

# Plan de promotoría y medios de divulgación

## **Breve descripción:**

Este componente se centra en identificar los conceptos y definiciones de la promotoría, sus principales características y metodologías, estableciendo las estrategias y responsabilidades propias y pertinentes. Asimismo, conceptos de acciones de mejora, toma de decisiones e indicadores de verificación de la información.

---

**Diciembre 2023**

## Tabla de contenido

Introducción.....	1
1. Promotoría y medios de comunicación.....	3
1.1. Características y metodologías .....	4
1.2. Estrategias y responsabilidades .....	9
1.3. Programas de promotoría y divulgación.....	11
1.4. Aplicación y presupuesto .....	13
2. Equipos de trabajo.....	14
2.1. Tipos y características .....	14
2.2. Técnica de moderación de equipos de trabajo.....	16
2.3. Cronogramas de trabajo .....	19
2.4. Conceptos, tipos y características.....	22
3. Acciones de mejora .....	25
3.1. Ciclos.....	25
3.2. Técnicas y herramientas.....	27
4. Toma de decisiones e indicadores de verificación.....	31
4.1. Herramientas y métodos para la toma de decisiones .....	32
4.2. Técnicas de análisis de la información .....	37
Síntesis .....	39

Material complementario.....	40
Glosario.....	41
Referencias bibliográficas .....	42
Créditos.....	44

## Introducción

El estudio del componente «Plan de promotoría y medios de divulgación» comienza con la visualización del siguiente video, que de forma genérica explica en qué consiste el plan de promotoría y su importancia. ¡Adelante!

### Video 1. Plan de promotoría y medios de divulgación



#### [Enlace de reproducción del video](#)

Síntesis del video: Plan de promotoría y medios de divulgación
Bienvenidos, hoy hablaremos de la importancia que tiene la promotoría para el desarrollo económico de las organizaciones.

Esto busca dar respuesta a las diferentes necesidades de los puntos de venta, en donde se exhibe el producto hasta que llega al consumidor final.

En este componente, se conocerán las principales características que debe tener un buen promotor y cuáles son las estrategias que se utilizan como: medios de divulgación y comunicación con el consumidor final.

Muchos éxitos en el desarrollo de este componente formativo.

## 1. Promotoría y medios de comunicación

La promotoría hace referencia a las actividades diseñadas para dar respuesta a las diferentes necesidades que se tienen en el punto de venta. Es fundamental revisar toda la cadena del producto hasta, incluso, su llegada al consumidor final; esto implica mayor difusión del producto mediante la **publicidad**, las actividades de **exhibición** y la **muestra** en el punto de venta y en los diferentes establecimientos.

Por lo cual, es acertado asegurar que las personas que trabajan en promotoría son las **encargadas de impulsar los productos y las ventas** de los diferentes locales o establecimientos, con el objetivo de fidelizar al consumidor en las diferentes marcas y productos que se exhiben de muchas empresas.

**¡Importante!** La promotoría debe ser implementada, imprescindiblemente. De lo contrario, los productos podrían no llegar a ser reconocidos por clientes y sector demandante. Si no hay exhibición y promoción, fácilmente podría no obtenerse el alcance deseado para satisfacer las necesidades del consumidor. Los medios de comunicación son instrumentos y canales que se utilizan para comunicar e informar a la sociedad sobre productos o servicios que se desea comercializar, atrayendo al consumidor. Pueden utilizarse variados medios de comunicación, incluidos la radio o la televisión.

En relación con la promotoría es importante tener claridad sobre las siguientes generalidades:

- **Promotoría, acción programada.** Debe ser entendida como ocupaciones diseñadas para ofrecer resoluciones al punto de venta, tanto para exhibir

los productos como para crear las maneras de exhibición, que definen las cadenas comerciales, contribuyendo así al fomento de las ventas.

- **Visión de mercado.** La promotoría es un “marketing” que se da a través de un control sobre los consumidores, donde un equipo de trabajo se encarga de dar a conocer el producto, digital y físicamente, buscando la atención de nuevos clientes que quieran trabajar con el producto, convirtiéndose en un punto de venta y distribución.
- **Canales comunicativos.** Los medios de comunicación son herramientas que se utilizan para informar y comunicar a la sociedad sobre algún hecho o acontecimiento que está pasando o haya pasado. Es por ello que el intercambio de información, a través de estos, permite su desarrollo y aplicabilidad en las ventas y promociones.
- **Proceso comunicativo.** Se debe conocer claramente el concepto de la comunicación, proceso donde se establece un enlace entre un emisor y receptor, entregando un mensaje definido. La comunicación permite que las personas puedan relacionarse y dar a conocer sus pensamientos y opiniones con respecto a ciertos temas de interés. Este evento aplica también a la comercialización y venta de productos, bienes y servicios.

## 1.1. Características y metodologías

La promotoría reúne el esfuerzo y la ejecución de un equipo entrenado para lograr contar con el tiempo, la forma y los mecanismos persuasivos de exhibición de un producto, en canales de repartición directos y personalizados para un público objetivo.

Parte de las facultades de un óptimo promotor es tener una vasta capacidad de negociación y un claro conocimiento de las directrices de ejecución de la marca o producto; esto se traducirá en la indagación permanente, el conocimiento de la competencia, la identificación de las necesidades y el desarrollo correcto del mercadeo, con el propósito de que la vivencia de compra sea conveniente para la marca y positiva para el consumidor.

Estas son algunas de las características más destacadas con las que debe contar un buen promotor:

**¡Atención!** Las características de un promotor tienen que ver con su perfil, demostrando qué cualidades tiene que lo hacen ser diferente a los demás y lo destaca en su puesto de trabajo por su buen compromiso con la empresa.

- **Conocimiento amplio.** Debe conocer en detalle el producto que promociona.
- **Persuasión.** Debe tener una gran capacidad para comunicarse y negociar.
- **Decisión e ímpetu.** Debe ser capaz de tomar decisiones en beneficio de la marca, sin descuidar los beneficios justos para el cliente.
- **Enfoque.** Sus acciones deben estar enfocadas a cumplir objetivos.

La identidad del promotor es clave para la imagen del producto y de la marca, por esto, entre más características apropiadas tenga el promotor, mejor será su desempeño y alcances. Otras características que debe cultivar toda persona que preste servicios de promotoría son:

- Dinamismo
- Habilidad de persuasión y negociación



- Buena dicción y comunicación
- Responsabilidad y honestidad
- Buena presentación personal

Por muy bueno que llegue a ser el producto, si no se da a conocer y no se vende, de nada sirve haber invertido recursos y tiempo; es por eso que las habilidades comunicativas son importantes en un negocio, estas son:

- Saber hablar
- Saber escuchar
- Saber leer
- Saber escribir

**Metodología.** La metodología que se aplica en la promotoría, se basa en el tema principal que se tenga como objetivo para el promotor. Es decir, el promotor buscará llegar al objetivo por medio de las herramientas de comunicación, definiendo la metodología más útil.

Para la selección de una metodología adecuada y una forma comunicativa oportuna, el promotor deberá tener en cuenta:

- ¿Quién comunica?
- ¿Qué comunica?
- ¿Con qué objetivos?
- ¿Por cuáles medios?
- ¿Con qué inversión?

