

PROGRAMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN

DE EMPRESAS COOPERATIVAS II

UNIDAD DIDÁCTICA VI

AUDITORIA DE PROYECTOS

Nombre del participante _____

Círculo de Estudio _____

Sede _____

Espacio para el tutor

Fecha de devolución: _____

Observación general

Copyright c. Publicaciones de CENECOOP, R. L., 1995

Las publicaciones de CENECOOP, R. L., gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derechos de Autor. Para obtener los derechos de reproducción o de traducciones hay que formular las correspondientes solicitudes al Centro de Estudios y Capacitación Cooperativo, CENECOOP, R. L.

ISBN

Primera edición 1995

Rita Gamboa Conejo (autora)

La autora es costarricense, Licda. en Planificación Económica de la Universidad Nacional (UNA); M.Sc. en Planificación con especialidad en Formulación, Administración y Evaluación de Proyectos de Desarrollo del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). Docente e investigadora de la Escuela de Planificación de la UNA, Escuela de Trabajo Social de la UCR y del ICAR Consultora a nivel nacional y centroamericano para el ICAP, organizaciones públicas y privadas nacionales como CENAP, CPCA, CENECOOP, Lubricantes Americanos y diferentes ONG. Trabaja actualmente como directora de la Escuela de Planificación y Promoción Social de la UNA.

Diseño gráfico: William Abarca Méndez

Impreso en Costa Rica.

CONTENIDO

Presentación.....	5
1. Introducción.....	7
2. Objetivos.....	7
3. Aprende a partir de su experiencia.....	8
4. Auditoria de Proyectos.....	10
4.1 ¿Que es una auditoria de proyectos?.....	10
4.2 Problemática de los proyectos.....	10
4.3 Responsabilidad del Consejo de Administración.....	12
4.4 Técnicas de programación (para dar seguimiento).....	12
4.4.1 La técnica GANTT.....	13
5. Planificación de un sistema de alerta temprana.....	17
5.1 Desglose de objetivos.....	17
5.1.1 Revisión de objetivos.....	17
5.1.2 Desglose de objetivos.....	19
5.1.3 Indicadores verificables.....	19
5.2 Desglose de actividades.....	21
5.3 Programación de actividades.....	23
5.4 Asignación de recursos.....	24
5.5 Ambiente externo del proyecto.....	28
6. Seguimiento y control.....	30
6.1 Control del tiempo.....	30
6.2 Control financiero.....	31
6.3 Control de calidad.....	32
6.4 La matriz del seguimiento y control.....	33
7. Políticas.....	35
8. Compromiso de actuación.....	36
9. Cumplimiento del compromiso de actuación de la unidad anterior.....	38

PRESENTACIÓN

El Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP, R.L.), con el propósito de brindar capacitación al Movimiento Cooperativo y en cumplimiento de sus objetivos, propone un Programa de Educación a Distancia, tendiente a ofrecer a los cooperativistas, instrumentos adecuados, que le permitan contribuir con el logro de una gestión administrativa eficiente en su empresa cooperativa.

Este curso está dirigido exclusivamente a los egresados del Curso de Administración de Empresas Cooperativas I, que el CENECOOP R.L., ha venido impartiendo desde principios de la década de los 90 con excelentes resultados, que nos han demostrado la bondad de la metodología a Distancia como Instrumento de capacitación.

La Educación a Distancia ha pasado a ocupar un lugar muy importante en muchos países del mundo, convirtiéndose en uno de los más útiles y eficaces instrumentos de capacitación. Que tiene la particularidad de llegar hasta donde está el cooperativista, lo cual permite eliminar algunas limitaciones propias del sistema de capacitación que se han usado tradicionalmente, tales como la realización de largos desplazamientos por parte de los participantes o tener que abandonar durante varios días sus trabajos y familias.

La presente Unidad Didáctica, constituye uno de los componentes del Curso, el cual está integrado además, por otros medios y recursos, tales como, círculos de estudios, consultas telefónicas y personales al tutor y servicios de tutoría con un (a) profesor (a) especializado (a) en el tema y en el método a distancia y con experiencia en el campo cooperativo. Esta gama de recursos que ofrece la Educación a Distancia conjuntamente con el interés y la responsabilidad con que los cooperativistas asumen su capacitación, hará posible que se pueda lograr el objetivo del curso, el cual es aumentar la capacidad diferencial de nuestros cooperativistas y desde luego mejorar áreas de Gestión Empresarial de las cooperativas.

Para la elaboración de este trabajo, el CENECOOP R.L., contrató los servicios del especialista en Economía y Administración M.Sc. José Ángel Vargas Pacheco, quien tuvo a su cargo la Dirección de Producción de las Unidades Didácticas preparadas por los especialistas en cada materia, de los que presentamos una pequeña biografía de cada autor en el reverso de la primera página. El proceso de organización y diseño estuvo bajo la supervisión de la Dirección Ejecutiva y la coordinación de Educación a Distancia.

En CENECOOP R.L., creemos que con este nuevo esfuerzo por capacitar a nuestros funcionarios cooperativistas, estamos contribuyendo sustancialmente a lograr un cambio de enfoque, una apertura mental en la percepción de los problemas que plantea el estar inmersos en los procesos de reconversión, modernización y globalización que caracterizan nuestra economía, así mismo prepararse para los procesos de reingeniería que necesariamente debe de someterse nuestra empresa cooperativa, en busca de un desarrollo humano sostenible.

Stéfano Arias Ocampo
Director Ejecutivo

Álvaro Chaves Villalobos
Coordinador, Programa Educación Distancia

1. INTRODUCCIÓN

Una empresa cooperativa debe abordar todos los días la solución de múltiples problemas en su ámbito de trabajo. Entre los más importantes está **LA NECESIDAD DE DAR SEGUIMIENTO Y CONTROL A LOS PROYECTOS**, resultado del proceso de planificación, que permite un uso más racional de los recursos disponibles.

Un buen sistema de control y seguimiento de proyectos permite optimizar la gestión de quienes toman decisiones, siempre y cuando se convierta en una labor concreta, cotidiana y con alto sentido práctico. Esto permite conocer la situación real, y los obstáculos y medidas correctivas oportunas, para avanzar en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

2. OBJETIVOS

En esta unidad didáctica sus objetivos serán conocer el diseño de un sistema de programación y control de los proyectos y su aplicación a la realidad. En concreto, esta unidad pretende:

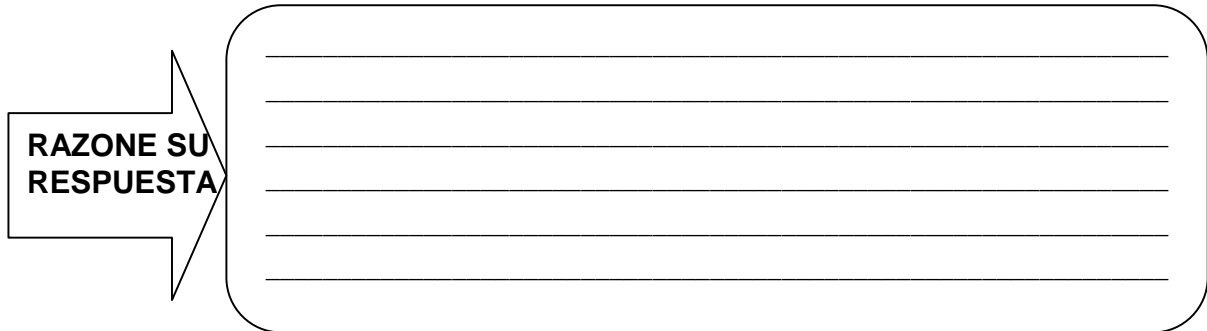
1. Lograr que los directores de las empresas cooperativas puedan dar seguimiento a los diversos proyectos contenidos en su plan de desarrollo.
2. Dotar a los directores del instrumental básico para el establecimiento del Sistema de Auditoría de proyectos.
3. Identificar posibles políticas que el Consejo de Administración deba dictar para que la Gerencia formule el Plan Anual Operativo a fin de que facilite el seguimiento de los proyectos.

3. ESTUDIE A PARTIR DE SU EXPERIENCIA

Antes de iniciar su aprendizaje sobre el seguimiento y control de proyectos, iniciemos con unas breves preguntas, para saber cuánto conoce del tema.

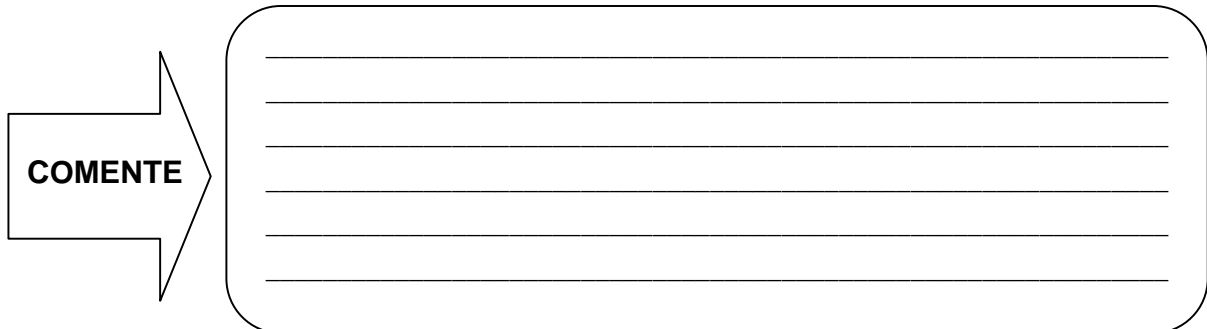
3.1 En su Consejo de Administración, ¿Cuáles son las actividades más importantes que se realizan antes de ejecutar un proyecto?

RAZONE SU RESPUESTA



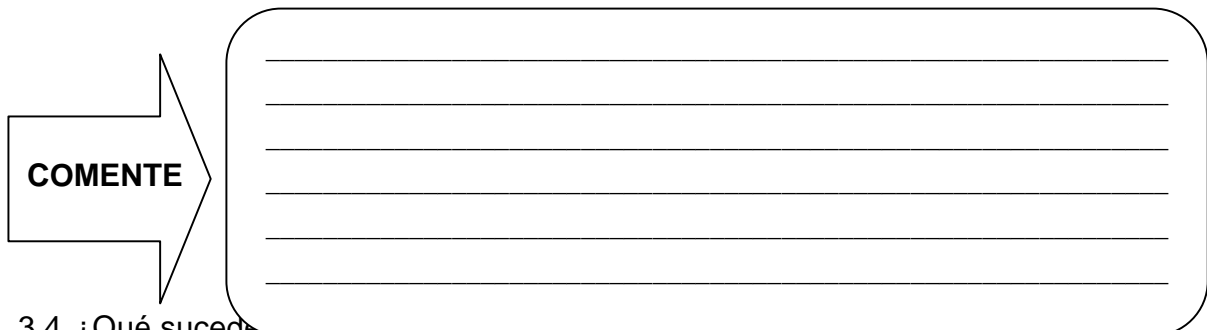
3.2 Una vez iniciado el proyecto ¿Quiénes son los responsables de llevarlo a cabo?

COMENTE



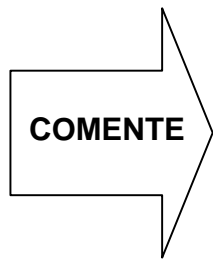
3.3 ¿Cómo hace el Consejo de Administración para controlar el tiempo o duración total?

