

FORMACIÓN PROFESIONAL · PROYECTO INTERMODULAR DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA · UNIDAD 1

Una necesidad que merece un proyecto

Lunes 11 de enero de 2027. Nora entrega a tu equipo el expediente PI-GM-27: las solicitudes de Vértice llegan sin referencias y algunas se duplican. De una muestra de 40, doce no llevan referencia y ocho están duplicadas. «Primero, la comprobación; después, la decisión.»

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a…

- Comparar una asesoría, un departamento interno y una empresa de servicios, y dibujar el organigrama de Vértice.
- Revisar una muestra de solicitudes y calcular tasas sin sumar defectos que pueden solaparse.
- Distinguir capacidad, cartera y demanda, y estimar ingresos previstos sin confundirlos con cobros.
- Elegir una mejora comparando impacto, recursos y plazo, y justificar sus límites.
- Definir un indicador con línea base, meta y responsable, y relacionarlo con un ODS.

SITUACIÓN DE PARTIDA

«Primero, la comprobación; después, la decisión»

Lunes 11 de enero de 2027. Nora reúne a tu equipo en la sala de Vértice y le entrega el encargo del expediente **PI-GM-27**: «Las solicitudes de Vértice llegan sin referencias y algunas se duplican. Diseñad un registro único, organizad el circuito de documentos y comprobad que otra persona puede utilizarlo». No se autoriza desarrollar un ERP ni realizar pagos reales.

Sobre la mesa: Leila ha traído una muestra de **cuarenta solicitudes** recibidas en recepción; Mateo las ha revisado: **doce no llevan referencia y ocho están duplicadas**; Hugo anota, sin recuento, **tres hojas** por expediente. Producto de hoy: diagnóstico, organigrama y ficha de indicador.

❓ ¿Qué hecho puedes verificar hoy antes de proponer nada: lo que cuenta alguien o lo que muestra una solicitud?

❓ De las cuarenta solicitudes, ¿qué fracción no tiene referencia? ¿Se pueden sumar sin más las doce y las ocho?

❓ ¿Qué dato no consta todavía y quién autoriza el resultado?

❓ Si doce clientes pagaran 120,00 € al mes, ¿ese dinero estaría ya cobrado?

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

1.1 Conocer la organización

1.2 Escuchar antes de proponer

1.3 Medir servicio y capacidad

1.4 Elegir una mejora

1.5 Vincular objetivos y sostenibilidad

Cuarenta solicitudes sobre la mesa



Esta solicitud ha llegado sin referencia.

Y esta otra ya la teníamos registrada: es un duplicado.





Contad cuántas hay de cada tipo antes de proponer nada.

CLAVE

Una opinión («siempre se pierden solicitudes») es una **pista**; una cifra con población y fuente es un **dato**. Primero se cuenta; después se decide.

Quién recorre el circuito y qué organización lo sostiene



Actividad

Lo que hace la organización: qué servicio presta y para quién. Vértice presta apoyo administrativo (recepción, revisión, archivo y recuperación de documentos de otras empresas) y organiza encuentros.



Forma jurídica

Cómo está constituida ante la ley: sociedad limitada, empresario individual, cooperativa o asociación. Vértice es una **sociedad limitada**. Actividad y forma jurídica son dos datos distintos.



Organigrama y departamento

El organigrama muestra quién depende de quién y qué función cumple cada puesto; un departamento agrupa tareas de la misma naturaleza. En Vértice, cada departamento recae en una persona.



Dato y decisión

El **dato del caso** es lo que dicen los documentos; la **decisión del equipo**, lo que tú concluyes con ellos. Se escriben en columnas separadas.

CLAVE

Comparar con **criterios fijos** (a quién sirve, qué recibe, qué devuelve, con quién se coordina) evita elegir por impresión y permite que otra persona repita el análisis.

