



Ministerio de Desarrollo Económico
Artesanías de Colombia S.A.

Anteproyecto

Estructuración de una Nueva División
de la Unidad de Diseño de Artesanías de Colombia
como Prestadora de Servicios de Diseño

Elaborado por:
D.I. FEDERICO PALACIOS INFANTE

2003



INTRODUCCIÓN

La estructuración de este anteproyecto obedece a la inquietud de la Directora de la Unidad de Diseño de Artesanías de Colombia, Antropóloga Lyda del Carmen Díaz López de estructurar una Nueva División dentro de la Unidad de Diseño que funcionará como un centro de prestación de servicios de Diseño enfocado a la microempresa y la pequeña industria. Esta inquietud como la interpreto, esta motivada por 2 razones básicas: la primera consolidar la misión del Laboratorio Colombiano de Diseño para la artesanía y la pequeña empresa, y la segunda consolidar un proyecto auto sostenible que independientemente de convenios interinstitucionales, pueda ofrecer servicios a este mercado de una forma profesional oportuna y permanente que además de generar a sus usuarios ese desarrollo empresarial y social que se busca, pueda generar recursos propios que le permitan garantizar su funcionamiento y mejorar constantemente sus servicios.

Así pues, presento este anteproyecto teniendo en cuenta estas motivaciones y lo estructuro de una forma práctica apalancándome en mi conocimiento de la Unidad de Diseño de Artesanías de Colombia y en mi experiencia profesional como Diseñador y como Socio de una Oficina de Diseño, que permita visualizar de la forma más objetiva posible las implicaciones técnicas, humanas, logísticas y de presupuesto que conlleva este proyecto.

La Estructuración de este Anteproyecto contempla los siguientes aspectos:



Conceptualización del proyecto, donde se hacen definiciones básicas que direccionan el proyecto tales como, Misión, Visión y Objetivos.

Objeto del negocio, en la que se define cual es el propósito principal del negocio y que es lo que se pretende ofrecer.

Como se va a vender, explica el propósito diferenciador de la venta de estos servicios, teniendo en cuenta la situación actual de la competencia.

Políticas de producto, perfila las condiciones mínimas de presentación de proyectos en cada una de las áreas de servicio que se pretende ofrecer.

Desarrollo de los Procesos, se hace una descripción de los procedimientos generales que se deben tener en cuenta a la hora de abordar un proyecto y la forma de administrarlo y los recursos técnicos humanos y temporales necesarios para desarrollarlo.

Recursos humanos, propone una metodología para la definición del perfil profesional de cada una de las personas que a nivel administrativo u operativo tendrán ingerencia directa en la elaboración de los proyectos.

Mercadeo y Comercialización, sugiere estrategias de difusión de los servicios y consecución de clientes.

Elaboración del Cronograma Pert CPM (Critical Process Method), visualiza cada una de las tareas necesarias para el arranque del proyecto, informando



sobre la duración de cada tarea el responsable, y la ruta crítica del proyecto, duración total del proyecto, etc.



CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROYECTO

Con el propósito de enmarcar el proyecto dentro de una orientación estratégica, es necesaria la formulación de una Misión y Visión claras que sirvan como norte, orientando todos los esfuerzos humanos, económicos y de otra naturaleza a la consecución de este fin; a continuación propongo los siguientes enunciados como integradores de las diferentes motivaciones del proyecto.

Misión:

Contribuir al crecimiento constante y sostenible y a la consolidación de microempresas y pequeñas industrias por medio de la prestación de asesorías, consultorías y servicios, por parte de profesionales de diversas disciplinas del Diseño, teniendo a este último elemento como un factor estratégico eje común de desarrollo empresarial.

Visión:

En 5 años la División XXX de la Unidad de Diseño de Artesanías de Colombia deberá ser reconocida a nivel nacional como uno de los centros de Diseño líderes en el fomento de la micro y pequeña empresa artesanal e industrial, por la involucración del diseño como elemento estratégico de desarrollo sostenible a nivel empresarial y social.



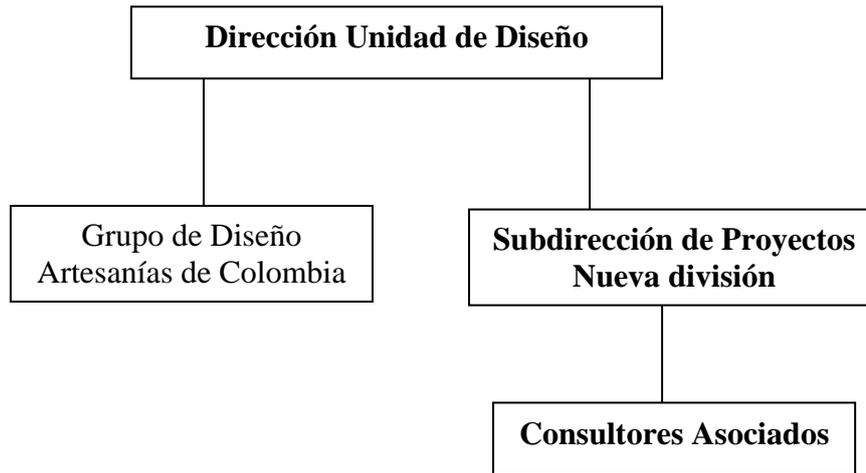
Objetivos:

- Involucrar a excelentes profesionales de diferentes disciplinas del Diseño como consultores asociados de la nueva división, para el desarrollo específico y/o integral de los proyectos.
- Ofrecer un portafolio de servicios de Diseño acordes a las necesidades de nuestros clientes que garanticen el cabal desarrollo de la Misión.
- Desarrollar los Proyectos de una forma profesional y competitiva, con alto contenido de diseño y un nivel de efectividad y funcionamiento óptimo.
- Garantizar la autosostenibilidad de la Nueva división, por medio de la estructuración de unas tarifas de facturación acordes al mercado.
- Estructurar por medio de una evaluación profesional, proyectos productivos, basados en la integración del diseño como herramienta estratégica de desarrollo empresarial.
- Encaminar todos los esfuerzos hacia la consolidación de la Unidad, con el propósito de ofrecer servicios integrales de diseño, accesibles a microempresarios y pequeños industriales a nivel local y nacional.



Organigrama:

De acuerdo a la conceptualización del proyecto, la estructuración de esta nueva división dentro de la Unidad de Diseño de Artesanías de Colombia quedaría expresada en un organigrama de la siguiente forma:



Es importante resaltar que la subdirección de proyectos es básicamente el eje de la nueva división, dependiente de la Dirección de la Unidad de Diseño y dependiendo de ella los consultores asociados. A continuación, se proponen unas funciones generales con respecto al desarrollo del proyecto.

