida y la forma de avisar a las personas con necesidades de apoyo en una emergencia. Para el servicio de recinto vale lo visto en la unidad 6: la verificación es del recorrido completo, con plano y visita, y no sustituye a una declaración genérica. Vértice no pide diagnósticos: pregunta qué apoyo necesita cada persona.

Quién valida abrir. La apertura la valida un **responsable designado**, con nombre y por escrito: Hugo comprueba, Nora autoriza. Esa persona revisa una lista corta: recorrido despejado, cables sujetos, salidas libres, cupo previsto dentro del máximo (durante el acceso, recuento real de entradas y salidas), información de emergencia entregada y accesos accesibles. Si algo no se cumple, no se abre; tampoco si el itinerario accesible y la evacuación asistida no están comprobados.

Documento 8 · Lista de validación de apertura

(ficticia)

Comprobación	Responsable	Estado
Recorrido despejado y cables sujetos	Hugo	Sí o no
Salidas libres y señalizadas	Hugo	Sí o no
Cupo previsto dentro del máximo	Mateo	Sí o no
Información de emergencia entregada	Mateo	Sí o no
Autoriza abrir la acreditación	Nora	Sí o no

EN TU SECTOR

Entidad cultural: comprueba la actividad autorizada del recinto y sus condiciones. **Industria:** el titular del centro informa a la empresa visitante de los riesgos y las medidas de emergencia antes de entrar.

Comprueba: la ficha de verificación nombra el marco consultado, la evidencia y la persona que valida la apertura, y no copia datos de otro recinto.

ACTIVIDADES

13. Elabora una ficha que determine qué autoridad y qué norma territorial hay que consultar para el recinto del encuentro: a quién se pregunta, qué documento se pide y para cuándo.
14. Un compañero propone copiar el plan de emergencia de otro evento «porque es del mismo tamaño». Explica por qué no sirve y qué haces.
15. Completa la lista de validación de apertura con una comprobación más y asigna responsable.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El plan de producción del encuentro

Caso ficticio. Lunes 08/02/2027. Mateo y Hugo preparan el plan de producción que Nora revisará antes de las 14:00.

Paso 1. Los datos

Dato	Valor
Asistentes, equipo y ponentes	160 · 12 · 6
Máximo documentado del recinto	180
Coste base	4.200,00 € + 18,00 € × 160
Tiempos	Montaje 08:00-08:45; ensayo 08:45-09:15; acreditación 09:30

Paso 2. Ocupación y margen. 160 + 12 + 6 = 178 personas; margen 180 − 178 = 2. Público máximo: 180 − 12 − 6 = 162.

Paso 3. Presupuesto. Variable: 18,00 × 160 = 2.880,00 €. Base: 4.200,00 + 2.880,00 = 7.080,00 €. Reserva del 10 %: 708,00 €. Techo: 7.080,00 + 708,00 = 7.788,00 €.

Paso 4. Tiempos. Ensayo y acreditación: del fin del ensayo (09:15) a las 09:30 hay 15 minutos para corregir y validar.

Paso 5. Condiciones. Se confirma con el recinto la seguridad, la accesibilidad y los requisitos aplicables y no se asume que 180 sea una regla general: es el máximo documentado para esta configuración. Se consulta la directriz publicada por la Orden INT/1068/2026, junto con la normativa territorial y la del recinto.

Paso 6. El control previo a la apertura. Hugo y Mateo fijan quién comprueba qué antes de las 09:30 y Nora autoriza.

Comprobación	Responsable	Hora
Recorrido despejado y cables sujetos	Hugo	09:15
Salidas libres y señalizadas	Hugo	09:20
Cupo previsto (178) y máximo verificados	Mateo	09:25
Autorización de apertura	Nora	09:30

RESULTADO

Ocupación prevista de 178 y margen de 2. Base de 7.080,00 €, reserva de 708,00 € y techo de 7.788,00 €. Entre el ensayo y la acreditación hay 15 minutos para corregir y validar. El plan queda condicionado a las evidencias del recinto y a la validación de apertura por el responsable designado.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Cuándo podría abrir la acreditación si el ensayo termina a las 09:25? b) ¿Cuántas personas de público más podrían inscribirse sin superar el máximo?

PRÁCTICA

El plan de otra organización

Caso ficticio. Otra organización prepara un evento de **90 asistentes, 10 personas de equipo y 5 ponentes**, con un máximo documentado de **110** personas. Sus costes fijos son de 2.000,00 €, el variable es de 20,00 € por asistente y la reserva es del 10 %.

Encargo. 1) Calcula la ocupación y el margen. 2) Calcula el público máximo. 3) Calcula la base, la reserva y el techo. 4) Indica quién valida la apertura y con qué comprobaciones. 5) Anota una incidencia posible (por ejemplo, un montaje que acaba tarde) y su corrección. Entregable: la plantilla completa y una frase que justifique que el plan es viable. Variante: si llegaran 10 asistentes más, ¿se superaría el máximo?

Plantilla OEE-P07 · Plan de producción

Campo	Tu respuesta
Identificador y fecha	
Público	
Equipo	
Ponentes	
Ocupación	
Margen	
Base	
Reserva	
Techo	
Validación de apertura	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

☐ La ocupación suma los tres colectivos.
☐ La reserva es el 10 % de la base.
☐ El techo es base + reserva.
☐ Hay un responsable de validar la apertura.

LECTURA Y DEBATE

La puerta que esperó



Relato ficticio. Jueves 18/02/2027, 09:25. Las primeras personas llegan al vestíbulo antes de lo previsto. Mateo las recibe con una sonrisa y una explicación: «La acreditación abre a las 09:30; estamos terminando una comprobación». Les ofrece agua y un sitio en la sala de espera.

En el salón, el técnico de sonido todavía prueba cables en el recorrido. Leila propone abrir ya: «Que entren por el lateral y probamos cuando pasen». Hugo la detiene: «Hasta que el paso esté libre, nadie cruza esa zona». Reclama quince minutos, retira la bobina que bloquea una salida y comprueba la lista de validación.

A las 09:40 Hugo se lo comunica a Nora, que autoriza. Mateo abre la acreditación con diez minutos de retraso. Algunas personas han esperado de pie, pero nadie ha pasado por un cable suelto y todas conocen el motivo. La apertura institucional empieza a las 10:10, con diez minutos de retraso, pero en condiciones seguras.

Preguntas. 1) ¿Qué criterio debe decidir el momento de apertura? 2) ¿Qué hizo Mateo para atender con cortesía a quienes esperaban y qué más habrías hecho? 3) ¿Qué habría pasado si se hubiera cedido a la propuesta de Leila?

APRENDE CON LA IA

Nora pide a un asistente de IA que le diga qué norma de autoprotección hay que aplicar al encuentro. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Basta citar el Real Decreto 393/2007 como norma vigente. El plan de seguridad puede copiarse tal cual de otro evento del mismo tamaño, y la ocupación del recinto se calcula contando solo al público: 160 personas, por lo que quedan 20 plazas libres hasta el máximo de 180. Como el máximo es de 180, es una regla válida para cualquier recinto.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con los datos del caso (178 personas, margen de 2, directriz de la Orden INT/1068/2026) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. ¿Cuál es el margen de ocupación del encuentro? Justifica con un ejemplo de la unidad.
17. Calcula la base, la reserva y el techo del encuentro y explica por qué la reserva no es un gasto obligatorio.
18. ¿Cuántos minutos hay entre el ensayo y la acreditación y para qué sirven?
19. Define y distingue presupuesto, compromiso y pago con un ejemplo del Documento 3.
20. ¿Qué dos tareas de la escaleta no pueden solaparse y por qué?

Aplica

21. Variante: un evento de 90 asistentes, 10 personas de equipo y 5 ponentes, con máximo documentado de 110, fijos de 2.000,00 €, variable de 20,00 € y reserva del 10 %. Calcula ocupación, margen, base, reserva y techo e indica qué decisión tomas.
22. Elabora una ficha que determine qué autoridad y norma territorial consultar para el recinto del encuentro.
23. Redacta la lista de validación de apertura con las comprobaciones, el responsable de cada una y quién autoriza. Añade el aviso de 3 líneas que Mateo enviaría al público si la acreditación se retrasara 10 minutos.

Investiga

24. Consulta https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2026-21144 para comprobar el alcance de la Orden INT/1068/2026, de 7 de octubre, que publica el Acuerdo de 6 de octubre de 2026. Anota el apartado consultado y la fecha de consulta.
25. Explica una afirmación del caso que no podría generalizarse a cualquier situación, como el máximo de 180 personas, y qué no permite concluir esa norma sobre un recinto concreto.
26. Compara el procedimiento de validación de apertura de dos recintos o eventos reales publicados por sus organizadores. Anota autor, fecha y diferencias; propón una mejora para Vértice sin copiar datos personales.

NUESTRO ENCUENTRO · PASO 7 · PLAN DE PRODUCCIÓN, PRESUPUESTO Y CONTROL PREVIO

Completa el plan de producción del encuentro: escaleta, ocupación prevista de 178 con margen de 2, presupuesto base de 7.080,00 €, reserva de 708,00 € y techo de 7.788,00 €, y control previo a la apertura con su responsable.

Comprueba tu entrega: archivo UD07_P07_produccion_v01 en la carpeta 00 Nuestro encuentro; cada cifra tiene su cálculo y cada tarea su responsable y su validación.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: plan de producción del 08/02/2027

Documento ficticio, preparado por Leila con prisa. Contiene **cinco errores**.

N.º	Campo	Contenido
1	Ocupación	160; el equipo no cuenta
2	Programa	Apertura durante el montaje
3	Presupuesto	Sin reserva
4	Autoprotección	Copiar el documento de 2007
5	Validación	Responsable de apertura sin asignar

Contexto: Leila ha preparado el documento para la reunión de producción del lunes 08/02/2027, sin consultar a Hugo ni a Mateo. El caso prevé 160 asistentes, 12 personas de equipo, 6 ponentes y un máximo documentado de 180; el montaje es de 08:00 a 08:45, el ensayo de 08:45 a 09:15 y la acreditación, a las 09:30; el presupuesto base es de 7.080,00 €. Nora no ha designado todavía por escrito a quien valida la apertura.

Encargo. Señala los cinco errores, redacta la versión corregida de cada campo y explica qué consecuencia evita cada cambio.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. El encuentro de Vértice prevé 160 asistentes, 12 personas de equipo y 6 ponentes. La ocupación prevista, contando a todas las personas presentes, es…
a) 160.
b) 172.
c) 178.

2. El máximo documentado del recinto para esa configuración es 180 y la ocupación prevista es 178. El margen es de…
a) 2.
b) 20.
c) 12.

3. Con costes fijos de 4.200,00 € y 18,00 € por asistente previsto, la base para 160 asistentes es…
a) 4.200,00 €.
b) 7.080,00 €.
c) 7.788,00 €.

4. La reserva de Vértice es el 10 % de la base. Sobre 7.080,00 € es de…
a) 70,80 €.
b) 708,00 €.
c) 7.080,00 €.

5. El techo del encuentro, que suma la base y la reserva, es de…
a) 7.788,00 €.
b) 7.080,00 €.
c) 708,00 €.

6. El ensayo termina a las 09:15 y la acreditación abre a las 09:30. El tiempo para corregir y validar es de…
a) 5 minutos.
b) 15 minutos.
c) 30 minutos.

7. Un compañero propone copiar el plan de seguridad de otro evento de tamaño parecido. Un plan de seguridad de otro recinto puede copiarse sin adaptar…
a) sí, si el tamaño es parecido.
b) sí, si es del mismo año.
c) no.

8. Al calcular la ocupación de un recinto, el equipo y los ponentes…
a) cuentan.
b) no cuentan.
c) cuentan solo si son externos.

9. Para consultar el marco estatal de autoprotección de un evento se acude a…
a) el RD 393/2007 como norma vigente.
b) la directriz publicada por la Orden INT/1068/2026 y la normativa territorial.
c) cualquier plan antiguo.

10. En la mañana del encuentro, la apertura la valida…
a) quien llega primero.
b) el proveedor de sonido.
c) el responsable designado, tras las comprobaciones.

Ya sé…

☐ relacionar montaje, ensayo, validación, apertura y desmontaje.
☐ calcular base, reserva y techo, y distinguir presupuesto, compromiso y pago.
☐ calcular la ocupación y el margen frente al máximo documentado.
☐ coordinar proveedores y compartir información de riesgos antes del montaje.
☐ comprobar los requisitos de seguridad y accesibilidad del recinto.
☐ fijar quién valida la apertura.



UNIDAD 8

Ejecutar, resolver incidencias y cerrar

Bloque 2 · Reuniones y eventos

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Usar una escaleta con responsables, interlocutores y canales de comunicación para coordinar el día del evento.
- Resolver incidencias priorizando las personas, la continuidad y el registro, sin improvisar soluciones inseguras.
- Distinguir la desviación de volumen de la desviación de precio comparando el gasto real con el presupuesto estático y con el ajustado.
- Reunir y conservar los documentos de cierre: facturas, aceptación de servicios y acuerdos pendientes.
- Redactar un informe de mejora que relacione causas, decisiones, responsables, fechas y comprobaciones.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 22 de febrero de 2027, cuatro días después del Encuentro Vértice Conecta (caso ficticio). Es el primer día laborable con el expediente completo: el hito D+2 (sábado 20/02) pasa al lunes 22/02 (D+4). Mateo y Leila concilian el gasto y evalúan el encuentro; Nora validará el informe.