A continuación se presentan las generalidades y aspectos clave sobre la comunicación en procesos de promotoría.

## **Video 2. La comunicación en procesos de promotoría**



### **Enlace de reproducción del video**

#### **Síntesis del video: La comunicación en procesos de promotoría**

En la promotoría, el equipo de trabajo debe saber escoger adecuadamente qué estrategias de comunicación son las justas para trabajar. Las estrategias deben dar una dirección. Esta se da a través de la metodología de la comunicación, la cual implica fases como: preparación, elaboración e implementación.

El promotor, al conocer la metodología y las fases de la comunicación, deberá crear una estrategia donde implemente tales conocimientos, de modo que le sea fácil crear un enlace entre el cliente y el producto. Es por eso que el promotor debe estudiar qué tipo de comunicación y medio es el adecuado para lograr una buena promotoría.

**Características de comunicación en las promotorías.** Estos no requieren, necesariamente, que el intercambio sea bidireccional entre el emisor y el receptor, es decir que se encuentren en el mismo espacio y tiempo; lo relevante es que uno de los agentes dirija un mensaje al otro. En definitiva, los medios de comunicación son sistemas que facilitan el envío de la información desde un emisor comunicativo hacia uno o más receptores. Los contenidos en los medios de masas están dirigidos hacia un público heterogéneo y una diversa gama de receptores.

La actitud del sujeto receptor suele ser más imprecisa que en la comunicación presencial directa. A grandes rasgos, este puede adoptar una actitud receptiva primaria, voluntaria y consciente; secundaria, consciente e involuntaria, y terciaria, lo que corresponde a un receptor pasivo que recibe un mensaje sin clara percepción de él y con total involuntariedad.

Los medios constituyen la materialización de la necesidad de relacionarse entre sí, que tienen los seres humanos, la cual puede llevarse a cabo de manera escrita, sonora, audiovisual o digital.

La metodología que se utiliza en los medios de comunicación implica determinar la información que se quiere transmitir. Importa, entonces, saber a quién se le comunica y qué se comunica.

Ese es el punto de partida de todo promotor; además, deberá tener claro con qué objetivos lleva el mensaje y qué medios serán más pertinentes para su divulgación (prensa, radio, televisión, internet, entre otros).

En la metodología, también se establece la inversión de recursos y tiempo requeridos para el logro de objetivos de la promotoría misma.

## 1.2. Estrategias y responsabilidades

Plantear la estrategia de la promotoría implica contemplar no solo las prioridades u objetivos, sino también articular los propósitos y mecanismos con los productos, la identidad de la marca, los nichos y realidades del mercado, las poblaciones homogéneas o heterogéneas a las cuales se dirige el propósito, precisar y disponer puntos de venta, entre otras.

Para plantear una estrategia de promotoría se deben tener en cuenta algunos aspectos que ayudarán al promotor a llegar al objetivo final, estos son:

- **Prioridad.** Se tiene que entablar convenios en donde se identifica qué prioridad se va a ofrecer a lo largo de una época de tiempo a una categoría y a un producto que se está disponiendo en el mercado.
- **Conocer el producto.** Es fundamental conocer en detalle las bondades y propiedades de los productos, así como las primordiales diferencias, ya sean positivas o negativas, contra los productos de la competencia.
- **Precisar punto de venta.** Es vital delimitar un punto de venta para efectuar la labor de la promotoría, por lo cual se debe fijar su PDV para así poder

asesorar por el camino correcto al equipo encargado de la promotoría y la forma en que se espera dar a comunicar el producto.

- **Definir objetivos.** Se busca definir a qué público se va a realizar y enfocar la promotoría, por lo cual tener el mercado objetivo definido es primordial para el punto de venta, ya que el producto que se desea a dar a conocer deber ir especialmente a un mercado en específico.
- **Planograma para PDV.** Es la representación gráfica para el acomodo de productos en un área definida. Permite al promotor estudiar el producto y definir la estrategia más adecuada para la ubicación del mismo en la tienda o punto de venta.

**¡Importante!** El promotor debe demostrar información de los suministros de productos y servicios que están siendo promocionados, esa información va en la distribución de muestras de productos y folletos con el fin de lograr obtener nuevas ventas. Para que el promotor logre cumplir con sus objetivos, tiene la responsabilidad de realizar charlas y reuniones donde llame la atención de nuevos clientes y aumenten las ventas.

Entre otros aspectos clave, la responsabilidad de un promotor está en:

- **Manejo de clientes.** Saber lidiar con los consumidores, mostrándose con la mejor actitud positiva posible para atender, orientar e identificar intereses y necesidades mostradas por los clientes.
- **Cerrar ventas.** Estar capacitado para cerrar ventas, disponiendo de los recursos necesarios para la orden de los pedidos, distribución y cobro.

- **Servicio y atención extendida.** Ofrecer servicios de atención al cliente, ya que es quien más conoce del producto y puede asesorarle de manera confiada y segura.
- **Visitador de puntos de venta.** Realizar visitas a las tiendas que comercializan su producto, creando una relación con los encargados de los puntos de venta. Cuenta con la responsabilidad de generar un informe de las ventas.
- **Diseñar mecanismos de efectividad.** Diseñar estrategias, siendo siempre proactivo, buscando nuevas oportunidades de crecimiento y dando a conocer no solo el producto sino las bondades de la marca.
- **Responder por las ventas.** Un promotor que no cumpla con sus responsabilidades y genere ingresos a la empresa no será tenido en cuenta para los demás proyectos a futuro que se realicen de los demás productos.

### 1.3. Programas de promotoría y divulgación

El programa del promotor se divide según el tipo de promotor que es. Existen varios tipos de programa y es el mismo promotor quien suele seleccionar a cuál de ellos pertenece.

Algunos tipos de programa muy comunes son:

- Promotores de ventas.
- Promotores de un proyecto.

- Promotores de viajes.
- Promotores comunitarios.
- Promotor social.
- Promotor de la salud y la educación.
- Promotor inmobiliario.

La divulgación nace de la necesidad de dar a conocer el producto, tarea en la cual los medios de comunicación aportan en gran medida. Una buena divulgación favorece la eficacia en el cumplimiento del objetivo de ventas y del posicionamiento de los productos y las marcas.