COMENTE



3.4 ¿Qué sucede...





3.5 ¿Cómo controla el Consejo de Administración el avance físico y financiero de los proyectos?

A large, hollow arrow pointing to the right with the word "COMENTE" inside. To its right is a large, rounded rectangular box containing six horizontal lines for writing.

3.6 ¿Qué sucede si la mayoría de los asociados se oponen al proyecto, una vez iniciado? ¿Cómo resuelven esa situación?

A large, hollow arrow pointing to the right with the word "COMENTE" inside. To its right is a large, rounded rectangular box containing six horizontal lines for writing.

3.7 ¿Cuáles son los instrumentos de control de proyectos empleados en su cooperativa?

A large, hollow arrow pointing to the right with the word "COMENTE" inside. To its right is a large, rounded rectangular box containing six horizontal lines for writing.

ANALICE

3.8 Identifique las principales limitaciones o problemas en su cooperativa para la ejecución y el control de los proyectos:

¿CUÁLES SON?



3.9 ¿Está usted en capacidad de dar seguimiento y controlar proyectos?:

SI

NO

Si responde NO, continúa con el manual. Si su respuesta es afirmativa, conoce bastante del tema, pero podemos darle otro instrumento de apoyo.

4.1 ¿Qué es una auditoria de proyectos?

La auditoria se ha entendido tradicionalmente como un instrumento para analizar lo adecuado de los registros contables, y de todo tipo de operaciones de carácter financiero. Sin embargo, el énfasis ha venido cambiando, principalmente al reconsiderarse que mucha información útil no se encuentra exclusivamente en los informes contables.

Por ejemplo, hoy se reconoce entre varios tipos de información, la necesidad de juzgar la calidad con que se llevan a la práctica los proyectos.

En la actualidad se aplican varios tipos de auditoria, por ejemplo:

- a) **Auditoría financiera:** Evalúa los registros y operaciones financieras.
- b) **Auditoría de operaciones:** Evalúa la calidad de las operaciones y procedimientos.
- c) **Auditoría administrativa:** Juzga la calidad de la administración.
- d) **Auditoría de funcionamiento:** Evalúa los resultados de los planes y de las estrategias llevadas a la práctica. Es una función del Consejo de Administración.
- e) **Auditoría social:** Busca vigilar y evaluar el funcionamiento social del negocio.

La auditoría de proyectos es un tipo particular de auditoría de funcionamiento, llevado a cabo por la alta dirección (Consejo de Administración y Gerencia) a fin de lograr pleno conocimiento de la forma y calidad con que se están ejecutando los proyectos. Esto es muy importante ya que en los proyectos se invierte hoy grandes cantidades de dinero, lo cual necesariamente afectará el futuro. Una responsabilidad de esta clase no puede delegarse. Como observamos, la auditoría del proyecto es un medio para dar seguimiento al cumplimiento de los proyectos. No se extrañe si los usamos como sinónimos.

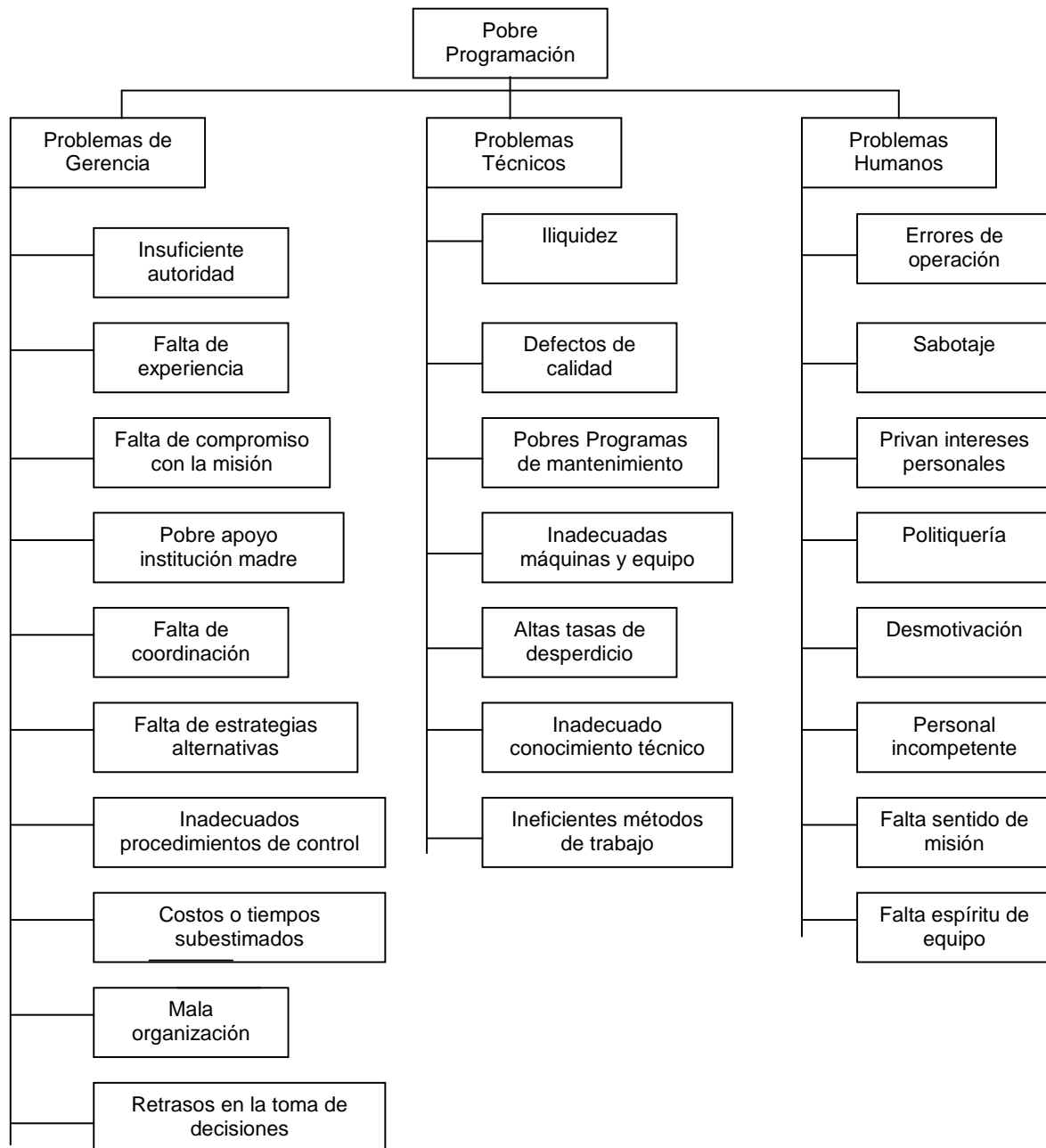
4.2 Problemática de los proyectos

Es muy común oír la queja de que los proyectos no se cumplen; de que los estudios de factibilidad solo sirven para adornar la biblioteca del gerente; de que las circunstancias de la vida real cambian rápidamente por lo que los proyectos se quedan atrasados. Sin embargo, también oímos la queja de que el vecino montó un proyecto y prosperó como la espuma, a pesar de lo absurdo de la idea de ese proyecto.

¿Tenemos que aceptar con resignación que los proyectos dupliquen el plazo, tripliquen el costo, para no incluir el fracaso económico? Definitivamente no, si aceptamos que los problemas no son tales, sino más bien oportunidades disfrazadas, las cuales debemos resolver sistemáticamente. Entonces ¿Por qué fracasan los proyectos?

La mayoría de los problemas de ejecución son causa o efecto de otros problemas, razón por la cual no se solucionan resolviéndolos por separado. Así por ejemplo, inadecuados métodos de trabajo, máquinas ineficientes, personal incompetente, insuficiente liquidez operativa, retrasos en las decisiones, aumento en costos y plazos no son más que causas o efectos del problema que debe resolverse. Lo importante es descubrir el problema central y a partir de él los problemas causa y efecto.

Diversos estudios han mostrado que los fracasos ocurren cuando no se programa bien la ejecución de los proyectos. Por tal motivo la NASA y otras instituciones similares decidieron que ningún proyecto espacial se ejecutaría, sino se contaba con la correspondiente programación. A partir de entonces los proyectos vienen siendo más exitosos, lo que dio origen a nuevos sistemas para programar la ejecución de los proyectos. Tomando esto como problema central, podemos llegar a una relación de causas, efectos como la siguiente aproximación:



Esto nos dice que una pobre programación originará problemas de gestión, técnicos y humanos. Lo contrario, una adecuada programación se anticipará a todo ese tipo de problemas y evitará su ocurrencia. Por lo tanto, debemos ahondar en el tema de la programación.

4.3 Responsabilidad del Consejo de Administración

Planificar es, como vimos en el primer curso de Administración de Empresas Cooperativas (Unidad Didáctica: Planificación de la Empresa Cooperativa), responder a las preguntas ¿hacia dónde quiero ir?, y ¿qué medio necesito para llegar allí?. La respuesta a la primera pregunta se da por medio de la planificación estratégica (ligada al largo plazo) y la respuesta a la segunda, por medio de la planificación táctica u operativa y el presupuesto ligado al corto plazo.

Es normal que la Planificación Estratégica pretenda consolidar lo hecho si es bueno, repararlo si es malo, y en general estimular el desarrollo de la empresa cooperativa. Para cumplir con ello será necesario invertir fuertes sumas de dinero en una o varias cosas. Estas cosas se convierten en lo que conocemos como Proyectos de Inversión, los cuales se asimilan mediante los estudios de factibilidad. Un estudio de factibilidad aprobado se convierte en un Proyecto.

Ahora bien, el Plan Operativo y el presupuesto sirven para planificar la ejecución de proyectos, buscando coordinar las actividades de cada proyecto, y combinando lo mejor posible los recursos de que se dispone (tiempo, dinero, tecnología, equipos, trabajadores, etc.).

Nuestra responsabilidad como directores es comprobar la calidad en la ejecución de las actividades y principalmente verificar los resultados de la gestión, en términos de tiempo, (cumple con plazos) unidades, costo (según presupuesto) y calidad (de acuerdo a especificaciones), a fin de apoyar o de adoptar las decisiones remediales que correspondan. Para ello, yo como Director debería contar con una guía o listado de "indicadores" o criterios clave para dar seguimiento y medir el progreso de las actividades de los proyectos en ejecución y del Plan Operativo.

La "programación de actividades" (de un presupuesto o de un plan operativo) se convierte en un listado de indicadores claves, para medir el progreso de las actividades de un proyecto.

Dar seguimiento significa auditar sistemáticamente lo realizado y confrontarlo con lo que se había planeado. Cuando nos damos cuenta de diferencias sobre lo programado, debemos tomar decisiones para redefinir la forma como se están ejecutando las actividades, y acomodarlas de acuerdo a las condiciones que se tienen en la realidad.

No podemos dar seguimiento con base en buenas intenciones. Es necesario hacerlo utilizando una buena programación de las actividades. Pero, ¿cómo se hace la programación?. Veamos algo al respecto, para posteriormente ahondar en más detalles.

4.4 Técnicas de programación (para dar seguimiento)

La responsabilidad de alcanzar los objetivos de un Plan Anual Operativo o de un presupuesto, es ante todo de la Gerencia. Sin embargo, los diferentes jefes subalternos del

anterior, serán los que utilicen los recursos para realizar y dirigir las actividades correspondientes a cada proyecto. Para que todo ocurra coordinadamente, en términos de tiempo y de recursos, es necesario "Programar" el Plan Operativo, lo cual se puede hacer mediante diferentes técnicas.