- Presupuesto base para 160 asistentes: **7.080,00 €**.
- Asistieron y se facturaron **140** personas; coste real fijo de **4.350,00 €** y variable de **19,00 €** por persona.
- El contrato permite ajustar los asistentes facturables hasta un mínimo de **120**.
- Leila celebra que se ha gastado menos; Hugo recuerda que también asistieron menos personas.

Al terminar la unidad habrás preparado un informe de ejecución, una conciliación económica y tres mejoras justificadas.

PARA EMPEZAR

1. ¿Cuál es el coste real del encuentro?
2. ¿Gastar menos de lo presupuestado demuestra que se ha trabajado con eficiencia?
3. ¿Qué debe incluir una mejora para que alguien pueda ponerla en marcha?
4. ¿Qué papel respalda una factura antes de pagarla?



Coordinación del día

8.1



Incidencias y alternativas

8.2



Control del gasto

8.3



Cierre documental

8.4



Informe de mejora

8.5

8.1 Coordinación del día

El día del evento no se improvisa: se sigue una escaleta con responsables y se comunica por canales conocidos.

La escaleta. La **escaleta** es el guion horario de la jornada: cada hito con su hora, su responsable y lo que debe estar hecho para pasar al siguiente. Es distinta del programa que ve el público: añade lo que ocurre detrás (montaje, ensayo, validación, desmontaje). Se reparte antes del día a todo el equipo y a los proveedores que intervienen, en una sola versión.

Documento 1 · Escaleta básica del jueves 18/02/2027

(ficticia; faltan interlocutores)

Hito	Hora	Responsable	Canal
Montaje	08:00 - 08:45	Hugo	Radio y mensaje
Ensayo	08:45 - 09:15	Mateo	Radio
Validación	09:15 - 09:30	Hugo	Radio y mensaje
Acreditación	09:30	Leila	Mensaje
Apertura y ponencia	10:00 - 10:35	Nora	Presencial
Coloquio	10:35 - 10:55	Nora	Presencial

Responsable, interlocutor y suplente. Cada hito tiene un responsable que decide y un **interlocutor** al que los proveedores y el resto del equipo se dirigen. Si coinciden, mejor. Cada hito tiene además un suplente por si el responsable queda ocupado. Mateo es el interlocutor documental y de registro; Hugo, el de proveedores y montaje; Leila, el de la comunicación con el público; Nora decide los cambios que afectan al programa o al gasto.

Canales. Se fija un canal principal (por ejemplo, la radio de operaciones) y uno alternativo (un grupo de mensajería). Se acuerda qué se comunica por cada uno: la radio para avisos inmediatos; la mensajería, para lo que debe quedar escrito. Las instrucciones con coste o con riesgo se confirman por escrito y se registran con la hora.

El diario de la jornada. Mateo mantiene un registro con la hora, el hecho, quién lo comunicó, la decisión y el resultado. Ese registro es la fuente del informe de cierre: sin él, la memoria del equipo sustituye a los datos.

Documento 2 · Registro de la jornada

(ejemplo ficticio)

Hora	Hecho	Decisión	Quién
09:15	Validación comenzada	Recorrido en revisión	Hugo
09:30	Recorrido validado	Se abre la acreditación	Nora autoriza
10:00	Programa iniciado	Sin cambios	Nora

Antes del día. Hugo envía por escrito a los proveedores la escaleta, los puntos de entrega y el nombre de su interlocutor; Mateo comprueba que todos tienen la misma versión. El martes 16/02/2027 se hace un ensayo documental: se recorre la escaleta y se comprueba que cada responsable sabe qué hace y a quién avisa.

Quién avisa a quién. Para evitar mensajes cruzados: el proveedor avisa a su interlocutor; este decide dentro de su autoridad o escala a Nora; y Leila centraliza la comunicación ordinaria con el público, en un único mensaje (salvo emergencias).

Documento 3 · Esquema de avisos

(ficticio)

Situación	Avisa	A quién	Quién decide
Retraso de un proveedor	Proveedor	Hugo	Hugo; Nora si hay coste
Cambio en el programa	Hugo o Mateo	Nora	Nora
Mensaje al público	Leila	Público	Nora aprueba
Persona que necesita ayuda	Quien lo detecte	Mateo o Hugo	Personal designado

El cambio de hora. Cuando se mueve un hito, se avisa a todos los afectados a la vez y Mateo reenvía la escaleta con nuevo número de versión (v2): una hora que cambia solo en la radio se olvida.

CLAVE · UN INTERLOCUTOR POR HITO

Una escaleta sirve cuando cada hito tiene responsable, interlocutor, suplente y canal, y cuando todos manejan la misma versión.

Comprueba: la escaleta tiene un responsable, un interlocutor y un canal por hito, una sola versión circulando y un registro de lo ocurrido.

ACTIVIDADES

1. Asigna interlocutor a cada hito del Documento 1 y propón un suplente con nombre para cada uno.
2. Explica qué se comunica por radio y qué por mensaje escrito, y por qué una instrucción con coste se confirma por escrito.
3. Completa el Documento 2 con tres entradas más de una jornada de otra organización: una llegada de material, un cambio de sala y una salida del último ponente.

8.2 Incidencias y alternativas

Una incidencia bien resuelta protege a las personas, mantiene el programa y deja constancia.

Qué es una incidencia. Una **incidencia** es cualquier hecho que se aparta de lo previsto y puede afectar a las personas, al programa o al gasto: un retraso, un fallo técnico, una persona que necesita ayuda, un proveedor que no llega. Toda incidencia se atiende y se anota.

Prioridades. Se resuelve siempre en el mismo orden:

1. **Personas:** su seguridad y su atención, sin excepciones.
2. **Continuidad:** que el programa siga o se reorganice de forma ordenada.
3. **Gasto y comodidad:** el coste adicional y las molestias, después de lo anterior.

Procedimiento. Seis pasos: detectar, valorar el efecto, decidir quién resuelve, aplicar la alternativa prevista, comunicar y registrar. Quien detecta avisa al interlocutor del hito; el responsable decide dentro de su autoridad y consulta a Nora cuando la solución cambia el programa o cuesta dinero. Hugo no autoriza gastos: lo propone.

Documento 4 · Incidencia de ejemplo: fallo del micrófono inalámbrico

(ejemplo ficticio)

Paso	Contenido
Detección	El micrófono de la ponente no emite en el ensayo
Efecto	Puede retrasar la ponencia de 10:10
Alternativa prevista	Micrófono de mano de reserva del proveedor
Decide	Hugo, con aviso a Nora
Registro	Hora, causa, solución y resultado

Sin improvisar una instalación insegura. Ante un fallo de sonido, la prisa tienta a usar prolongadores sueltos, cables cruzados por el paso o conexiones sin comprobar. Esa solución puede crear un riesgo mayor que el fallo. La alternativa correcta se decide antes: equipo de reserva, técnico localizable e instalación comprobada por el proveedor. Si no se puede resolver con seguridad, se cambia el programa: el coloquio puede adelantarse o la ponencia sustituirse por un resumen.

Plan de contingencias. Las incidencias más probables se piensan antes del día, con su alternativa y su responsable, y se informa solo a quien le afecta, con lo comprobado («el equipo técnico revisa el sonido», no «parece que falla»).

Documento 5 · Plan de contingencias del encuentro

(ficticio)

Incidencia posible	Alternativa prevista	Responsable
Fallo del sonido	Equipo de reserva y técnico localizable	Hugo
Retraso de la ponente	Adelantar el coloquio o abrir con Nora	Nora
Acreditaciones incorrectas	Acreditación manual con lista de respaldo	Mateo
Persona que necesita ayuda	Protocolo del recinto y primeros auxilios	Hugo
Exceso de público	Control del aforo (180) y cierre de acceso	Mateo

Cómo se anota. Una incidencia se registra con hora, hecho, efecto, decisión, responsable y resultado. No se borra aunque se haya resuelto en un minuto: sirve para el informe de mejora y, si hay una reclamación, para explicar qué ocurrió.

CLAVE · REGISTRAR NO ES CULPAR

El registro de incidencias describe hechos y decisiones. No se oculta ni se borra: las mejoras salen de lo que se registró, no de lo que se recuerda.

Comprueba: cada incidencia tiene hora, hecho, efecto, decisión, responsable y resultado, y la alternativa elegida es segura y estaba prevista.

ACTIVIDADES

4. Resuelve un fallo de sonido de la ponencia de las 10:10 sin improvisar una instalación insegura: indica la alternativa, quién decide y qué se registra.
5. Ordena por prioridad estas incidencias: un cliente se marea en la acreditación, una caja de folletos llega una hora tarde y el proyector parpadea.
6. Redacta el mensaje de Leila al público si la apertura se retrasa 10 minutos por una incidencia, solo con datos comprobados.

8.3 Control del gasto

Para saber si se ha gastado bien hay que comparar con lo que debía costar el volumen real.

Presupuesto estático y ajustado. El **presupuesto estático** es el que se aprobó para el volumen previsto: aquí, 7.080,00 € para 160 personas. El **presupuesto ajustado** recalcula la parte variable con el volumen real: 4.200,00 + 18,00 × 140 = 6.720,00 €. Comparar el real con el estático dice cuánto se ha gastado de menos; compararlo con el ajustado dice si el coste por persona y los fijos han sido los previstos. Las dos comparaciones son correctas y responden a preguntas distintas: Mateo las presenta juntas.

Documento 6 · Conciliación económica del Encuentro Vértice Conecta

(ficticia, € sin IVA)

Concepto	Cálculo	Importe (€)
Presupuesto estático (160)	4.200,00 + 18,00 × 160	7.080,00
Coste real (140)	4.350,00 + 19,00 × 140	7.010,00
Diferencia frente al estático	7.010,00 − 7.080,00	−70,00
Presupuesto ajustado (140)	4.200,00 + 18,00 × 140	6.720,00
Desviación ajustada	7.010,00 − 6.720,00	290,00

Dos desviaciones. La desviación de **volumen** nace de que vinieron menos personas: 18,00 × (140 − 160) = −360,00 €, favorable solo en gasto. La desviación **ajustada** nace de que los costes fueron mayores de lo previsto para esas 140 personas: 290,00 € en contra, formada por 150,00 € más de costes fijos (4.350,00 − 4.200,00) y 140,00 € por un precio variable de 19,00 € en lugar de 18,00 € (1,00 × 140). En porcentaje, 290,00 / 6.720,00 = 4,32 % desfavorable. La suma comprueba: −360,00 + 290,00 = −70,00 €.

Cómo leer el signo. Una diferencia negativa frente al estático (−70,00 €) significa que se gastó menos; una desviación positiva frente al ajustado (+290,00 €) significa que se gastó más de lo que debía costar ese volumen. Por eso en los informes se escribe siempre «favorable» o «desfavorable» junto a la cifra, y no se deja solo el signo. Antes de explicarla se comprueba que el real está bien calculado.

El contrato permite ajustar. El contrato de Vértice admite ajustar los asistentes facturables hasta un mínimo de 120: con 140 se factura lo real; con 110 se facturarían 120. Por eso el volumen real puede entrar en la conciliación sin penalización.



Margen y coste por asistente. El presupuesto base de 7.080,00 € tiene una reserva de 708,00 € y un techo de 7.788,00 €. El real queda 778,00 € por debajo del techo. El coste por asistente es 7.010,00 / 140 = 50,07 €: es un dato de gasto, no un retorno económico del encuentro.



CLAVE · GASTAR MENOS NO PRUEBA EFICIENCIA

Gastar menos de lo presupuestado no prueba eficiencia: compara también con el presupuesto ajustado al volumen real. Son preguntas distintas y tienen respuestas distintas.

Comprueba: la conciliación compara con el estático y con el ajustado, separa fijos, precio y volumen, y las partes suman la diferencia total.

ACTIVIDADES

7. Compara presupuesto estático y ajustado con los datos del caso y calcula la diferencia estática, la base ajustada y la desviación ajustada.
8. Separa la desviación ajustada en fija y variable y calcula su porcentaje sobre 6.720,00 €.
9. Si hubieran asistido 110 personas con mínimo contractual de 120, ¿cuántas personas se facturarían y cuál sería el coste con 4.350,00 € fijos y 19,00 € por persona?

8.4 Cierre documental

Un evento no está cerrado hasta que cada servicio, cada factura y cada acuerdo tienen su documento.

Qué se cierra. El **cierre documental** reúne las pruebas de que los servicios se prestaron, se aceptaron y se pagaron como se había pactado. Mateo lo prepara; Hugo confirma que los servicios se recibieron; Nora aprueba los pagos. Hasta que no está completo, el expediente no se da por cerrado.

