

Plan de Comunicaciones SEDALIB

2020



Presentación

Contar con un Plan de Comunicación en una empresa es de importancia medular. Si además esta empresa desarrolla servicios que integran una agenda de prioridades para el desarrollo de un país, la comunicación y su estrategia se convierten en un soporte vital de articulación de esfuerzos en los ámbitos internos y externos de la empresa de contribución a la difusión de avances de política pública relacionada a su sector, y de promoción de “educación o social” como factor clave para involucrar a la ciudadanía en el logro de tales objetivos de desarrollo. Para el caso específico de Sedalib, se trata de emprender grandes desafíos de imagen institucional educación sanitaria

Así también, debemos considerar que la comunicación cumple funciones instrumentales, las que propician interacción con diversos grupos de interés, tanto internos (trabajadores, sindicatos) como externos (ente rector, entes reguladores y fiscalizadores, sociedad civil, etc.). La comunicación es también una herramienta de rendición de cuentas hacia estos grupos de interés.

En el ámbito de la Responsabilidad Social y Comunicaciones específicamente, la organización debe empeñarse en mantener una agenda de sinergia con sus grupos de interés, además de cuidar y consolidar su imagen externa.

Por todo lo enunciado, cobra mayor trascendencia un plan de comunicación; pues éste organiza y orienta todas las actividades e iniciativas de la empresa en una dirección coherente de comunicación, que aporta a su credibilidad. Este plan enlaza la comunicación interna y externa de Sedalib, en el propósito de generar la participación debida en cada caso y de configurar sinergias efectivas para la creación de valor.

Índice

1. Análisis de la organización y de su entorno.....	página 4
2. Mapa Estratégico de Sedalib.....	página 11
3. Análisis de cultura y clima.....	página 13
4. Diagnóstico de comunicación interna e identificación de nudos críticos.....	página 16
5. Identificación de audiencias.....	página 18
6. Identificación de objetivos comunicacionales.....	página 19
7. Identificación de núcleo y estilo comunicativo.....	página 21
8. Definición de enfoque estratégico para la comunicación interna.....	página 23
9. Matriz de tácticas para comunicación externa.....	página 24
10. Matriz de tácticas para comunicación interna.....	página 27
11. Canales y mensajes clave en la comunicación interna.....	página 29
12. Documentos de gestión a ser difundidos.....	página 35
13. Mapa Estratégico Institucional	página 36
14. Mapa Estratégico Oficina de Imagen Institucional.....	página 37
15. Mapa de procesos Oficina de Imagen Institucional.....	página 38
16. Cronograma de actividades.....	página 39
17. Presupuesto anual.....	página 40
18. Presupuesto 2018-2021.....	página 41

1. Análisis de la organización y de su entorno

La organización ha definido el marco estratégico de base para su desarrollo, este delimita su misión, visión, valores y cultura:

Misión:

“Brindamos con calidad los servicios de abastecimiento de agua apta para el consumo humano y disposición final de aguas residuales, contribuyendo al desarrollo sostenible de la región”.

Visión:

“Al 2021, seremos una empresa reconocida, a nivel nacional, por su excelencia operativa en el sector saneamiento”.

Valores:

“Valoramos y respetamos a las personas”

Actuamos con honestidad.

Fomentamos el liderazgo.

Trabajamos en equipo.

Logramos metas.

Actuamos con responsabilidad.

Cuidamos el medio ambiente.

El marco estratégico de la organización muestra muchos componentes a ser comunicados, y hemos de considerar que para lograr una mayor densidad en la atención de nuestros interlocutores tenemos que optar por la concentración de una idea; vale decir: UN CONCEPTO.

La densidad de atención es la base para la generación de procesos cognitivos (pensamientos, memoria) y actos (conducta); en palabras de Braidot “la densidad de atención da forma a la realidad”.

Si bien el marco estratégico es el factor clave para conducir el cambio, el éxito de su difusión e impacto está sujeto a variables de forma y de fondo que condicionan su éxito. En lo formal juegan a favor la frecuencia, la intensidad y la duración de ideas específicas. No está de más puntualizar que se debe revisar minuciosamente todo arte destinado a la comunicación, para evitar errores que -por pequeños que sean- desvanecen la intención de claridad en la comunicación.