- **Dirección Unidad de Diseño:** Además de las actuales Funciones, la dirección de la unidad de Diseño será la responsable de la Gestión de la Nueva División, vigilando el cumplimiento de los proyectos en las fechas establecidas, de garantizar los estándares de calidad propuestos para cada proyecto y de orientar todos los esfuerzos hacia el cumplimiento de la misión y visión de la División. Así mismo será la encargada de gestionar alianzas estratégicas con agremiaciones de industriales,



fundaciones de desarrollo empresarial, incubadoras de empresas, etc., con el objetivo de buscar canales eficientes de comercialización de los servicios ofrecidos por la nueva división.

- **Subdirección de Proyectos:** Será la encargada de la administración de todos los proyectos que lleguen a la División, esa administración consiste en la asignación de proyectos, elaboración de cronogramas de cada proyecto, seguimiento de los proyectos, coordinación de las reuniones de avance y comités de diseño.
- **Consultores Asociados:** Serán los encargados de la ejecución de los proyectos, del cumplimiento de los cronogramas, de la elaboración de alternativas de diseño, elaboración de muestras y prototipos, elaboración de las presentaciones de los proyectos, todo esto enmarcado dentro de políticas y estándares de la nueva división.

Nombre Comercial:

El nombre comercial de la División, debe ser una consecuencia del proyecto. La elaboración de alternativas debe siempre tener en cuenta el objeto del negocio, el tipo de servicios que se ofrecen, el mercado donde se pretende intervenir y la misma forma en que se ofrecen esos servicios.

Adicional al nombre comercial, es importante la estructuración de una promesa básica que transmita al público objetivo, una idea global de lo que puede obtener adquiriendo los servicios ofrecidos por la División.



OBJETO DEL NEGOCIO:

De acuerdo a la misión de la Nueva división, esta además de ser un negocio que garantice su propia autosostenibilidad debe ofrecer a sus clientes potenciales un portafolio de servicios que les garantice ese *componente estratégico del diseño como factor de consolidación empresarial*. La nueva división deberá funcionar como una Centro de diseño que ofrezca a los clientes, servicios en áreas del diseño de una manera oportuna, profesional, eficiente y de manera integral.

Dentro del espectro de posibilidades de soluciones en diseño que se pueden ofrecer a un mercado específico, es necesario centrar los esfuerzos comerciales y logísticos a aquellos que generen valor práctico y efectivo en los clientes y recursos económicos constantes a la Nueva División. En este orden de ideas vale la pena revisar cuales servicios de diseño pueden contribuir efectivamente a este fin, teniendo en cuenta las implicaciones comerciales, de recursos humanos, técnicos, temporales y logísticos.

Es importante realizar un listado de todas las disciplinas de diseño que son ofrecidas en el mercado nacional para de esta forma tener un panorama objetivo y escoger así las categorías que garanticen la eficiente prestación de los servicios al mercado donde pretendemos intervenir.

A continuación enuncio las categorías de diseño que comúnmente se ofrecen en el mercado:



- Animación y Modelado 3D
- Arquitectura efímera y Stands
- Consultoría y Asesoría en Diseño
- Decoración
- Diseño de Equipamiento Urbano
- Diseño de Interiores y Visual Merchandising
- Diseño de Jardines
- Diseño de Joyas
- Diseño de Material P.O.P.
- Diseño de Modas
- Diseño de Páginas Web
- Diseño de Producto
- Diseño Digital, Multimedia
- Diseño Editorial
- Diseño Estratégico
- Diseño Gráfico y Comunicación Visual
- Diseño Industrial
- Diseño Textil
- Empaques
- Ergonomía
- Fotografía
- Identidad Corporativa
- Iluminación
- Diseño de Mobiliario
- Señalización
- Otras



Teniendo en cuenta el enunciado de ofrecer soluciones prácticas y eficientes y agregando el concepto de proyectos integrales, es importante hacer una definición de que es lo que se pretende vender para de esta manera saber que tipo de productos se van a ofrecer. Cuando en la misión enunciamos *Contribuir al crecimiento constante y sostenible y a la consolidación de microempresas y pequeñas industrias por medio de la prestación de asesorías, consultorías y servicios, por parte de profesionales de diversas disciplinas del Diseño, teniendo a este último elemento como un factor estratégico eje común de desarrollo empresarial*, es importante distinguir que elementos desde el punto de vista del diseño son los que de una u otra forma ayudarán a esa consolidación. De acuerdo a la percepción desde mi óptica profesional y soportada por la experiencia laboral y la de la Unidad de Diseño con su programa de Asesorías Puntuales, la feria de Expoartesanas y las ferias organizadas en la Plaza de los Artesanos las mayores falencias y debilidades presentadas por este tipo de Microempresas y Empresas son las siguientes:

- **Exhibición:** Vale la pena diferenciar el tipo de exhibición, una se refiere al vitrinaje y exhibición de locales comerciales y la otra la de ferias y exposiciones. Aunque los errores son comunes, el tratamiento para cada una es diferente. Es frecuente encontrar escenografías que absorben el producto, demasiado recargadas o por el contrario ausentes de elementos que resalten los atributos del producto.
- **Producto:** Es común la cantidad de referencias independientes de familias o con variaciones mínimas que hacen las hacen repetitivas. Por



otra parte están los productos deficientes en la finalización de los detalles que generen valor, errores durante el proceso de producción, bajos estándares de calidad, o baja innovación de producto desaprovechando los procesos productivos con que se cuentan, etc.

- **Mercadeo y Comercialización:** Ausencia de catálogos de producto, o deficiencia en su elaboración, mala fotografía, ausencia de soporte de productos en los puntos de venta, falta de innovación en los canales de comunicación y comercialización, deficiencias en el servicio pre y pos-venta.
- **Imagen e Identidad Corporativa:** Nombres pocos comerciales, imitaciones de otras marcas, o ausencia de imagen corporativa son frecuentes en este sector. No existe regularmente un tratamiento de Identidad Corporativa como tal o los esfuerzos que se hacen en este aspecto no son implementados de una forma efectiva.
- **Empaque y Embalaje:** Generalmente no cumplen las expectativas desde el punto de vista técnico y comercial, ignorando la importancia que este elemento tiene desde el concepto de producto integral, sin mencionar el embalaje cuando se trata de productos de fabricación masiva o de exportación.