Aceptación antes de pagar. Una factura no se paga porque llegue: se paga porque respalda un servicio que se ha prestado y aceptado. Se comprueba que el servicio facturado es el contratado, que las cantidades coinciden (por ejemplo, 140 asistentes facturados con 140 acreditaciones validadas) y que existe el acta de conformidad firmada por el responsable.

Documento 7 · Relación de documentos de cierre

(ficticia)

Documento	Qué prueba	Responsable
Contrato u oferta aceptada	Servicio y precio pactados	Mateo
Acta de conformidad de cada servicio	Prestación aceptada	Hugo
Factura del proveedor	Importe a pagar	Mateo
Registro de incidencias	Qué ocurrió y qué se decidió	Mateo
Acuerdos pendientes	Lo que queda por hacer	Nora

Acuerdos pendientes. Es habitual que quede algo abierto (una devolución, una nota de abono, una factura pendiente): se anota con responsable y fecha. Los pagos respetan el vencimiento pactado y los plazos legales.

LA NORMA DICE

Reglamento (UE) 2016/679 (RGPD), de 27 de abril de 2016, art. 5: los datos personales deben ser adecuados, pertinentes y limitados a lo necesario (minimización) y conservarse solo el tiempo necesario para los fines del tratamiento (limitación del plazo de conservación), con seguridad adecuada. Al cerrar, conserva lo pertinente y retira de las listas visibles los datos que ya no hacen falta. Consulta la versión vigente.

Qué se conserva y qué no. Se conservan las facturas, los contratos, las actas de conformidad y el registro de incidencias conforme a su finalidad y a los plazos legales. Las listas de asistentes y las encuestas con datos personales se guardan con acceso restringido y se eliminan cuando dejan de ser necesarias; los informes usan datos agregados.

Cuándo se cierra. El cierre documental tiene fecha: se fija el momento en que Mateo comprueba que el expediente está completo, Hugo confirma las recepciones y Nora firma el cierre. Si falta una factura, el expediente queda abierto con la partida pendiente identificada, y no se da por cerrado el gasto hasta recibirla.

Comprueba: cada servicio tiene contrato, acta de conformidad y factura; los acuerdos pendientes tienen responsable y fecha; las listas con datos personales no quedan en carpetas abiertas.

ACTIVIDADES

10. Diseña una relación de documentos de cierre para un evento de otra organización con tres proveedores.
11. Una factura de 1.400,00 € llega con un 30 % de anticipo ya pagado. ¿Qué comprueba antes de pagar el saldo y cuánto queda por pagar?
12. Indica qué se hace con la lista de asistentes del encuentro una vez enviado el informe y por qué.

8.5 Informe de mejora

Una mejora es una decisión con causa, responsable, fecha y comprobación; no un buen propósito.

Qué incluye el informe. El **informe de mejora** cierra el ciclo: resume lo ocurrido, explica las causas, propone cambios y fija cómo se comprobará que funcionan. Tiene cuatro partes: **resultado** (qué pasó, con datos), **causas** (por qué), **acciones** (qué se cambia) y **seguimiento** (responsable, fecha e indicador). Lo redactan Mateo y Leila, lo revisa Hugo en lo operativo y lo valida Nora.

Indicadores con su base. Cada indicador se calcula sobre su propia base: confundir las bases lleva a conclusiones falsas y a comparar cosas que no son comparables.

Documento 8 · Indicadores del Encuentro Vértice Conecta

(ficticio)

Indicador	Cálculo	Resultado
Inscripción	160 sobre 240 invitaciones	66,67 %
Asistencia	140 sobre 160 inscripciones	87,50 %
Respuesta a la encuesta	90 sobre 140 asistentes	64,29 %
Satisfacción favorable	72 sobre 90 respuestas	80,00 %
Coste por asistente	7.010,00 € sobre 140	50,07 €

De la causa a la acción. Una buena causa se apoya en datos: «asistieron 140 de 160 inscritos» no explica por qué. Se pregunta a Leila qué recordatorios se enviaron y a Hugo qué precios cambiaron. Si el registro y la oferta lo confirman («no hubo recordatorio la víspera»; «el proveedor subió el precio variable a 19,00 €»), la causa permite una acción concreta.

Documento 9 · Tres mejoras justificadas

(ficticio)

Problema detectado	Acción	Responsable y fecha	Comprobación
Asistencia de 87,50 %	Definir recordatorio 48 h antes	Leila, 25/02/2027	Asistencia sobre inscritos
Variable de 19,00 €	Fijar el precio por escrito	Hugo, 25/02/2027	Variable frente al previsto
Fijos de 4.350,00 €	Cerrar alcance con el recinto	Mateo, 25/02/2027	Fijos frente al presupuesto

Satisfacción y coste. El 80,00 % de satisfacción favorable es un dato sobre 90 respuestas, no sobre los 140 asistentes: el 35,71 % (50 de 140) que no respondió puede opinar distinto. Y los 50,07 € por asistente son un dato de gasto, no un retorno. El informe los presenta con su base y dice qué no permiten concluir.

Cuándo se entrega. El informe conjunto es el hito D+7, jueves 25/02/2027, y lo valida Nora. Las mejoras que cuestan dinero pasan por Nora antes de ponerse en marcha.

Reunión internacional. En una reunión con interpretación el control añade dos indicadores sin tocar el de coste: la **puntualidad** respecto a husos confirmados y el **funcionamiento del apoyo lingüístico**.

EN TU SECTOR

Empresa de servicios: separa el ahorro por menos actividad del ahorro por mejores costes. **Comercio:** compara también las ventas por visitante, no solo el gasto de la campaña.

Comprueba: cada mejora tiene causa apoyada en datos, acción concreta, responsable, fecha y una comprobación medible.

ACTIVIDADES

13. Propón una mejora con responsable y fecha para el menor porcentaje de respuesta a la encuesta (64,29 %).
14. Repite el control para una reunión internacional con interpretación: añade la puntualidad respecto a husos confirmados y el funcionamiento del apoyo lingüístico, sin alterar el indicador de coste.
15. Indica, para cada indicador del Documento 8, su base y por qué no se pueden comparar entre sí.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

La conciliación del encuentro

Caso ficticio. Lunes 22/02/2027. Mateo y Leila preparan la conciliación económica que Nora validará.

Paso 1. Los datos

Dato	Valor
Presupuesto base para 160	7.080,00 €
Asistentes facturados	140
Coste real	Fijo 4.350,00 € y variable 19,00 € por persona
Contrato	Ajustable hasta un mínimo de 120

Paso 2. Coste real. 4.350,00 + 19,00 × 140 = 4.350,00 + 2.660,00 = 7.010,00 €. Frente al presupuesto estático: 7.010,00 − 7.080,00 = −70,00 €.

Paso 3. Presupuesto ajustado a 140. 4.200,00 + 18,00 × 140 = 6.720,00 €.

Paso 4. Desviación ajustada. 7.010,00 − 6.720,00 = 290,00 €, desfavorable: 150,00 € de fijos (4.350,00 − 4.200,00) y 140,00 € de precio variable (1,00 × 140). En porcentaje, 4,32 % sobre 6.720,00 €.

Paso 5. Efecto volumen y margen. Volumen: 18,00 × (140 − 160) = −360,00 €; −360,00 + 290,00 = −70,00 €. El real queda 778,00 € por debajo del techo de 7.788,00 €.

Paso 6. Desviaciones y mejoras. Observadas: asistencia 87,50 %, fijos +150,00 € y variable +1,00 €; causas por investigar. Acciones: recordatorio previo, precio por escrito y alcance cerrado con el recinto.

Problema detectado	Acción	Responsable y fecha
Asistencia del 87,50 %	Definir recordatorio 48 horas antes	Leila, 25/02/2027
Variable de 19,00 €	Fijar el precio por escrito	Hugo, 25/02/2027
Fijos de 4.350,00 €	Cerrar el alcance con el recinto	Mateo, 25/02/2027

Paso 7. El cierre. Con la conciliación, el registro de incidencias y las actas de conformidad, Mateo comprueba que cada factura respalda un servicio aceptado, y Nora firma el cierre si todo está conciliado (si no, provisional).

RESULTADO

Real de 7.010,00 € frente a 7.080,00 €: −70,00 € respecto al estático. Presupuesto ajustado a 140 de 6.720,00 €; desviación desfavorable ajustada de 290,00 € (150,00 € fijos y 140,00 € de precio variable), un 4,32 %. Gastar 70,00 € menos no acredita eficiencia. Margen respecto al techo de 7.788,00 €: 778,00 €.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué el efecto volumen es de −360,00 €? b) ¿Qué pasaría con la facturación si hubieran asistido 110 personas?

PRÁCTICA

La conciliación de otra organización

Caso ficticio. Otra organización previó 100 personas, con fijos de 2.000,00 € y 20,00 € por persona. El resultado real fue de 80 personas, con fijos de 2.100,00 € y 21,00 € por persona. El contrato es ajustable a ese volumen.

Encargo. 1) Calcula la base estática y el coste real. 2) Calcula la diferencia estática. 3) Calcula la base ajustada a 80 y la desviación ajustada, separando fijos y precio variable. 4) Anota las causas y una mejora con responsable y fecha. 5) Escribe una frase que explique por qué gastar menos no demuestra eficiencia. Entregable: la plantilla completa y la mejora. Variante: si el contrato exigiera un mínimo de 90 personas, ¿cuántas se facturarían?

Plantilla OEE-P08 · Conciliación económica

Campo	Tu respuesta
Identificador y fecha	
Base estática	
Real	
Diferencia	
Base ajustada	
Desviación ajustada	
Causas	
Mejora, responsable y fecha	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

☐ El real y la base estática están calculados.
☐ La base ajustada usa el volumen real.
☐ La desviación se divide en fija y variable.
☐ La mejora tiene responsable y fecha.

LECTURA Y DEBATE

El ahorro de setenta euros



Relato ficticio. Lunes 22/02/2027. El primer borrador del informe abre con una frase en negrita: «Ahorro de 70,00 €». Leila lo ha escrito con ganas: 7.010,00 € reales frente a 7.080,00 € de presupuesto. Se la lee a Hugo en voz alta.

Hugo levanta la vista de las acreditaciones devueltas. «Asistieron 140, no 160», dice. Coge la calculadora y recalcula el presupuesto para 140: 6.720,00 €. Frente a eso, el gasto real es 290,00 € mayor. Los fijos subieron 150,00 € y cada asistente costó un euro más de lo previsto.

Mateo propone dejar las dos cifras en el informe. El texto cambia: el encuentro gastó 70,00 € menos que lo presupuestado, en parte porque asistió menos gente, y registró 290,00 € de desviación desfavorable frente al ajustado, que hay que explicar. Nora lee el informe y pregunta una sola cosa: «¿Qué cambiamos para que no se repita?».

Preguntas. 1) ¿Por qué dos comparaciones correctas pueden llevar a conclusiones distintas? 2) ¿Qué habría pasado si el informe hubiera celebrado el ahorro sin más? 3) ¿Qué mejora propondrías tú?

APRENDE CON LA IA

Mateo pide a un asistente de IA que le ayude a redactar el cierre del encuentro. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Como el coste real, 7.010 €, es menor que el presupuesto de 7.080 €, queda demostrado que el encuentro se gestionó con eficiencia: ahorro de 70 €. No hace falta ajustar por el número de asistentes, porque lo importante es el total. Si queda reserva, conviene gastarla antes de cerrar para que no se pierda, y las incidencias menores se pueden borrar del informe para que quede limpio.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con los datos del caso (6.720,00 € de presupuesto ajustado, 290,00 € de desviación, reserva de 708,00 € que no obliga a gastar) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. ¿Cuál es la diferencia frente al presupuesto estático? Justifica con un ejemplo de la unidad.
17. Calcula el presupuesto ajustado a 140 asistentes y la desviación ajustada.
18. Descompón la desviación ajustada en fijos y precio variable.
19. ¿Por qué la reserva de 708,00 € no se gasta por tenerla?
20. ¿Qué respalda una factura antes de pagarla?

Aplica

21. Variante: previsto de 100 personas, fijos de 2.000,00 € y 20,00 € por persona; real de 80 personas, fijos de 2.100,00 € y 21,00 € por persona. Calcula los importes y propón una mejora con responsable y fecha. Indica la decisión que tomas.
22. Propón una mejora con responsable y fecha. Repite el control para una reunión internacional con interpretación: añade puntualidad respecto a husos confirmados y funcionamiento del apoyo lingüístico, sin alterar el indicador de coste.
23. Redacta el párrafo inicial del informe de cierre de Vértice con las dos cifras y sin celebrar el ahorro.

Investiga

24. Compara dos procedimientos reales publicados por organizaciones para un «informe de mejora». Registra autor, fecha y diferencias; propón una mejora para Vértice sin copiar sus datos personales ni presentar sus resultados como propios.
25. Explica qué no permite concluir el resultado de un solo evento sobre la eficiencia del equipo.