En cuanto al tema de fondo, lo que se comunica ha de ser un correlato de la realidad, debe referir arraigo y significado, de modo tal que la comunicación se perciba genuina.

El desafío cuando hay -como en este caso- mucho qué comunicar es la dosificación de información, sin que su concepto se vea fragmentado. Por el contrario, debemos orientar tal dosificación en un marco de articulación y coherencia.

Imagen Corporativa:

La organización muestra una imagen corporativa algo difusa, cuyos componentes se han mantenido en el tiempo, y debe mejorarse para proyectar el cambio al cual la organización aspira.

Logotipo



Se identifican piezas de comunicación con logotipos que mantienen colores no del todo uniformes en relación al Imagotipo, aunque sí el tipo de letra.

Isotipo



El Isotipo resalta el color celeste asociado al agua, y la forma de la cabeza como una gota intenta reforzar esta imagen. La integralidad del dibujo debe lograr tal fin.

Imagotipo



El Imagotipo si bien se asocia visualmente a la empresa, no trasmite adecuadamente una idea de ésta. No obstante, su prolongado uso sin modificaciones genera disonancia con conceptos como cambio, modernidad, adaptación. Proyecta rigidez.

Hace uso de seis colores, lo cual no resulta favorable a la generación de un concepto y una identidad para la institución.

Entorno Político Legal

La Ley Marco de la Gestión y Prestación de Servicios de Saneamiento, Decreto Legislativo N° 1280, señala objetivos de política pública en lo referente a servicios de saneamiento: aumentar su cobertura y calidad e incrementar la eficiencia en la prestación. Esta ley fortalece la autonomía de las organizaciones prestadoras de servicios de saneamiento, y propicia su desarrollo institucional, marco en el cual se identifican actores clave: OTASS y SUNASS, organismo técnico y regulador respectivamente.

De otro lado, en las primeras líneas de la visión compartida de futuro para el siglo XXI, del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021, aprobado por D.S. 054-2011-PCM, se lee:

“Somos una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho y en la que todos los habitantes tienen una alta calidad de vida e iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos...”; somos conscientes de que el agua es una condición de piso social para la calidad de vida de la persona.

La meta del sector es lograr la universalización en el acceso sostenible a los servicios de agua y saneamiento en zonas urbanas y rurales.

La Agenda 2030, en su sexto Objetivo de Desarrollo Sostenible: “Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos”, muestra la relevancia del sector que, conjuntamente con los otros 16 objetivos, apunta al futuro que queremos a nivel global.



Entorno económico

El Decreto Supremo Nº 109-2018-EF, que autoriza la transferencia de Partidas y Transferencia Financiera en el Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2018, para financiar proyectos de inversión en materia de infraestructura urbana, de saneamiento urbano y de saneamiento rural, que se suma a las transferencias de los años previos, deja ver la relevancia y carácter prioritario de la actividad sectorial para el desarrollo del país.

En la inversión que sustenta estas transferencias se otorga prioridad a los departamentos con mayor índice de pobreza.

En este contexto y en aras de la transparencia, resulta de vital importancia informar cómo se utilizan los recursos asignados, y compartir la información relativa a los KPI's asociados a la rentabilidad de la empresa.

Entorno sociocultural

En nuestro país, más de cinco millones de personas carecen de acceso a agua potable y quizás este sea uno de los principales problemas de índole social por solucionar. Sin embargo, se identifica un gran desafío cultural para el sector cuyo soporte es la comunicación: la educación sanitaria.

Tan importante como generar acceso al agua potable para quienes no lo tienen es promover el cuidado y buen uso del agua en toda la población, razón por la cual la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento lanzó la campaña “yo cuido el agua”; la misma que ha de tener el apoyo del sector y las EPS están llamadas a hacer eco de esta campaña.

Esta iniciativa de SUNASS se suma a otras campañas previas de educación sanitaria en nuestro país, incluso desarrolladas desde el ente rector: Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento.

Otro punto a considerar dentro del entorno sociocultural está referido a los desastres que involucran al sector saneamiento. El fenómeno del “Niño Costero”, por ejemplo, señaló características particulares para el manejo de la crisis y -entre otras cosas- motiva la preparación de planes de continuidad y vocería para su difusión asertiva.