Teniendo en cuenta esta problemática que es común en el mercado donde se pretende intervenir, de ese listado inicial se han seleccionado las categorías



que de forma más directa nos dan solución a estas situaciones y que de una manera práctica, rentable y eficiente se puede ofrecer como constituyentes del portafolio de servicios de la nueva División:

- **Arquitectura Efímera y Stands:** Es una categoría de Diseño que a tenido un crecimiento importante en los últimos 10 años donde arquitectos y diseñadores son usualmente los creativos. Por el gran número de ferias y exposiciones existentes en nuestro país es un mercado bastante interesante donde las implicaciones logísticas de almacenamiento y transporte deben ser muy bien controladas para garantizar el éxito de los proyectos. Para el desarrollo de este tipo de proyectos, anteriormente se utilizaba el recurso de las maquetas o modelos a escala, que con el desarrollo de los programas de computador en tres dimensiones han ido desapareciendo. Con la utilización de las herramientas que ofrece la utilización de Software especializado, la presentación de las propuestas ante los clientes además de ser más rápida su elaboración, es más flexible la aplicación de cambios, la definición de detalles y la misma elaboración de planos constructivos y de ubicación espacial.
- **Diseño de Interiores y Visual Merchandising:** Puede llegar a ser una derivación de la anterior categoría, sin embargo el propósito fundamental de esta es la exhibición como tal de los productos en ambientes comerciales, bien sean locales, stands, supermercados etc. Arquitectos, diseñadores de interiores, y diseñadores industriales,



usualmente desarrollan este tipo de proyectos, donde la complejidad del proyecto depende directamente del nivel de intervención de visual merchandising que se proponga o sea necesario. El diseño de vitrinas comerciales, el diseño de Lay-Out de locales comerciales, o la misma presentación de los productos son el tipo de proyectos más comunes de esta área, donde aunque las ayudas del computador son necesarias dependiendo de la complejidad del proyecto, una buena bocetación o ilustración de las posibles alternativas es usual para el manejo de este tipo de proyectos.

- **Diseño de Material P.O.P. (Point Of Purchase):** El diseño de material P.O.P o punto de venta es una categoría de gran trayectoria en el campo del diseño, usualmente desarrollado por diseñadores gráficos (material impreso) y diseñadores industriales (material objetual), es una categoría con mucho mercado donde la producción del mismo material es el negocio como tal. La ayuda del computador como herramienta de presentación de los proyectos es fundamental.
- **Diseño de Páginas Web:** Definitivamente la Web es una herramienta de comercialización y mercadeo muy económica, la cual considero muy importante para incluir en el portafolio de servicios ofrecido por la nueva División donde no solo el diseño de la página como tal es lo importante, sino la forma de darla a conocer y comercializar con ella. Estos proyectos son usualmente desarrollados por especialistas en el tema, apoyados en un software especializado para este fin.



- **Diseño y Desarrollo de Producto:** Es una categoría infaltable en el portafolio donde la especialidad del diseñador será asignada de acuerdo al perfil de producto del cliente que solicite el servicio. Es muy importante sobre todo en esta categoría la programación que se haga de cada proyecto específico, ya que la elaboración de prototipos y muestras generalmente se realizan en conjunto con el cliente quien es el que asume el costo final de estas pruebas. La ayuda del computador como recurso técnico es necesaria y el software variable de acuerdo al tipo de proyecto que se este desarrollando.
- **Diseño Gráfico y Comunicación Visual:** Es también una categoría infaltable dentro del portafolio de servicios de la Nueva división, necesaria para el desarrollo de piezas gráficas, catálogos, brochures, afiches Imagen Corporativa, etc. Los procesos desarrollados en esta área definitivamente deben estar apoyados en diseño asistido por computador.
- **Empaques y Embalajes:** Servicio fundamental que pretende ofrecer alternativas prácticas, no solo de empaque sino de embalaje. Es muy importante la experiencia de los asesores que desempeñen estos proyectos puesto que deben ser conocedores no solo de tecnología de empaque sino también de la legislación nacional e internacional y condiciones de carga para los productos dependiendo del tipo de transporte seleccionado.



- **Identidad Corporativa:** Usualmente confundida con proyectos de Imagen Corporativa, la Identidad Corporativa, no solo se ocupa de los procesos de reconocimiento gráfico, sino atiende los proyectos de una forma más ambiciosa, generando elementos de reconocimiento empresarial, como servicio, procesos de atención al cliente, administración etc. Este tipo de proyectos es desarrollado por un equipo interdisciplinario de profesionales como administradores, mercadotécnicos y diseñadores entre otros.
- **Fotografía de Producto:** Es un servicio complementario que pretende controlar aspectos de imagen de producto que usualmente son pasados por alto o tomados de forma facilista sin darle la importancia que merece. La elaboración de un catálogo no solo es la parte gráfica de acomodación de textos y elementos gráficos, la fotografía debe resaltar el producto y los atributos diferenciadores que ofrece. La parte técnica no exige equipos costosos de última generación, pero es definitivamente necesaria la adquisición de software especializado para el retoque profesional de las fotos.

Con la inclusión de estas nueve categorías de diseño dentro del portafolio de servicios ofrecido por la nueva división, se asegura una cobertura integral de los proyectos. Sin embargo la inclusión de nuevas categorías de diseño dentro de la oferta de la nueva división es válida y perfectamente viable, y depende más de la demanda de esas categorías que justifiquen la inclusión en el portafolio de productos y servicios de la división.



He sido insistente con el término de cobertura integral de los proyectos, este concepto es fundamental para la creación de ventajas comparativas de la nueva División; este punto lo explicare en el siguiente capítulo “**Como se va a Vender**”.



CÓMO SE VA A VENDER

Una vez tenemos claro que es lo que se va a ofrecer, viene la pregunta ¿Cómo se va a vender? Para dar respuesta a esto, es importante revisar como se comporta nuestra competencia a la hora de ofrecer sus productos y servicios.

En el mercado nacional y local (Bogotá), existe una variedad de empresas, oficinas, estudios de diseño o profesionales independientes que de una u otra forma, atienden de manera específica (la mayoría) o por grupo de especialidades las categorías que se expusieron en el listado del capítulo anterior. Es evidente que la especialización en una categoría genera con el tiempo un dominio de los procesos que crean ventajas comparativas con nuevas ofertas o nuevas empresas, pero también es cierto que esa especialización esta dando solución a problemáticas muy específicas o puntuales donde por una parte el conocimiento que se tiene del problema-empresa es igualmente puntual o por otra parte el cliente esta solamente interesado en contratar la solución de ese problema específico. Aquí entra otra variable importante que es el Cliente como tal. No es objeto de estudio del presente proyecto la realización de un estudio de mercado, debemos tener claro que nuestro mercado objetivo es un sector económico como tal el cual se enunció en la Misión propuesta el cual es la microempresa y la pequeña industria. Así pues encontramos una variedad de empresas y profesionales que se han especializado en ofrecer soluciones de diseño en áreas muy específicas a clientes con unas características diferentes a nuestro mercado objetivo, basta ver el Directorio de Diseño 2002, que sin considerarlo como la última palabra



en el tema, nos permite visualizar una tendencia en este aspecto. Entonces vuelve la pregunta ¿Cómo se va a Vender?