En la siguiente tabla se detallan los tipos de divulgación más usados y comunes:

**Tabla 1.** Tipos de divulgación

Título	Objetivo y función
<b>La divulgación masiva</b>	<p>Los medios de comunicación cumplen un rol fundamental en la divulgación, siendo los promotores de la transmisión de contenidos por todo el mundo.</p> <p>Hay personas que se encuentran con residencia en otros países y logran hablar por medio de una videollamada con sus familiares que se encuentran en otra ciudad o país, esto es a lo que se refiere la divulgación de contenido de forma digital.</p>
<b>La divulgación sin comprobación</b>	<p>La divulgación es sacar a la luz una información que se tenía privada por razones de certificación; sin embargo, divulgar también se refiere a expandir un contenido hasta hacerlo masivo por medio de hablar en público, esto sin optar por la comprobación del mensaje. Por lo que, la divulgación, si no se maneja con prudencia, se puede convertir en rumores o falsedades.</p>
<b>Divulgación cotidiana</b>	<p>En las conversaciones cotidianas se puede divulgar cuando se transmiten informaciones diversas en una misma charla. La divulgación es compartir un mensaje a una colectividad. Como sinónimo de compartir, de difundir y de expandir un mensaje.</p> <p>La divulgación en la sociedad es propagar un contenido hasta hacerlo viral.</p>

<b>Divulgación científica</b>	<p>En ciencias se utiliza la divulgación para difundir el contenido de una materia específica con un grupo de personas que requieran de esa información, por ejemplo, divulgar el contenido de una investigación sobre los planetas.</p> <p>El término divulgación también se refiere a un fragmento del mensaje, es decir, no a la información completa, por ejemplo, “se divulga que hay mucho tráfico”, puesto que divulgar es sacar al aire una información, sea oficial o no, de aquí el peligro de que el mensaje sea correcto o no se tengan pruebas para certificarlo.</p>
-------------------------------	--

Nota. Adaptada de Tipos de divulgación de Ing. Chirinos (s.f.).

#### 1.4. Aplicación y presupuesto

En la aplicación del desarrollo de la promotoría, se debe conocer claramente con qué presupuesto cuenta la empresa que desea realizar la promotoría del producto. Para el desarrollo del presupuesto, se realiza una línea de base de costos que tendrá la promotoría en el tiempo estipulado, donde se permite conocer de una manera exacta qué presupuesto se debe tener para comenzar la aplicación de la promotoría.

- **Cuentas de control.** Las cuentas de control son muy importantes, ya que permiten llevar la contabilidad de los gastos que se van llevando día tras día y así no perder el control del presupuesto y se generen sobrecostos en la aplicación.
- **Aplicación del presupuesto.** El presupuesto y su aplicación se basan en el planograma que fue diseñado para el PDV y en saber qué productos son los que se encuentran en el punto de venta de la empresa.



## 2. Equipos de trabajo

En las promotorías es una variable importante que incide en las decisiones no solo de la marca sino, además, de los inversores o clientes. Todo integrante del equipo, desde el fundador hasta el becario, debe demostrar confianza, capacidad de logros y seguridad para los inversores, los cuales buscan esta cultura de “ambición” y compromiso para elegir a quién favorecer con su tiempo y dinero.

Cada comercio cuenta con sus propios obstáculos y retos al salir al mercado. Si el equipo está concentrado, motivado, cada uno de los esfuerzos dará buenos resultados. Un buen equipo de trabajo tiene buena comunicación y objetivos claros de lo que se va a hacer cumpliendo con lo que se le pide.

**¡Importante!** El equipo de trabajo debe ser unido y estar dirigido por una persona líder que conozca la responsabilidad que tiene en el equipo. Quien asuma el liderazgo lleva la responsabilidad total de la promotoría, incluida la toma de decisiones importantes para el cumplimiento del objetivo final de la promotoría.

### 2.1. Tipos y características

El personal de expertos asignados a las labores de la promotoría suele poseer una gigantesca inclinación por la publicidad y los negocios, así como por las ciencias económicas y empresariales. No obstante, la mayor parte de las organizaciones no acostumbran a solicitar obligatoriamente un título preeminente para esta tarea. Además de ciertas características con las que debe contar el personal, este puede ser clasificado en perfiles como:

**Tabla 2.** Perfiles del equipo promotor

<b>CEO</b>	Consejero delegado o director ejecutivo. Se trata del máximo responsable de la gestión y dirección administrativa de la empresa.
<b>CFO</b>	Director financiero. Encargado de la planificación económica y financiera de la compañía. Es quien decide la inversión, la financiación y el riesgo con el objetivo de conseguir que aumente el valor de la empresa para sus propietarios.
<b>CIO</b>	Responsable de los sistemas de tecnologías de la información de la empresa a nivel de procesos y desde el punto de vista de la planificación.
<b>CTO</b>	Responsable técnico del desarrollo y el correcto funcionamiento de los sistemas de información desde el punto de vista de la ejecución.
<b>COO</b>	Director de operaciones. Supervisa cómo está funcionando el sistema de creación y distribución de los productos de la empresa para asegurarse de que todos los sistemas funcionen bien.

Nota. Adaptada del Equipo promotor, Caverio (2019).

Un promotor ha de tener en su perfil capacidades y rasgos que le permitan ser competente para lograr ventas y aportar identidad a la marca, a los productos y al equipo mismo. Ser un gran promotor implica cultivar rasgos como:

- Responsabilidad, dinamismo, proactividad, don de gente.
- Habilidades comunicativas de negociación, capacidad de persuasión.
- Iniciativa, orientación al logro de resultados, habilidades comerciales.
- Promociona productos para el incremento de ventas, promueve servicios y productos de la compañía, trata con clientes o público en general.
- Vende sus productos a personas en sus domicilios, vende productos al por menor al público en general.

Los promotores generales deben tener la capacidad de asumir riesgos y saber adaptarse de manera rápida a los cambios que se requieran hacer, con la capacidad de adoptar nuevas decisiones para planificar y dirigir la promotoría de la empresa.

Entre las características más destacadas con las que debe contar el equipo de trabajo de la promotoría están:

- **Adaptar.** Seguir los cambios.
- **Liderar.** Llevar a cabo con propiedad el liderazgo.
- **Identidad.** Conocer las políticas de la empresa con la que trabaja.
- **Jerarquizar.** Tener un jefe promotor a cargo y valorar cada rol de equipo.
- **Publicitar y crear.** Generar contenido audiovisual.
- **Controlar.** Medir resultados.

## 2.2. Técnica de moderación de equipos de trabajo

Es un procedimiento para dirigir conversaciones y discusiones que ayudan al moderador a involucrar equitativamente a todos los presentes en una junta. El extenso abanico de procedimientos para moderar reuniones puede ayudar a la construcción de una atmósfera positiva, lograr un reparto justo de los turnos de la palabra y disminuir los conflictos ya existentes.

El moderador de una junta tiene el deber de hacer que los diferentes competidores se impliquen, de manera que se beneficien unos de otros y cada cual ofrezca su aporte para que el trabajo en grupo tenga triunfo.

En lo relacionado con el moderador, este:

- Es el líder de la sala que se encarga de hacer que la reunión sea un éxito.
- Puede tomar medidas necesarias para mantener el orden.
- Su palabra y criterio serán orientadores y se tomarán como reglas o directrices (que deben ser claras).
- Los lineamientos ofrecidos por el líder deben ser conocidos por cada uno de los participantes de la reunión.
- En caso de romperse alguna regla, será el moderador quien actúe y promueva el cumplimiento mediante llamados de atención justos y apropiados.

**¡Atención!** El moderador es un administrador en la reunión, también encargado de la logística, así que si todo sale bien se le reconoce y si todo sale mal, el moderador asume la responsabilidad; un moderador debe saber lidiar con los pensamientos y comportamientos de las personas dentro de una sala donde se procesan temas que pueden llevar al acuerdo o desacuerdo de los integrantes de un equipo.