NUESTRO ENCUENTRO · PASO 8 · INFORME DE EJECUCIÓN Y CONCILIACIÓN ECONÓMICA

Entrega el informe de ejecución con la conciliación económica del encuentro (real de 7.010,00 €, diferencia de −70,00 € frente al estático, ajustado de 6.720,00 € y desviación ajustada desfavorable de +290,00 €, sin IVA) y tres mejoras justificadas, cada una con causa, responsable, fecha y comprobación.

Comprueba tu entrega: archivo UD08_P08_informe_v01 en la carpeta 00 Nuestro encuentro; cada cifra tiene su cálculo, las incidencias están registradas y cada mejora tiene responsable, fecha y evidencia de su causa.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: informe de cierre del 22/02/2027

Documento ficticio, redactado con prisa por Leila. Contiene **cinco errores**.

N.º	Campo	Contenido
1	Resultado	Real 7.010,00 € frente a 7.080,00 €: ahorro eficiente de 70,00 €
2	Asistentes	Sin indicar
3	Incidencias	Borradas
4	Facturas	Sin aceptación
5	Reserva	Consumir el sobrante

Contexto: el informe se prepara para Nora tras el encuentro. Se facturaron 140 asistentes de 160 previstos; los costes fijos reales (4.350,00 €) y el precio variable (19,00 €) fueron superiores a los previstos; el presupuesto ajustado a 140 es de 6.720,00 € y la reserva de 708,00 € no se utilizó.

Encargo. Señala los cinco errores, redacta la versión corregida de cada campo y explica qué consecuencia evita cada cambio.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. El coste real del encuentro, con costes fijos de 4.350,00 € y 19,00 € por persona para 140 asistentes facturados, es...
a) 7.080,00 €.
b) 7.010,00 €.
c) 6.720,00 €.

2. Mateo compara ese coste real con el presupuesto estático de 7.080,00 €. La diferencia es de...
a) −70,00 €.
b) +70,00 €.
c) −360,00 €.

3. Mateo recalcula el presupuesto con el volumen real. El presupuesto ajustado a 140 asistentes es de...
a) 7.080,00 €.
b) 6.720,00 €.
c) 7.788,00 €.

4. Frente a ese presupuesto ajustado, el coste real presenta una desviación de...
a) 290,00 € favorable.
b) 290,00 € desfavorable.
c) 70,00 € desfavorable.

5. La parte de esa desviación que se debe a los costes fijos (4.350,00 € frente a 4.200,00 €) es de...
a) 140,00 €.
b) 150,00 €.
c) 290,00 €.

6. La parte debida al precio variable (19,00 € en lugar de 18,00 € para 140 personas) es de...
a) 140,00 €.
b) 150,00 €.
c) 360,00 €.

7. Leila celebra el menor gasto y dice que prueba eficiencia. Gastar menos de lo presupuestado...
a) siempre prueba eficiencia.
b) prueba eficiencia si la diferencia es pequeña.
c) no la prueba sin comparar con el presupuesto ajustado.

8. Antes de pagar la factura de un proveedor, esta debe estar respaldada por...
a) una prestación y una aceptación comprobadas.
b) un correo de interés del proveedor.
c) el logotipo del proveedor.

9. Al cerrar el encuentro, la reserva de 708,00 € que no se ha utilizado...
a) debe agotarse antes de cerrar.
b) no obliga a gastarse.
c) se reparte entre el equipo.

10. Nora pide una mejora para que el problema no se repita. Una mejora incluye...
a) un buen propósito.
b) causa, acción, responsable, fecha y comprobación.
c) solo una fecha.

Ya sé...

☐ coordinar el día del evento con una escaleta, responsables y canales.
☐ resolver una incidencia con prioridades y dejar registro.
☐ distinguir la desviación de volumen de la de precio.
☐ reunir los documentos de cierre y comprobar una factura antes de pagarla.
☐ redactar una mejora con causa, responsable, fecha y comprobación.
☐ presentar un informe con sus bases y lo que no permite concluir.



UNIDAD 9

Viajes nacionales y desplazamientos

Bloque 3 · Viajes profesionales

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Identificar el objetivo, las personas, el horario y las restricciones de un viaje de trabajo y recoger solo los datos necesarios.
- Comparar el trayecto completo de varias opciones de transporte, con traslados, tiempos, flexibilidad y coste total.
- Precisar las condiciones de cambio, cancelación y aprobación de una reserva y valorar una tarifa flexible frente a una no modificable.
- Calcular a qué hora queda lista una persona y qué margen conserva antes de una cita.
- Preparar el itinerario, los contactos y una alternativa viable, y justificar los gastos posteriores.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Jueves 11 de febrero de 2027, a siete días del Encuentro Vértice Conecta (caso ficticio). Nora ha invitado a una ponente que viaja desde otra ciudad. Quiere reunirse con ella a las 12:00 del miércoles 17 de febrero en la sede de Vértice para preparar su intervención. Mateo debe organizar el viaje y compara dos trenes:

- **Tren A:** llega a las 10:50; traslado de 35 minutos y 20 de preparación; precio de 90,00 € más 20,00 € de traslado.
- **Tren B:** llega a las 11:20; mismo traslado y preparación; precio de 65,00 € más 20,00 €.
- En el supuesto no se añaden otros márgenes. Hugo prefiere B porque ahorra dinero; Mateo quiere comprobar primero la hora.

Al terminar la unidad habrás preparado el desplazamiento nacional de una ponente, con su comparación y una alternativa.

PARA EMPEZAR

1. ¿Cuál es el coste total de viajar en el tren A?
2. ¿A qué hora queda lista la ponente si viaja en el tren A y a qué hora si viaja en el B?
3. ¿Qué datos de la ponente hay que recoger y cuáles no hacen falta?
4. ¿Qué cierra un viaje cuando la persona ya ha vuelto?



Encargo del viaje

9.1



Transporte y coste total

9.2



Reservas y negociación

9.3



Agenda y márgenes

9.4



Documentación y planes B

9.5

9.1 Encargo del viaje

Un viaje bien organizado empieza por saber para qué viaja la persona y qué necesita.

El encargo. Un **viaje de trabajo** es un desplazamiento que se hace para cumplir un objetivo profesional: una reunión, una visita, una formación. Antes de mirar billetes, Mateo recoge el **encargo**, que responde a cuatro preguntas: ¿para qué se viaja (objetivo)?, ¿quién viaja (personas)?, ¿cuándo debe estar lista la persona (horario)? y ¿qué condiciona la elección (restricciones)? Si el encargo no está escrito, cada persona del equipo organiza un viaje distinto.

Las restricciones. Una **restricción** es una condición que limita las opciones: una hora que no se puede superar, un presupuesto máximo, una necesidad de apoyo en el desplazamiento, un equipaje voluminoso. Se distinguen las que son imprescindibles (llegar antes de la reunión) de las que son deseables (un asiento junto a la ventanilla). Las necesidades de apoyo se preguntan a la persona de forma abierta: «¿necesitas algún apoyo en el desplazamiento?». No se piden diagnósticos ni se supone nada.

Documento 1 · Ficha de viaje de la ponente invitada

(ficticia)

Campo	Contenido
Objetivo	Reunión de preparación con Nora, en la sede de Vértice
Cita	Miércoles 17/02/2027, 12:00
Persona que viaja	La ponente invitada
Contacto	Dos vías: correo y teléfono facilitados por ella
Apoyos que necesita	Preguntado; respuesta registrada solo si es necesaria
Presupuesto y autorización	Lo autoriza Nora
Responsable del viaje	Mateo

Solo los datos necesarios. La ficha recoge lo imprescindible para organizar el viaje. No lleva el número del documento de identidad salvo que el transportista lo exija al emitir el billete, ni datos de salud, ni información familiar. Los datos que el proveedor del billete necesite se entregan solo a ese proveedor y por un canal seguro. La ficha no se deja en una carpeta abierta: la ven quienes participan en la organización, y se conserva o se suprime según su finalidad y los plazos legales.

LA NORMA DICE

Reglamento (UE) 2016/679 (RGPD), de 27 de abril de 2016, arts. 5 y 9. Los datos personales deben ser adecuados, pertinentes y limitados a lo necesario para los fines del tratamiento (minimización) y tratarse con seguridad adecuada (art. 5). Los datos relativos a la salud están en una categoría especial con condiciones específicas (art. 9): no pidas diagnósticos por rutina. Consulta la versión vigente.

Quién decide qué. Mateo recoge el encargo, compara y reserva; Nora aprueba el gasto y la opción elegida; Hugo opina sobre el recinto y los accesos de la sede; Leila avisa a la ponente de lo que necesita saber (hora de la reunión, dónde se la recibe). Una reserva sin aprobación de Nora no se emite.

Del encargo a la lista de opciones. Con la ficha completa, Mateo identifica las opciones posibles (dos trenes, por ejemplo) y descarta las que incumplen una restricción imprescindible. Después compara las que quedan. El orden importa: primero se descarta lo imposible, después se compara el precio.

CLAVE · QUÉ LLEVA UN ENCARGO DE VIAJE

Objetivo, persona, horario y restricciones. Se recogen solo los datos necesarios y se pregunta por las necesidades de apoyo, sin pedir diagnósticos.

Comprueba: la ficha tiene objetivo, cita, persona, contacto, restricciones, autorización y responsable, y no contiene datos innecesarios.

ACTIVIDADES

1. Redacta una ficha de viaje sin datos innecesarios para la ponente: indica qué campos incluyes y cuáles dejas fuera, con el motivo.
2. Escribe la pregunta con la que Mateo consulta a la ponente si necesita algún apoyo en el desplazamiento, sin pedir diagnósticos.
3. Clasifica como restricción imprescindible o deseable: llegar antes de las 12:00; asiento de ventanilla; presupuesto máximo autorizado por Nora; evitar un trasbordo.

9.2 Transporte y coste total

El precio del billete es solo una parte del coste del viaje.

El trayecto completo. Una persona no viaja de estación a estación: viaja de donde está hasta donde tiene que estar listo para trabajar. Ese **trayecto completo** incluye el tramo hasta la estación, el viaje, el traslado desde la estación hasta la sede y un tiempo de preparación (dejar el equipaje, ordenar la documentación, hacer una pausa). Si se compara solo el tren, se ignoran los traslados y se llega a conclusiones equivocadas.

El coste total. El **coste total** del trayecto de llegada suma el billete y todo lo que hay que pagar para completarlo: traslado, equipaje, comidas si corresponden. En el caso de Vértice, el tren A cuesta 90,00 € y el traslado 20,00 €: 110,00 € en total. El tren B cuesta 65,00 € más 20,00 € de traslado: 85,00 €.

Documento 2 · Comparación de los trenes A y B

(ficticia, importes sin IVA)

Concepto	Tren A	Tren B
Llegada a la estación	10:50	11:20
Traslado a la sede	35 min	35 min

Concepto	Tren A	Tren B
Preparación	20 min	20 min
Billete (€)	90,00	65,00
Traslado (€)	20,00	20,00
Coste total (€)	**110,00**	**85,00**

Los importes son datos didácticos, sin IVA ni precios de mercado. El tren B cuesta 25,00 € menos, pero el precio es solo una de las columnas que se comparan.

Qué se compara además del precio. Cuatro criterios: el **tiempo** (a qué hora queda lista la persona), la **flexibilidad** (si se puede cambiar o cancelar), la **accesibilidad** (si el trayecto es practicable para quien viaja) y el **riesgo** (qué ocurre si el tren se retrasa o se cancela). Una opción barata que deja a la persona lista tarde no cumple el encargo; una opción más cara que cumple con margen puede ser la mejor.



Un ejemplo de trayecto completo. Si la ponente saliera de casa a las 08:00 (hora solo ilustrativa), el tramo hasta la estación, la espera y el viaje forman una parte del recorrido; el traslado de 35 minutos y los 20 de preparación son la otra. Mateo anota las dos partes, porque la persona solo está lista cuando termina la segunda. Preguntar «¿a qué hora llega el tren?» no equivale a preguntar «¿a qué hora está lista para trabajar?».

Otros medios. Según el caso, el tren puede sustituirse por otro medio (autobús, coche, avión en trayectos largos). El procedimiento es el mismo: se calcula el trayecto completo, el coste total y la hora a la que la persona queda lista. En un traslado con equipo pesado o con una persona que necesita ayuda, cuentan también las esperas, los cambios de andén y los tramos a pie.

Fuentes de la información. Los horarios y los precios se toman de los proveedores del transporte, con la fecha de consulta. Un horario visto hoy puede cambiar: se comprueba de nuevo el día de la reserva y se anota qué se consultó y cuándo. Una captura sin fecha ni fuente no sirve como prueba, y un correo del proveedor con fecha sí. Si dos fuentes no coinciden, se consulta la del propio transportista y se anota.

CLAVE · COSTE TOTAL Y HORA LISTA

Compara el coste total del viaje, con billetes y traslados, y comprueba que la persona llega preparada a tiempo.

Comprueba: cada opción tiene llegada, traslado, preparación, coste total y fuente con fecha, y se han comparado tiempo, flexibilidad, accesibilidad y riesgo.