No sobraría la elaboración de un estudio de mercado del sector económico que pretendemos intervenir, donde nos ilustre sobre las necesidades o carencias que tienen con respecto a problemáticas específicas de diseño, y otras informaciones de interés, sin embargo y sin pretender desestimar la valiosa información que arrojaría un documento de este estilo, como sector económico es evidente que la carencia de conceptos de diseño en varias de las categorías ya mencionadas, la desestimación o desconocimiento del diseño como factor estratégico de desarrollo, la depresión del sector, la escasez de recursos económicos, la falta de competitividad e innovación en los procesos, etc., son comunes al sector como tal. ¿Entonces que se puede hacer?

La búsqueda de nuevos nichos de mercado, o la creación de comunidades de consumo de productos o servicios es una tendencia de mercado, entonces entendiendo el comportamiento y la situación de nuestro mercado objetivo, y las condiciones en que se desenvuelve la oferta de servicios de diseño, ¿como se pueden crear ventajas comparativas y competitivas que favorezcan a nuestros clientes, nos diferencien de la competencia y a la vez sean rentables para que garanticen un desarrollo sostenible del negocio?

A esta pregunta se le ha dado respuesta de una manera tácita desde el principio. La respuesta es la Oferta Integral de Servicios de Diseño a un nicho de mercado específico, la microempresa y la pequeña industria.



Es evidente que la oferta integral de estos servicios el diseño se convierte en una herramienta estratégica de desarrollo empresarial. Como lo expreso en la misión y visión que propongo para esta nueva División y como factor diferenciador de la competencia de cada una de las categorías de servicio que se señalaron anteriormente, la nueva División debe convertirse en un Centro de Diseño para la microempresa y la pequeña industria que asuma proyectos integrales y no proyectos independientes, que de soluciones absolutas y no parciales que realice una consultoría de Diseño de la empresa, que realice un diagnostico previo de la empresa, y después de una intervención integral multidisciplinaria de diseño, la empresa obtenga una “certificación” en diseño, que por medio de la creación de alianzas estratégicas con fundaciones, o entidades de fomento, le permitan acceder a facilidades de tipo comercial, de acceso a nuevas tecnologías e incluso de capital.

Para la oferta de este tipo de servicios, la nueva División, una vez estructurada, debe apalancarse y crear vínculos con gremios de industriales, gremios especializados (cuero y calzado, alimentos, confecciones, muebles, etc.), el sector exportador, etc., para introducir a sus abonados estos servicios con tarifas preferenciales. Otra alternativa es la identificación de esos gremios y la oferta directa de los servicios, o también como una especie de Incubadora de Proyectos soportados en diseño, donde el cliente recibe asesorías programadas y realiza tareas acordadas y la División entra como un socio estratégico de ese proyecto específico.



No quiere decir lo anterior que esta es la única forma de ofrecer los servicios de la División, la estructuración de un área comercial que enfoque sus esfuerzos a la consecución de proyectos, es necesaria. Sin embargo es necesario evaluar dentro de la estructuración del Proyecto como tal, las implicaciones logísticas, de recursos humanos, técnicos, temporales, y financieros que esto implica

Independientemente de la modalidad de comercialización de los servicios, es necesaria la creación de una Imagen de la División, material de difusión y mercadeo, donde se exponga el portafolio de servicios, participación de la división en ferias, exposiciones, seminarios y congresos de industriales, la creación de un sitio en Internet, la publicación de información en revistas y publicaciones especializadas, etc., todo esto enmarcado dentro de unas Políticas de Comunicación de la División.

Es importante tener en cuenta y como lo mencionaba anteriormente, para gran parte del mercado que pretendemos cubrir, el diseño no es un factor importante de desarrollo empresarial y menos para asignar recursos económicos, en la compra de “intangibles”; para el sector pagar por el diseño de la imagen corporativa es simplemente un “dibujito” que cualquiera de familia o el empresario mismo puede realizar sin costo. En otras palabras los recursos destinados a este tipo de asesorías son gastos y no inversiones. Por eso es importante saber vender el diseño mostrándole al cliente cómo puede generar valor al interior de su organización, realizar este tipo de inversiones por una parte y segundo hacer cambiar la percepción de que esta pagando por intangibles. Son intangibles para ellos mientras no se entienda o perciba valor



estratégico en lo que esta comprando. Este es un problema difícil pero no imposible de superar. Siendo consecuentes con la realidad económica de nuestro país y con la del sector al que se pretende atender, por una parte el no constante flujo de recursos económicos es una razón de mucha validez para estos empresarios en no “invertir” en este tipo de asesorías, y por otra parte al ser un sector “informal” el acceso a recursos (a pesar que el gobierno los tenga disponibles) es muy difícil porque ellos mismos no quieren salir de la informalidad. Es decir, el reto que se tiene consiste en venderles asesorías en diseño que generen (y que ellos perciban) valor para la consolidación de sus productos, sin que el esfuerzo económico sea tan grande o por lo menos hacerlo más accesible.

Teniendo en cuenta la realidad planteada, se puede implementar una modalidad de venta de servicios de diseño para consolidar este sector que consiste en lo siguiente:

1. Ofrecer a los empresarios un equipo multidisciplinario de diseñadores que tendrá a su disposición.
2. Venderle la idea al empresario (promesa básica) que siguiendo todos los planes y sugerencias realizadas por el equipo de diseño, podrá conseguir que su empresa este “certificada en diseño”, accediendo a ruedas de negocios, exposición de sus productos, comercialización de sus productos, asesoría permanente en diseño, tarifas preferenciales en eventos organizados por Artesanías de Colombia, etc. Insisto que para



ofrecer estos beneficios es importante apalancarse en el carácter de la división y del respaldo que pueda surgir teniendo el respaldo o aval de Artesanías de Colombia.

¿A cambio de que?:

1. El pago de una afiliación anual, a los servicios de diseño integral.
2. Al pago de mensualidades por la afiliación.
3. A implementar y seguir todas las recomendaciones que surjan del proceso de diagnóstico por parte del equipo asesor.
4. A acceder a tarifas preferenciales con los proveedores certificados de productos y servicios afiliados a la división.