Tres organizaciones, los mismos criterios

CRITERIO	A · ASESORÍA	B · DEPARTAMENTO INTERNO	C · VÉRTICE
Destinatarios	Varias empresas clientes	Una sola organización	Varias empresas clientes
Entradas	Documentación de cada cliente	Operaciones de la propia empresa	Documentos y encuentros de otras empresas
Salidas	Información y trámites preparados	Registros, pagos y archivo internos	Documentos revisados, archivados y recuperables
Coordinación	Con cada cliente por separado	Con compras, personal y dirección	Entre recepción, archivo y operaciones
Forma jurídica	**No consta**	**No procede**: forma parte de otra organización	Sociedad limitada

La última fila no es un descuido: la ficha de A no dice cómo está constituida y B, un departamento, no tiene forma jurídica propia (la de su organización matriz no consta).

CLAVE

La regla de oro de la unidad: lo que no está en el documento se anota como «no consta» y se solicita a quien lo tenga. No se inventa.

Quién hace qué en el circuito

Circuito habitual de Vértice (en PI-GM-27 no hay pagos reales).

MOMENTO	RESPONSABLE	DEPARTAMENTO	QUIEN LO COMPRUEBA
Recepción	Leila	Comunicación	Mateo
Autorización	Nora	Dirección	Hugo (verifica que consta el dato)
Pago	Hugo	Operaciones	Nora (aprueba antes de pagar)
Archivo	Mateo	Administración	Leila

En PI-GM-27, Nora autoriza qué se aprueba, se devuelve o se rechaza; Mateo mantiene los documentos y el archivo; Hugo revisa importes, plazos y el calendario; Leila recibe solicitudes y atiende a los usuarios.

CLAVE

Control interno: conviene separar quién prepara, quién autoriza y quién paga una operación, adaptando el control al tamaño y a los riesgos de la empresa. Cada momento tiene un responsable y otra persona que lo comprueba.

La opinión orienta, la muestra demuestra



Entrevista

Recoge la experiencia de quienes usan el circuito. Bien hecha, hace las mismas preguntas a todos y no sugiere la respuesta.



Revisión de una muestra

Comprueba hechos en los propios documentos. Una **muestra** es un subconjunto que se examina para sacar conclusiones sobre el conjunto: aquí, 40 solicitudes.



Tasa y base

Una **tasa** divide una parte entre la **población** (el total examinado) y se multiplica por cien. Cada tasa lleva siempre su población y su fecha.



Cinco preguntas abiertas

¿Qué haces con una solicitud sin referencia? ¿Cuántas veces a la semana buscas una que ya habías visto? ¿Cómo sabes si ya está registrada? ¿Qué falta con más frecuencia? ¿Qué cambiarías?

CLAVE

12 casos son muchos o pocos según el total examinado: **el denominador dice de qué se habla**.

Solo los datos que hacen falta



Art. 5.1.c: los datos personales serán adecuados, pertinentes y limitados a lo necesario para sus fines.

Reglamento (UE) 2016/679 (RGPD), de 27 de abril de 2016, art. 5.1.c · Consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

Quien recoge datos personales: aquí, tu equipo en las entrevistas y en la muestra. Anota solo lo necesario y, en el libro, trabaja siempre con datos ficticios.

CLAVE

Si algún día trabajas con datos reales, pregunta antes **qué datos personales son imprescindibles** y **quién tendrá acceso** a ellos.

Cada tasa, con su población

DEFECTO	CASOS	POBLACIÓN	CÁLCULO	TASA (%)
Sin referencia	12	40	12 / 40	30,00
Duplicadas	8	40	8 / 40	20,00
Con algún defecto	Entre 12 y 20	40	No consta	Entre 30 y 50

Una solicitud puede ser a la vez duplicada y no llevar referencia. Sin **identificadores** (el número de cada solicitud) se desconoce el **solapamiento**: el total está entre 12 (si todas las duplicadas son también de las que no llevan referencia) y 20 (si ninguna está en las dos listas).

CLAVE

No sumes defectos sin identificadores. 12 + 8 = 20 solo vale si ninguna solicitud está en las dos listas, y eso hay que probarlo. Hasta entonces, cada tasa por separado y el total como «no consta».

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Mateo escribe en el informe: «Hay 20 solicitudes con defectos». ¿Qué se puede afirmar de verdad?