ACTIVIDADES

4. Incluye los traslados en dos alternativas de viaje de una persona de Vértice a una reunión en otra ciudad: calcula el coste total de cada una y la hora a la que queda lista.
5. Con el Documento 2, calcula cuánto ahorra Vértice con el tren B y explica por qué ese ahorro no basta para decidir.
6. Explica qué debe constar sobre la fuente de un horario y un precio para usarlos en una comparación.

9.3 Reservas y negociación

Una reserva es un compromiso con condiciones: hay que leerlas antes de pagar.

Condiciones de una reserva. Al reservar un billete se aceptan unas condiciones: si se puede **cambiar** (modificar la hora o el día), si se puede **cancelar** y qué parte del precio se devuelve, y hasta cuándo. Esas condiciones dependen de la **tarifa**: una tarifa **no modificable** suele ser más barata y no admite cambios; una tarifa **flexible** cuesta más y permite cambiar o cancelar con menos coste. No se elige por costumbre: se lee la condición de cada tarifa.

Documento 3 · Dos tarifas del tren A

(ficticio; datos didácticos)

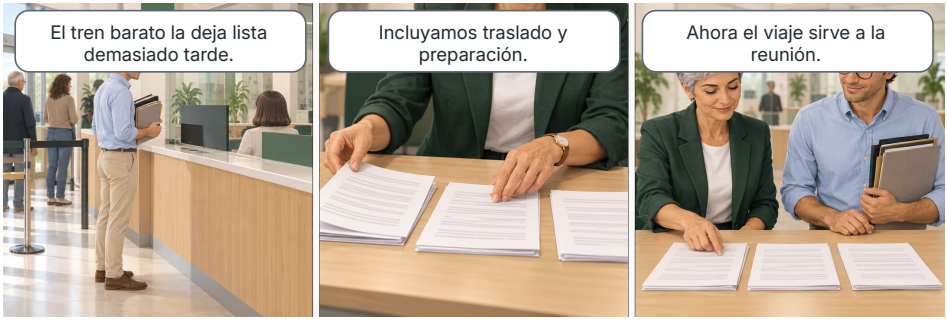
Condición	No modificable	Flexible
Precio del billete (€)	90,00	112,00
Cambio de hora	No admite	Hasta 2 h antes, sin coste
Cancelación	Sin devolución	Devolución íntegra hasta la salida
Coste de la flexibilidad (€)	0,00	22,00

Valorar la flexibilidad. La flexibilidad cuesta 22,00 € (112,00 − 90,00). Compensa si hay una probabilidad razonable de que la hora de la reunión cambie. Si, con la tarifa no modificable, hubiera que comprar otro billete de última hora de 130,00 €, el riesgo sería mayor que el coste de la flexibilidad. La mejor opción depende del encargo: si la hora final de la reunión es fija, la tarifa barata sirve; si puede variar, la flexible protege. Mateo presenta a Nora los dos números, 22,00 € de recargo fijo frente a 130,00 € de un billete nuevo supuesto, y ella decide con la probabilidad real del cambio, que se pregunta a la otra parte. Si la otra parte no puede confirmar la hora, se valora la tarifa flexible frente a su coste y sus condiciones, y se anota el motivo.

Aprobación y emisión. Mateo propone, Nora aprueba y solo entonces se emite la reserva. Se comprueba que el nombre del billete coincide con el de la persona que viaja y que la hora es la del acuerdo. Se guarda la confirmación, con el localizador, en la carpeta del viaje y se envía a la ponente por un canal seguro. Pagos y reservas, por canales oficiales o intermediarios autorizados.

Qué se guarda de la reserva. Para cada reserva se archiva la confirmación con el localizador, las condiciones de la tarifa leídas el día de la compra, la autorización de Nora y la fecha de emisión. Si la tarifa cambia después, la carpeta demuestra qué se aceptó en el momento de reservar.

Negociar con el proveedor. Si el proveedor del billete permite algo (un cambio puntual sin coste, un mejor trasbordo), se pide por escrito y se guarda la respuesta. No se promete un cambio que el proveedor no ha confirmado. Si hay varias reservas, Mateo pregunta por condiciones de grupo o de empresa, pero decide Nora. Una respuesta verbal no basta: se pide confirmación escrita y se anota la fecha. Y si el proveedor no puede ofrecer lo pedido, se vuelve a la lista de opciones sin forzar la reserva.



CLAVE · LEER ANTES DE EMITIR

Cambio, cancelación y aprobación se comprueban antes de pagar. La tarifa más barata no es la mejor si el encargo puede cambiar.

Comprueba: la reserva indica tarifa, condiciones de cambio y cancelación, persona, hora, aprobación de Nora y localizador, y todo se guarda en la carpeta del viaje.

ACTIVIDADES

7. Compara una tarifa flexible y una no modificable con el Documento 3: calcula el coste de la flexibilidad y decide cuál elegirías si la hora de la reunión puede moverse.
8. Redacta la petición por escrito de Mateo al proveedor para saber si el tren A admite un cambio de hora sin coste.
9. Indica qué comprobaciones haces antes de emitir un billete y quién da la aprobación.

9.4 Agenda y márgenes

El viaje sirve si la persona llega lista a su cita, no solo si llega.

Integrar el viaje en la agenda. La agenda del viaje encadena cuatro momentos: **llegada** a la estación, **traslado** hasta la sede, **preparación** y **reunión**. Se calcula hacia delante la hora a la que la persona queda lista: **hora lista = llegada + traslado + preparación**. El **margen** es la diferencia entre la hora de la cita y la hora lista: margen = hora de la cita − hora lista.

Documento 4 · Hora lista y margen

(ficticia)

Concepto	Tren A	Tren B
Llegada	10:50	11:20
Traslado (35 min)	11:25	11:55
Preparación (20 min)	11:45	12:15
Hora de la reunión	12:00	12:00
Margen	**15 min**	**−15 min**

El tren A deja lista a la ponente a las 11:45 y conserva 15 minutos de margen. El tren B la deja lista a las 12:15: llega 15 minutos tarde a la reunión, aunque cueste 85,00 € y no 110,00 €. Por eso B no cumple el encargo.

¿Cuánto margen basta? No hay una cifra universal. Un margen de 15 minutos puede bastar si el trayecto es sencillo y la ponente ya conoce la sede; puede ser insuficiente si hay un trasbordo, una obra o una persona con movilidad reducida. Se decide según el riesgo real: cuanto más grave es llegar tarde, más margen se exige. En el supuesto de Vértice no se añaden otros márgenes y el de 15 minutos debe valorarse, no darse por bueno.

Un ejemplo de tabla de márgenes. Si la reunión se mantiene a las 12:00, A tiene 15 minutos; si se retrasa a las 12:30, 45; si se adelanta a las 11:50, 5. Mateo no elige entre horas imaginarias, sino que comprueba qué cambios puede soportar cada opción y se lo cuenta a Nora con los números a la vista.

Qué puede cambiar. Un tren se retrasa, un traslado tarda más, la hora de la reunión se adelanta. Mateo comprueba cuánto margen absorbería cada cambio: con 15 minutos, un retraso de 10 se absorbe; uno de 20, no. Si la reunión se retrasara a las 12:30, el margen de A sería de 45 minutos; si se adelantara a las 11:50, de solo 5.

Dos horas en el mismo documento. Cada hora lleva su propio rótulo: «llegada», «lista», «reunión». Mezclar la hora de llegada del tren con la hora de la reunión es una fuente de errores. En España hay dos horas oficiales (Canarias va una hora por detrás de la Península): se anota siempre qué hora es cada una, con su rótulo y su lugar. Si una hora no lleva rótulo, nadie sabe si es la del tren, la de la sede o la de la cita.

PARA SABER MÁS

Antes de un viaje dentro del país, comprueba la documentación de transporte y las condiciones del transportista en sus fuentes oficiales. Los requisitos de un viaje al extranjero (destino, nacionalidad, tránsito) se verifican en la unidad 10.

Comprueba: cada opción lleva llegada, traslado, preparación, hora lista, margen y una valoración del margen según el riesgo.

ACTIVIDADES

10. Calcula si una llegada permite cumplir la cita: tren a las 11:05, traslado de 40 minutos, preparación de 20 y reunión a las 12:00.
11. Con el Documento 4, calcula el margen del tren A si la reunión se adelanta a las 11:50 y explica si seguirías con la misma opción.
12. Explica por qué un margen de 15 minutos puede ser suficiente en un caso y no en otro, con dos ejemplos.

9.5 Documentación y contingencias

Un viaje bien preparado incluye un plan para cuando algo falla.

El itinerario. El **itinerario** es el documento que lleva la persona que viaja: horas y estaciones, el traslado, la dirección de la sede, la hora de la cita y los contactos. Se prepara en un formato que se pueda consultar sin conexión y que se pueda leer rápido desde un teléfono. No lleva datos que la persona no necesite. Lo que el supuesto no aporta (estaciones, localizador, teléfonos) se marca «por comprobar», sin inventarlo.

Documento 5 · Itinerario de la ponente (miércoles 17/02/2027)

(ficticio)

Tramo	Contenido
Tren A	Llega a las 10:50
Traslado	35 minutos hasta la sede de Vértice
Preparación	11:25 a 11:45
Reunión con Nora	12:00
Contacto 1	Mateo, por teléfono
Contacto 2	Leila, por correo y mensaje

Contactos. Se facilitan al menos dos vías de contacto, de personas diferentes y por canales distintos, de modo que si el teléfono de una no responde, la otra persona responde. Se comprueba que la ponente puede contactar con ellos en el trayecto y que sabe a quién llamar si se retrasa o si no encuentra el andén; así nadie depende de una sola persona ni de un solo teléfono. Los contactos se escriben en el itinerario con nombre, canal y horario de atención, y se revisan el día antes del viaje.

La alternativa. Una **alternativa** es una opción preparada por si falla la principal. Contiene cuatro cosas: la **opción viable** (otra salida), su **coste**, el **contacto** que la activa y la **condición de activación** (cuándo se pasa a ella). El tren anterior (llegada 09:55) es una opción preventiva que se decide antes de su salida: dejaría lista a la ponente a las 10:50, con 70 minutos de margen.

Documento 6 · Alternativa ante la cancelación del primer trayecto

(ficticia)

Elemento	Contenido
Opción viable	Tren anterior (09:55), decidido antes de salir
Coste	Por comprobar; lo aprueba Nora
Contacto	Mateo, avisa a la ponente y a Nora
Condición de activación	Incidencia conocida antes de su salida; si no, otro tren o reprogramar
Resultado	Hipótesis: lista a las 10:50; margen de 70 minutos

Quién avisa a quién. El día del viaje, Mateo comprueba la llegada del tren y avisa a Leila, que recibe a la ponente. Si hay un retraso, lo comunica a Nora y a la ponente, y Nora decide si se activa la alternativa. Cada aviso se anota con su hora.

Gastos y justificantes. Cada gasto del viaje (billete, traslado, extras) se justifica con su comprobante y se anota en la carpeta del viaje. Los gastos que no estaban previstos se explican y los aprueba Nora.

Qué cierra el viaje. Un viaje no se cierra cuando la persona llega, sino cuando están completos la **justificación de gastos** y el **informe de incidencias**: qué ocurrió, qué se decidió, cuánto costó realmente y qué se mejora.

EN TU SECTOR

Empresa comercial: incorpora desplazamiento y preparación a la visita profesional. **Industria:** añade el tiempo de acceso y de equipos de protección en la visita a una planta.

Comprueba: el itinerario tiene horas, traslado, cita y dos contactos; hay una alternativa con opción, coste, contacto y condición, y los gastos tienen su justificante.

ACTIVIDADES

13. Diseña una respuesta ante la cancelación del primer trayecto: indica la opción viable, su coste, el contacto y la condición de activación.
14. Prepara el itinerario de otra persona de Vértice que viaja con una reunión a las 10:30: horas, traslado y dos contactos.
15. Un gasto de 12,00 € de café no estaba previsto. ¿Qué haces para justificarlo y quién lo aprueba?

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El tren de la ponente

Caso ficticio. Jueves 11/02/2027. Mateo compara los dos trenes para la reunión del miércoles 17/02/2027 a las 12:00 y presenta su recomendación a Nora.

Paso 1. Los datos

Dato	Tren A	Tren B
Llegada	10:50	11:20
Traslado y preparación	35 + 20 min	35 + 20 min
Billete y traslado (€)	90,00 + 20,00	65,00 + 20,00

No se añaden otros márgenes en el supuesto. Los datos proceden de la ficha del Documento 1 y de la comparación del Documento 2; la hora de la reunión es la que fija el encargo.

Paso 2. Hora lista. Tren A: 10:50 + 35 min = 11:25; + 20 min = 11:45. Tren B: 11:20 + 35 min = 11:55; + 20 min = 12:15.

Paso 3. Margen. A: 12:00 − 11:45 = 15 minutos. B: 12:00 − 12:15 = −15 minutos: llega tarde.

Paso 4. Coste total. A: 90,00 + 20,00 = 110,00 €. B: 65,00 + 20,00 = 85,00 €. Diferencia: 25,00 €.

