Unidad 8 · Ejecutar, resolver incidencias y cerrar

Resumen · Libro del alumno, págs. 121–136

El día del evento se sigue con una **escaleta** (responsable, interlocutor y canal por hito) y un **registro de incidencias** que no se borra. Para saber si se ha gastado bien se compara el coste real con el presupuesto **estático** (7.080,00 €) y con el **ajustado** al volumen real (6.720,00 €): el real fue 7.010,00 €, −70,00 € frente al estático pero **+290,00 € desfavorable** frente al ajustado (150,00 € fijos + 140,00 € variables), un 4,32 %. Gastar menos no prueba eficiencia. Cada mejora lleva causa, acción, responsable, fecha y comprobación.

8.1 · Coordinación del día

- **Un interlocutor por hito.** Una escaleta sirve cuando cada hito tiene responsable, interlocutor, suplente y canal, y cuando todos manejan la misma versión.
- **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.
- **Documento 1 · Escaleta básica del jueves 18/02/2027.** (ficticia; faltan interlocutores)
- **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.
- **Canales.** Se fija un canal principal (por ejemplo, la radio de operaciones) y uno alternativo (un grupo de mensajería).
- **El diario de la jornada.** Mateo mantiene un registro con la hora, el hecho, quién lo comunicó, la decisión y el resultado.

8.2 · Incidencias y alternativas

- **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.
- **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.
- **Prioridades.** Se resuelve siempre en el mismo orden:
- **Procedimiento.** Seis pasos: detectar, valorar el efecto, decidir quién resuelve, aplicar la alternativa prevista, comunicar y registrar.
- **Documento 4 · Incidencia de ejemplo: fallo del micrófono inalámbrico.** (ejemplo ficticio)
- **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.

8.3 · Control del gasto

- **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.
- **Presupuesto estático y ajustado.** El **presupuesto estático** es el que se aprobó para el volumen previsto: aquí, 7.080,00 € para 160 personas.
- **Documento 6 · Conciliación económica del Encuentro Vértice Conecta.** (ficticia, € sin IVA)
- **Dos desviaciones.** La desviación de **volumen** nace de que vinieron menos personas: 18,00 × (140 − 160) = −360,00 €, favorable solo en gasto.
- **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.
- **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.

8.4 · Cierre documental

- **Qué se cierra.** El **cierre documental** reúne las pruebas de que los servicios se prestaron, se aceptaron y se pagaron como se había pactado.
- **Aceptación antes de pagar.** Una factura no se paga porque llegue: se paga porque respalda un servicio que se ha prestado y aceptado.
- **Documento 7 · Relación de documentos de cierre.** (ficticia)
- **Acuerdos pendientes.** Es habitual que quede algo abierto (una devolución, una nota de abono, una factura pendiente): se anota con responsable y fecha.
- **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.
- **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.

8.5 · Informe de mejora

- **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.
- **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)
- **De la causa a la acción.** Una buena causa se apoya en datos: «asistieron 140 de 160 inscritos» no explica por qué.
- **Documento 9 · Tres mejoras justificadas.** (ficticio)
- **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.

CASO RESUELTO · LA CONCILIACIÓN DEL ENCUENTRO

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 €.

NO CONFUNDAS

- Presupuesto estático (volumen previsto) y ajustado (volumen real): preguntas distintas.
- Desviación de volumen (vinieron menos personas) y desviación de costes (fijos y precio variable).
- Cada indicador sobre su propia base: inscripción, asistencia, respuesta y satisfacción.

DÓNDE SE EXPLICA EN EL LIBRO

- **8.1** Coordinación del día · 123–124
- **8.2** Incidencias y alternativas · 124–126
- **8.3** Control del gasto · 126–128
- **8.4** Cierre documental · 128–129
- **8.5** Informe de mejora · 129–130

Material complementario del libro del alumno. Las personas, empresas y situaciones de los casos son ficticias, salvo que se indique otra cosa.