Existen varias técnicas para programar y coordinar actividades, por ejemplo PERT (Técnica de Seguimiento, y Evaluación de Proyectos), CPM (Métodos del camino crítico), A.B.C. (Programación por redes), etc., consideramos que estas técnicas, son de gran importancia, pero **corresponden** al nivel de gestión y no al de dirección.

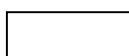
En cambio, a nivel de directores consideramos más útil la técnica conocida como GANTT. Para comenzar a familiarizarnos con ella, sin ahondar mucho (lo que haremos luego), permítanos mostrártelo.

4.4.1 La técnica GANTT

El GANTT es un gráfico por medio del cual se presenta a la vista el plan de ejecución, ya sea de un proyecto en particular o del Plan Operativo de toda la empresa cooperativa, esté o no escrito el mismo. Efectivamente el GANTT muestra el listado de indicadores o criterios claves para medir el progreso en el tiempo y los responsables. Pero como no refleja los recursos principalmente monetarios, se recomienda hacer un GANTT de recursos. Es decir contaríamos con dos GANTT, uno de actividades y otro de recursos.

El GANTT se construye a partir de cuatro elementos:

1. **El título:** Describe el nombre de lo que se quiere controlar y dar seguimiento.
2. **El encabezado:** Es la parte superior del cuadro, a partir del cual se crean las columnas. En los gráficos siguientes verás una primera columna para titular "proyectos y actividades" y otras columnas para «meses" (bien podrían ser semanas, días, etc.).
3. **Columna matriz:** Es la parte literaria en que se anotan los títulos de los proyectos y de las actividades, (en el lado izquierdo del cuadro) lo cual permite leer en forma horizontal, por líneas.
4. **El cuerpo:** Son las columnas que se ubican hacia la derecha de la columna matriz y en donde se grafica el tiempo de duración de cada actividad. El tiempo de duración se puede graficar así:



barra vacía, o banda de papel de color.

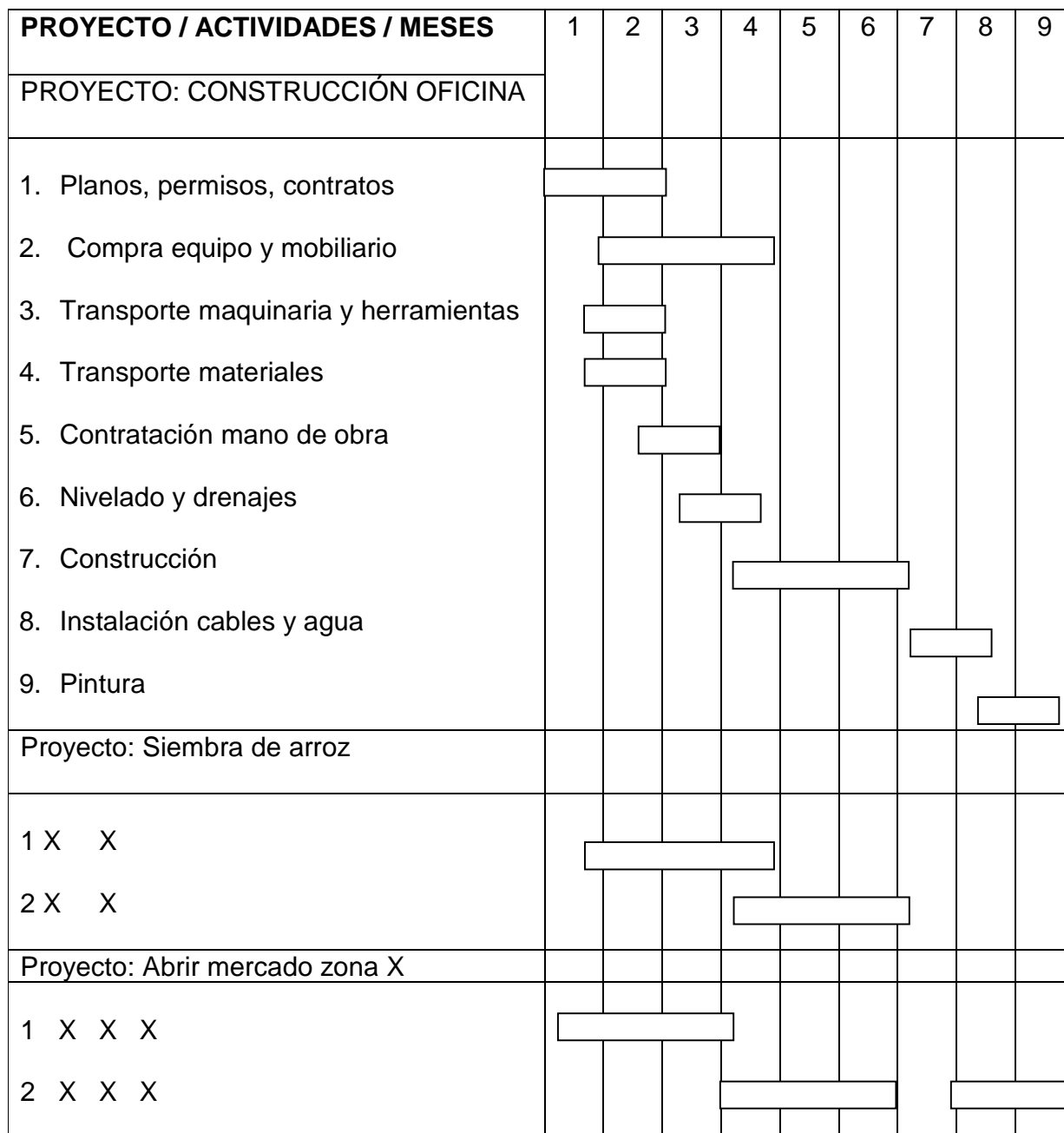
corchetes. La intención es rellenarlo conforme se ejecuta la actividad.

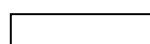
brazo. Idéntica intención a la anterior. Se puede rellenar con sombra, a colores o con una banda de papel a todo color.

..... Otra forma que te imagines.

VEAMOS UN EJEMPLO SENCILLO:

**Gráfico 1
GANTT DE ACTIVIDADES**



 Indica tiempo más probable de duración. Al interior de la barra puedes anotar el responsable, días - hombre costos.

**Gráfico 2
GANTT DE RECURSOS**

ACTIVIDADES / MESES	1	2	3	4 etc.
PROYECTO: CONSTRUCCIÓN DE OFICINA				
1. Planos, permisos	100.000	50.000		
2. Compra de equipo	5.000	10.000	15.000	10.000
3. Transporte maquinaria	7.000	7.000		
4. Transporte materiales	2.000	8.000		
5. Contratación mano de obra		10.000		
6. Nivelado y drenaje		150.000	500.000	
7. Construcción			600.000	1.000.000
8. Instalación cables yagua				
9. Pintura.				
PROYECTO: SIEMBRA DE ARROZ				
1 – X X	20.000	150.000	175.000	
2 – X X			10.000	300.000
PROYECTO: ABRIR MERCADOS				
1 – X X X	35.000	10.000	150.000	200.000
2 – X X X				73.000
TOTAL / MES	169.000	395.000	1.450.000	1.583.000

¿Cómo leer el gráfico 1? Si se fija en él existen tres proyectos (construcción de oficinas, siembra de arroz y abrir mercado en zona x) y para cada uno hay una serie de actividades.

La actividad 1 se hará entre los meses 1 y 2, la actividad tres se inicia en la última semana del mes 1 y continua en las tres siguientes del mes II, la actividad 5 se hace un

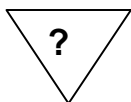
30% en el mes 2 y un 70% en el mes 3. Además vemos que la actividad 1 se inicia antes que la 2 pero durante el segundo mes se ejecutan ambas a la vez y luego continúa la actividad 2 por dos meses más. Así sucesivamente puede leer el resto.

El gráfico 2 está referido tan solo a recursos monetarios en el tiempo. Por tal motivo puede complementarse con cuadros de asignación de recursos, en que para cada mes se indique número y tipo de mano de obra, materias primas, máquinas y equipo necesarios.

Lo más importante de este programa de actividades y recursos es que una vez hecho se convierte en un instrumento de seguimiento y control. Es un sistema de información tipo **"cuadro de mando"** ya que en todo momento podemos comparar entre lo planificado y lo realizado.

Las desviaciones representan luces de alarma, para que la dirección concentre su atención y decida como intervenir.

Imaginase una pizarra o un gráfico a colores en la sala de sesiones de su Consejo de Administración. Verdad que sería muy útil poder examinarlo todas las veces que entres a la sala y discutir sobre él.



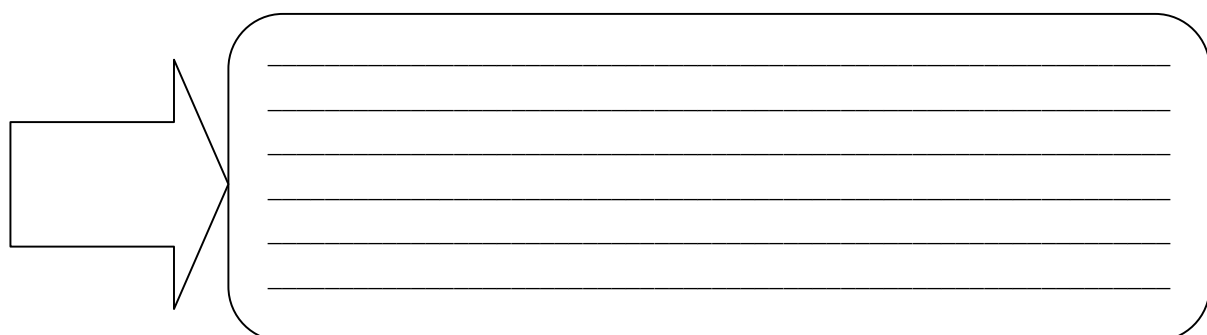
EJERCICIOS

1. Cómo se realiza el seguimiento de los proyectos actuales de su cooperativa (seleccione los dos más importantes). Señale cuándo y cómo se hace el seguimiento.

ANOTE



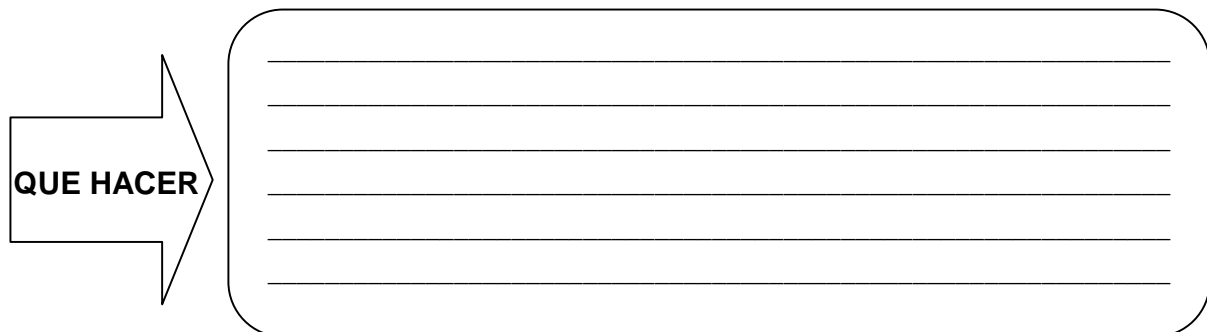
2. ¿Cómo leer el grado de cumplimiento de los proyectos en el gráfico 1?