Paso 5. Margen ante cambios. Si la reunión se adelanta a las 11:50, el margen de A baja a 5 minutos; si se retrasa a las 12:30, sube a 45. Con 5 minutos la opción sigue cumpliendo, pero ya sin holgura: se avisaría a Nora.

Paso 6. Decisión. B no cumple la hora, aunque cueste 85,00 €. Se elige A si satisface los demás requisitos y se verifica que existe una alternativa activable a tiempo (hipótesis: tren anterior, llegada 09:55).

RESULTADO

A deja lista a la persona a las 11:45 y conserva 15 minutos; total de 110,00 €. B la deja lista a las 12:15: no cumple, aunque cueste 85,00 €. Se elige A si satisface los demás requisitos y se verifica una alternativa activable a tiempo. Conclusión: comparar el coste total y el cumplimiento; los 15 minutos pueden ser insuficientes según el riesgo real y deben valorarse.

Qué se entrega. Mateo entrega a Nora una hoja con la comparación, la recomendación y la alternativa; Nora aprueba y Mateo emite. Se guardan la comparación, la fuente consultada con su fecha y la confirmación de la reserva.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Cuántos minutos de margen tiene A si la reunión se adelanta a las 11:50? b) ¿Cuánto cuesta la opción más barata que cumple?

PRÁCTICA

El viaje de otra organización

Caso ficticio. Otra organización envía a una persona a una cita a las **10:30**. La **opción A** llega a las 09:10 y la **opción B** a las 09:35. El traslado dura 30 minutos y la preparación 20. A cuesta 80,00 € más 15,00 € de traslado; B cuesta 60,00 € más 15,00 €.

Encargo. 1) Calcula la hora lista y el margen de cada opción. 2) Calcula el coste total de cada una. 3) Decide cuál recomiendas y justifica el margen exigido por el encargo. 4) Escribe la condición de cambio que pedirías en la reserva. 5) Anota una incidencia posible y su alternativa. Entregable: la plantilla completa y la recomendación. Variante: si la cita se adelantara a las 10:15, ¿qué opción seguiría cumpliendo?

Plantilla OEE-P09 · Comparación de viaje

Campo	Tu respuesta
Identificador y fecha	
Opción	
Llegada	
Traslado	
Preparación	
Hora lista	
Margen	
Coste total	
Alternativa y condición	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

☐ La hora lista incluye traslado y preparación.
☐ El coste total suma el traslado.
☐ El margen se valora según el riesgo.
☐ Hay una alternativa con condición de activación.

LECTURA Y DEBATE

La tarifa que no se movía



Relato ficticio. Jueves 11/02/2027. Mateo ha elegido el tren A en la tarifa más barata, de 90,00 €. Antes de emitir el billete se la enseña a Nora. Nora lee la condición de cambio y frunce el ceño: no admite cambios ni devolución.

«La reunión del miércoles puede empezar antes o después de las 12:00», dice. «Depende de la otra parte. Si hay que mover el viaje, no podremos cambiar el billete». Mateo busca el precio de la tarifa flexible: 112,00 €, 22,00 € más. Y el de comprar otro billete a última hora si hiciera falta: 130,00 €.

Nora hace una cuenta rápida. Los 22,00 € son el recargo fijo; los 130,00 € son el precio supuesto de un billete nuevo, solo si hiciera falta. «Depende de lo probable que sea el cambio», concluye. Hablan con la otra parte, confirman que la hora es fija y Mateo emite la tarifa no modificable, con la alternativa del tren anterior anotada. Si la hora hubiera sido dudosa, habrían pagado la flexibilidad.

Preguntas. 1) ¿Qué dato falta para valorar si compensa la flexibilidad? 2) ¿Por qué Nora no se decide solo por el precio? 3) ¿Qué habrías hecho tú si la otra parte no hubiera podido confirmar la hora?

APRENDE CON LA IA

Mateo pregunta a un asistente de IA cómo organizar el viaje de la ponente. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«El precio del billete es todo el coste del viaje: elige el tren B, de 65 euros. Llegar a la estación a las 11:20 basta para una reunión a las 12:00, porque la reunión empieza cuando llega la persona. No hace falta preparar alternativas ni guardar justificantes: los gastos se pueden justificar después de memoria.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con los datos del caso (110,00 € y 85,00 € de coste total; lista a las 11:45 y a las 12:15) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. ¿A qué hora queda lista la ponente con el tren A? Justifica con un ejemplo de la unidad.
17. Calcula el coste total del tren B y el margen o retraso respecto a la reunión.
18. ¿Qué se compara además del precio?
19. ¿Son universales 15 minutos de margen? Razona con un ejemplo.
20. ¿Qué cierra el viaje una vez que la persona ha llegado?

Aplica

21. Variante: cita a las 10:30; opción A llega a las 09:10 y opción B a las 09:35; traslado de 30 minutos y preparación de 20; A cuesta 80,00 € más 15,00 € y B, 60,00 € más 15,00 €. Calcula hora lista, margen y coste de cada una y decide.
22. Diseña una respuesta ante la cancelación del primer trayecto, con opción, coste, contacto y condición de activación.
23. Redacta la ficha de viaje de la ponente con los datos mínimos necesarios.

Investiga

24. Localiza la información oficial de un destino elegido en https://www.exteriores.gob.es/es/ServiciosAlCiudadano/Paginas/Recomendaciones-de-viaje.aspx. Anota nacionalidad, tránsito, fecha de viaje, fuente y fecha de consulta; diferencia requisitos y recomendaciones. Lo aplicarás en la unidad 10.
25. Explica qué no permite concluir esa consulta sobre el viaje de una persona concreta en otra fecha.
26. Redacta, con los datos de la ponente, el mensaje con el que Mateo informa a la ponente de la hora, el traslado y los dos contactos, sin incluir datos innecesarios.

NUESTRO ENCUENTRO · PASO 9 · DESPLAZAMIENTO NACIONAL DE UNA PONENTE

Prepara el desplazamiento nacional de la ponente con la comparación de los trenes (A: lista a las 11:45, margen de 15 minutos, 110,00 €; B: lista a las 12:15, 15 minutos tarde y descartada, 85,00 €), la decisión, la alternativa ante una cancelación y el responsable de cada gestión.

Comprueba tu entrega: archivo UD09_P09_viaje_v01 en la carpeta 00 Nuestro encuentro; incluye ficha mínima, comparación con coste total, condiciones de la reserva, itinerario con dos contactos y alternativa con condición de activación.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: itinerario del 11/02/2027

Documento ficticio, preparado por Hugo con prisa. Contiene **cinco errores**.

N.º	Campo	Contenido
1	Hora	Reunión a las 12:00; llegada a las 11:55
2	Traslado	No previsto
3	Tarifa	No leída
4	Contacto	Solo en un dispositivo, sin alternativa
5	Gastos	Sin justificante

Contexto: Hugo ha rellenado el documento para el viaje de la ponente del miércoles 17/02/2027, con reunión en la sede a las 12:00, traslado de 35 minutos y preparación de 20 desde la estación. Nora todavía no ha aprobado la tarifa.

Mateo tiene que entregar el itinerario corregido a la ponente el día antes del viaje, con la confirmación de la reserva guardada en la carpeta.

Encargo. Señala los cinco errores, redacta la versión corregida de cada campo y explica qué consecuencia evita cada cambio.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. Para la reunión de las 12:00, el tren A cuesta 90,00 € más 20,00 € de traslado. El coste total es de...
a) 90,00 €.
b) 110,00 €.
c) 85,00 €.

2. El tren A llega a las 10:50; el traslado dura 35 minutos y la preparación 20. La ponente queda lista a las...
a) 11:25.
b) 11:45.
c) 12:15.

3. Con la reunión a las 12:00, el margen del tren A es de...
a) 15 minutos.
b) 5 minutos.
c) 45 minutos.

4. El tren B llega a las 11:20, con el mismo traslado y la misma preparación. La ponente queda lista a las...
a) 11:55.
b) 12:00.
c) 12:15.

5. Con ese horario, el tren B...
a) cumple, porque es más barato.
b) cumple con 15 minutos de margen.
c) no cumple.

6. Para elegir entre dos opciones de transporte, además del precio se comparan...
a) solo el color del billete.
b) tiempo, flexibilidad, accesibilidad y riesgo.
c) solo la marca del tren.

7. Un margen de 15 minutos es suficiente en cualquier viaje...
a) sí, siempre.
b) solo en trenes.
c) no: depende del riesgo real.

8. La reserva del billete de la ponente la autoriza...
a) la persona designada, Nora.
b) cualquiera del equipo.
c) el proveedor.

9. Una alternativa ante una cancelación debe incluir...
a) solo un deseo.
b) opción viable, coste, contacto y condición de activación.
c) solo el precio.

10. Un viaje se cierra con...
a) la llegada de la persona.
b) la justificación de gastos y el informe de incidencias.
c) el envío del billete.

Corrige tus respuestas con las soluciones del profesor y repasa los apartados de los fallos: el trayecto completo (9.2), las condiciones de la tarifa (9.3), la hora lista y el margen (9.4) y la alternativa (9.5).

Ya sé...

☐ recoger el encargo de un viaje con los datos mínimos.
☐ comparar el trayecto completo y el coste total de dos opciones.
☐ leer las condiciones de cambio y cancelación de una tarifa.
☐ calcular la hora lista y el margen y valorarlo según el riesgo.
☐ preparar un itinerario con contactos y una alternativa con condición.
☐ justificar los gastos y cerrar el viaje.



UNIDAD 10

Viajes internacionales y continuidad

Bloque 3 · Viajes profesionales

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Consultar fuentes oficiales según la nacionalidad, el destino, el tránsito y las fechas, y distinguir requisitos de recomendaciones.
- Convertir horas entre origen y destino con el desfase que se aplica a la fecha del viaje y escribir cada hora con su huso.
- Calcular un cambio de divisa con comisión y comparar costes y coberturas sin confundir saldo con presupuesto.
- Preparar contactos, documentación y necesidades individuales, y actuar ante la pérdida de documentos protegiendo los datos personales.
- Organizar un expediente de viaje con accesos mínimos y cerrar el encuentro, dejando el viaje preparado.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Jueves 25 de febrero de 2027, siete días después del Encuentro Vértice Conecta (caso ficticio). Nora quiere cerrar el encuentro y preparar una reunión de trabajo en otro país con un posible socio para la próxima edición. Mateo prepara el expediente del viaje con los datos que facilita el supuesto, que no son datos reales:

- **Huso:** el destino D está dos horas por delante del origen durante el viaje; la reunión es a las 15:00 de destino.
- **Cambio:** 1 € = 1,10 unidades de moneda; se cambian 300 € y la comisión de 6 € se cobra aparte, en euros.
- Hugo supone que basta con el DNI y que la hora es la misma; Mateo quiere comprobarlo con fuentes oficiales.

Al terminar la unidad habrás organizado un expediente internacional con accesos mínimos y cerrado el encuentro.

PARA EMPEZAR

1. Si la reunión es a las 15:00 de destino, ¿qué hora es en el origen?
2. ¿Qué debe guardar la ficha de un viaje internacional?
3. ¿Cuántas unidades de moneda se reciben por 300 € a 1,10 y cuánto cuesta en total con la comisión?
4. ¿Qué datos de la persona que viaja se tratan con especial cuidado?



Requisitos de entrada

10.1



Horario y agenda

10.2



Divisas y seguros

10.3



Usos y seguridad

10.4



Expediente y cierre

10.5

10.1 Requisitos de entrada

Un viaje internacional no es una plantilla: cambia con la persona, el destino, el tránsito y la fecha.

Qué determina los requisitos. Los requisitos para entrar en un país o pasar por él dependen de la **nacionalidad** de quien viaja, del **destino**, del **tránsito** (las escalas y países por los que se pasa), de las **fechas** y del motivo del viaje. Dos personas del mismo equipo pueden tener requisitos distintos para el mismo billete. Por eso no se reutiliza la ficha de otra persona ni de otro viaje: se verifica para la persona y el itinerario concretos.

Dónde se consulta. Se consultan **fuentes oficiales**: las recomendaciones de viaje del Ministerio de Asuntos Exteriores, la autoridad competente del destino (por ejemplo, su consulado o su organismo de entrada), la compañía de transporte para sus condiciones y el Ministerio de Sanidad para las recomendaciones sanitarias. Un foro, un anuncio o un mensaje de un conocido no son fuentes oficiales. De cada consulta se anotan la fuente y la fecha.

