

FORMACIÓN PROFESIONAL · PROYECTO INTERMODULAR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS · UNIDAD 7

Evaluar desviaciones y decidir continuidad

Lunes 31 de mayo de 2027. El piloto de PI-AF-27 terminó el viernes 28 con diez clientes en lugar de doce. Completitud 54 de 60, puntualidad 9 de 12, encuesta con 8 respuestas de 10. ¿Sigue el servicio adelante, y con qué condiciones?

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a...

- Explicar una desviación separando volumen, precio y coste.
- Calcular indicadores de calidad con su numerador y su denominador.
- Tratar una encuesta sin generalizar a quien no respondió.
- Completar un acta de conformidad distinguiendo cumple, incumple y no comprobado.
- Comparar continuar, limitar o parar el servicio y defender una opción con datos.

SITUACIÓN DE PARTIDA

El piloto ha terminado: ¿seguimos?

Lunes 31 de mayo de 2027. El piloto de **PI-AF-27** terminó el viernes 28 y Nora ha convocado el comité de evaluación en la sala de reuniones de **Vértice** (empresa ficticia de servicios administrativos). Hay que decidir si el servicio sigue adelante, y con qué condiciones.

Leila presenta el **cuadro de indicadores** del piloto; Mateo repasa las **metas del pliego** y las compara con los resultados; Nora quiere una decisión que se pueda explicar **sin ocultar el primer resultado**. Al terminar tendrás el informe de evaluación y de continuidad.

❓ Si faltan dos clientes, ¿qué parte de la desviación es de volumen y qué parte de precio?

❓ ¿Por qué 9 de 12 y 54 de 60 no se pueden sumar ni comparar directamente?

❓ En una encuesta con respuestas de 8 de 10 clientes, ¿qué puedes decir y qué no?

❓ Si no hay prueba de que un requisito se cumple, ¿cumple o no está comprobado?

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

7.1 Comparar con presupuesto

7.2 Medir calidad

7.3 Escuchar al cliente

7.4 Controlar pliego

7.5 Proponer continuidad

Noventa por ciento no es noventa y cinco



Hemos completado 54 de 60 expedientes.

Eso es el 90 %: la meta era el 95 %.





Se continúa con condiciones: corregir y repetir la prueba.

CLAVE

Tras corregir tres expedientes se llegaría a 57/60, pero el resultado **antes** de corregir (54/60) no se borra: se añade una medición nueva con fecha, no se sustituye la anterior.

La base aprobada no se reescribe



La base

El presupuesto aprobado: **12 clientes**, precio de 120,00 €, variable de 20,00 € por cliente y fijo de 700,00 €. El piloto es lo **real**.



La desviación

Diferencia entre lo real y la base. No se borra ni se maquilla: se mide y se explica por sus causas.



Previsión nueva, versión aparte

Ahora se esperan diez clientes, pero la base de doce **se conserva**; la previsión nueva se guarda como versión aparte.



Solicitud de cambio

Si la dirección quiere trabajar con la previsión nueva, se aprueba como versión nueva; las desviaciones ya medidas siguen apuntando a la base de doce.

CLAVE

Reescribir el plan para que «cuadre» destruye la información que se quería obtener.

7.1 · DOCUMENTO 1

Puente de desviaciones del excedente

Excedente mensual = ingresos − variable − fijo. Ficticio, 31/05/2027.

CAUSA	CÁLCULO	EFECTO (€)
Excedente del plan, 12 clientes	1.440,00 − 240,00 − 700,00	500,00
Volumen	(10 − 12) × (120,00 − 20,00)	−200,00
Precio	10 × (120,00 − 120,00)	0,00
Coste variable y fijo	10 × (20,00 − 20,00) y 700,00 − 700,00	0,00
Excedente del piloto, 10 clientes	500,00 − 200,00	**300,00**

Toda la desviación es de **volumen**: faltan dos clientes y cada uno aporta 100,00 € de margen (120,00 − 20,00). El precio no cambió (la incidencia de la ficha P-07 se corrigió en la unidad 6), ni el variable por cliente ni el fijo.