Entorno tecnológico

Año a año, en la Expo Agua Perú: feria tecnológica y científica del agua en el Perú, se presentan propuestas de tecnología para un manejo integral de los recursos hídricos, con particular atención en la resiliencia para dar atención a las emergencias, y desarrollar una gestión sostenible del agua.

Estos eventos han permitido abrir el debate en temas como planificación y prevención ante desastres relacionados al agua y cambio climático.

Para el sector, resultan favorables los aportes de la ciencia y de la tecnología que se producen desde el espacio académico. De ahí la relevancia de generar canales de comunicación con universidades, institutos de investigación científica, gremios profesionales, fuentes de financiamiento, entre otros.

Por ejemplo, este año el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) elaboró un informe en el que recopila veinte experiencias y desarrollos innovadores sobresalientes en América Latina y el Caribe que contribuyen a reducir la brecha que existe en materia de acceso, cobertura y calidad de los servicios públicos. Dentro de esta recopilación se cita

el proyecto peruano Lacones, de implementación de sistemas de agua potable y de saneamiento, accionados con energía solar y contruidos con materiales de la zona, acordes al clima de bosque seco; iniciativa que ha impactado a 1.500 personas que viven en zonas rurales.

2. Mapa Estratégico de Sedalib

En este contexto, se ha desarrollado el Mapa Estratégico de Sedalib que, tal como se muestra en el gráfico siguiente, hace referencia a la “Excelencia Operativa” como componente medular para la interacción con los grupos de interés, pues soporta tal en la eficiencia operativa y la eficiencia del servicio.

Así también se destaca la gestión de personas y de las tecnologías de la información como pilares del Aprendizaje y Crecimiento.

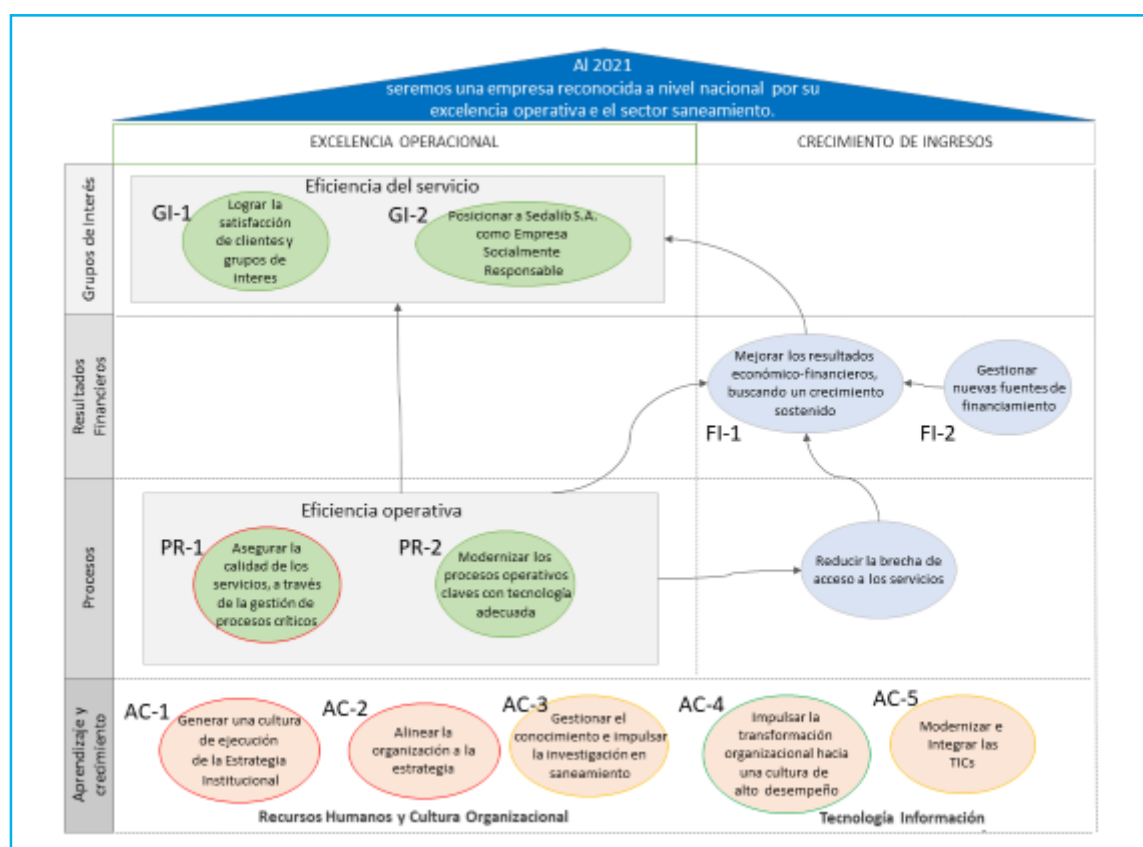


Gráfico: Mapa Estratégico de Sedalib

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021; Consultor Gorriti, J.