Documento 1 · Ficha de verificación del viaje internacional

(ficticia)

Campo	Qué se anota
Persona y nacionalidad	Datos de la persona concreta que viaja
Destino, tránsito y fechas	Itinerario completo, con escalas e ida y vuelta
Identidad y su validez	Documento necesario según la fuente oficial, y su fecha de caducidad
Permisos y requisitos de entrada	Según la fuente oficial, para esa persona y esa fecha
Equipos y material	Lo que viaja con la persona y su documentación para la aduana
Recomendaciones sanitarias	Según Sanidad y, si procede, un centro de vacunación internacional
Fuente y fecha de consulta	De cada fila anterior
Responsable de la verificación	Mateo; aprueba Nora

Requisitos y recomendaciones. Un **requisito** es lo que se exige para entrar o viajar; una **recomendación** es lo que se aconseja. Se anotan por separado, porque un requisito incumplido puede impedir el embarque o la entrada y una recomendación no seguida puede aumentar un riesgo. Las vacunas y otras medidas sanitarias se incluyen cuando procedan para esa persona, ese destino y esa fecha, y se contrastan con Sanidad o con un centro de vacunación internacional. La empresa no pide diagnósticos ni prescribe nada.

Equipos y aduanas. Si el equipo lleva material (un ordenador, un proyector, muestras, folletos), se comprueba si necesita documentación para pasar la aduana de ida y de vuelta y quién la prepara. El orden importa: primero se averigua qué se exige, después se prepara la documentación y por último se reserva.

Quién verifica y cuándo. Mateo verifica, Nora aprueba y la persona confirma sus datos. Se hace en cuanto se conoce el destino, antes de reservar, y se repite antes de la salida: un billete no garantiza poder entrar en un país.

La información caduca. Lo consultado puede cambiar antes de la salida: Mateo repite la consulta justo antes de viajar y anota la fecha.

CLAVE · VERIFICAR PARA CADA PERSONA

Nacionalidad, destino, tránsito y fecha cambian los requisitos. Se consultan fuentes oficiales y se anotan fuente y fecha.

Comprueba: la ficha tiene persona, itinerario, requisitos, equipos, fuente con fecha y responsable, y no da por válido el DNI sin consultar.

ACTIVIDADES

1. Diseña una ficha de verificación para un viaje internacional sin asumir que basta el DNI: indica los campos y qué fuente oficial consultarías para cada uno.
2. Explica por qué la ficha de un viaje de una persona de otra nacionalidad no sirve para tu viaje, con dos ejemplos de datos que cambian.
3. Clasifica como requisito o como recomendación, según se aplique al supuesto, y señala la fuente que consultarías: documento de identidad válido, medida sanitaria aconsejada, documentación del equipo en la aduana, protección frente a un riesgo del destino.

10.2 Horario y agenda

Una hora sin huso es una hora ambigua.

El desfase. El **desfase horario** es la diferencia entre la hora del destino y la del origen. Puede ser a favor (el destino va por delante) o en contra (va por detrás), y puede cambiar con la fecha, porque algunos lugares modifican su horario en determinadas épocas. Por eso se confirma el desfase **para la fecha concreta del viaje**. En el supuesto de Vértice, el destino D está dos horas por delante durante el viaje.

Convertir una hora. Si el destino va por delante, **hora de origen = hora de destino – desfase**; si va por detrás, se suma. La reunión de Vértice es a las 15:00 de destino: 15:00 − 2 h = 13:00 en el origen. Si el resultado cruza la medianoche, cambia también el día: 01:00 de destino son las 23:00 del día anterior en el origen.

Documento 2 · Agenda del viaje en dos husos

(ficticia)

Acto	Hora de destino	Hora de origen
Reunión de trabajo	15:00	13:00
Resumen a Nora	17:00	15:00
Cena del equipo	20:00	18:00

Cada acto lleva sus dos horas, con el nombre del huso. Quien lee la agenda en la oficina de origen y quien la lee en el destino identifican el mismo instante con dos horas locales distintas.

La ventana común. Para llamar a alguien en el origen, hay que buscar una franja en que ambas personas estén disponibles. Si Nora atiende de 09:00 a 18:00 en el origen, en el destino esa franja va de 11:00 a 20:00. Mateo avisa de la hora de cada llamada en los dos husos y confirma por escrito.



Un día de trabajo en dos husos. Imagina la jornada de la reunión: en el destino empieza a las 09:00 y en el origen son las 07:00; Leila está en la oficina de origen y Mateo en el destino. Si ambos usan solo su hora local, nadie sabe cuándo llamar. Por eso la agenda lleva dos columnas y los avisos citan las dos horas.

Errores frecuentes. Escribir «15:00» sin decir de qué huso; confiar en el desfase de otra fecha; convertir en sentido contrario; olvidar que el día cambia; programar una llamada a una hora en que una de las personas no puede atender. Se evitan con una regla: toda hora lleva su huso y su fecha, y el desfase se confirma antes de enviar la agenda.

Fuentes del horario. El desfase real se verifica en una fuente fiable y se anota con zona, fecha y fuente; en este libro es un dato del supuesto. Una aplicación del teléfono puede ayudar, pero el documento final cita la fuente y la fecha de consulta. Si el desfase cambia entre la fecha de la reserva y la del viaje, Mateo corrige la agenda, avisa a todas las personas implicadas y anota el cambio en el expediente con su hora y su huso.

CLAVE · UNA HORA, UN HUSO

Indica siempre a qué huso corresponde cada hora y confirma el desfase para la fecha concreta del viaje.

Comprueba: cada hora de la agenda lleva su huso, el desfase está confirmado para la fecha, los cambios de día están marcados y las llamadas caen dentro de las franjas de ambas personas.

ACTIVIDADES

4. Resuelve una agenda con desfase dado: el destino está dos horas por delante y una visita empieza a las 10:00 de destino. ¿A qué hora es en el origen?
5. Con el Documento 2, calcula la hora de origen de una llegada a las 18:30 de destino y de una llamada a las 01:00 de destino, y señala si cambia el día.
6. Explica por qué una agenda con horas sin huso puede hacer que alguien llegue tarde o llame fuera de horario, y cómo lo evitas.

10.3 Divisas, seguros y condiciones

Cambiar dinero y asegurar el viaje tienen un coste: hay que calcularlo y compararlo.

El cambio de divisa. El **tipo de cambio** dice cuántas unidades de la moneda de destino se reciben por cada euro. En el supuesto, 1 € = 1,10 unidades. Se cambian 300 €: 300 × 1,10 = 330 unidades. La **comisión** es lo que cobra la entidad por el cambio; en el supuesto, 6 € y se cobra aparte, en euros. El **desembolso** es lo que sale realmente de la cuenta: 300 + 6 = 306 €.

Documento 3 · Cálculo del cambio con comisión aparte

(ficticio; datos didácticos)

Concepto	Cálculo	Resultado
Euros cambiados	Dato	300,00 €
Tipo de cambio	1 € = 1,10 unidades	1,10
Unidades recibidas	300,00 × 1,10	330,00
Comisión (aparte, en euros)	Dato	6,00 €
Desembolso total	300,00 + 6,00	**306,00 €**

La comisión supone el 2 % de lo cambiado (6 ÷ 300). El tipo de cambio y la comisión son datos del supuesto, no cotizaciones reales; en un viaje auténtico se anotan fuente y fecha del cambio.

Saldo y presupuesto. El **saldo** de moneda de destino (330 unidades) es lo que tienes para gastar en el país; el **presupuesto** del viaje es lo que la organización autoriza, en euros, e incluye el cambio con su comisión, el seguro y los traslados. Confundirlos lleva a gastar sin control o a creer que sobra dinero.

Documento 4 · Presupuesto del viaje

(ficticio, en euros)

Concepto	Importe (€)
Cambio de divisa con comisión	306,00
Seguro de viaje	38,00
Traslado en destino	45,00
Desembolsos previstos	**389,00**

Concepto	Importe (€)
Presupuesto autorizado por Nora	420,00
Margen de caja	**31,00**

Qué se pregunta antes de pagar. Antes de cambiar, Mateo pide por escrito la comisión, si se cobra aparte o dentro del tipo, y las unidades que se reciben. Compara el desembolso en euros con el de otra entidad.

Seguros y condiciones. Un seguro de viaje es un contrato con condiciones: qué cubre, qué excluye, hasta qué importe, cómo se activa y qué documentos hay que llevar. Cuesta más una póliza con cancelación y equipaje que otra que solo cubre la asistencia sanitaria; la mejor no es la más barata, sino la que cubre lo que el viaje necesita. Una póliza no cubre cualquier situación, y la tarjeta sanitaria europea, cuando procede, no sustituye a un seguro de viaje.

Documento 5 · Dos pólizas

(ficticias; datos didácticos)

Cobertura	Póliza A	Póliza B
Precio (€)	38,00	24,00
Asistencia sanitaria en destino	Sí	Sí
Cancelación del viaje	Sí	No
Equipaje	Sí	No
Teléfono de asistencia	24 horas	24 horas

La póliza A cuesta 14,00 € más, y cubre la cancelación y el equipaje. Si hay riesgo de cancelación, A puede compensar según causas cubiertas y exclusiones; si no, B puede bastar. Se decide con el encargo, no por costumbre.



CLAVE · SALDO NO ES PRESUPUESTO

El desembolso es lo cambiado más la comisión aparte. El saldo en moneda de destino no es el presupuesto del viaje.

Comprueba: el cambio muestra euros, tipo, unidades, comisión y desembolso; el presupuesto incluye cambio, seguro y traslados, y el seguro elegido cubre lo que el viaje necesita.

ACTIVIDADES

7. Calcula un cambio con comisión indicada: 500 € a 1,10, con una comisión de 8 € cobrada aparte. ¿Cuántas unidades se reciben y cuánto es el desembolso?
8. Con el Documento 4, calcula el margen si el seguro elegido fuera la póliza B y cuál sería el nuevo total.
9. Compara las pólizas del Documento 5 y razona cuál elegirías si la reunión puede cancelarse y cuál si no.

10.4 Usos y seguridad

Viajar fuera obliga a preparar contactos, necesidades y datos personales.

Contactos y necesidades. Antes de salir, Mateo prepara el **contacto** en el destino (la persona o la entidad que recibe) y el contacto en el origen que atiende una emergencia, con horario en los dos husos. Se pregunta a la persona, de forma abierta, si necesita apoyos en el viaje (accesibilidad, alimentación, descansos) y se registra solo lo necesario. No se piden diagnósticos.

Datos personales en el viaje. Un viaje internacional mueve datos personales: nombre, documento de identidad, nacionalidad, itinerario, contactos, a veces datos de salud. Se tratan solo para el fin del viaje, con un motivo legítimo, informando a la persona y protegiéndolos. Si una agencia o una compañía trata datos por cuenta de Vértice (art. 28), se formaliza un contrato; si actúa por cuenta propia, no. Y se protegen con accesos limitados y canales seguros.

Documento 6 · Protocolo de pérdida de documentación

(ficticio)

Paso	Quién	Cuándo
Avisar al responsable del viaje y a Nora	Quien pierde el documento	De inmediato
Consultar la fuente oficial y avisar a las autoridades y al consulado	Mateo	Tras el aviso
Usar la copia solo como apoyo; no sustituye al documento	Mateo, con permiso de Nora	Si hace falta
Reorganizar itinerario y avisar a hotel y transporte	Leila	Tras la decisión
Anotar la incidencia con hora, huso y decisión	Mateo	Al cerrar el incidente

Necesidades individuales. Mateo pregunta de forma abierta por apoyos, comidas o descansos y anota solo lo necesario para organizar el viaje. Si implica un dato de salud, lo ve solo quien lo gestiona, y la persona sabe quién accede y para qué.

Qué no se hace. No se envía una foto del pasaporte por un chat abierto, no se deja el documento en una carpeta compartida con todo el equipo ni se copian datos de salud en el itinerario que ve toda la organización. La regla es doble: pocas personas y solo los datos necesarios.

Una copia segura. El expediente guarda, con permiso de la persona, una copia del documento en un lugar restringido; se suprime al cerrar, salvo obligación legal.

PARA SABER MÁS

Antes de un viaje, comprueba destino, nacionalidad, tránsito y fecha en fuentes oficiales; contrasta entrada con la autoridad competente del destino y recomendaciones sanitarias con Sanidad.

LA NORMA DICE

Reglamento (UE) 2016/679 (RGPD), de 27 de abril de 2016, arts. 5, 6, 9, 13, 28 (solo para encargados) y 32. Recoge datos necesarios para finalidades determinadas, identifica una base jurídica y protege el acceso. Los datos de salud requieren condiciones específicas; no pidas diagnósticos por rutina. Consulta la versión vigente.

Comprueba: el protocolo tiene pasos, responsables y momentos; los datos se recogen para un fin, con base jurídica, información a la persona, contrato con quien los trata por cuenta de Vértice y accesos protegidos.

ACTIVIDADES

10. Elabora un protocolo de pérdida de documentación para el viaje internacional: pasos, responsables, momento y copia segura.
11. Indica qué datos de la persona incluirías en el itinerario que ven todos y cuáles solo en el expediente restringido, y por qué.
12. Redacta la pregunta con la que Mateo consulta a la persona si necesita apoyos en el viaje, sin pedir diagnósticos.

10.5 Expediente y cierre

El expediente demuestra que el viaje se preparó, se controló y se cerró.

El expediente internacional. El **expediente** reúne en una carpeta todo lo que prueba la preparación: la ficha de verificación, la agenda en dos husos, el cambio y el presupuesto, las reservas con localizador, el seguro, los contactos, el protocolo de pérdida de documentación, las evidencias de las consultas (fuente y fecha) y las incidencias. Si algo falta, el expediente no está completo.