Para llevar a cabo un buen proceso de liderazgo y moderación de actividades, el líder puede aplicar alguna de las siguientes técnicas. En todos los casos, deberá evaluar la pertinencia de las mismas y seleccionar la que considere más adecuada:

- **Planear.** Planear y controlar el desarrollo de la reunión.
- **Establecer.** Establece el objetivo de la reunión y recordárselo a los participantes cuando sea necesario.
- **Resumir.** Resumir los hechos para que todos los participantes partan de la misma base de conocimiento.

- **Formular.** Formular preguntas constructivas orientadas al objetivo.
- **Motivar.** Motivar a todos los asistentes a participar.
- **Contener.** Contener a los oradores dominantes.
- **Implicar.** Implicar a los participantes callados.
- **Controlar.** Evitar grandes desviaciones del tema principal hacia temas secundarios.
- **Armonizar.** Suavizar las disputas (en caso necesario, mediar entre las partes).
- **Proteger.** Conseguir una atmósfera abierta y positiva.

En la moderación se usan, de manera sistemática, una secuencia de medios de soporte para el trabajo conjunto, con los cuales se favorece la colaboración de los miembros de una junta. Con el devenir de los tiempos, los procedimientos de moderación fueron evolucionando a partir de los viajes de estudios o el trabajo personal, a los teatros de comercialización o la implementación de sistemas audiovisuales electrónicos. Con todo ello, se ha conseguido un grupo de sistemas complementarios que permite las labores de aprendizaje y trabajo.

Para que el equipo esté informado y en constante aprendizaje se implementan diversas estrategias que aportarán a este propósito. Algunas de esas estrategias son:

- “Chat” de la empresa.
- Boletines.
- Periódicos murales.
- Conferencias.
- Talleres.

- Visitas técnicas.
- Entretenimientos.
- Actividades colectivas.
- Acceso a bibliografía actualizada.
- Rotación de puesto

**Prestación del equipo.** Una vez que en una junta se fusionan personas que son desconocidas, una presentación del grupo de trabajo es una de las maneras más sencillas para lograr conocerse. Allí, todos los asistentes se van presentando uno a uno con su nombre, su puesto en la organización y ciertos datos acerca de su trayectoria profesional.

**Aplicación de las técnicas.** Las técnicas de moderación pueden ser aplicadas, cada una de ellas, para mejorar la articulación entre roles y personas, estimular el reconocimiento del liderazgo particular, alcanzar objetivos y procesos exitosos.

## 2.3. Cronogramas de trabajo

Son una herramienta logística de tareas, diseñada para crear calendarios de trabajo. Se trata de una herramienta o documento en el cual, de forma ordenada, se encuentra la duración de un plan que lleva un orden de fechas y gráficas que ayudan a comprender más sencillamente su contenido.

El cronograma de trabajo representa las labores que debe cumplir cada uno, clasificándolas en fases que cuentan con su respectiva fecha de ejecución. Es así como se convierte en herramienta de mucha utilidad para el desarrollo de proyectos.

En el siguiente video se muestran las generalidades y aspectos clave que se deben conocer sobre los cronogramas de trabajo.

### Video 3. Cronogramas de trabajo



#### [Enlace de reproducción del video](#)

#### **Síntesis del video: Cronogramas de trabajo**

Elaborar un cronograma de trabajo puede realizarse de muchas maneras pero, con los avances tecnológicos, se presume que su elaboración se dé, mayormente, por medio de herramientas informáticas digitales como Excel, Google docs o Project. No obstante, en la actualidad existen muchas más herramientas para crear cronogramas siendo unas gratuitas y otras de forma paga.

Luego de ser establecido el medio por el cual se va diseñar el cronograma, se busca asignar a cada integrante del equipo, sus respectivas tareas a realizar y el determinado tiempo que usarán para ello, definiendo así el alcance y el objetivo del proyecto.

El cronograma de trabajo que se diseñe para las empresas, debe realizarse con ciertos requisitos, incluidos en el documento, tales como:

- Tareas.
- Fechas de entrega.
- Recursos necesarios.
- Relaciones con otros proyectos / actividades.
- Responsables para tener una visión clara sobre el estado de un proyecto.

En definitiva, el cronograma debe brindar la información necesaria, de forma clara y precisa, para evitar confusiones y malos entendidos en el equipo de trabajo.

Entre los beneficios de un cronograma bien elaborado, están: ayuda a organizar las tareas, muestra de manera ordenada los integrantes de cada tarea, define las etapas del proyecto, muestra la fecha de comienzo y fin de la tarea asignada, aclara dudas de los integrantes y facilita la información del desarrollo del proyecto.

Además de los beneficios que aporta el cronograma de trabajo, éste ha de reunir algunas características como:

- Se hace mediante filas y columnas.
- Las filas registran las tareas a ejecutar.



- En las columnas se hace una división de tiempo, según duración del proyecto (años, meses, semanas e incluso días).
- Evidencia el espacio asignado para cada actividad programada.
- La distribución será clara para evitar confusiones de lectura o comprensión.
- Se recomienda, en el caso de los días de la semana, registrarlos con el nombre completo.

Un cronograma acertado y oportuno, genera un aprovechamiento total del tiempo; da la oportunidad de seguir todo a pie de la letra, según lo planificado, ayudando a saber: qué está ya ejecutado y qué falta por ejecutar. Además, sus gráficos, generados a medida que se va desarrollando el plan, ofrece más y mejor organización.

## **2.4. Conceptos, tipos y características**

Cuando se habla de un cronograma de trabajo, se hace referencia a una herramienta para diseñar calendarios de trabajo, el cual permite obtener información de manera ordenada, donde se vean las funciones de cada uno y el tiempo que tiene para su desarrollo.

En la actualidad, existen varios tipos de cronograma con características particulares. Entre los más comunes y usados se pueden mencionar:

- Gráfico de Gantt
- Diagrama de Pert

- Cronograma de investigación
- Cronograma de trabajo
- Cronograma de hitos
- Microsoft Project
- Cronograma de inversiones
- Cronograma Pay

Un cronograma cuenta con ciertas propiedades, las cuales se deben tener en cuenta para su creación, estas son:

- Debe estar completo.
- Debe ser realista.
- Debe considerar la decisión de cada integrante del equipo.
- Debe ser pactado.
- Deberá ser formalizado y divulgado.

En relación con los conceptos, tipos y características de los cronogramas de trabajo, se debe tener en cuenta las siguientes generalidades:

**Determinación de los elementos.** Es fundamental que se determinen ciertos elementos y aspectos configurativos, tales como la duración de cada labor, ya que así es como los gráficos trabajan mayormente.

**Seguimiento.** Contar con un cronograma de trabajo ayuda a llevar un mejor seguimiento y control de las actividades que se están realizando. Ello favorece la labor de supervisión y evita retrasos o tareas faltantes.

**Consideración de recursos.** El cronograma permite tener la mejor manera de saber qué recursos faltan o existen a la mano para el desarrollo del proyecto. Con ello, se pueden controlar las actividades de cada uno de los integrantes y el tiempo. Además, se anticipan acciones para los retrasos que se pueden provocar por cualquier motivo.