**ANOTE SU
RESPUESTA**

3. Supone que estamos en el 5 mes ¿Qué medidas correctivas sugeriría? (siempre en el gráfico I).

QUE HACER



4. Haga un gráfico de GANTT para cumplir con esta Unidad Didáctica, partiendo desde el momento en que se la entregaron hasta la tutoría al final de 15 días.

ANOTE



5. PLANIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE ALERTA TEMPRANA

Seguro se habrá preguntado ¿Cómo saber que es una actividad? ¿Cómo ordenarlas en el tiempo? ¿Cuáles pueden hacerse al mismo tiempo? y otras más. A continuación

vamos a presentarle un procedimiento. Consiste en una serie de pasos y vamos a ir analizando cada uno de ellos.

5.1 Desglose de objetivos

5.1.1 Revisión de objetivos

La primera preocupación es analizar los objetivos del proyecto (llamados objetivos generales u objetivo principal) para hacerlos claros y viables.

Esto es necesario porque al planificar detalladamente la ejecución aparecen nuevos elementos, o porque al tiempo presente ha cambiado la situación original y los objetivos globales (en términos de resultados, costo y tiempo) no coinciden con lo que conviene y es posible realizar ahora.

Al revisar los objetivos debemos analizar con cuidado:

1. Si las condiciones externas (entorno) previstas hacen o no posible alcanzar los objetivos.
2. Si existen o podemos conseguir los recursos técnicos para lograrlos.
3. Si tenemos o podemos conseguir los recursos (dinero, personas o equipo).
4. Si podemos cumplirlos en el plazo previsto.
5. Si es o no posible alcanzar el resultado buscado.

Es necesario revisar los objetivos no solo porque hayan sido enunciados en forma general, sino porque ahora conocemos cosas que antes no sabíamos. Si el análisis dice que son claros y viables no hay problema, pero si es lo contrario, caben varias acciones posibles:

1. Abandonar el proyecto, en el caso de no ser viable o porque la situación actual haga muy riesgosa la aventura.
2. Reelaborar los objetivos, con base en los recursos planificados y disponibles tomando en cuenta las nuevas condiciones externas.
3. Reelaborar lo planificado, en este caso se ajustan los objetivos y todo lo planificado.

Las soluciones 1 y 3 son situaciones extremas y provocan malestar. Lo más común es la segunda y significa:

- a) Corregir objetivos hechos sin reflexión por problemas de tiempo.
- b) Corregir objetivos para ajustarlos a condiciones actuales.
- c) Precisar objetivos definidos en forma general.

Esto es, sencillamente crearle viabilidad al objetivo en función de lo planificado.

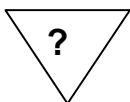
Ejemplo:

COOPESFUERZO inició en 1994, estudios para diversificar su producción agrícola y se propuso los siguientes objetivos:

1. Fomentar la producción agropecuaria para cubrir el déficit de granos básicos a nivel nacional.
2. Mejorar la productividad en las actividades agropecuarias para que los costos de producción sean competitivos con los costos internacionales.

Si analizamos estos objetivos encontramos que son muy ambiciosos y la cooperativa no está en condiciones de competir con costos, equipo y mano de obra con el mercado internacional. Si los reformulamos pueden quedar así:


- Fomentar la producción de granos básicos para generar un ingreso adicional, y mejorar las condiciones de vida de los asociados de la cooperativa.
- Crear fuentes de empleo para los hijos de los asociados.
- Proporcionar un mayor abastecimiento de granos básicos a los asociados.



EJERCICIOS

Selecciona uno de los proyectos de su Cooperativa, por ejemplo financiar insumos, aumentar número de asociados, comprar un equipo, etc.

1. Señale ¿Cuáles son sus objetivos?




ANOTE

2. ¿Qué limitaciones tienen de acuerdo a las condiciones económicas, de mano de obra y equipo disponibles?



ANOTE

3. Reformule esos objetivos de acuerdo a la realidad.



ANOTE

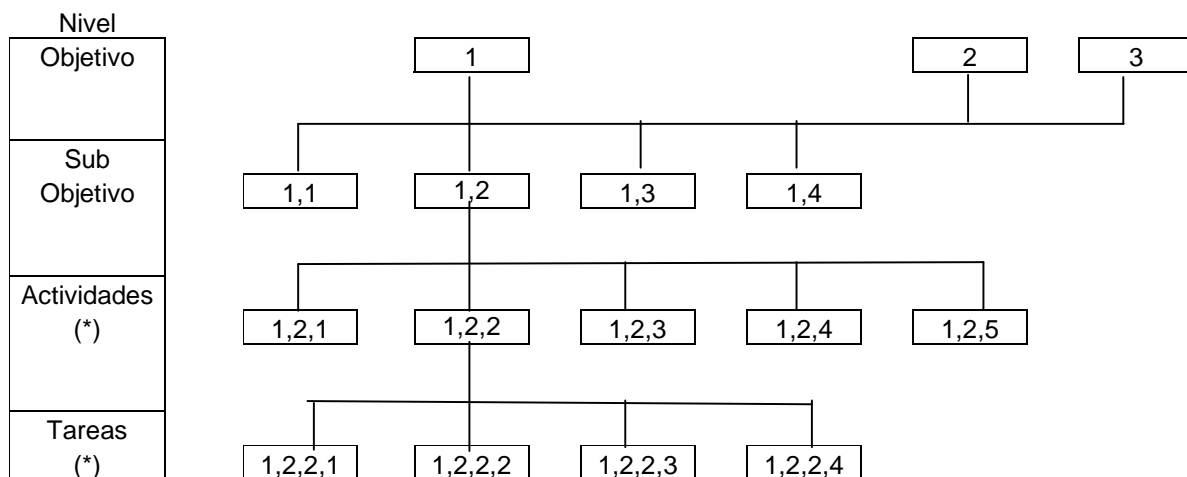
5.1.2 Desglose de objetivos

Bien, una vez creada la viabilidad al objetivo del proyecto, debemos desglosarlo en "**resultados menores**" que sean más concretos y de menor plazo, lo que facilitará su control. Por lo tanto, si logramos realizar cada uno de estos resultados menores, lograremos el resultado mayor, el proyecto. De ahí que a los resultados menores se le haya puesto el nombre de sub - objetivos u objetivos específicos. Ambos, objetivos y sub - objetivos nos resumen "**qué se desea lograr**".

Un gráfico nos ayudará a clarificar los puntos anteriormente citados.

Gráfico 3

DESAGREGACIÓN DE LOS OBJETIVOS



(*) Para una mejor comprensión ver apartado 5.2

5.1.3 Indicadores verificables

Los indicadores se refieren a las metas cuantificables, a los cambios que se desea alcanzar en cada objetivo específico. Por tal razón los sub objetivos deben contener en sí mismos especificaciones en términos de: Qué se desea lograr, cuánto, cuándo, dónde, con qué y costos.

Solo con estas aclaraciones en cuanto a metas, podrá exigir resultados a los responsables de la ejecución. Además, por su medio podrás ir evaluando los logros, o lo contrario.

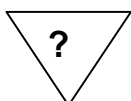
Veamos un ejemplo:

**Cuadro 1
ESPECIFICACIONES POR OBJETIVOS
E INDICADORES**

NIVEL	ESPECIFICACIÓN	EJEMPLO
OBJETIVO	¿Qué se desea lograr? (1)	Aumentar el recibo de café.

(impacto previsto)		
SUB-OBJETIVOS (impactos combinados)	¿Qué se desea lograr? (2)	Aumentar la producción por manzana
INDICADORES VERIFICABLES (Precisa impactos)	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué se va a medir? - ¿Cuánto? (cantidad) - ¿Con qué calidad? - ¿Cuándo? (plazo) - ¿Dónde? - ¿Costo? 	<p>Asociados aumentan las entregas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 500 asociados aumentan la producción en 2 fanegas • Según requisitos del ICAFE. • Período 1995-1997. • Zona entre 1200-1500 mts. • 3.000.000 millones de colones.

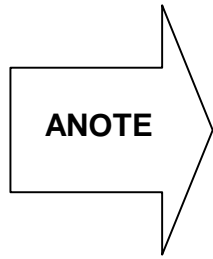
Así cada sub - objetivo permite medir logros en términos de cantidad, calidad, plazo y costo, independientemente de las personas que verifiquen los resultados. El ejemplo anterior tendrá como indicador verificable que: "500 asociados de zonas entre 1200 y 1500 metros de altura, aumentan las entregas por manzana en dos fanegas entre los períodos 1994-1995 y 1996-1997, cumpliendo con los requisitos de calidad de ICAFE, con un costo de 3.000.000 millones de colones".



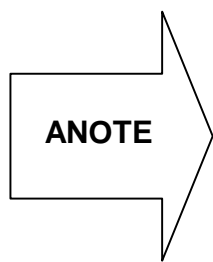
EJERCICIOS

Selecciona un proyecto de su cooperativa que conozca, por ejemplo, financiar insumos, aumentar número de asociados, comprar un equipo, etc. Es importante seleccionar algo que conozca, porque este ejercicio se continuará hasta que haga su correspondiente GANTT.

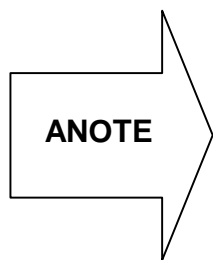
Señale cuáles son los objetivos:



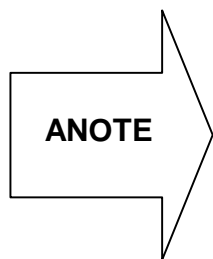
Defina sub - objetivos:



Señale los indicadores verificables (metas):



Indique el costo:



5.2 Desglose de actividades

El desglose anterior puede continuar, para lo cual tomamos cada sub - objetivo y analizamos las “**acciones necesarias**” para que se cumpla el sub - objetivo. Estas acciones, de las cuales depende el logro del sub - objetivo, se llaman actividades. Se anotan aquellas actividades que son importantes y necesarias para obtener el sub objetivo u objetivo específico.