A Que hay 20 solicitudes defectuosas, el 50 % de la muestra

B Que hay entre 12 y 20 solicitudes con algún defecto (entre el 30 % y el 50 %); el total exacto no consta

C Que hay 4, la diferencia entre 12 y 8

✔ Sin los números de solicitud no se sabe cuántas están en las dos listas. Para aclararlo se piden los identificadores y se comparan (actividad 6).

El diagnóstico, campo a campo

CAMPO	CONTENIDO EN PI-GM-27
Organización	Vértice
Dato observado	12 solicitudes de 40 sin referencia; 8 de 40 duplicadas
Población y periodo	40 solicitudes recibidas en recepción; muestra revisada el 11/01/2027
Fuente	Revisión de Mateo sobre la muestra de Leila
Hipótesis	Las solicitudes sin referencia son las más difíciles de localizar
Limitación	Solapamiento desconocido; no se suman los defectos
Necesidad derivada	Un registro con identificador único para cada solicitud

Si falta algún campo se escribe «no consta» y se solicita. Se anota quién revisó la muestra y qué día, para que otra persona pueda repetir el recuento.

CLAVE

Comprueba: si otra persona repite el recuento con los mismos documentos y obtiene 12 y 8, las cifras se pueden usar; si no coinciden, se revisa la muestra antes de seguir.

Tres cifras que no se mezclan



Capacidad

Lo máximo que el equipo puede atender con sus medios: cuántas solicitudes puede registrar y archivar al día con las personas disponibles.



Cartera

Los clientes que ya tiene, con un acuerdo: los clientes con los que ya trabaja Vértice.



Demanda

Lo que los clientes pedirían o piden: empresas que han dicho que les interesa el servicio, sin compromiso.



¿Qué confirma la demanda?

Hechos comprobables: un contrato firmado, un anticipo con su justificante o una lista de espera con empresa y fecha. No la confirman un «me interesa» ni una cifra redonda sin fuente.

CLAVE

Decidir con la cifra equivocada lleva a **promesas que no se pueden cumplir**.

Previsto no es cobrado

ESCENARIO	CLIENTES	PRECIO (€/MES)	INGRESOS PREVISTOS (€/MES)
Piloto	12	120,00	1.440,00
Con 9 clientes	9	120,00	1.080,00

Escenario prudente: 9 × 120,00 = 1.080,00 € al mes, el **75 %** de los 1.440,00 € previstos (9 / 12), no el 90 % (cifra que saldría de dividir entre 10 clientes en lugar de entre 12). La diferencia es de **360,00 € al mes**. Hoy Vértice no tiene ningún cobro acreditado por este piloto.

CLAVE

Previsto, firmado y cobrado son tres estados de una misma cifra: se espera; hay un acuerdo escrito; hay un justificante de ingreso. **En tu sector**: en hostelería, una reserva con señal confirma la ocupación y un «ya vendremos» no; en comercio, un pedido firmado es demanda y las visitas a la tienda, no.

Impacto, recursos y plazo

ALTERNATIVA	IMPACTO	RECURSOS	PLAZO
Registro único	Alto: ataca las dos causas	Bajos: una hoja y permisos	Corto: se prueba en pocas sesiones
Formación	Medio: depende de cada persona	Bajos	Corto, pero el efecto se pierde
Automatización completa	Alto, si funcionara	Altos, sin presupuesto	Largo; no se probaría a tiempo

El registro único gana: mejor combinación de impacto alto, recursos bajos, plazo corto y un registro comprobable del resultado. La formación puede acompañarlo, pero sola no deja un documento que compruebe el resultado. La automatización queda fuera: Nora no autoriza un ERP.

CLAVE

Se elige con criterios, no con gusto: primero los criterios, después la elección. La tabla no son datos del caso, sino una decisión razonada que otra persona puede discutir; si cambia un dato, se vuelve a valorar.

Puntos porcentuales no es lo mismo que porcentaje relativo

Reducción relativa = (valor inicial − valor final) ÷ valor inicial

Meta en otra muestra de 40	10 % de 40	**máximo 4**
Diferencia entre porcentajes	30 % − 10 %	**20 puntos**
Reducción relativa	(12 − 4) ÷ 12 = 8 ÷ 12	**66,67 %**

Los puntos comparan dos porcentajes; el 66,67 % compara con el valor inicial. La meta es una hipótesis de trabajo, no una promesa: se confirma o se corrige con la medición.