Esta modalidad presenta varias ventajas tanto para los empresarios como para la división. En primer lugar se deben estructurar unos paquetes básicos que incluyan en el costo de afiliación unos beneficios tangibles y reales que motiven al empresario a afiliarse a la División, por ejemplo con la afiliación el empresario tendrá derecho a un estudio y realización de una manual de imagen corporativa, punto de partida para el desarrollo de otros proyectos de la división. (Por ejemplo, desarrollo de sitio Web, diseño de empaques, mercadeo visual, etc.). En segundo lugar la división contará solo con un equipo de diseñadores que tendrán la figura de líderes de proyecto, cada uno con un número máximo predeterminado de empresarios (empresas) a su cargo. En



tercer lugar la división tendrá un grupo de proveedores certificados, especialistas en diferentes áreas del diseño y con unas tarifas previamente acordadas entre ambas partes, es decir, tendrá como proveedor certificado a una empresa que se dedique al diseño y fabricación de stands, otro proveedor certificado, al diseño de sitios Web, otro al diseño de empaques, otro proveedor certificado podría ser una imprenta, etc. Los proveedores tendrán que tener unos requerimientos mínimos preestablecidos para poder trabajar con la división, por ejemplo, constitución y representación legal, infraestructura propia, software legal, domicilio fijo, tarifas preferenciales, etc. De esta forma la división no tendrá que hacer costosas inversiones en equipos, software, capacitación, etc. En tercer lugar para garantizar las relaciones comerciales entre los empresarios y la división y entre la división y los proveedores certificados, deberá existir en todos los casos relaciones contractuales que garanticen la seriedad y mantenimiento de estas relaciones.

Lo importante de esta modalidad es la marcada diferenciación que existe con las oficinas o agencias de diseño y como la división funcionará para atender este nicho específico de mercado que serían microempresarios y Pymes. Como lo dije antes, la división se convertiría en un Centro de Diseño para la micro y pequeña empresa.

Para implementar esta modalidad, se necesitaría contar con algunos empresarios pioneros de donde se puedan extraer casos de éxito comprobados que sirvan por una parte, para ajustar el esquema de trabajo con base a experiencias reales y por otra parte como argumento de venta apelando a

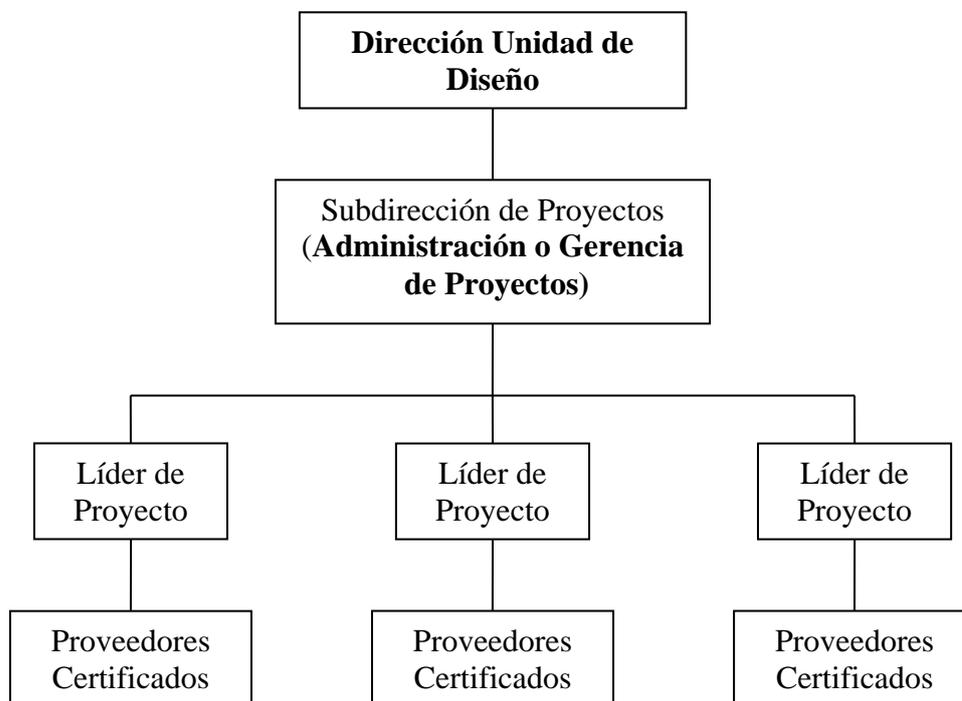


testimoniales que sean el mejor ejemplo del éxito de la asesoría y de la intervención de la división.



DESARROLLO DE LOS PROCESOS

Para abordar este tema es necesario hacer aclaraciones sobre la organización interna de la Nueva División. Para esto es necesario que la organización interna de la división este estructurada cómo una organización por proyectos donde el organigrama de trabajo este estructurado de la siguiente forma:



En este esquema aparece una serie de roles con unas funciones muy específicas, las cuales van a ser explicadas en detalle.

ROL DEL SPONSOR (Dirección Unidad de Diseño):

Es quien patrocina el proyecto brindando respaldo oficial, recursos, dirección estratégica y aprobación para la realización del mismo.



Dentro de las funciones generales se encuentran las siguientes:

- Representar a alto nivel la división siendo la primera autoridad de la misma.
- Proveer direccionamiento estratégico a la división cuando sea necesario.
- Establecer prioridades en el proyecto y ayudar a resolver posibles conflictos.
- Aprobar la definición de alcance inicial de la División.
- Asegurar la consecución de los recursos necesarios para la puesta en marcha y funcionamiento de la división.
- Hacer seguimiento periódico del avance de los proyectos.
- Realizar seguimiento al desempeño.

ROL DEL ADMINISTRADOR O GERENTE DE PROYECTOS:

Es quien da las pautas para la administración de proyectos, en este esquema crea la metodología necesaria para la correcta administración de los proyectos cumpliendo una función de integración entre la organización y los líderes de proyectos, explicado de otra forma es quien hace compatible y genera compatibilidad (a nivel administrativo) entre los líderes de Proyecto y la



organización (Artesanías de Colombia). En este orden de ideas, la administración de proyectos es quien vela por la fluidez de desarrollo de los proyectos y cobra una importancia mayúscula, pues es una figura de gran relevancia para el desarrollo de los Proyectos.

En el siguiente esquema se muestran las actividades principales a desarrollar por el Administrador o Gerente de Proyectos:

La presencia del administrador de Proyectos dentro del esquema propuesto es básica en cuanto es quien define las metodologías de administración de proyectos. La estructuración de este cargo requiere de un tiempo considerable haciendo definiciones concretas sobre el Plan de comunicaciones (creación de formatos y medios), metodologías de medición de tiempos y estructuración de cronogramas. Consecución de proveedores y negociación de contratos. Definición de los planes de Calidad. Una vez estén definidos estos temas la función del administrador de proyectos será más de coordinación, supervisión y control de los proyectos en curso. Sin embargo hay que entender que las definiciones de metodología generales como plan de comunicaciones planes de calidad, valoración de tiempos etc. son flexibles y requieren de una revisión periódica que garanticen la no pérdida de vigencia.