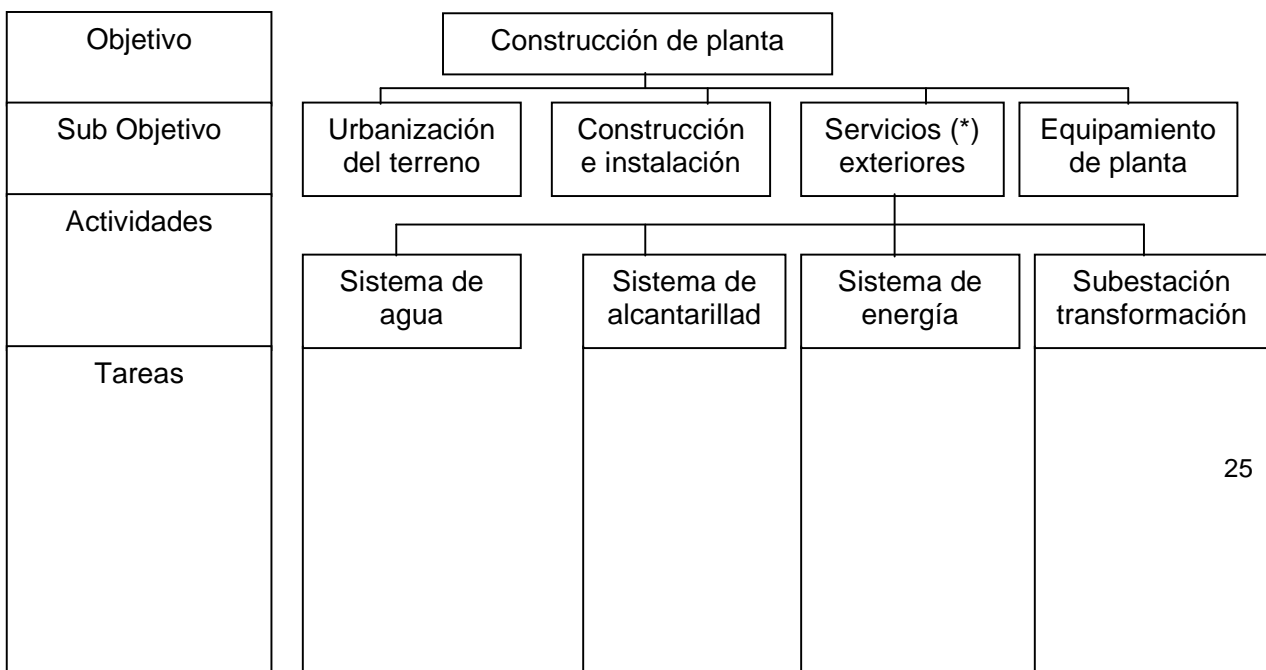
El conjunto de actividades nos resumen "**como**" alcanzar cada sub objetivo y el conjunto de objetivos específicos.

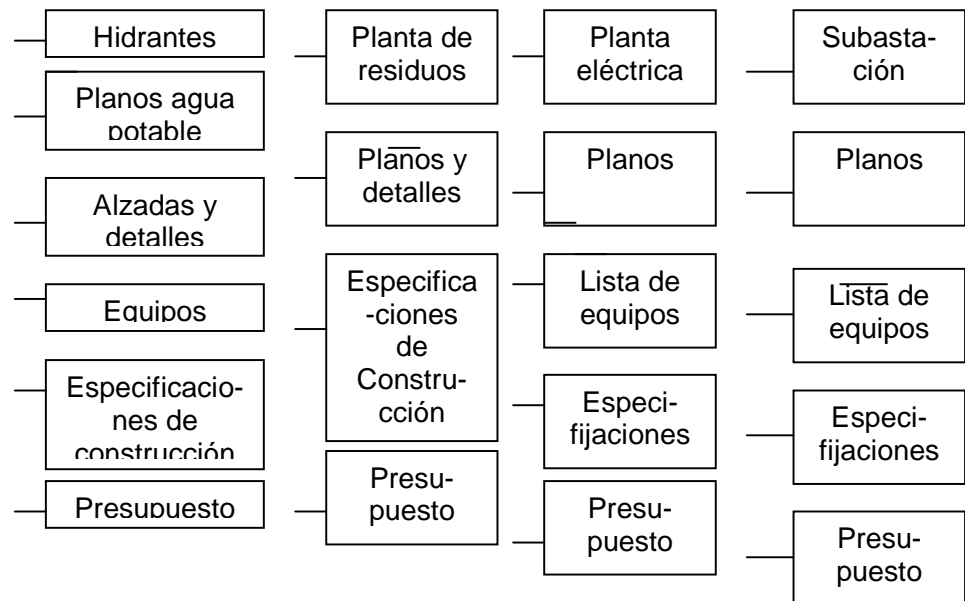
Las actividades muestran el “**proceso de acciones necesarias**” para alcanzar el sub - objetivo. Del sub - objetivo (1.2, Gráfico 3), surge un paquete de actividades (1.2.1), (1.2.2), (1.2.3), etc. Adicionalmente, al estudiar cada actividad puede ser que todas o algunas de ellas requieran desagregarse en tareas o acciones menores para que la actividad se cumpla. Por ejemplo, la actividad (1.2.2) se ejecuta por medio de un grupo de tareas (1.2.2.1), (1.2.2.2).

Como puede observar, la identificación de actividades no es un trabajo antojadizo, sino que corresponde a lo que realmente debe hacerse para lograr cada sub - objetivo. Si recuerda el GANTT que vimos antes, ahora entenderás cómo es que se identifican todas las actividades.

Para completar la idea del gráfico anterior, veamos el siguiente ejemplo:

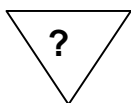
**Gráfico 4
DESGLOSE DE ACTIVIDADES**





(*) A manera de ejemplo detallamos las actividades y las tareas para el sub objetivo Servicios Exteriores. Pero, igualmente se debe proceder para el resto de objetivos propuestos.

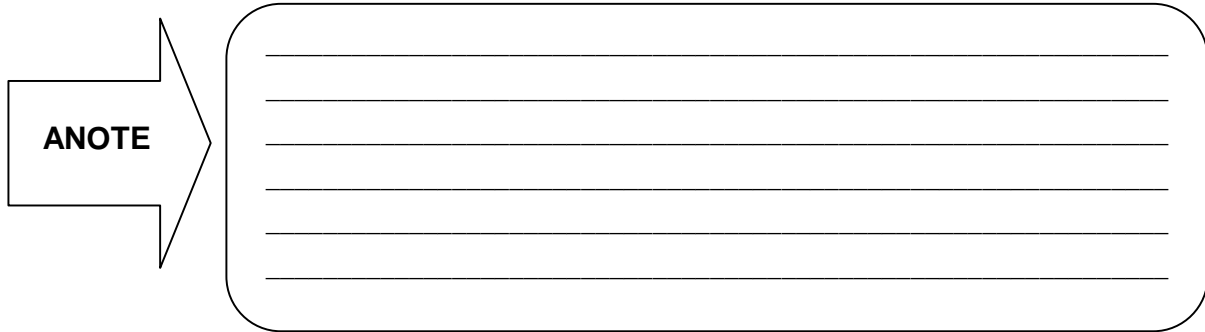
Es posible que tengas algunas dificultades al decidir la cantidad de detalle de las "**listas de actividades**" y de tareas. Lo ideal sería que cada actividad cuente con su propia lista de tareas, para así controlar cada parte al detalle. Sin embargo para efectos de programación se acepta llegar al nivel de actividades, y presentar un máximo de 8 actividades principales por cada objetivo específico.



EJERCICIOS

Tomemos el proyecto de su cooperativa, que selecciono para el anterior ejercicio. Defina un sub objetivo (puede ser igual o diferente al anterior):

Indique cuatro actividades:



A diagram consisting of a large arrow pointing to the right, with the word "ANOTE" written inside it. To the right of the arrow is a rounded rectangular box containing five horizontal lines for writing.

Para cada actividad defina dos tareas:



A diagram consisting of a large arrow pointing to the right, with the word "ANOTE" written inside it. To the right of the arrow is a rounded rectangular box containing five horizontal lines for writing.

5.3 Programación de actividades

Ahora sabemos cómo es que se identifican las actividades que van en el GANTT. Sin embargo todavía no sabemos la forma para ordenarlas en el tiempo. A esto nos dedicaremos a continuación, a programar las actividades.

Esto consiste en ordenar las actividades en una secuencia lógica, (primero lo primero, segundo lo segundo), en identificar cuáles se pueden ir realizando paralelamente, y así sucesivamente hasta completar el trabajo. Dicen que para comprender algo, nada mejor que un ejemplo. Veamos la construcción de una bodega en una cooperativa.

1. Qué actividad es primero: tener los planos y aprobación del presupuesto.
2. Qué es segundo: conseguir, contratar y transportar la maquinaria, equipo, herramientas para la obra.
3. Qué sigue: conseguir, comprar y transportar los materiales de construcción.

4. Luego va: seleccionar y contratar la mano de obra.

Como puedes ver la actividad 3 y 4 se pueden ir realizando paralelamente, así ahorramos tiempo y recursos. Continuemos:

5. Actividad: drenajes para desagüe del terreno.

6. Actividad: construcción de las obras físicas de la bodega.

7. Actividad: conseguir, comprar y transportar los equipos y mobiliario de la bodega.

8. Actividad: compra y transporte de plantas que serán sembradas.

La actividad 7 y 8 pueden realizarse paralelamente.

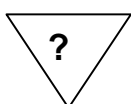
9. Actividad: siembra de las plantas.

10. Actividad: Instalación de equipos, mobiliario, etc.

Las actividades 9 y 10 se pueden realizar conjuntamente.

11. Actividad: Pintura y retoque final de la bodega.

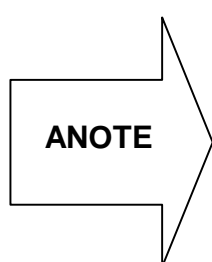
Como ve, es sencillo darle una secuencia u orden a las actividades, así aprovechamos los recursos disponibles y ahorramos tiempo y costos. Pero todavía nos falta un pequeño detalle para hacer el gráfico, asignarles el recurso tiempo que durará cada actividad. Esto lo haremos en el siguiente punto.



EJERCICIOS


Continuemos con el proyecto seleccionado de su cooperativa.

Señale el orden del tiempo de las actividades:



1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Indique cuáles se pueden hacer a la vez:



5.4 Asignación de recursos

Una vez programada las actividades el responsable está en disposición de asignar recursos. Se entiende como recurso “Los medios que facilitan la realización del proyecto” por ejemplo, mano de obra, herramientas, equipo, dinero, tiempo, etc. Los datos logrados se pueden acomodar en un cuadro como el número dos. Es a partir de este cuadro que podemos construir el GANTT.

El tiempo es un recurso de mucha importancia, por lo que debe ser lo más realista posible, y debe hacerse para cada actividad. A fin de ayudarnos a programar el tiempo, será necesario que nos apoyemos en personas con experiencia.

Veamos un ejemplo sencillo. Usted va a ayudar a un sobrino a dibujar y pintar una vaca, para lo cual hará lo siguiente:

1. Comprar papel, lápiz, borrador y lápices de colores. Tiempo estimado en ir de compras y regresar 2 horas, responsable: usted, costo: 350 colones, equipo: una bicicleta, fecha: hoy.
2. Buscar un escritorio o una mesa, limpiarla y ponerla en condición de trabajo. Tiempo: 10 minutos, responsable: usted, equipo: un paño y jabón, costo: no tiene, fecha: mañana en la tarde.
3. Dibujar el contorno de la vaca en el papel de dibujo. Tiempo: una y media hora, responsable: usted, equipo: papel, lápiz y borrador, costo: no tiene, fecha: mañana en la tarde.
4. Colorear la vaca y el paisaje. Tiempo: 1 hora, responsable: usted, equipo: papel, borrador, caja de lápices de colores, costo no tiene, fecha: pasado mañana en la tarde.

Lo que hemos hecho se llama programar actividades y asignar recursos. Por lo tanto, ahora puede hacer el GANTT y dárselo al papá del niño para que nos dé seguimiento en el proyecto.