CLAVE

El informe lo dice así: «desviación de −200,00 €, íntegramente de volumen (dos clientes menos); sin efecto de precio ni de coste».

Una desviación, tres preguntas

Real − base = volumen + precio + coste

Volumen	(unidades reales − previstas) × margen unitario de la base	**(10 − 12) × 100,00 = −200,00**
Precio	unidades reales × (precio real − precio base)	**10 × 0,00 = 0,00**
Coste	unidades reales × (coste base − coste real) + (fijo base − fijo real)	**0,00 + 0,00 = 0,00**
Comprueba	suma de las barras = real − base	**300,00 − 500,00 = −200,00**

Primero se fija la base (plan aprobado) y lo real (piloto), con su versión.

CLAVE

¿Cuántas unidades se vendieron? ¿A qué precio? ¿Con qué coste por unidad? Cada respuesta es una barra del puente; si las barras no suman la desviación total, **hay un error**.

Once clientes, uno a 110,00 €

Actividad 2: supuesto del libro.

CAUSA	CÁLCULO	EFECTO (€)
Excedente del plan, 12 clientes	1.440,00 − 240,00 − 700,00	500,00
Volumen	(11 − 12) × 100,00	−100,00
Precio	1 × (110,00 − 120,00)	−10,00
Coste	11 × (20,00 − 20,00) y 700,00 − 700,00	0,00
Excedente real	500,00 − 100,00 − 10,00	**390,00**

Excedente real: 10 × 120,00 + 110,00 − 11 × 20,00 − 700,00 = 390,00 €. Desviación total: 390,00 − 500,00 = −110,00 €, suma exacta de las dos barras.

CLAVE

En el informe cada causa lleva su cifra y su explicación, y **el plan de doce queda tal cual**.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Un compañero explica la caída del excedente del piloto (de 500,00 € a 300,00 €) diciendo que «ha subido el fijo». ¿Qué responde el puente?

A Tiene razón: el fijo explica los −200,00 €

B No: el fijo sigue en 700,00 €; los −200,00 € son de volumen (dos clientes × 100,00 €)

C No: es un efecto de precio

✔ Barra del fijo: 700,00 − 700,00 = 0,00. Barra de volumen: (10 − 12) × 100,00 = −200,00 €. La explicación es la que sostienen los datos (actividad 3).

Un indicador es una fracción con nombre

🔢

Numerador

Lo que se cuenta: los casos que cumplen una condición (expedientes completos, incidencias en plazo).

👥

Denominador

La población sobre la que se cuenta: todos los casos considerados.

🎯

Meta

El resultado se expresa en porcentaje y se compara con una meta: 95 % de completitud, 90 % de puntualidad.

🚫

Cada uno con su base

60 expedientes y 12 incidencias son poblaciones distintas: dos porcentajes de poblaciones distintas no son lo mismo ni se suman.

CLAVE

Ninguna de las dos poblaciones es la de los 20 documentos del lote de la unidad 6 ni la de los 10 clientes del piloto.

7.2 · DOCUMENTO 2

Cuadro de indicadores del piloto

Ficticio, plantilla T12.

INDICADOR	RESULTADO	META	FALTA
Completitud: 54 de 60 expedientes	90 %	95 %	3 expedientes
Puntualidad: 9 de 12 incidencias	75 %	90 %	2 incidencias

95 % de 60 = 57 completos (57/60 = 95 %): faltan 3. 90 % de 12 = 10,8 → hacen falta 11 (11/12 = 91,67 %): faltan 2. Con 10 de 12 solo se llegaría al 83,33 %.

CLAVE

Se redondea **hacia arriba**: no se puede resolver «0,8 incidencias».

7.2 · DOCUMENTO 3

Ficha del indicador de completitud

Ficticia, plantilla T12: finalidad, numerador, denominador, fuente, frecuencia, objetivo, resultado, límite y acción.