**Mirada transversal.** El cronograma dentro de una empresa ofrece un panorama global de las áreas de la empresa y sus desempeños: quién sí y quién no está cumpliendo las metas, etc. Es por eso que se debe seleccionar el cronograma que más se acomode a la empresa o proyecto.

**Ventajas.** Algunas de las ventajas que se pueden obtener con la elaboración de un cronograma apropiado son: orden de las tareas, supervisión de la proactividad, análisis del avance y estado de las actividades y procesos.

**Riesgos.** Un cronograma corre con ciertos riesgos, ya que el margen de tiempo que se establece a veces no llega a favorecer, pues al ser diseñado no se tiene en cuenta factores externos que puedan afectar el desarrollo de algunas tareas. No obstante, son factores que pueden ser controlados en la gran mayoría de los casos.

**Tipos.** Los tipos de cronograma más comunes y usados suelen ser: plan narrado, barras de Gantt, método de la ruta crítica y cronograma lineal.

### **3. Acciones de mejora**

Juegan en las empresas un papel primordial en su funcionamiento, ya que orientan las actividades o estrategias del proceso, encaminadas a la calidad y a la excelencia. Se requiere comprender que, con el objetivo de mantener el posicionamiento y la calidad del producto, se deben revisar y mejorar continuamente los procedimientos, sistemas y actividades realizadas por la organización.

A continuación se puede analizar el Sistema Kaizen en la excelencia de las operaciones de mejora continua en las empresas.

- Renunciar a las ideas fijas, rompiendo paradigmas actuales de las cosas.
- En lugar de explicar lo que no se puede hacer, reflexionar sobre cómo hacerlo.
- Proponer mejoras y realizarlas inmediatamente.
- No buscar la perfección, ganar el 60% desde ahora.
- Corregir un error inmediatamente.
- Encontrar soluciones a las dificultades.
- Buscar la causa real y plantear soluciones.
- Consultar las ideas de diez personas en lugar de esperar.
- Probar y después validar.
- La mejora es infinita.

#### **3.1. Ciclos**

Las acciones de mejora son todas aquellas operaciones que posibilitan el aumento de aciertos y habilidades de la organización para el alcance de sus fines. Se

trata de actividades que permiten ir más rápido sobre el proceso que se lleva, fortaleciendo determinadas áreas o procesos de la organización.

La valoración del efecto, el beneficio y la alineación de las acciones de mejora con el direccionamiento estratégico de la organización, suele ser el componente más utilizado en el momento de priorizar las iniciativas. Las actividades de mejora están sustentadas en la formulación de objetivos y actividades, que deberían ser acotados en la era y factibles con las limitaciones de los recursos disponibles.

Sobre las acciones de mejora en las organizaciones o proyectos tenga en cuenta los siguientes aspectos clave:

- **Latencia.** Son constantes en la empresas, continuamente va a existir la probabilidad de mejorar.
- **Recursos.** Para la mejora se debe tener en cuenta que los recursos accesibles son, la mayor parte de las veces, limitados.
- **Criterios.** Es secuencial disponer de criterios claros que permitan ver y priorizar los probables beneficios de cada posibilidad de optimización, así como los costes de llevarla a cabo.
- **Clasificación y orden.** Las mejoras deben ser iniciativas a clasificar, otorgando un orden de prioridad acorde a los diversos criterios de interés para la organización, con componentes estratégicos como la visión y la misión.
- **Participación.** Cada miembro de la organización debe estar involucrado, de forma directa o indirecta, en las acciones de mejora; sin embargo, dependiendo del objetivo perseguido, se define un equipo encargado de llevar a cabo el proyecto de mejora.

- **Ciclos.** Hace referencia a los ciclos de mejora continua: un proceso que busca mejorar los productos, servicios y procesos de una organización, formando un método efectivo para lograr la calidad total del producto.

**¡Recuerde!** El ciclo de mejora continua es de las herramientas más utilizadas por los sistemas de gestión, ayudando a las empresas a obtener mejoras en la productividad y en los precios de productos. La mejora continua tiene como objetivo el desarrollo de un compromiso con las metas de la empresa, buscando la forma de potenciar el proceso mismo.

En relación con el ciclo de mejora continua, se debe tener presente la definición básica de cada uno de sus elementos, que son:

- **Planear.** Se establecen objetivos en busca de obtener buenos resultados.
- **Hacer.** Se implementan aquellos procesos que permitan alcanzar los objetivos.
- **Verificar.** Se mide el proceso que se lleva, observando qué desempeño tiene.
- **Actuar.** Se toman las mejores acciones en busca de la mejora.

### 3.2. Técnicas y herramientas

Según la naturaleza de las organizaciones o proyectos, las técnicas y herramientas del mejoramiento continuo suelen ser específicas y distintas en cada caso o momento del proceso. El amplio conjunto de técnicas, además, puede sufrir algunas adaptaciones según la necesidad y pueden ser implementadas en conjunto o de manera independiente.

Las técnicas de mejora continua ayudan a encontrar los indicadores clave de cada proceso de la empresa, diseñar la estrategia, escoger los objetivos e identificar qué herramientas digitales serán útiles y finalmente, analizar las métricas y los resultados obtenidos continuamente.

En la siguiente tabla se muestran las técnicas más comunes y usadas en la actualidad para el fortalecimiento de la mejora continua en las organizaciones y proyectos:

**Tabla 3.** Técnicas de mejoramiento continuo

Técnica	Definición	Características
<b>Las 5s</b>	Son utilizadas en las empresas para mejorar las condiciones de trabajo mediante la organización, orden y limpieza del puesto de trabajo.	<p>Las 5s están definidas de la siguiente forma:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Eliminar (“Seiri”).</b> Todo elemento innecesario o inútil para realizar una tarea.</li> <li><b>2. Ordenar (“Seiton”).</b> Define el lugar de ubicación de los elementos necesarios.</li> <li><b>3. Limpieza e inspección (“Seiso”).</b> Integrar la limpieza como parte del trabajo diario.</li> <li><b>4. Estandarizar (“Seiketsu”).</b> Consolida las metas de las tres primeras “S”.</li> <li><b>5. Disciplina (“Shitsuke”).</b> Su objetivo es convertir en hábito el uso de los métodos estandarizados.</li> </ol>
<b>SMED</b>	Este sistema se utiliza para reducir los tiempos de preparación.	Para implementar esta técnica, la empresa debe realizar un estudio de tiempos y movimientos en cada una de las actividades.