Dentro de estos lineamientos estratégicos, la Gerencia de Desarrollo Empresarial define cuatro objetivos de cara a los grupos de interés:

- Generar una cultura de ejecución de la Estrategia Institucional
- Alinear la estructura organizacional a la estrategia empresarial
- Asegurar la mejora continua de los procesos de la empresa bajo el enfoque de CALIDAD
- Gestionar eficazmente la Responsabilidad Social Empresarial y el Medio Ambiente

Estos cuatro objetivos van a dar forma al “saber hacer” de la institución, como soporte a la credibilidad para el “hacer saber”, que es el propósito de este plan de comunicación.

Es necesario puntualizar que la gestión eficaz de la Responsabilidad Social implica atención a las responsabilidades anteriores a esta, de índole económica y de cumplimiento normativo. De lo contrario, cualquier esfuerzo que se realice por proyectar una imagen de la empresa como “socialmente responsable” quedará anulado por la inconsistencia en la percepción de la gestión integral.

En tal sentido, es menester actualizar la información de transparencia institucional (estados financieros, SCl, entre otros), antes de proceder con la comunicación de resultados de Responsabilidad Social y Medio Ambiente, a riesgo de producir una percepción inadecuada de la empresa.

3. Análisis de cultura y clima

En la empresa se han identificado cinco componentes sobre los cuales se consolidaría su cultura, estos son:



Es necesario enlazar estos componentes con factores de arraigo y significado en la organización, para que los mensajes encuentren correspondencia con las percepciones y experiencias de los trabajadores. De lo contrario quedarían como nobles intenciones que no se han de alcanzar.

De acuerdo a la información revisada, y a lo indicado por los entrevistados de las áreas de RRHH, Desarrollo Empresarial y RSE en Sedalib se destacan los siguientes esfuerzos que aportan al fortalecimiento de la cultura y a un buen clima laboral:

- Se cuenta con iniciativas de difusión de los valores al interior de la institución.
- Se exponen compromisos éticos y se aplican sanciones claras ante faltas éticas.
- Se ha establecido un Código de Buen Gobierno.
- Se provee información sobre las condiciones de trabajo de manera transparente.
- Se respeta la legislación en lo laboral, e incluso se otorgan beneficios adicionales.
- Se ofrece programas específicos en favor de la mujer embarazada y del desarrollo del niño.
- Existen políticas de equidad y de respeto a la privacidad de los empleados.
- Se estimula el desarrollo profesional de los empleados y cuenta con un presupuesto anual de capacitación.
- Se ofrece apoyo psicológico en el centro de trabajo.

La evaluación de impacto de estas iniciativas nos ayudaría a conocer la valoración del trabajador respecto a estas, y como añaden valor a los objetivos estratégicos delimitados.

4. Diagnóstico de comunicación interna e identificación de nudos críticos

- La comunicación ha de aportar al fortalecimiento de una cultura, para la cual la organización ha definido cinco componentes.
- Se cuenta con canales de comunicación que pueden utilizarse en este plan, pero deben adoptar formatos homogéneos para organizar y hacer atractiva la información. Así también, se pueden crear nuevos canales.
- Existe un sindicato de trabajadores y resulta necesario el diseño de una mesa de diálogo social.
- El trabajador no refiere satisfacción laboral, por lo que será necesario orientar la comunicación interna a la búsqueda de participación y feedback para las iniciativas que se vayan implementando.
- Se ha de motivar a los trabajadores hacia el logro de objetivos, a través de la comunicación. Es propicia la redefinición del marco estratégico para orientar esfuerzos en este sentido.
- No se ha generado el soporte de comunicación interna para los subsistemas de RRHH, por lo que debe formalizarse tal de acuerdo a la cultura y a los valores que la organización quiere consolidar.
- No se observa un acompañamiento de comunicación para el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, que resulta de vital importancia para generar una cultura participativa que aporte a un ambiente de trabajo seguro.
- La difusión de avances en el Sistema de Control Interno requiere un soporte informativo y de sensibilización respecto a su trascendencia.
- Se observa que los beneficios para los trabajadores son difundidos mediante banners no estandarizados.
- Los periódicos murales necesitan un formato llamativo que integre la información y genere interés.
- Se han realizado esfuerzos de difusión del nuevo marco estratégico; no obstante, dentro de una visión dinámica de este, se requiere alcanzar información de avance sobre los objetivos. Lo más adecuado es que se desarrolle un boletín institucional para este fin.