ROL DEL LIDER DE PROYECTOS:

El líder de proyecto es el diseñador – consultor que será responsable por la ejecución del proyecto asignado. Además de poner su capacidad profesional



desde el punto de vista del diseño par el desarrollo del proyecto, el diseñador consultor como Líder de Proyecto tendrá como rol principal administrar de manera integral el proyecto y sus recursos hasta el cierre del mismo. Como roles específicos los siguientes:

- Explicar y asegurar el uso de la metodología de proyectos con todos los miembros del equipo.
- Preparar y obtener la aprobación del plan de proyecto.
- Asegurar la integridad y coherencia del Plan de Proyectos por medio del control de cambios. (alcance, tiempo, recursos, calidad)
- Negociar con los miembros del equipo de proyectos (staff y/o proveedores) la forma en que se analizara el desempeño durante el transcurso del proyecto.
- Asegurar que el equipo (staff y/o proveedores) entiende y acepta sus roles y responsabilidades.
- Negociar prioridades entre las actividades del proyecto
- Analizar el desempeño real del proyecto vs. el planeado.
- Distribuir la información del estado del proyecto en la etapa de ejecución de acuerdo con el plan de comunicaciones.



- Garantizar una comunicación asertiva y una administración y soporte de la información del proyecto.
- La atención y servicio al cliente empresario en las condiciones establecidas por la división.

Entendiendo que la división funcionará como un Centro de diseño empresarial, donde los clientes son empresarios abonados que cancelan una mensualidad y a su vez la división tendrá unos proveedores certificados, existirán una serie de procesos y procedimientos específicos para cada tipo de proyecto que se contrate dentro de la división. Estos procedimientos serán acordados con los proveedores certificados dentro de su relación contractual y harán énfasis específico a:

1. Procedimiento general del proyecto (diagrama de flujo)
2. Plazo y Forma de presentación de los proyectos.
3. Plazos y condiciones de entrega de los proyectos contratados
4. Condiciones comerciales.
5. Procedimientos administrativos (Facturación, pagos)
6. Garantías y atención de reclamos



7. Otros.

Desde el punto de vista de la cotización y costo de los proyectos, es necesaria también la búsqueda de ventajas comparativas, es decir formas de cobro estandarizadas por tipo de proyecto y favorables para los clientes. ¿Cómo lo hace la competencia? Existen innumerables teorías de estudio de costos, unas son variaciones de otras y cada una se aplica al tipo de desarrollo o producto que se haga. También es una realidad que en nuestro contexto el valor económico del diseño es subestimado y al ser intangible es muy difícil de estimar, es por esto que la división no debe vender diseño, la división como ya lo hemos definido, debe vender consultoría y asesoría involucrando el diseño como un valor implícito.

Complementando el manejo por proyectos que debe tener la división, es de gran relevancia que los participantes de la división y específicamente los consultores asociados, hablen en terminología y practiquen las nociones de la administración por proyectos para esto cada proyecto independiente debe ser estructurado teniendo en cuenta los siguientes aspectos:





INTEGRACIÓN: En conjunto con el Líder de Proyecto debe desarrollar y supervisar el plan del proyecto así como la ejecución, por otra parte debe estar en todo lo referente al control de cambios de los proyectos.

ALCANCE: Debe hacer el lanzamiento del proyecto, y en conjunto con el Sponsor del Proyecto, planear y definir el alcance de los proyectos, verificar que ese alcance se cumpla o en su defecto tener el control de cambios del alcance y como modifica o altera el proyecto en general.

TIEMPO: Debe planear y comunicar la metodología necesaria para que los líderes de proyecto la involucren en la planeación. Esta metodología debe abarcar la secuenciación de actividades, la estimación de duración de esas actividades, desarrollo de los cronogramas y el mismo control del cronograma.

COSTOS: De la misma forma debe supervisar y definir las pautas y metodología necesaria para la planeación de los recursos, estimación de los costos, presupuesto y el mismo control de costos.

CALIDAD: La definición de planes de calidad que garanticen los procesos, procedimientos y resultados de los proyectos es otra función de la administración de los proyectos. Así mismo los planes de Aseguramiento de la calidad y los controles de calidad de acuerdo al tipo de proyectos que se este tenga, acorde a el portafolio de productos y servicios de la División.

EQUIPO: Para cada tipo de proyecto específico contenido dentro del portafolio de productos y servicios, el administrador de proyectos debe tener unos



requerimientos acorde a la exigencia del proyecto. Así como tener base de datos de consultores idóneos para la ejecución de esos proyectos quienes serán los líderes de proyectos. También hacer una definición del staff básico que sirve de soporte a los líderes de proyecto para la ejecución de los proyectos.

COMUNICACIONES: Es un punto de alta relevancia para el desarrollo de los proyectos, el administrador de proyectos debe crear los medios y canales de comunicación genéricos para los proyectos. Es así como se puede hacer seguimiento real de los proyectos en un lenguaje común a todos los líderes de proyectos y en medios (Formatos, sistemas de información, e-mail, etc.) que permita consolidar en primer lugar la distribución de la información, los reportes de ejecución y los cierres de proyecto.

RIESGO: El administrador de proyectos debe ser participe de la identificación de los riesgos de los proyectos en conjunto con el líder de cada proyecto quien es el responsable además de la cuantificación, planes de mitigación y control de repuesta de los riesgos.

INSUMOS: Es una de las funciones primordiales del Administrador de proyectos, este es el puente de conexión entre los proveedores (a nivel de negociación) y los proyectos. Los líderes de Proyectos son quienes hacen las solicitudes al proveedor previa autorización del Administrador de proyectos de los insumos o solicitudes necesarias para el desarrollo del proyecto. En términos prácticos el Administrador de proyectos debe definir: Plan de



Adquisiciones, Plan de Solicitudes, Selección de proveedores Administración del contrato con esos proveedores y cerrar los contratos con los proveedores cuando sea necesario.

De acuerdo a los servicios que se ofrezcan al mercado, la administración de proyectos, debe crear unas etapas genéricas respecto a Integración, alcance, tiempo, costos calidad, equipo, comunicaciones, riesgo e insumos para cada tipo de proyecto; es decir si hablamos de un proyecto de empaque, se deben haber identificado previamente y en conjunto con el asesor de empaques cómo se abordará cada una de las etapas de proyecto mencionadas. Describir que etapas son genéricas para todo tipo de proyecto de empaques y cuales son específicas de acuerdo al tipo de empaque que se va a desarrollar. Por ejemplo cuando se aborde el tema de comunicaciones, se debe estructurar un plan de comunicaciones genérico de la división independientemente del tipo de proyecto que se aborde y un plan específico de comunicaciones (si es necesario) para el desarrollo de un proyecto de empaques. Un ejemplo adicional. Si hablamos de un proyecto de empaques (de nuevo) y abarcando el tema de riesgos, debe estructurarse un listado de riesgos de proyectos genéricos y uno específico para el diseño de empaques de cartón; cada uno de los riesgos listados debe indicar la probabilidad de ocurrencia del riesgo y los planes de mitigación y de contingencia de ese riesgo específico. En este punto recalco la importancia de que el Administrador de proyectos, estructure las 9 áreas de administración de proyectos (Integración, alcance, tiempo, costos calidad, equipo, comunicaciones, riesgo e insumos) para todo cualquier tipo de proyecto o en otras palabras para un proyecto genérico, y en compañía del



diseñador – asesor especializado estructuren las 9 áreas para el manejo de proyectos específicos.