Dibuja el GANTT del anterior ejemplo:



En el ejercicio que veníamos trabajando el gráfico de GANTT sería el siguiente:

Cuadro 2
Ejemplo: ASIGNACIÓN DE RECURSOS

ACTIVIDAD	DURACIÓN DIAS	RECURSO	EQUIPO	FINANCIERO	FECHAS
Planos y aprobación	5	1 ingeniero	-	10.000.00	1 al 5 de mayo
Transporte maquinaria y equipo	10	3 obreros	X	10.000.00	1 al 10 de mayo
Materiales	5	3 obreros	X	100.000.00	5 al 10 mayo
Contratación Mano de Obra	5	9 personas	X	20.000.00	5 al 10 de mayo
Desagüe, canalización	3	2 obreros	X	10.000.00	10 al 13 de mayo
Construcción de Bodega	30	5 obreros	X	200.000.00	13 de mayo al 25 de junio
Compra y transporte de equipo	10	3 personas	X	100.000.00	25 de junio al 5 de julio
Transporte de plantas	2	1 persona	X	5.000.00	5 al 7 de julio
Siembra de plantas	1	1 persona	X	5.000.00	7 de julio
Colocación de equipo	2	2 personas	X	10.000.00	9 de julio
Pintura y apertura	3	3 personas	X	25.000.00	10 al 12 de julio
Total	76			495.000.00	495.000.00

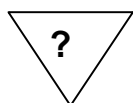
Esta asignación de recursos se puede colocar en el gráfico de GANTT en la siguiente forma: la longitud de la barra indica el tiempo de duración, al interior de la barra y según días, semanas, etc., anotar el financiamiento presupuestado, las máquinas o equipos necesarios, la cantidad de mano de obra, etc. También puede hacer dos GANTT, uno de tiempo y otro de recursos.

Veamos el de tiempos para los anteriores datos.

Gráfico 5
CONSTRUCCIÓN DE UNA BODEGA

ACTIVIDADES / SEMANAS	1	2	3	4	5	6	7	8
Planos Y aprobación de presupuesto.	***** *							
Contratar y transportar maquinaria, equipo, herramientas.		**						
Contratar y transportar materiales.		***						
Contratar mano de obra		***						
Obras desagües y canalización			**					
Obra física bodega			**	***** *	***** *	**		
Compra y transporte de plantas						*****		
Siembra de plantas								***
Colocación de equipos								***
Pintura y apertura de la bodega								***

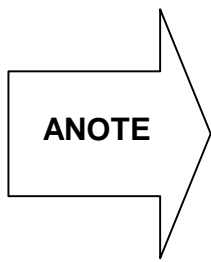
El **cuadro 2** y el **gráfico 5**, nos servirá si se está cumpliendo el proyecto en días, con el financiamiento asignado, con el equipo y obreros necesarios. Si la obra va muy lenta puede significar que hay poca gente o equipo o que no se está trabajando adecuadamente. Aquí es el Consejo o el Gerente el responsable porque haya una adecuada asignación de recursos.



EJERCICIOS

Continuaremos con el proyecto seleccionado de su cooperativa.

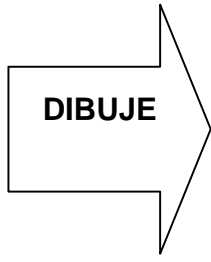
Asigne recursos a cada actividad:




ANOTE

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Dibuje el GANTT:



DIBUJE



5.5 Ambiente externo del proyecto

El ambiente externo es el conjunto de factores que se mueven alrededor de la cooperativa y del proyecto y que pueden influenciar positiva o negativamente el logro de los objetivos. Estos factores se clasifican en controlables (se puede variar su posición) y los no controlables (no se pueden modificar puesto que no hay control sobre ellos). Entre ellos se tiene:

- **Económicos:** referidos a las posibilidades económicas productivas y adquisitiva de la región.
- **Sociales:** necesidades que tiene la población y que se manifiesta como problemas.
- **Políticos:** los grupos que presionan para satisfacer sus necesidades, apoyo de quienes gobiernan para hacer viables los proyectos.
- **Institucional:** ayudas o cooperación que ofrecen las organizaciones locales o internacionales para garantizar la ejecución de los proyectos.
- **Legales:** normas y reglamentos que rigen el apoyo económico, político y financiero de los proyectos.
- **Climáticos:** condiciones que permiten la realización de proyectos específicos según naturaleza y características.
- **Ecológicos:** la necesidad de preservar los sistemas que permiten la vida del hombre, fuentes de agua, bosques, aire limpio, ríos sin contaminar.
- **Mercado:** el comportamiento de los competidores y los compradores.

Todos estos elementos ejercen influencia desde fuera hacia el proyecto y éste a su vez establece relaciones que influyen en ese ambiente externo. La influencia puede ser negativa o positiva. Ahora bien, todos esos factores con excepción de los dos últimos, están en manos de ciertos grupos que llamamos actores sociales. Los actores sociales pueden ser instituciones, grupos o personas que tienen algún grado de interés en el proyecto, ya sea porque reciban de él un beneficio o una pérdida. De aquí la importancia de identificarlos para establecer si son aliados u oponentes al proyecto.

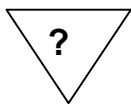
Lo importante es identificar a los de mayor importancia, para definir lo que la cooperativa debe hacer.

Ejemplo: en la cooperativa El Bullicio, existe un proyecto para sembrar arroz.

1. Los asociados se oponen: factor negativo hacia el proyecto.
2. El mercado demanda más cantidades y ofrece altos precios: factor positivo.

En este caso se están relacionando factores sociales de mercado y económicos, ejerciendo ciertas condiciones al proyecto.

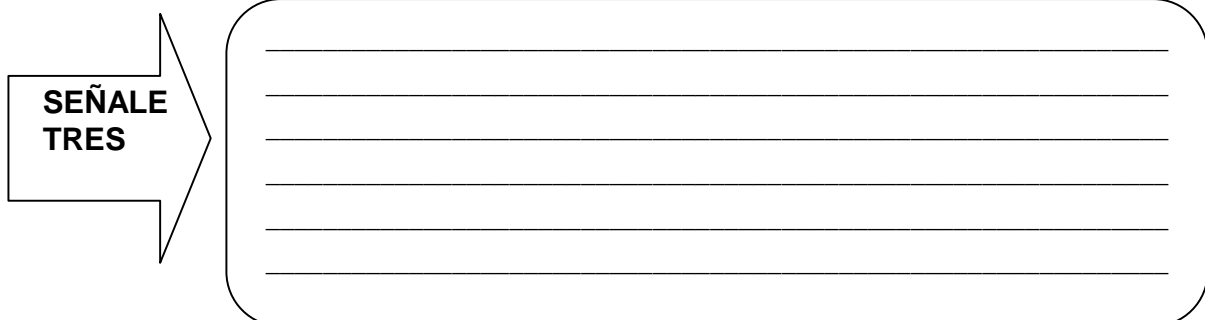
Todo buen administrador debe tratar de manejar o controlar esas influencias para una gestión creativa, que sepa adecuar e interpretar los elementos ambientales para darle viabilidad a las acciones propuestas.



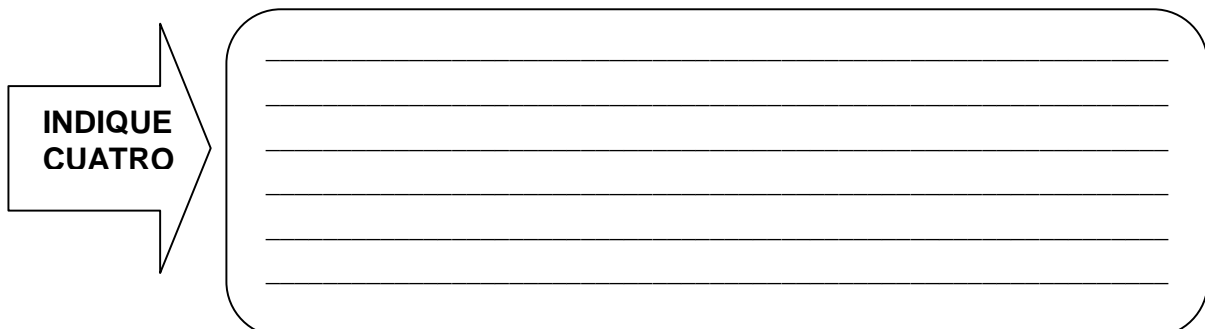
EJERCICIOS

Continuemos con el proyecto seleccionado en su cooperativa

1. Factores que favorecen su ejecución (internos y externos).



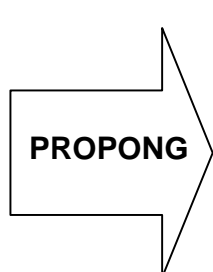
2. Factores opositores (internos y externos)



3. ¿Cuáles de esos elementos puede controlar la Administración y cuáles no?
¿Qué hacer con los no controlables?



4. ¿Qué acciones recomiendas?



6. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Bueno, ya conocemos la forma de programar un sistema de alerta temprano para la ejecución de nuestros proyectos. Ahora nos corresponde analizar la forma en que él trabaja y la manera en que nos puede ayudar a dar seguimiento. Como ya dijimos, el seguimiento permite medir y comparar lo planeado contra lo ejecutado, tomar las medidas correctivas en el momento preciso, en relación a tiempos, costos y calidad de las acciones. Aquí señalaremos algunos medios para controlar.

6.1 Control del tiempo

El cronograma o gráfico de GANTT sirve para controlar el avance de los proyectos porque permite tener un listado de las actividades y su duración total. Mediante barras se controla cuáles están realizadas, y cuáles no, ya que mediante algún sistema de llenado (oscureciendo, anotando cantidades, etc.), podemos anotar el grado de cumplimiento. Veamos.

ACTIVIDAD	SEMANAS DEL MES DE JULIO DE 200_			
	1	2	3	4

Formulación de Plan				
Compra de Equipo				
Compra de Materiales				
Construcción				

La barra en negro significa que ya se cumplió, mientras que los blancos están pendientes. De esta forma se sabe si vamos bien o no. Este llenado, o cualquier otro debe hacerse en forma sistemática todas las semanas o al menos una vez al mes.

También se puede poner una señal al lado de la barra que indica si ya se terminó o no (T), si está retrasado (K), o bien si se puede ejecutar en el tiempo previsto (P).

Veamos ejemplo:

***** T= Justo a tiempo, retraso de x meses; costo igual o tantas veces superior al programado; causas.

La T indica que está terminado.

K= Retraso de tantos días o semanas, proporción de lo cumplido (-%) y de lo que falta, consecuencias para otras actividades...

Cuando se usa la K significa que esa actividad está retrasada y que va a retrasar todo el proyecto. Entre paréntesis se puede anotar el grado de cumplimiento o bien de retraso.

P= La P es señal de que lo programado se puede realizar en el tiempo previsto.

Para el ejemplo anterior nos quedaría el gráfico de Gantt así:

ACTIVIDAD - SEMANA	1	2	3	4
--------------------	---	---	---	---

Formulación del Plan	<input type="checkbox"/>	=	T (seguir programa)	
Compra de equipo			<input type="checkbox"/>	= K (retraso de 3 días, cumplido 70%)
Compra materiales			<input type="checkbox"/>	= K (retraso de 1 día, cumplido 10%)
Construcción				<input type="checkbox"/> = P

Al tener actividades retrasadas debemos reprogramar para actualizar la programación en tiempos cortos.

6.2 Control financiero

Para controlar los costos debemos contar con dos GANTT, el de tiempos y el de recursos. Así podremos visualizar el avance físico, contra el costo total y las posibles desviaciones. Podemos ver cuales actividades se han cumplido en el tiempo previsto y cuáles no, así como los costos de cada una de ellas y si corresponde con la realidad.