CAMPO	CONTENIDO
Finalidad	Saber si el expediente está completo para facturar
Numerador y denominador	54 expedientes completos y 60 revisados
Fuente y frecuencia	Registro del piloto; al cierre del mes
Objetivo y resultado	95 % y 90 %
Límite y acción	Mide antes de corregir; corregir 3 y repetir

Un buen indicador se cuenta sin discusión, tiene un denominador claro, sirve para una decisión y se puede repetir. «Expedientes completos» cumple las cuatro condiciones; «clientes contentos», no, salvo que se defina cómo se pregunta y a quién.

CLAVE

No ocultar el primer resultado: una incidencia resuelta tarde no pasa a ser puntual; la mejora se mide en una cohorte nueva de 12 incidencias (o en un indicador acumulado con su propio denominador).

7.3 · DOCUMENTO 4

Encuesta a los clientes del piloto

Se consultó a 10 clientes, respondieron 8 y 6 fueron favorables. Ficticia, T12.

INDICADOR	CÁLCULO	RESULTADO
Participación	8 respuestas sobre 10 consultados	80 %
Favorables	6 favorables sobre 8 respuestas	75 %
Favorables sobre consultados	6 sobre 10	60 % (no es el indicador)

Frase correcta del informe: «De los 8 clientes que respondieron, 6 valoran el servicio de forma favorable; no se conoce la opinión de los otros 2».

CLAVE

Dos 75 % distintos en esta unidad (y en la unidad 1 hubo otro, 9 de 12 interesados): 9 de 12 incidencias en plazo y 6 de 8 respuestas favorables. Distinta población, distinto significado: escribe siempre la base junto al porcentaje.

Respondientes no son clientes

80 %
participación: 8 de 10 consultados

75 %
favorables entre quienes respondieron: 6 de 8

60–80 %
satisfacción si contestaran los 2 que faltan (6/10 o 8/10)

12,5 puntos
pesa cada respuesta: un cambio lleva a 62,5 % o 87,5 %

Con tan pocas respuestas el resultado orienta, pero **no es representativo**. Un recordatorio a los dos que no contestaron puede subir la participación; si contestan, se recalcula y se conservan las dos mediciones.

CLAVE

Privacidad: la encuesta recoge solo lo necesario y no identifica a los clientes en el informe. El Reglamento (UE) 2016/679, art. 5, exige datos adecuados, pertinentes y limitados a lo necesario.

7.4 · DOCUMENTO 6

Acta de conformidad del piloto

Tres estados, no dos: **cumple**, **incumple** o **no comprobado**. Ficticia, 31/05/2027.

REQUISITO DEL PLIEGO	PRUEBA Y RESULTADO	ESTADO
Cada factura enlaza contrato, validación y autorización (100 %)	Lote de 20 facturas: 18/20 = 90 %; repetido tras subsanar: 20/20	Incumple al inicio; cumple tras repetir
Expedientes completos (95 %)	54 de 60 = 90 %	Incumple
Incidencias en plazo (90 %)	9 de 12 = 75 %	Incumple
Carpeta de personal cerrada	Sin prueba de acceso registrada	No comprobado

Nadie ha probado que Hugo, o cualquier otra persona sin permiso, no pueda abrir la carpeta de personal: se anota una acción (prueba de acceso, responsable y fecha) y el estado sigue «no comprobado» hasta que la prueba deje su registro.

CLAVE

La ausencia de prueba **no es cumplimiento**. Con incumplimientos, Nora firma una **conformidad condicionada**: condiciones, quién las cierra y cuándo se repite la prueba.

Numeración correlativa



Las facturas llevarán un número y, en su caso, una serie, con numeración correlativa dentro de cada serie.

Real Decreto 1619/2012, de 30 de noviembre, art. 6.1.a · Consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

Quien expide las facturas del servicio. En el piloto es una de las comprobaciones del lote de 20 facturas.

NO OBLIGA A…

…a enlazar cada factura con su contrato, su validación y su autorización: eso lo exige además el pliego del piloto, no la norma.

CLAVE

Cada requisito, con su prueba: sin prueba registrada no hay cumplimiento.