Teniendo claro que servicios ofrecemos, tenemos que hacer una evaluación de los procesos y procedimientos necesarios para la ejecución de cada una de las áreas de servicio. Identificando los recursos económicos, temporales, técnicos, humanos y de otro tipo podemos deducir los costos estándar para la elaboración de un proyecto. Mediante la utilización de herramientas como la elaboración de cronogramas por proyecto, podemos identificar el tiempo total de desarrollo que nos toma la ejecución. ¿Qué se pretende? El propósito principal es la estandarización de costos y tarifas de cotización por hora de intervención. Donde los componentes principales del costo, serán, el costo del asesor, los gastos financieros si hay lugar a ellos, la amortización de los equipos adquiridos para tal fin, los gastos de administración y la inclusión de imprevistos, la utilidad de la División, etc.



LAS PERSONAS

Para garantizar la competitividad de la División en el mercado es necesario que cuente con excelentes profesionales de las distintas ramas del diseño. Por razones de costo estas profesionales funcionarán en la modalidad de consultores o asesores externos, sin embargo el proceso de selección de estos colaboradores y en general de cualquier participe de la división deberá ser escogido por cualidades y competencias comprobables que solo un estricto proceso de reclutamiento y selección garanticen. En el capítulo anterior se ha hecho una descripción de los principales roles que deben existir en la división. Estos roles van acompañados de las funciones específicas del cargo. Sin embargo se debe implementar una metodología para definir no solo el “Que” de cada cargo sino también el “Cómo” y el “Cuanto” de cada uno entre otros. Para esto es necesario diligenciar el siguiente formulario para cada cargo que se cree dentro de la división. Hago la aclaración que no es una camisa de fuerza es tan flexible como se quiera y se puede complementar o editar de acuerdo a las necesidades que se identifiquen.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

En esta sección se hace una descripción general del cargo y del aspirante al cargo, mencionando las aptitudes y actitudes necesarias, su lugar dentro de la organización, el tipo de decisiones que puede tomar, las responsabilidades del cargo, etc.



1	ÁREA O DIVISIÓN	
	Describa a que área o división de la empresa pertenece el cargo.	

2	NOMBRE DEL CARGO	
	Escriba el nombre con el cual se denomina el cargo al interior y exterior de la empresa.	

3	INFORMACIÓN GENERAL	
	Describa la información general para los aspirantes al cargo.	

3.1	Sexo	
	Escriba el sexo requerido para el cargo, si no es determinante escriba: "No determinante"	

3.2	Edad	
	Escriba el rango de edad requerido para el cargo. Ej.: 20 – 25	

3.3	Estado Civil	
	Escriba el estado civil requerido para el cargo, si no es determinante escriba: "No determinante"	

3.4	Profesión Principal	
	Escriba la profesión principal o idónea para el cargo.	

3.5	Profesiones Secundarias	
	Escriba la(s) profesión(es) que podría reemplazar la profesión principal.	

3.6	Vehículo	
	Escriba si es o no necesaria la pertenencia o disponibilidad de vehículo por parte del ocupante del cargo.	

3.7	Domicilio	
	Describa la ciudad de domicilio requerida para el aspirante al cargo.	

4	MISIÓN DEL CARGO	
	Describa la misión específica del cargo. ¿Porqué y para que existe el cargo?	

5	RESPONSABILIDADES GENERALES	
	Describa las responsabilidades generales del cargo.	



6	RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS	
	Describa las responsabilidades específicas del cargo.	
7	INCIDENCIA DEL ROL	
	Describa cómo incide el rol a la división o área, a la empresa y sus resultados.	
8	ORGANIGRAMA	
	Describa gráficamente la ubicación del cargo dentro del organigrama, indicando, subordinación, nivel jerárquico, relaciones con otros cargos y cargos homólogos.	
9	COMPETENCIAS DEL SER	
	Describa las competencias del ser necesarias para el desempeño del cargo como valores, actitudes y personalidad.	
10	COMPETENCIAS DEL SABER	
	Describa las competencias del saber necesarias para el desempeño del cargo como conocimientos, certificaciones y formación profesional.	
11	COMPETENCIAS DEL HACER	
	Describa las competencias del hacer necesarias para el desempeño del cargo como habilidades, aptitudes y experticia.	
12	EXPERIENCIA Y TRAYECTORIA ORGANIZACIONAL	
	Describa la experiencia y/o trayectoria laboral mínima necesaria para este cargo	
13	TOMA DE DECISIONES	
	Describa el tipo de decisiones que pueda tomar por sí mismo el ocupante de este cargo	



SELECCIÓN

Esta parte hace referencia al proceso de selección del personal y que tipo de pruebas debe superar para ser candidato dentro del proceso de selección.

14	RECLUTAMIENTO	
	Describa las posibles fuentes de reclutamiento de aspirantes al cargo específico.	
15	ENTREVISTA	
	Describa la cantidad y el proceso de la(s) entrevista(s) como medio para conocer al candidato al cargo, así como el entrevistador o equipo entrevistador.	
16	PRUEBAS DE CONOCIMIENTO	
	Enuncie y explique las pruebas necesarias para realizar una evaluación técnica del candidato al cargo. (Anexar la(s) prueba(s) específica(s))	
16.1	Para qué	
	Explique el propósito de la(s) prueba(s).	
17	PRUEBAS PSICOMETRICAS	
	Enuncie y explique las pruebas necesarias para evaluar y medir las capacidades del candidato al cargo. (Anexar la(s) prueba(s) específica(s))	
17.1	Para qué	
	Explique el propósito de la(s) prueba(s).	
18	PRUEBAS DE PERSONALIDAD	
	Enuncie y explique las pruebas necesarias para evaluar el comportamiento del candidato al cargo. (Anexar la(s) prueba(s) específica(s))	
18.1	Para qué	
	Explique el propósito de la(s) prueba(s).	
19	TECNICAS DE SIMULACIÓN	
	Enuncie y explique las pruebas necesarias para evaluar el conocimiento en acción del candidato al cargo. (Anexar la(s) prueba(s) específica(s))	
19.1	Para qué	
	Explique el propósito de la(s) prueba(s).	
20	SELECCIÓN FINAL	
	Describa el proceso de selección final del candidato al cargo.	



CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

Hace mención a que tipo de capacitación tendrá el ocupante al cargo una vez haya sido seleccionado para garantizar el optimo desempeño de sus funciones dentro de la división.