Nudos críticos:

- No se ha diseñado una estrategia de CI para consolidar una nueva cultura.
- No se identifican voceros y líderes para el público interno.
- Falta estandarizar formatos (Acorde a una nueva imagen corporativa).

5. Identificación y clasificación de audiencias

Audiencias Directas

- Sociedad - País (Gobierno, Ente Rector, Ente Técnico, Ente Fiscalizador)
- Entidades pares
- Accionistas
- Sindicato de Trabajadores, Trabajadores y sus familias
- Academia: universidades e institutos / colegios
- ONG's y Asociaciones
- Proyecto Especial Chavimochic
- Comunidades de influencia
- Usuarios
- Proveedores
- Cámara de Comercio y Producción de La Libertad
- Medios de comunicación

Audiencia intermedias

- Referentes externos
- CEPLAN
- Organizaciones sociales de base

- Frentes regionales
- Juntas vecinales

Audiencias indirectas

- Sindicatos de trabajadores de Construcción Civil
- Interlocutores que no integran los grupos de interés (incluso si interactúan por redes sociales).

6. Identificación de objetivos comunicacionales

Definir los objetivos comunicacionales tiene que ver tanto con el marco estratégico de la organización, como con el entorno externo. En una mirada retrospectiva a inicios del año 2017, con el Fenómeno del Niño Costero, podemos identificar que los momentos de crisis requieren una definición específica de objetivos comunicacionales.

Si bien nos referiremos al manejo de crisis más adelante en este proceso de elaboración del Plan de Comunicación, en este punto añadiremos a los objetivos comunicacionales actuales, los relacionados a continuidad operativa por relacionarse a la dinámica de la empresa.

Distinguimos tres tipos de objetivos:

Informativos:

- 1) Dar a conocer los planes de la empresa, y sus avances.
- 2) Rendir cuentas.
- 3) Propiciar participación en iniciativas institucionales.

Cognitivo – persuasivos:

- 1) Sensibilizar – conducir aprendizajes respecto a la necesidad de un uso racional del agua.
- 2) Dar a conocer opciones de co-creación de valor (educación sanitaria).

Informativos – De continuidad operativa:

- 1) Dar a conocer suspensión / restablecimiento del servicio.
- 2) Brindar pautas para actuar ante un evento adverso.

7. Identificación de núcleo y estilo comunicativo

El núcleo comunicativo constituye la idea de base desde la cual se generarán los mensajes hacia las diferentes audiencias. Si bien el marco estratégico puede ser considerado como ese núcleo, ya hemos reparado en que esta muestra información amplia y diversa que vincula a la naturaleza del servicio con enfoques como calidad, excelencia operativa y sostenibilidad.

Cierto es que estos enfoques son congruentes entre sí y hasta podría decirse que uno es parte del otro, pero es necesario ilustrar esta relación para favorecer la comprensión.

Por otro lado, al enmarcar el núcleo comunicativo en un enfoque de sostenibilidad, incluimos además labores organizacionales que, encontrándose dentro de su marco normativo (OTASS – MVCS), no se hacen explícitas en la misión, precisamente a la Educación Sanitaria.

Sin embargo, hemos de tener en cuenta que la sostenibilidad como idea central dista mucho del valor inmediato que encuentra el usuario en el servicio de saneamiento y alcantarillado. El usuario, a nivel individual, reclama un servicio de calidad asociado a limpieza, continuidad y tarifas justas, y aún más del 70% de la población no es consciente de la escasez de agua dulce, que pone en peligro el abastecimiento futuro.