7.5 · DOCUMENTO 7

Cuatro salidas, cada una con su riesgo

Comparación de opciones. Ficticio, 31/05/2027.

OPCIÓN	CONDICIÓN QUE LA SOSTIENE	RIESGO
Continuar sin condiciones	Requisitos críticos comprobados y cumplidos	Pasar por alto un pendiente
Continuar con condiciones	Hay incumplimientos: corregir, repetir y revisar	Exige seguimiento
Limitar	Corregir con un alcance menor	Menos ingresos
Parar	Margen o liquidez insuficientes	Se pierden clientes

A favor: con diez clientes, excedente de 300,00 € al mes y resultado recurrente de 200,00 €, por encima de los umbrales de ocho (resultado nulo) y siete clientes (excedente nulo). En contra: completitud 90 % frente a 95 %, puntualidad 75 % frente a 90 % y carpeta de personal sin comprobar.

CLAVE

En tu sector. Comercio: se decide con ventas, devoluciones y opinión de quien compra. Industria: un lote piloto se acepta, se corrige o se retira según sus defectos. Servicios: continuidad condicionada a metas y a una fecha de revisión.

7.5 · DOCUMENTO 8

Condiciones de la continuidad

Ficticio, plantilla T13. Umbral de liquidez: caja para un mes sin cobro, **940,00 €** (240,00 de variable del plan de doce clientes, no de los diez del piloto, + 700,00 de fijo, como en la tensión de la unidad 4).

CONDICIÓN	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE	VERIFICACIÓN
Corregir 3 expedientes (57/60)	Mateo	21/06/2027	Repetir la prueba
Nueva cohorte de 12 incidencias, 11 en plazo	Leila	21/06/2027	Registro de plazos
Probar el acceso a la carpeta de personal	Mateo	14/06/2027	Registro de la prueba
Revisión de continuidad	Nora	28/06/2027	Acta de revisión

Revisión el lunes 28 de junio de 2027, cuatro semanas después del comité. Si entonces no se han alcanzado las metas o hay menos de ocho clientes, se limita el servicio.

CLAVE

Un acuerdo no se cierra porque termine la reunión, sino cuando alguien comprueba que se ha ejecutado: por eso la última columna se llama **verificación**.

El comité de evaluación del piloto



Nora, con Leila y Mateo

Lunes 31/05/2027: cuadro de indicadores, acta de conformidad y encuesta. Caso ficticio.

1. **Completitud.** 54/60 = 90 %. Meta del 95 %: hacen falta 57; faltan **3** expedientes.
2. **Puntualidad.** 9/12 = 75 %. Meta del 90 %: hacen falta 11 (91,67 %); faltan **2**. 60 expedientes y 12 incidencias no se comparan.
3. **Encuesta.** 8 de 10 respondieron (80 %); 6/8 = 75 % favorable **entre quienes respondieron**. El 60 % (6/10) no es el indicador.
4. **Conformidad.** Dos incumplimientos con prueba y un requisito no comprobado: Nora firma una conformidad **condicionada**.
5. **Condiciones.** 57/60 y cohorte nueva de 12 con 11 en plazo como máximo el lunes 21/06, incluido; prueba de acceso como máximo el lunes 14/06, incluido; revisión el lunes 28/06/2027. Umbral de liquidez: 940,00 €.

✔ Se **continúa con condiciones**: corregir y repetir la prueba, con revisión el lunes 28/06/2027 y sin ocultar el primer resultado.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Mateo propone «actualizar» en el informe el 54/60 por el 57/60 cuando estén corregidos los tres expedientes. ¿Qué se hace?

A Se sustituye: el dato bueno es el último

B Se añade una medición nueva con fecha y se conserva el 54/60

C Se borran las dos y se mide otra vez

✔ Igual que con el presupuesto: el resultado antes de corregir se conserva junto al segundo, para que se vea qué había y qué se hizo (7.2; comprueba que lo has entendido, c).

TU PROYECTO AVANZA · PASO 7

Evaluación y continuidad

Guarda en 05_Evaluacion el archivo UD07_evaluacion_PI-AF-27_v01 con seis partes:

1 → 2 → 3 → 4

1 Desviaciones

El puente de desviaciones (−200,00 €, íntegramente de volumen).