21	AGENDA DE CAPACITACIÓN	
	Describa la agenda de capacitación para el cargo.	
21.1	Para qué	
	Explique el propósito de la capacitación.	
21.2	Qué	
	Explique el tema específico de la capacitación.	
21.3	Quién	
	Explique quien dicta la capacitación propuesta.	
21.4	Cuando	
	Explique la época necesaria para la capacitación.	
21.5	Donde	
	Explique los posibles lugares donde se puede tomar la capacitación.	
21.6	Cómo	
	Explique la logística de la capacitación. (Tiempos, intensidad, evaluaciones, etc.)	
21.7	Cuanto	
	Explique los recursos económicos necesarios para acceder a la capacitación.	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Explica que tipo de medición (y con que frecuencia) de desempeño tendrá el ocupante del cargo una vez realice sus funciones, adicionalmente medirá el nivel cumplimiento de las metas propuestas en el plan de trabajo



22	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
	Describa el método de evaluación de desempeño para el ocupante del cargo.	

23	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	
	Explique la frecuencia de las evaluaciones del ocupante al cargo	

23.1	Metas y objetivos a cumplir	
	Defina las metas a cumplir por parte del aspirante al cargo, el peso % de cada meta (Suma = 100), y el método de medición.	

23.2	Competencias Personales	
	Defina las competencias que se evaluarán, el peso % de cada competencia (Suma = 100), y el método de medición.	

INCENTIVOS

Va de la mano con el punto anterior y describe (si existen) que tipo de incentivos tendrá el ocupante del cargo por el cumplimiento de lkas metas propuestas y/o el desempeño de sus funciones.

24	ESQUEMA DE INCENTIVOS	
	Describa un posible esquema de incentivos para el ocupante al cargo, mencionando frecuencia, porcentajes, montos, etc.	

COSTOS

Cuanto vale esa persona para la división según la modalidad de contratación.

25	COSTOS DEL CARGO	
	En el archivo adjunto incluir los costos presupuestados del cargo. Si existen consideraciones especiales descríbalas.	



Modelo para Contrato Laboral		
Salario Básico	-	-
Auxilio de Transporte		-
Prima Legal		-
Cesantias		-
Vacaciones		-
Transporte y/o Auto	-	-
Prima Extralegal	-	-
Otros	-	-
EPS		-
AFP		-
ARP		-
Caja		-
ICBF		-
Sena		-
Total		-
	Horas	Valor
Horas por día	9,6	-
Horas por semana	48	-
Horas por mes	192	-
Valor Hora		-

Modelo para Contratistas		
Salario Básico	-	-
Otros	-	-
Total		-
	Horas	Valor
Horas por día	9,6	-
Horas por semana	48	-
Horas por mes	192	-
Valor Hora		-

Calculadora de Equivalencias

Alternativa A
Que valor de <i>Contrato por Servicios</i> es equivalente a un <i>Contrato Laboral</i> por:
-
mensuales.
Un Contrato por Servicios de
-

Alternativa B
Que valor de <i>Contrato Laboral</i> es equivalente a un <i>Contrato por Servicios</i> de
-
mensuales.
Un Contrato Laboral por
-

Alternativa C
A que monto de <i>Contrato por Servicios</i> equivale una hora de trabajo de:
-
mensuales.
Un Contrato por Servicios de
-

Alternativa D
A que monto de <i>Contrato Laboral</i> equivale una hora de trabajo de:
-
mensuales.
Un Contrato Laboral por
-

Pulse doble click sobre la tabla para ingresar datos solo en las celdas azules.

Este formulario debe ser diligenciado preferiblemente para la División por el Sponsor del proyecto, antes de comenzar el reclutamiento del personal para la división. Es de una importancia mayúscula porque permite previsualizar las responsabilidades reales que tendrá cada cargo y como impacta a la división. Para tener más claridad sobre el tema del personal se ha incluido una serie de definiciones generales que ayudan a entender los conceptos expuestos en el formato:



DEFINICIONES

Rol: Conjunto de funciones y competencias necesarias para desarrollar una labor en especial, con posición definida en la estructura.

Competencia: Característica de una persona, que está relacionada con una actitud exitosa en un puesto de trabajo; debe:

- Ser permanente en las personas
- Manifestarse cuando se ejecuta un trabajo.
- Ser observable y medible.
- Relacionarse con la ejecución exitosa de cualquier actividad.
- Tener una relación causal con el éxito laboral.
- Ser generalizable a más de una actividad.

Tipos de Competencia: Tolerancia al estrés, flexibilidad, adaptabilidad, tenacidad, independencia, meticulosidad, planificación, organización, habilidad de control, delegación, desarrollo de subordinados, sensibilidad organizacional, capacidad crítica, análisis de problemas, capacidad de decisión, creatividad, análisis numérico, espíritu comercial, asunción de riesgos, etc..

Diseño de Cargo: Es la especificación del contenido de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.



Formación Profesional: Conjunto de conocimientos y aprendizaje necesarios para ejercer una profesión.

Desarrollo Profesional: Perfeccionamiento en una carrera dentro de una profesión.

Entrenamiento: Proceso por el cual se aumenta el conocimiento y destreza para el desarrollo de un trabajo.

Desempeño: Cumplimiento y ejecución de las funciones y responsabilidades a las que se está obligado en el cumplimiento de un cargo.

Evaluación de Desempeño: (Contrato Psicológico) Convenio entre empresa y empleado en el cual se hacen explícitos los intereses y expectativas mutuas para aclarar las contribuciones que cada uno quiere y debe hacer en pro de la satisfacción de las necesidades o la consecución de objetivos y metas propuestas. Se definen las reglas de juego que facilitarán y regularán el comportamiento y evaluarán los resultados.

Medición del Desempeño: Escala de medición del desempeño de los ocupantes de los cargos con respecto al cumplimiento de sus funciones y responsabilidades y la consecución de las metas y objetivos.

- Desempeño Excelente: Son aquellos funcionarios que obtienen resultados extraordinarios, difícilmente igualados y que se destacan notoriamente en la organización. Su desempeño se calificará con 120%.



- Desempeño Alto: En este rango se ubican aquellos colaboradores que continuamente obtienen resultados altos. Su desempeño se calificará con 110%.
- Desempeño Satisfactorio: Esta calificación se le debe otorgar a los colaboradores que cumplen adecuadamente con los resultados acordados. Su desempeño se calificará con 100%.
- Desempeño Susceptible de Mejorar: En este rango se ubican aquellos funcionarios que aunque cumplen con la mayoría de los aspectos, presentan deficiencias que se pueden corregir. Su desempeño se calificará con 90%.
- Desempeño Deficiente: Son aquellos funcionarios que obtienen resultados por debajo de lo esperado. Ameritan un seguimiento muy cercano y un compromiso de mejoramiento a corto plazo. Su desempeño se calificará con 80%.