<b>Estadarización</b>	Esta técnica es empleada mediante la aplicación de instrucciones escritas o gráficas, que mejoren el método para hacer las cosas.	Para una correcta estandarización se debe tener presente:  1. Describir simple y claramente los métodos de mejora.  2. Utilizar las mejores herramientas y técnicas.  3. Garantizar el cumplimiento.
<b>TPM</b>	Se implementa con el objetivo de eliminar las pérdidas por tiempos de parada de la maquinaria.	Esta técnica propone los siguientes objetivos:  1. Maximizar la eficacia del equipo.  2. Planificar, diseñar y mantener los equipos.  3. Involucrar a todos los empleados desde los operarios hasta la gerencia.
<b>Control visual</b>	Se utiliza con el fin de tener una comunicación visual, facilitando a todos los empleados el avance de las acciones de mejora.	Es implementado ya que permite informar de una manera fácil temas de mejora continua.
<b>“Jidoka”</b>	Técnica para identificar los errores que producen las maquinarias.	Minimiza el número de defectos a reparar.
<b>Técnicas de calidad</b>	Persigue la eliminación de defectos y garantizar la calidad.	Entre estas técnicas sobresalen: TQM (“Total Quality Management”), destacando entre todas ellas, los chequeos de autocontrol, la matriz de autocalidad, Sigma, el análisis PDCA y la implantación de planes cero defectos.
<b>Sistema de participación del personal (SPP)</b>	Grupos de trabajo que supervisan y mejoran el sistema “Lean”.	Mejora el relacionamiento y comunicación en los diferentes niveles de la empresa.  Genera la motivación del personal.



<b>“Heijunka”</b>	Sirve para planificar y nivelar la demanda de los clientes hacia la producción en flujo continuo.	Esta técnica permite crear un sistema de flujo constante de producción.
<b>“Kanban”</b>	Sistema de control sincronizado de la producción basada en tarjetas.	Existen dos tipos de “Kanban”, el de producción, que indica cuánto y qué fabricar y el de transporte, que indica cuánto material se retira del anterior proceso.

## 4. Toma de decisiones e indicadores de verificación

Es un método en el que se reúne la información o los datos que la organización está desarrollando en su planeación estratégica, con el objetivo de evaluar diferentes alternativas para llegar a tomar la mejor decisión final posible. Ello implica que las diferentes partes interesadas involucradas en los procesos analicen la información recopilada y diseñen las mejores estrategias para tomar una decisión final.

Por otro lado, el proceso de toma de decisiones debe enfrentarse a ciertos pasos para resolver una situación, así:

- **Definir el problema.** Primero debe definir el problema en el que debe analizar la situación a la que se está enfrentado.
- **Alternativas.** Luego, identificar las diferentes alternativas posibles para optar por las acciones que se pueden desarrollar.
- **Resultados.** Entonces, revisar los posibles resultados que se pueden generar con las alternativas propuestas.
- **Control.** Es así como se optará por la mejor alternativa, controlando los resultados de acuerdo con la opción elegida y evaluar los resultados obtenidos con base en la decisión tomada, revisando las ventajas y desventajas.

El proceso de toma de decisiones presenta las siguientes características que se deben tener presentes:

**Tabla 4.** Toma de decisiones

Título	Objetivo y función
Racional	Se revisan las diferentes fuentes o información recopilada, con el objetivo de analizar las diferentes alternativas de forma racional.
Intuitivo	El individuo tiene presente su experiencia personal y su intuición para tomar alguna de las alternativas propuestas.
Personal	De forma privada el individuo toma una decisión.
De rutina	Es el proceso que un individuo o grupo desarrolla a diario frente a situaciones que no son temas complejos.
De emergencia	Es el proceso que toma un individuo o grupo frente a una situación nueva y excepcional.
De grupo	Es el proceso que se realiza entre los grupos del equipo de trabajo de la organización en el que se llega en consenso a la toma de alternativas de decisión.
Individual	Proceso que desarrolla una persona en una organización de manera autónoma.
Organizacional	Proceso que realizan uno o varios individuos miembros de una organización para tomar una decisión que repercute en el futuro de la institución.

#### 4.1. Herramientas y métodos para la toma de decisiones

En la toma de decisiones, luego de tener toda la información necesaria para poder analizar y elegir la mejor decisión, existen varias herramientas que permiten hacer un análisis profundo de la información, con lo cual se lleva a cabo la toma de decisión más fácil y segura.

Algunas de las herramientas más destacadas y de uso actual para la toma de decisiones en las organizaciones y proyectos son:

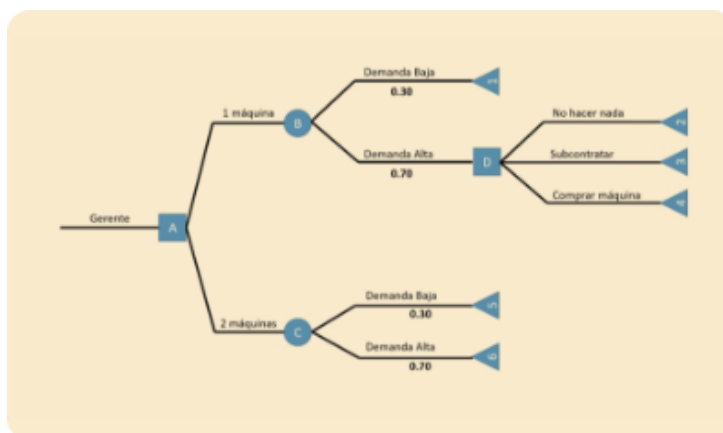
**Análisis FODA.** En este análisis se busca identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Esta herramienta busca analizar de manera profunda cada uno de los factores de la empresa, permitiendo así una toma de decisión más certera.



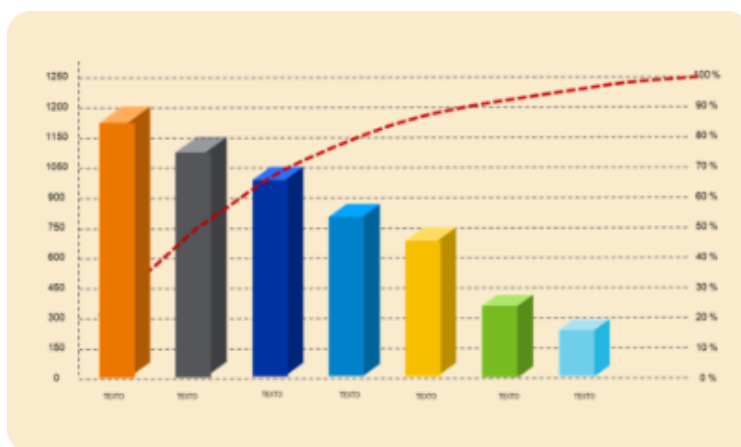
**Matriz de decisión.** Es una herramienta gráfica que permite tomar una decisión radical, evaluando y escogiendo la mejor opción entre diferentes alternativas, teniendo en cuenta los factores de cada alternativa para la decisión final.

CRITERIOS ORIENTADORES	IDEA 1	IDEA 2	IDEA 3	IDEA 4	IDEA 5	IDEA 6
CRITERIO 1	✓	✗	✓	✓	✗	✗
CRITERIO 2	✓	✓	✓	✓	✗	✗✓
CRITERIO 3	✗	✓	✗	✓	✗	✓
CRITERIO 4	✓	✗✓	✓	✓	✗	✗
CRITERIO 5	✓	✗	✓	✓	✗	✗
CRITERIO 6	✓	✗✓	✓	✓	✓	✓
CRITERIO 7	✗	✗	✗	✓	✗	✗
	8,0	8,0	9,5	11	4,0	7,5

**Árbol de decisión.** Es el diseño de un mapa donde se muestran ciertos resultados de las posibles decisiones que se pueden tomar, permitiendo comparar entre varias acciones, sus probabilidades y beneficios.