Ejemplo: En la construcción de un salón comunal en una cooperativa, se ha gastado la mitad del dinero y se han levantado tan solo las paredes laterales. Esto indica que el avance físico (obra física) no es igual a la cantidad de dinero gastado, lo cual puede significar que si seguimos así no alcanzará el dinero para terminar toda la obra. Esas situaciones se deben controlar a tiempo y corregir. Veamos el **GANTT financiero**.

**Gráfico 6
GANTT FINANCIERO**

ACTIVIDAD	SEMANAS (COLONES) (*)				TOTAL
	1	2	3	4	
Formulación del	200.000				200.000

Plan	(200.000)				(200.000)
Compra de equipo		675.000			675.000
		(472.500)	(218.000)		(690.500)
Compra materiales		1820.000	(800.000)		1820.000
		(182.000)			(982.000)
Construcción			1.675.000	2.400.000	4.075.000
			(2.100.000)		(2.100.000)
	200.000	2.495.000	1.675.000	2.400.000	6.770.000
					(3.972.500)

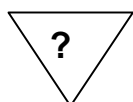
(*) Entre paréntesis se anota lo gastado, al final de la tercera semana.
¿Cuál es su opinión sobre esta situación?

6.3 Control de calidad

Este concepto está señalado en los "indicadores verificables" (ver inciso 5.1.3), pero no es posible incluirlo dentro de las barras del GANTT. Por lo tanto, debe contarse con el apoyo de técnicos o especialistas, que permitan una comparación constante de la calidad en: diseños, materiales, obra y el producto final.

Además se tienen los sub - objetivos u objetivos específicos para los cuales se habían definido indicadores verificables. Aquí vemos si se están cumpliendo o no y qué medidas tomar.

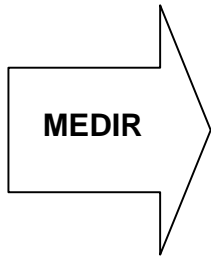
En el caso de obras físicas se verifica si los materiales usados son de calidad o se están usando los más baratos que hay en el mercado. En la última situación no vamos a tener un buen producto que dure los años previstos, sino que rápidamente se va a deteriorar. En el caso de producir bienes o servicios para el mercado, los controles de calidad deben ser más rigurosos. Para ello debemos propiciar la creación de sistemas de supervisión que nos informen.



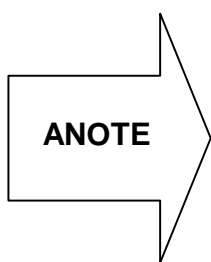
EJERCICIOS

Indique los medios de control usados en su cooperativa y si son funcionales.

1.	_____
2.	_____
3.	_____
4.	_____
5.	_____

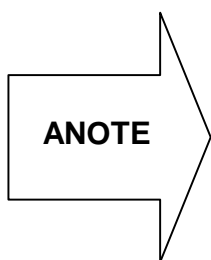


¿Cuáles son los medios utilizados para comunicarse con quienes realizan el proyecto?



1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

¿Quién controla la calidad en el proyecto?



1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

6.4 La matriz de seguimiento y control

Para el control y seguimiento también podemos usar esta matriz que contempla objetivos, productos e insumos o materiales y cuáles son las condiciones que se requieren para alcanzar los objetivos deseados.

Cuadro 3 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ LÓGICA

CONCEPTO	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Objetivo General Mejorar el nivel de ingreso de las familias.	Aumentar en un 25% el nivel de ingreso de las familias.	Encuesta mensual a cargo de la gerencia.	
Objetivo Específico Incrementar la productividad agrícola con el uso de abonos orgánicos.	Cultivo de legumbres, frutas y verduras para vena en el mercado nacional.	Informes del Consejo de Administración.	La Gerencia y el Consejo de Administración realizan las gestiones necesarias que apoyen y viabilicen el proyecto.
Actividad Siembra de una hectárea de repollo, una de papa y una de sandía.	Obtener cada mes 40 kilos de legumbres y 10 quintales de frutas.	Informes semanales de los coordinadores de cuadrillas.	Las comisiones de trabajo y Gerencia se integran al proyecto de lleno.
Insumos Mano de obra, maquinaria y equipo.	500 horas hombre, 50 quintales de abono orgánico y 25 carretillos.	Comisión de producción.	Disponibilidad de los asociados para participar.

Como se ve es un instrumento sencillo que permite un adecuado seguimiento y control de un proyecto, para saber si se va por el rumbo correcto.

7. POLITICAS

Las políticas, como es de su conocimiento, son reglas o pautas que diseña la dirección a fin de que los ejecutores sepan el camino a seguir. En nuestro caso específico, el seguimiento o auditoria de proyectos, nosotros como directores debemos dictar políticas adaptadas a nuestras circunstancias. Por lo tanto, no podemos esperar encontrarnos con un libro en que estén todas las políticas a este respecto. Lo más que podemos hacer es darle algunos ejemplos, para que se oriente al respecto.

Veamos algunas posibles políticas por temas específicos:

1. Plan Operativo

- Elaborar todos los años un Plan Anual Operativo, bajo la dirección de la gerencia.
- Hacer el Plan Anual Operativo por programas o departamentos y conteniendo un apartado especial para cada proyecto de inversión.
- Presentar el Plan Operativo y Presupuesto al Consejo de Administración para su aprobación, a más tardar... (depende del ciclo de producción en el caso agropecuario, del ciclo fiscal o económico en el caso comercial industrial, etc.).

2. Plan Operativo y presupuesto

- Hacer el Plan Anual Operativo de acuerdo con el Presupuesto, por lo que será un documento único bajo el título de Plan Operativo y Presupuesto.

3. Instrumentos de seguimiento

- Elaborar para cada programa o departamento proyectos de inversión (en el documento Plan Operativo y Presupuesto), una hoja de programación - seguimiento y control igual a la recomendada en la unidad didáctica de Seguimiento del Presupuesto. Veamos su estructura.

**PROGRAMA 0 DEPARTAMENTO: EXPORTACIONES
PROYECTO: EMPAQUE AL VACIO
OBJETIVO GENERAL: PRODUCIR Y EMPACAR EL PRODUCTO
AB PARA UN CLIENTE**

Objetivo Específico	Actividades	Responsable	PROGRAMACIÓN												Presupuesto	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. x x x x	1.1 xxx	R L	x	x												colones
	1.2 xxx	A B		x	x	x	x									colones
	1.3 xxx	J K				x	x	x	x	x						colones
2. y y y y	2.1 yyy	R C	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	colones	

- Usar reportes de progreso: cada responsable informará a la gerencia máxima cada mes, con copia al Consejo de Administración de cada actividad.
- Informar mensualmente como máximo, al Consejo de Administración y de parte de la gerencia, sobre el logro de objetivo, problemas existentes y soluciones alternativas.

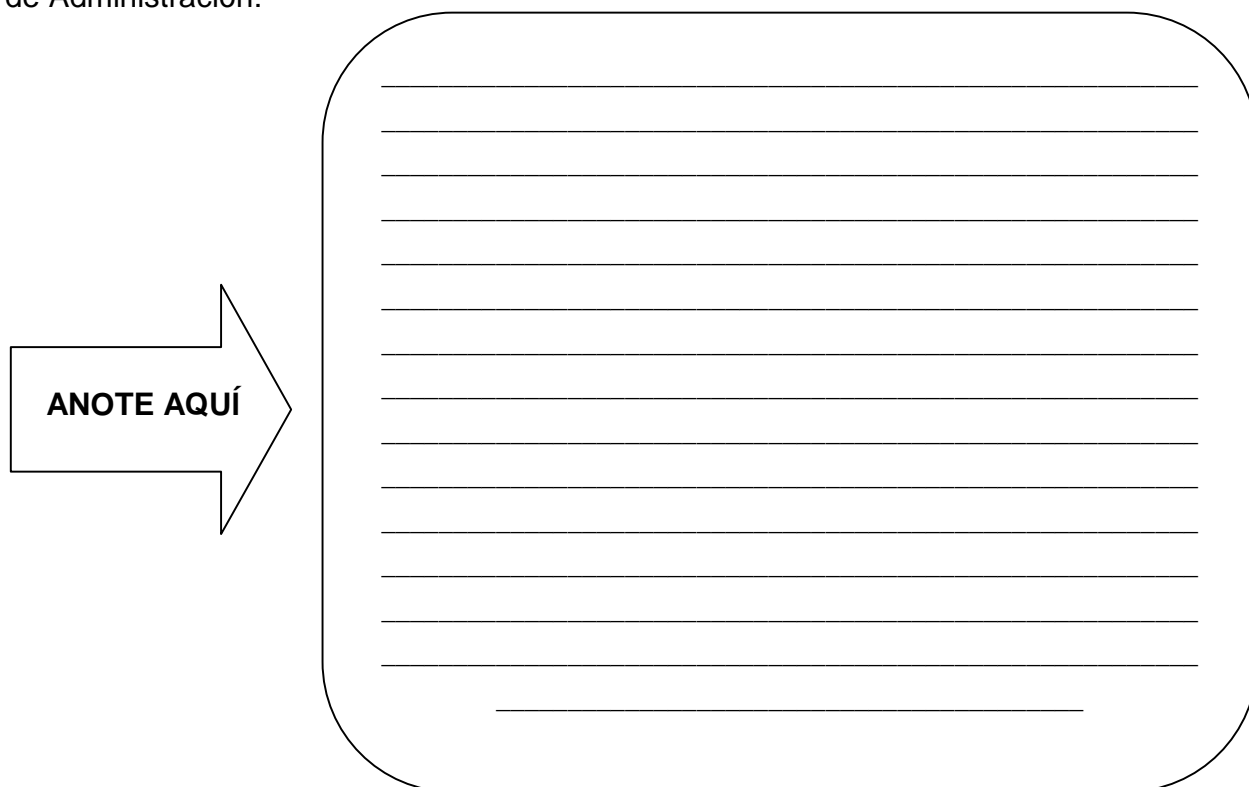
8. COMPROMISO DE ACTUACIÓN

Vamos a entender por compromiso de actuación su obligación moral (ya sea individual y preferentemente de los miembros de su Consejo de Administración participantes en este curso), de realizar una actividad para la próxima sesión del Consejo de Administración.

Para ayudarle, esa actividad puede consistir, utilizando el material de esta unidad, en:

1. Tome un proyecto de los aprobados últimamente y realice un control del tiempo. Utiliza el gráfico GANTT para el tiempo transcurrido hasta el mes pasado.
2. Agréguele a su trabajo anterior el GANTT financiero.
3. Prepara un análisis y consecuencias a partir de los dos documentos anteriores.