CLAVE

Limitación y condición de cambio: el registro único no impide que alguien se lo salte; solo da un lugar donde buscar. Si la prueba mostrase que no reduce las solicitudes sin referencia, el equipo volvería a la tabla y reconsideraría la formación como apoyo.

Una meta necesita su base

CAMPO	CONTENIDO EN PI-GM-27
Indicador	Porcentaje de solicitudes sin referencia
Finalidad	Comprobar si el registro único reduce las solicitudes sin identificador y facilita localizarlas
Numerador y denominador	Solicitudes sin referencia / solicitudes de la muestra
Línea base	12 de 40 = 30 % (muestra del 11/01/2027)
Meta	10 % en otra muestra de 40: máximo 4
Fuente · frecuencia	Revisión de la muestra con el registro único · una vez, al terminar la prueba
Responsable	Mateo calcula; Nora valida

Otros indicadores: **minutos de espera** (no consta: se cronometra una muestra antes de fijar la meta) y **hojas impresas por expediente** (hoy, tres).

CLAVE

«Reducir mucho» no es una meta. «Bajar de 12 a un máximo de 4 solicitudes sin referencia en otra muestra de 40» sí lo es: dice desde dónde, hasta dónde y con qué población. Quien calcula no es quien valida.

El ODS 12, con una medida

La Agenda 2030 de Naciones Unidas (2015) establece 17 ODS, desarrollados en 169 metas. El ODS 12, producción y consumo responsables, se relaciona con usar menos recursos, entre ellos el papel.



Versión comprobable: «Si en la muestra las hojas impresas bajan de tres a dos por expediente, se usa menos papel; la energía de los equipos no se ha medido».

CLAVE

Lo digital no es neutro: los equipos consumen electricidad, los archivos ocupan servidores y los aparatos se fabrican con recursos. Una mejora se relaciona con un ODS cuando el equipo enseña el dato que la sostiene y reconoce lo que no ha medido.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Cuarenta solicitudes, dos defectos



Tu equipo, para Nora

Lunes 11/01/2027: revisión de Mateo (12 sin referencia y 8 duplicadas en 40), piloto de 12 clientes a 120,00 € y tres alternativas. Caso ficticio.

1. **Separar datos e hipótesis.** 40 solicitudes (población, muestra de Leila); 12 sin referencia y 8 duplicadas (revisión de Mateo). Solapamiento: no consta, falta comparar identificadores; no se suma.

2. **Calcular las tasas.** Sin referencia: 12 / 40 = 30,00 %. Duplicadas: 8 / 40 = 20,00 %.

3. **Contrastar.** Al revés: el 30 % de 40 son 12 y el 20 % de 40 son 8. Misma base. No se puede afirmar que haya 20 defectuosas.

4. **Elegir y fijar la meta.** Registro único. Meta: 10 % en otra muestra de 40, como máximo 4. Reducción esperada: 20 puntos (de 30 % a 10 %); relativa, 8 de 12 = 66,67 %.

5. **Condición de aceptación.** Cada cifra con fuente, fecha y población; el total de defectuosas como «no consta»; otra persona repite las dos tasas.

✔ Sin referencia 30 %; duplicadas 20 %; total con algún defecto: **no consta.** Mejora: registro único. Meta: máximo 4 de 40 (10 %), 20 puntos menos.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Práctica P01: otra oficina con **50 solicitudes**, 15 sin referencia y 5 duplicadas, y una meta del 8 %. ¿Cuántas solicitudes sin referencia admite la meta?

A 8

B 4

C 15

✔ 8 % de 50 = 4 solicitudes; hoy hay 15 (15 / 50 = 30 %). Las duplicadas son el 10 % (5 / 50) y los defectos tampoco se suman: el total está entre 15 y 20. Esa población es independiente de la de 40.

OJO PROFESIONAL

El informe de Mateo, marcado como APROBADO

Informe de diagnóstico PI-GM-27, versión 01 (documento ficticio, 11/01/2027). Cinco de las ocho filas contienen un error.