**Análisis de Pareto.** Es un diagrama que permite evaluar el nivel de prioridad que se le debe dar a las acciones a tomar, para llegar al objetivo final. Se trata de una técnica que clasifica de mayor a menor importancia la información. Lo hace de manera gráfica para favorecer una fácil comprensión.

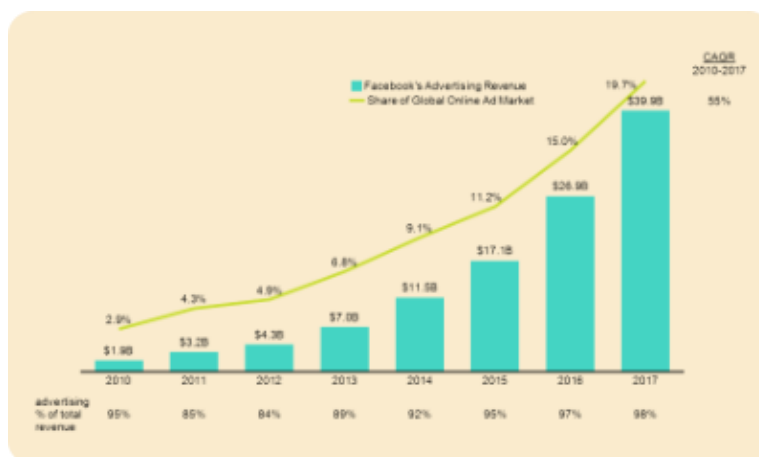


**“Workflows”.** Se trata de un conjunto de ideas organizadas en forma de flujo de diagrama; las mismas están enfocadas hacia el objetivo principal, llevando cada día, un

orden que permita construir el camino a desarrollar y se haga seguimiento a la información obtenida para la creación de nuevas tareas.



**Indicadores.** Un indicador es aquel que permite dar un veredicto final, permitiendo juzgar los resultados que se han obtenido sobre los objetivos desarrollados en el proyecto, detallando y midiendo los logros de cada uno de los objetivos. Los indicadores pueden ser cualitativos y cuantitativos.



La siguiente tabla muestra cuatro formas específicas para la creación de indicadores.

**Tabla 5.** Cuatro maneras para crear indicadores

Título	Objetivo y función
Indicador cuantitativo	Significa medir o contar. Suministra números exactos, por ejemplo, la cantidad es contada: 20 pares de zapatos; el 100% de alumnos matriculados.
Indicador cualitativo	Significa escalar o graduar. Suministra una descripción gradual, por ejemplo, la calidad de la mercadería puede ser graduada como muy buena - buena - promedio - mala - muy mala.
Indicador no graduable	Significa clasificar. Informa sobre categorías no graduables, por ejemplo, hay sal disponible: sí/no, quién toma las decisiones finales en la tienda: mujer/hombre.
Indicador descriptivo	Describe cualitativamente en palabras, por ejemplo, ¿cómo está siendo administrada la tienda? La respuesta describe en palabras uno o más aspectos. La descripción puede tener una determinada estructura (aspectos positivos - negativo; liderazgo - compras - ventas - contabilidad).

Existen varios tipos de indicadores, entre los cuales se encuentran:

- Indicador de productividad.
- Indicador de eficiencia.
- Indicador de eficacia.
- Indicador de efectividad.
- Indicador de calidad.
- Indicador de capacidad.
- Indicador de ganancia.
- Indicador de rentabilidad.
- Indicador de valor.

**¡Importante!** Los indicadores deben contar con ciertas características, como: validez, precisión, medición, oportunidad, programación.

Los indicadores de calidad son usados, comúnmente, para monitorear las actividades del programa. Entre más definido se encuentre el indicador, habrá menos errores y confusión para analizar la información. En ocasiones, los indicadores se ven limitados por la falta de disponibilidad de datos, es por eso que la información debe ser completa y coherente.

## **4.2. Técnicas de análisis de la información**

Son un conjunto de datos que se recolectan para lograr la conclusión de cierta información en favor de la toma de la decisión. Esta información es estudiada a fondo para dar una conclusión a su resultado. En esta acción suele usarse un programa estadístico que favorezca el análisis de variables y relaciones multivalentes.

Existen técnicas de análisis de información simples, como lo son los análisis de imagen, video y voz, pero también existen técnicas más complejas como:

- Análisis de correlaciones.
- Análisis de regresión.
- Visualización de datos.
- Análisis de escenarios.
- “Data mining”.
- Análisis de sentimientos.
- Análisis semántico de textos.
- Análisis de patentes y literatura científica.

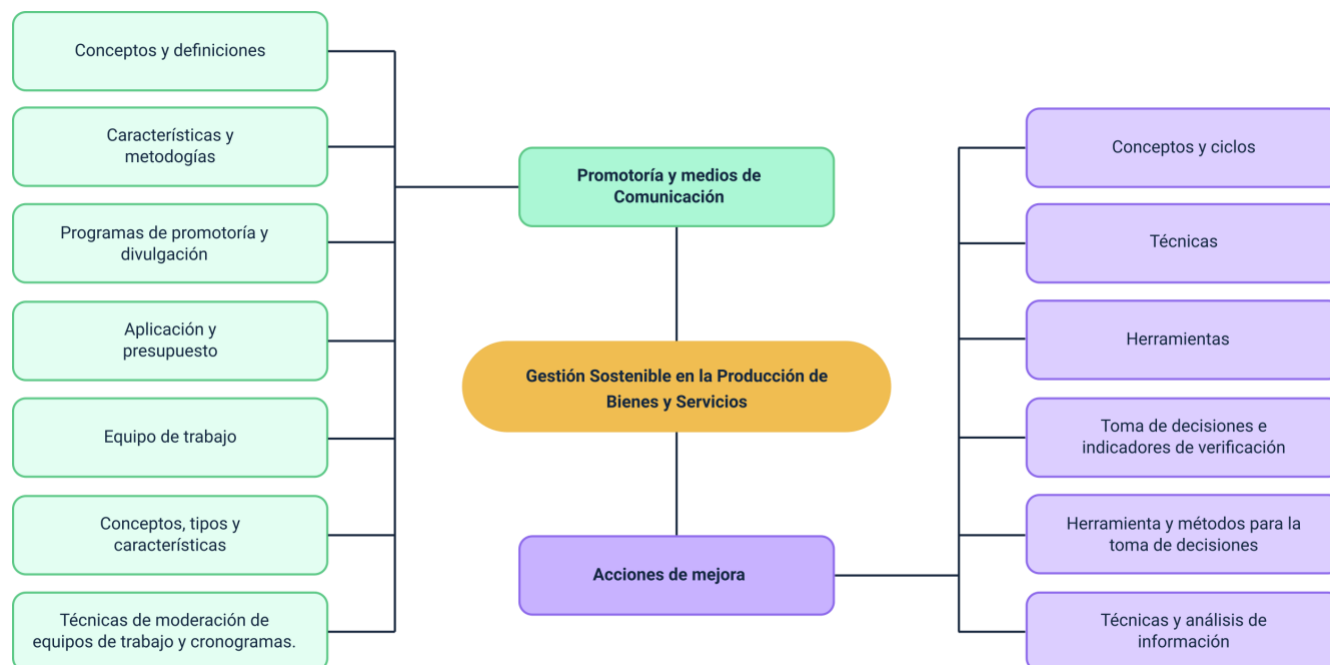


- Simulación de Monte Carlo.
- Programación y optimización matemática.
- Predicción matemática.