Documento 7 · Accesos al expediente

(ficticio)

Parte del expediente	Mateo	Nora	Leila	Hugo
Ficha y copia del documento	Edita	Lee	No	No
Agenda en dos husos	Edita	Lee	Lee	Lee

Parte del expediente	Mateo	Nora	Leila	Hugo
Cambio y presupuesto	Edita	Aprueba	No	No
Reservas y seguro	Edita	Lee	Lee	No
Contactos y protocolo	Edita	Lee	Lee	Lee

Accesos mínimos. Cada persona accede solo a lo que necesita para su tarea. Mateo edita, Nora aprueba, Leila y Hugo leen la agenda y los contactos, pero no la copia del documento ni el presupuesto. Los accesos se revisan cuando termina el viaje.

Revisión final. El día antes de la salida, Mateo repasa el expediente con una lista: ficha verificada, agenda con husos, cambio previsto, seguro cotizado, contactos comprobados y protocolo a mano. Cada casilla lleva la fecha y quien la marcó, de modo que, si algo falla, se sabe qué se comprobó y cuándo.

Reservas y evidencias. Cada reserva guarda su localizador, las condiciones aceptadas y la fecha de emisión; cada consulta guarda su fuente y su fecha. Una evidencia sin fecha no demuestra qué se sabía en el momento de decidir.

Continuidad. El plan de contingencias del viaje internacional recoge qué se hace si se pierde un documento, se cancela un transporte o cambia la hora de la reunión, con quién se contacta y cuándo se activa. Es la misma idea que en el viaje nacional, con husos y requisitos de por medio.

Cerrar el encuentro. El jueves 25/02/2027, siete días después, Nora valida el cierre del encuentro; el viaje internacional sigue abierto hasta realizarse. Mateo comprueba lo ya realizado (agenda, presupuesto, contratos, justificantes, informe); del viaje futuro solo se archivan reservas y previsiones. Se decide qué datos se conservan, durante cuánto tiempo y cuáles se borran. Un cierre bien hecho termina con tres cosas: el expediente archivado con acceso restringido, las lecciones aprendidas anotadas y la confirmación de Nora, que firma el cierre con su fecha. Cada decisión queda con su responsable y su fuente.

EN TU SECTOR

En una empresa exportadora, verifica tránsito, equipos y requisitos del destino para cada viaje.

Comprueba: el expediente tiene todas las partes, cada evidencia lleva fuente y fecha, los accesos son mínimos y el cierre dice qué se conserva y qué se borra.

ACTIVIDADES

13. Organiza un expediente con accesos mínimos: lista las partes y asigna quién edita, quién aprueba y quién solo lee.
14. Indica qué comprobarías para cerrar el viaje internacional y el proyecto, y qué datos borrarías al terminar.
15. Una persona del equipo pide copia del documento de identidad de la ponente por un chat abierto. ¿Qué respondes y qué alternativa ofreces?

CASO RESUELTO · PASO A PASO

La reunión en el destino D

Caso ficticio. Jueves 25/02/2027. Mateo prepara la agenda y el cambio de divisa del viaje a una reunión en el destino D y presenta los datos a Nora.

Paso 1. Los datos

Dato	Valor
Desfase	D está 2 horas por delante del origen
Reunión	15:00 de destino
Cambio	1 € = 1,10 unidades; 300 € cambiados
Comisión	6,00 €, cobrada aparte

Paso 2. Hora de origen. 15:00 − 2 h = 13:00 en el origen.

Paso 3. Unidades recibidas. 300 × 1,10 = 330 unidades.

Paso 4. Desembolso. 300 + 6 = 306 €. La comisión es el 2 % de lo cambiado.

Paso 5. Comisión y coste efectivo. La comisión de 6 € supone el 2 % de los 300 € cambiados. Cada unidad recibida cuesta, de media, 306 ÷ 330 = 0,93 € con comisión, frente a 0,91 € sin ella.

Paso 6. Agenda en dos husos. La reunión va a las 15:00 de destino y a las 13:00 del origen; el resumen a Nora, a las 17:00 de destino y a las 15:00 del origen.

Paso 7. Verificación. Mateo anota la fecha y la fuente del desfase real al preparar un viaje auténtico y comprueba entrada, tránsito y documentación para la persona concreta.

RESULTADO

Reunión equivalente a las 13:00 del origen. Se reciben 330 unidades y el desembolso total es 306 €. Registrar fecha y fuente del desfase real al preparar un viaje auténtico; comprobar entrada, tránsito y documentación para la persona concreta. Resultado: agenda clara en ambos husos y presupuesto con comisión separada.

Qué se entrega. Mateo entrega a Nora la agenda con las dos horas, el cálculo del cambio y la ficha de verificación con fuente y fecha; Nora aprueba y Mateo guarda todo en el expediente con acceso restringido. Además, anota comprobaciones y riesgos de planificación, como confirmar el huso antes de enviar la agenda; las lecciones de ejecución llegarán tras el regreso.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Qué hora es en el origen cuando son las 16:00 en el destino D? b) ¿Cuántas unidades se reciben por 400 € a 1,10?

PRÁCTICA

El destino F

Caso ficticio. El destino F está **tres horas por detrás** del origen en la fecha dada. La reunión es a las **09:00** de destino. El cambio es 1 € = 0,90 unidades; se cambian **200 €** y la comisión, aparte, es de **4 €**.

Encargo. 1) Calcula la hora de origen de la reunión. 2) Calcula las unidades que se reciben y el desembolso total. 3) Escribe el desfase con su signo y la fecha a la que se aplica. 4) Anota qué comprobarías sobre la entrada y el tránsito para esa persona. 5) Justifica tu decisión sobre la agenda y el cambio. Entregable: la plantilla completa y la decisión. Variante: si la reunión fuera a las 08:30 de destino, ¿qué hora sería en el origen?

Plantilla OEE-P10 · Agenda y cambio de divisa

Campo	Tu respuesta
Fecha	
Hora de destino	
Desfase	
Hora de origen	
Euros cambiados	
Tipo de cambio	
Moneda recibida	
Comisión	
Desembolso	

Lista de cotejo

☐ Cada hora lleva su huso.
☐ El desfase se aplica en el sentido correcto.
☐ La comisión se suma aparte.
☐ La decisión cita fuente y fecha de la consulta.

LECTURA Y DEBATE

La ficha de otra persona



Relato ficticio. Jueves 25/02/2027. Una compañera del equipo, con prisa, copia la ficha de un viaje anterior de otra persona de nacionalidad distinta y la deja como base del expediente. Mateo la abre y detecta que el tránsito y la documentación no coinciden con los de la persona que viaja ahora.

«Esta ficha corresponde a otra persona», dice. En lugar de dar por válida la copia, consulta la fuente oficial para la persona y el itinerario concretos y anota la fecha de consulta. Nora, que revisa en privado, aparta la ficha antigua, restringe su acceso y pide suprimirla o archivarla solo si hay motivo jurídico, porque contiene datos de otra persona que no hacen falta.

Después Mateo corrige la agenda, que traía «15:00» sin huso, y añade la hora de origen. La compañera lo entiende: la ficha no era un modelo para copiar, sino una verificación que se hace de nuevo cada vez.

Preguntas. 1) ¿Qué datos impiden tratar un viaje internacional como una plantilla fija? 2) ¿Qué hizo bien Nora con la ficha antigua? 3) ¿Qué habrías añadido tú a la ficha nueva?

APRENDE CON LA IA

Mateo pregunta a un asistente de IA qué necesita para el viaje al destino D. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Para todos los países basta el DNI español. Los husos nunca cambian y la tarjeta sanitaria europea cubre cualquier destino.»

Tu tarea. Encuentra los errores, explica su efecto y escribe una respuesta corregida con los datos del caso (15:00 de destino son las 13:00 del origen; 330 unidades y 306 € de desembolso). Contrástala con el caso y, cuando corresponda, con la norma aplicable; no incluyas datos personales reales en la consulta. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. ¿Cuántas unidades de moneda se reciben por 300 € a 1,10? Justifica con un ejemplo de la unidad.
17. Si la reunión es a las 15:00 de destino y D está dos horas por delante, ¿a qué hora es en el origen?
18. ¿Cuál es el desembolso total si la comisión de 6 € se cobra aparte?
19. ¿Por qué importan la nacionalidad y el tránsito?
20. ¿Qué debe guardar la ficha de cada verificación?

Aplica

21. Variante: destino F tres horas por detrás; reunión a las 09:00 de destino; 1 € = 0,90 unidades; 200 € con 4 € de comisión aparte. Calcula la hora de origen, las unidades y el desembolso.
22. Organiza un expediente con accesos mínimos y entrega el documento o la simulación; señala qué decisión has tomado sobre los accesos.
23. Elabora un protocolo de pérdida de documentación con pasos, responsables y copia segura.

Investiga

24. Localiza la información oficial de un destino elegido en https://www.exteriores.gob.es/es/ServiciosAlCiudadano/Paginas/Recomendaciones-de-viaje.aspx. Anota nacionalidad, tránsito, fecha de viaje, fuente y fecha de consulta; diferencia requisitos y recomendaciones.
25. Explica qué no permite concluir esa consulta sobre el viaje de otra persona en otra fecha.
26. Redacta el aviso de Mateo a la persona que viaja con la agenda en dos husos y los contactos, sin incluir datos innecesarios.

NUESTRO ENCUENTRO · PASO 10 · EXPEDIENTE INTERNACIONAL Y CIERRE DEL PROYECTO

Presenta el expediente de planificación del viaje y cierra el encuentro con los pasos 1 a 9: ficha de verificación, agenda en dos husos (15:00 de destino = 13:00 del origen), cambio previsto con comisión (330 unidades; 306 €), seguro cotizado, contactos, protocolo de pérdida y accesos mínimos. El cierre económico del viaje queda pendiente. **Comprueba tu entrega:** archivo UD10_P10_expediente_v01 en la carpeta 00 Nuestro encuentro; incluye la ficha con fuente y fecha, la agenda con husos, el cambio y el presupuesto, el protocolo, los accesos y el índice del proyecto completo.
☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: expediente del viaje internacional

Documento ficticio, borrador para revisar. Contiene **cinco errores**.

N.º	Campo	Contenido
1	Destino	Sin identificar
2	Hora	Reunión 15:00, sin huso
3	Cambio	Comisión ignorada
4	Documentos	Pasaporte en carpeta pública
5	Seguro y emergencia	Cualquier póliza sirve; sin contacto

Contexto: el expediente es del viaje al destino D, con reunión a las 15:00 de destino, un desfase de dos horas por delante y un cambio de 300 € a 1,10 con una comisión de 6 € aparte. Nora aún no lo ha aprobado. Mateo debe devolverlo corregido antes de la salida y con su fecha.

Encargo. Detecta los fallos, redacta la versión corregida de cada campo y explica qué consecuencia evita cada cambio.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. Si la reunión es a las 15:00 de destino y el destino está dos horas por delante, en el origen es a las...
a) 17:00.
b) 13:00.
c) 15:00.

2. La moneda recibida por 300 € a 1,10 es de...
a) 272,73.
b) 306.
c) 330.

3. Con 6 € de comisión cobrados aparte, el desembolso por 300 € es de...
a) 306 €.
b) 300 €.
c) 330 €.

4. La nacionalidad de la persona que viaja...
a) no importa.
b) puede cambiar los requisitos.
c) solo importa en avión.

5. El tránsito puede exigir requisitos...
a) sí, y se comprueban.
b) nunca.
c) solo en el destino final.

6. El desfase horario se verifica...
a) una vez para siempre.
b) para la fecha concreta del viaje.
c) no hace falta.

7. Una póliza de seguro de viaje...
a) cubre cualquier situación.
b) solo cubre en Europa.
c) tiene coberturas y exclusiones que se leen.

8. El pasaporte de una persona del equipo...
a) se deja en una carpeta pública.
b) se guarda con acceso restringido y canal seguro.
c) se publica en el chat del evento.

9. Los requisitos de entrada se consultan en...
a) un foro.
b) fuentes oficiales y autoridades competentes.
c) la ficha de otro viaje.

10. La ficha de cada verificación debe guardar...
a) la fuente y la fecha de consulta.
b) solo el precio.
c) la contraseña de la persona.

Corrige tus respuestas con las soluciones del profesor y repasa los apartados de los fallos: los requisitos (10.1), los husos (10.2), el cambio (10.3), la seguridad de los datos (10.4) y el expediente (10.5).

Ya sé...

☐ explicar los requisitos de entrada y consultar fuentes oficiales.
☐ convertir horas con el desfase de la fecha y escribir cada hora con su huso.
☐ calcular un cambio con comisión y distinguir saldo de presupuesto.
☐ preparar contactos, seguro y un protocolo de pérdida de documentación.
☐ organizar un expediente con accesos mínimos y cerrar el encuentro.
☐ resolver la tarea profesional del caso y justificar el resultado.

josesande.com