N.º	CAMPO	CONTENIDO	¿BIEN?
1	Identificador y fecha	PI-GM-27 · diagnóstico v01 · 11/01/2027	✔
2	Solicitudes defectuosas	20 de 40 solicitudes son defectuosas (12 sin referencia + 8 duplicadas)	✘ no consta: entre 12 y 20
3	Ingresos del piloto	Los 1.440,00 € previstos ya se han cobrado	✘ previstos, sin cobro acreditado
4	Impacto ambiental	Digitalizar elimina todo impacto ambiental	✘ afirmación sin prueba
5	Mejora elegida	Registro único; meta: máximo 4 sin referencia en otra muestra de 40	✔
6	Fuente	Datos internos	✘ revisión de Mateo, muestra de Leila
7	Estado	APROBADO · comprobación no registrada · sin persona revisora	✘ sin revisión no hay aprobado
8	Autor	Mateo	✔

CLAVE

Un documento no está aprobado por llevar esa palabra, sino porque alguien lo ha comprobado y lo ha dejado escrito. La versión corregida se entrega **sin borrar el original** y con los cambios marcados.

El diagnóstico, en tu carpeta

Incorpora a la carpeta 01_Diagnostico el archivo UD01_PROY_diagnostico_v01 con:

1

Diagnóstico de la muestra

Las 40 solicitudes con el modelo T02: tasas del 30 % y del 20 %, y el total como «no consta».

2

Organizaciones y organigrama

La comparación de las tres organizaciones y el organigrama de Vértice con la matriz de funciones.

3

Ficha del indicador

Línea base, meta y responsable. Y tu nota de autoría: qué hiciste, qué comprobaste y qué cambió tras la revisión.

CLAVE

Comprueba tu entrega: cada cifra con población, fuente y fecha; no se suman los defectos; los 1.440,00 € como **ingresos previstos**; la forma jurídica de A «no consta» y la de B «no procede»; otra persona ha revisado y firmado.

APRENDE CON LA IA

La respuesta que recibió Mateo

Mateo preguntó a un asistente de IA cuánto ha mejorado el servicio si las solicitudes sin referencia pasan del 30 % al 10 % en muestras de cuarenta. Pulsa cada tarjeta.

«La reducción del 30 % al 10 % equivale a una reducción relativa del 20 %»

BULO

Son 20 puntos porcentuales; la reducción relativa es (12 − 4) ÷ 12 = 66,67 %.

«Si hay 12 solicitudes sin referencia y 8 duplicadas, tenemos 20 solicitudes defectuosas en la muestra»

BULO

El solapamiento no consta: el total está entre 12 y 20. Se piden los identificadores.

«Con una meta del 10 %, se admitirían hasta 10 solicitudes sin referencia en las cuarenta»

BULO

10 % de 40 = 4. Con 10, la tasa sería del 25 % y la meta no se cumpliría.

«Cada tasa se calcula sobre su población: 12 / 40 = 30 % y 8 / 40 = 20 %»

REALIDAD

Misma base, 40, en las dos; y cada una con su fecha y su fuente.

REPASO

Ideas clave

- Actividad (qué hace) y forma jurídica (cómo está constituida) son datos distintos.
- Lo que no consta se anota como «no consta» y se solicita: la forma jurídica de A no consta; la de B no procede.
- Control interno: cada momento del circuito, con un responsable y otra persona que lo comprueba.
- Una tasa lleva su población y su fecha: 12 / 40 = 30 % sin referencia; 8 / 40 = 20 % duplicadas.
- Sin identificadores no se suman defectos: el total (entre 12 y 20) no consta.
- Capacidad, cartera y demanda son tres cifras distintas; un «me interesa» no confirma la demanda.
- 1.440,00 € son ingresos previstos, no cobrados; con 9 clientes, 1.080,00 € (75 %), 360,00 € menos al mes.
- Registro único: impacto alto, recursos bajos y plazo corto; meta 10 % de 40 = máximo 4 (20 puntos; 66,67 % relativo).
- Indicador con línea base, meta y responsable; ODS 12 con una medida: lo digital no es neutro.



¡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**