**¡Atención!** Las técnicas de análisis dependen de la información que se tenga, por tanto, su recolección se debe realizar mediante mecanismos como observación, entrevistas, encuestas y otras estrategias básicas, todas ellas necesarias para tal fin de recopilarla. Una información recolectada y expresada gráficamente facilita su comprensión y su análisis. La misma se clasifica en explicativa y descriptiva.

## Síntesis

Se ha finalizado el estudio de los contenidos de este componente formativo. A continuación se presenta una estructura como repaso de los puntos relevantes que se han desarrollado.



## Material complementario

Tema	Referencia	Tipo de material	Enlace del recurso
Promotoría y medios de comunicación	Inmaculada de Parla. (2013). Definición de promotor [video].	Video	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=PGfzrE9owiE">https://www.youtube.com/watch?v=PGfzrE9owiE</a>
Equipos de trabajo	Briceño, B. (2016). Roles de un equipo de trabajo [video].	Video	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=0M7TcfJ86eo">https://www.youtube.com/watch?v=0M7TcfJ86eo</a>
Acciones de mejora	Kasuga, A. (2016). ¿Mejora continua en la empresa? [video].	Video	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=BO6q0fzq_IU">https://www.youtube.com/watch?v=BO6q0fzq_IU</a>
Herramientas y métodos para la toma de decisiones	Ecosistema de Recursos Educativos Digitales SENA (2022) Tratamiento de la información y toma de decisiones introducción [video].	Video	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=Ux4QU1qbCaA">https://www.youtube.com/watch?v=Ux4QU1qbCaA</a>

## Glosario

**Actuar:** se toman las mejores acciones en busca de obtener buenos resultados.

**Cronograma:** es una herramienta para organizar las actividades y trabajos a desarrollar en un periodo de tiempo establecido.

**FODA:** identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**Hacer:** se implementan aquellos procesos que permiten alcanzar los objetivos.

**Indicador:** es aquel que permite dar un veredicto, permitiendo juzgar los resultados que se han obtenido.

**Planear:** se establecen objetivos en busca de obtener buenos resultados.

**Producto:** se debe conocer al detalle las bondades y propiedades de los productos, ya sean positivas o negativas.

**Promotoría:** son las ocupaciones diseñadas para ofrecer soluciones a los puntos de ventas para el fomento de las ventas y la atención de nuevos clientes.

**Técnica:** conjunto de procedimientos para lograr un objetivo mediante acciones y habilidades.

**Verificar:** se mide el proceso que se lleva observando qué desempeño tiene.

## Referencias bibliográficas

Andrés, Á. (2020). Cronograma de un proyecto: ¿qué es y cómo crearlo? [Blog Bizneo]. <https://www.bizneo.com/blog/cronograma/>

Bantu Group (2020). 3 estrategias para implementar procesos de mejora continua efectivos. Bantu Group. <https://www.bantugroup.com/blog/estrategias-para-implementar-procesos-de-mejora-continua>

Caver, J. (2020). Equipo promotor. Mentorday. <https://mentorday.es/wikitips/equipo-promotor/#:~:text=El%20equipo%20promotor%20es%20una,a%20cinco%2C%20segura,mente%2C%20falle>

Cetro virtual de conocimiento para poner fin a la violencia contra las mujeres y niñas. (2010). Qué son los indicadores. ONU Mujeres. <https://www.endvawnow.org/es/articles/336-indicadores.html>

Chirinos, A. (s.f.). Tipos de divulgación. Tipos.cc.

Cortés, G. (2017). 5 claves para planear una estrategia de promotoría en el punto de venta. InformaBTL. <https://www.informabtl.com/5-claves-planear-una-estrategia-promotoria-en-punto-venta/>

Enciclopedia Económica. (2021). Medios de comunicación. Enciclopedia Económica. <https://enciclopediaeconomica.com/medios-de-comunicacion/>

ISOTools. (2015). Herramientas para conseguir la mejora continua de la calidad. ISOTools <https://www.isotools.org/2015/07/17/herramientas-para-conseguir-la-mejora-continua-de-la-calidad/>

Kourmentza, E. (2020). Descripción del puesto: promotor de ventas. Workable. <https://resources.workable.com/es/promotor-de-ventas-descripcion-del-puesto>

Novis. (2021). Tecnología, Principal herramienta para la toma de decisiones.. Novis. <https://www.novis.com.mx/blog/gestion-empresarial/tecnologia-principal-herramienta-para-la-toma-de-decisiones-11875/>

Startup Guide. (2023). Cómo moderar reuniones de trabajo de una forma eficiente. Startup Guide. <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/como-moderar-reuniones/>

Toro, R. (2020). ¿Qué son las iniciativas de mejora y cómo se gestionan? Nueva ISO 9001:2015. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/06/que-son-las-iniciativas-de-mejora-y-como-se-gestionan/>

## Créditos

Nombre	Cargo	Regional y Centro de Formación
Claudia Patricia Aristizábal	Líder del Ecosistema	Dirección General
Rafael Neftalí Lizcano Reyes	Responsable de Línea de Producción	Centro Industrial del Diseño y la Manufactura - Regional Santander
Miroslava González Hernández	Diseñador Instruccional	Centro Industrial del Diseño y la Manufactura - Regional Santander
Carlos Julian Ramírez	Diseñador de Contenidos Digitales	Centro Industrial del Diseño y la Manufactura - Regional Santander
Camilo Andres Bolaño Rey	Desarrollador Full-Stack	Centro Industrial del Diseño y la Manufactura - Regional Santander
Wilson Andrés Arenales Cáceres	Storyboard e Ilustración	Centro Industrial del Diseño y la Manufactura - Regional Santander
Carmen Alicia Martinez Torres	Animador y Productor Multimedia	Centro Industrial del Diseño y la Manufactura - Regional Santander
Camilo Andres Bolaño Rey	Locución	Centro Industrial del Diseño y la Manufactura - Regional Santander
Camilo Andres Bolaño Rey	Actividad Didáctica	Centro Industrial del Diseño y la Manufactura - Regional Santander
Zuleidy María Ruiz Torres	Validación de Recursos Educativos Digitales	Centro Industrial del Diseño y la Manufactura - Regional Santander
Luis Gabriel Urueta Alvarez	Validación de Recursos Educativos Digitales	Centro Industrial del Diseño y la Manufactura - Regional Santander
Daniel Ricardo Mutis Gómez	Evaluador para Contenidos Inclusivos y Accesibles	Centro Industrial del Diseño y la Manufactura - Regional Santander