En el espacio siguiente escriba su o sus actividades para la próxima sesión del Consejo de Administración:



ANOTE AQUÍ

Nombre del participante: _____

Cooperativa: _____

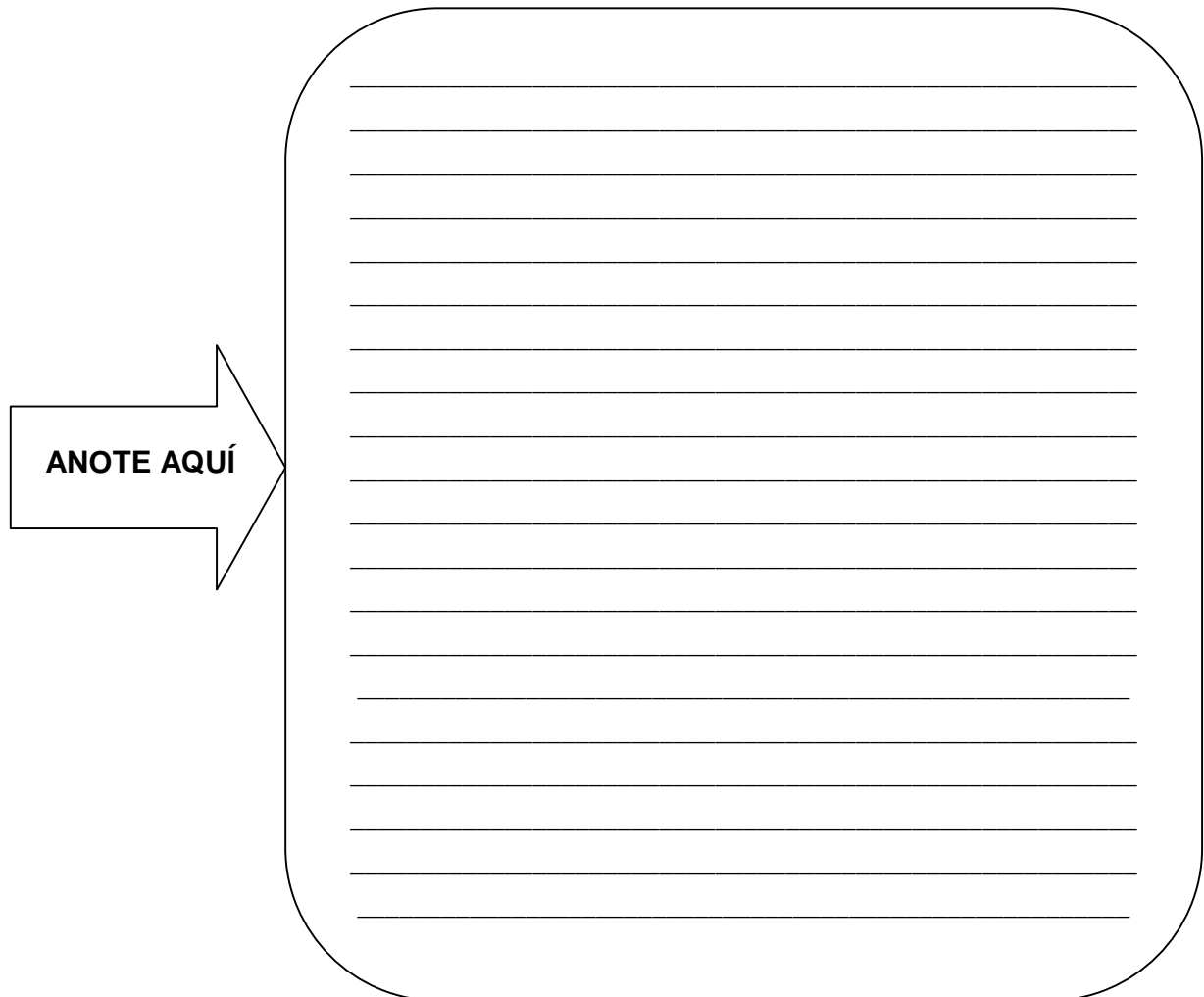
En este espacio presente su gráfico de GANTT:

Nombre del participante: _____

Cooperativa: _____

9. CUMPLIMIENTO DEL COMPROMISO DE ACTUACIÓN DE LA UNIDAD ANTERIOR

Relata qué se hizo de lo que se propuso:

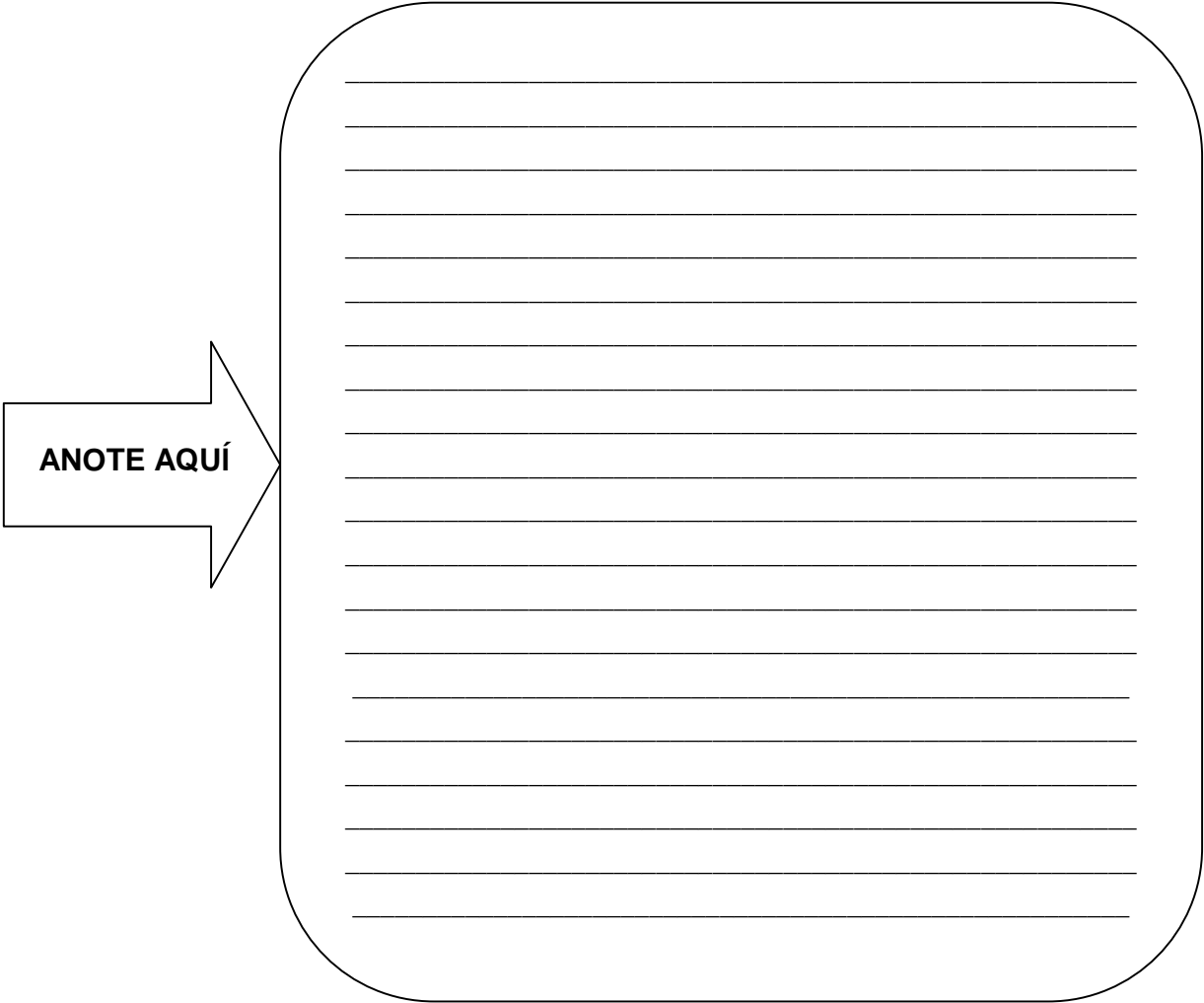


ANOTE AQUÍ

Nombre del participante: _____

Cooperativa: _____

Juzgue si fue realista el compromiso:

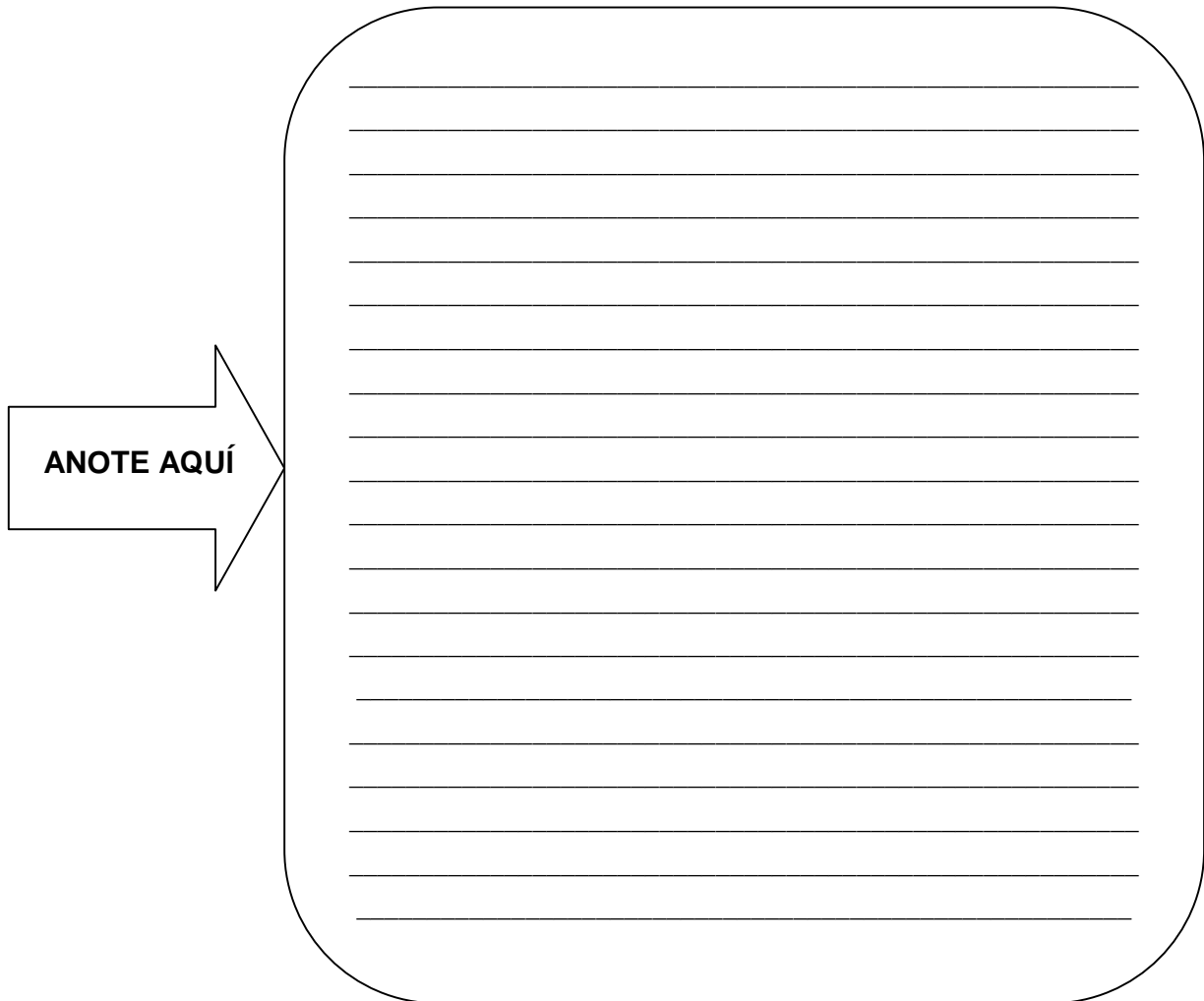


ANOTE AQUÍ

Nombre del participante: _____

Cooperativa: _____

Si no se realizó indica la razón y reformula el compromiso de actuación sobre el tema de la unidad anterior:



ANOTE AQUÍ

Nombre del participante: _____

Cooperativa: _____