2 Indicadores

El cuadro con su base y su meta, y la encuesta con participación y satisfacción.

3 Conformidad

El acta con cumple, incumple y no comprobado.

4 Decisión

La comparación de opciones y la recomendación con umbral de liquidez (940,00 €) y fecha de revisión.

CLAVE

Control: completitud 90 % (faltan 3), puntualidad 75 % (faltan 2), satisfacción 75 % entre quienes respondieron. Cada porcentaje con su base; ningún «no comprobado» tratado como «cumple»; añade tu nota de autoría.

OJO PROFESIONAL

Informe de evaluación con cinco errores

Documento ficticio de Mateo, lunes 31/05/2027, 09:20. Cinco de las siete filas fallan.

N.º	CAMPO	CONTENIDO
1	Estado y control	APROBADO; fuente: sin identificar; comprobación: no registrada
2	Completitud	54 de 60 expedientes = 95 %
3	Puntualidad	9 incidencias en plazo, o el 75 % de los clientes
4	Pliego	Carpeta de personal: sin prueba, por tanto conforme
5	Encuesta	8 respuestas de 10 clientes (80 %); 6 favorables de 8 (75 %)
6	Continuidad	Continuar sin condiciones; solo se conserva el resultado corregido
7	Bases	60 expedientes, 12 incidencias y 10 clientes consultados

Para cada error: entrada, corrección, motivo y evidencia necesaria. La versión corregida no altera ni oculta el original.

CLAVE

Pistas: 54/60 = 90 %; el 75 % es de 12 incidencias, no de clientes; sin prueba es «no comprobado»; con incumplimientos no se continúa sin condiciones.

APRENDE CON LA IA

La respuesta que recibió Mateo

Mateo preguntó a un asistente de IA si el equipo cumple la meta de puntualidad (90 %) con diez de doce incidencias en plazo. Pulsa cada tarjeta.

«Diez de doce en plazo supera el 90 %: se cumple la meta»

BULO

10/12 = 83,33 %, por debajo del 90 %. Hacen falta 11 de 12 (91,67 %).

«Seis de ocho satisfechos: el 75 % de los diez clientes está satisfecho»

BULO

Es el 75 % de quienes respondieron. Sobre los diez consultados serían 6/10 = 60 %, y de los otros 2 no se sabe nada.

«Sin prueba en contra, la carpeta de personal es conforme»

BULO

Sin prueba registrada el estado es «no comprobado», no «cumple».

«Corregida la respuesta, la decisión pasa a «continuar con condiciones»»

REALIDAD

Hay incumplimientos y un pendiente: corregir, repetir la prueba y revisar el 28/06/2027.

REPASO

Ideas clave

- La base aprobada (12 clientes) se conserva; la previsión nueva va en una versión aparte.
- Puente: volumen + precio + coste = real − base. Piloto: −200,00 €, íntegramente de volumen.
- Once clientes, uno a 110,00 €: −100,00 de volumen y −10,00 de precio; excedente 390,00 €.
- Un indicador es numerador entre denominador, con su meta: completitud 54/60 = 90 %; puntualidad 9/12 = 75 %.
- Lo que falta se redondea hacia arriba: 57 de 60 (faltan 3) y 11 de 12 (faltan 2).
- Encuesta: participación 8/10 = 80 %; favorables 6/8 = 75 % de quienes respondieron, no de los clientes.
- Tres estados: cumple, incumple y no comprobado; sin prueba no hay cumplimiento.
- Con incumplimientos, conformidad condicionada: condiciones con responsable, fecha y verificación.
- Continuar con condiciones, umbral de liquidez de 940,00 € y revisión el lunes 28/06/2027, sin ocultar el primer resultado.



¡Ahora te toca a ti!

Repasa, practica y comprueba lo que has aprendido.

📝 **Resumen**

✅ **Test**

👆 **Interactivos**

Libro, presentaciones, resúmenes y tests gratis en **josesande.com**