A nivel de comunidad, o de país, el usuario no ha tomado conciencia de que existe desabastecimiento en un significativo sector de la población cercano al 40%. Estos aspectos -en definitiva- subrayan la necesidad de educar a la población en el buen uso de los recursos hídricos.

En tal sentido, si bien el núcleo comunicacional debe resaltar aquello que el usuario valora como beneficio inmediato, no debe sacrificar la labor crucial en torno a la sensibilización y educación sanitaria. Es por esta razón que se considera un núcleo comunicativo con los siguientes componentes:

SEDALIB OFRECE:

Servicios de saneamiento y abastecimiento de agua para la salud y el bienestar de la población, como componentes medulares de su desarrollo socioeconómico.

- Promoviendo su cuidado y uso responsable.
- Es a partir de este núcleo que se desglosarían los mensajes para cada audiencia identificada.
- En cuanto al estilo, este deberá ser:
 - De tipo racional, emocional y didáctico, con lenguaje simple y cercano (no técnico). Según la audiencia y el concepto a comunicar.
 - Basado en información técnica y demográfica, así como en evidencias resultantes de las buenas prácticas sectoriales (calidad – excelencia operativa) y de avances en su planificación.
 - Debe dar a conocer los desafíos globales (de supervivencia humana fundamentalmente) en los que se encuentra involucrado el sector saneamiento: “crear conciencia para el buen uso del agua”. Y de ser posible, promover la inventiva para encontrar soluciones nuevas y viables en la región.

➤ **Percepción deseada:**

- Información clara y oportuna, como parte de un servicio de calidad.
- Información organizada y de fácil acceso.
- Información estratégica de concienciación respecto al buen uso del agua.
- Acciones coordinadas en casos de emergencia.

8. Definición de enfoque estratégico para la comunicación interna

Debemos tener en claro que la comunicación interna es la clave para que la comunicación externa sea coherente y nítida. La interacción con el público interno debe ser referente de comunicación de ida y vuelta, de responsabilidad y compromiso.

En tal sentido, el enfoque estratégico de la comunicación de cara a los trabajadores es de fortalecimiento cultural y de sentido de pertenencia, incidiendo en cinco pilares que para tal fin han sido definidos.

Los cinco componentes de la cultura SEDALIB van a constituir la base de articulación de actividades y mensajes para cada subsistema de la gestión de RRHH, pues resulta imprescindible generar armonía con el plan estratégico desde el corazón de la entidad: las personas.

Si la comunicación interna está orientada a la generación de una sólida relación entre y con los trabajadores, se forja naturalmente compromiso e identidad. Un trabajador bien informado y conocedor de cualquier asunto relacionado con la entidad, se orienta con efectividad al desarrollo de sus labores, y logra enlazar su talento y proyecto de vida a su trayectoria laboral dentro de ésta.

9. Matriz de tácticas para comunicación externa

Público: Audiencias directas	Tácticas	Herramientas propuestas
Sociedad - País Gobierno (Entes rector, técnico, fiscalizador) Municipalidades Entidades pares Accionistas Proyecto especial Chavimochic ONG y Asociaciones Cámara de comercio	Participación en eventos. Entrevistas personalizadas. Vocería. Artículos de opinión en medios impresos.	Rediseño de portal institucional. Documentación formal estandarizada. Rediseño del recibo (pensando en el corto plazo en formato virtual). Preguntas y respuestas. Campañas de información de temática diversa (redes de alcantarillado, conexiones clandestinas, etc). Pantallas digitales. Producción de artículos. Revista institucional. Maquetas y galerías itinerantes (en ocasiones y celebraciones significativas). Feria "La ciencia del agua".
Sindicato de trabajadores	Mesa bipartita de diálogo	Agenda de diálogo social.
Trabajadores y sus familias	Plan de CI / Plan de bienestar	Boletín interno – Calendario de actividades Periódico mural y banners (pantallas digitales). Desayunos de trabajo con equipo directivo.
Academia: universidades e institutos / colegios Usuarios Comunidades de influencia	Difusión de actividades. Campañas de concienciación y aporte al desarrollo sociocultural (RSE).	Boletín externo – portal institucional. Talleres de estímulo de la innovación. Canal de YouTube. Charlas presenciales de Educación Sanitaria (merchandising). Concursos literarios, de reportajes y de crónicas. Eventos académicos. Desayunos corporativos.

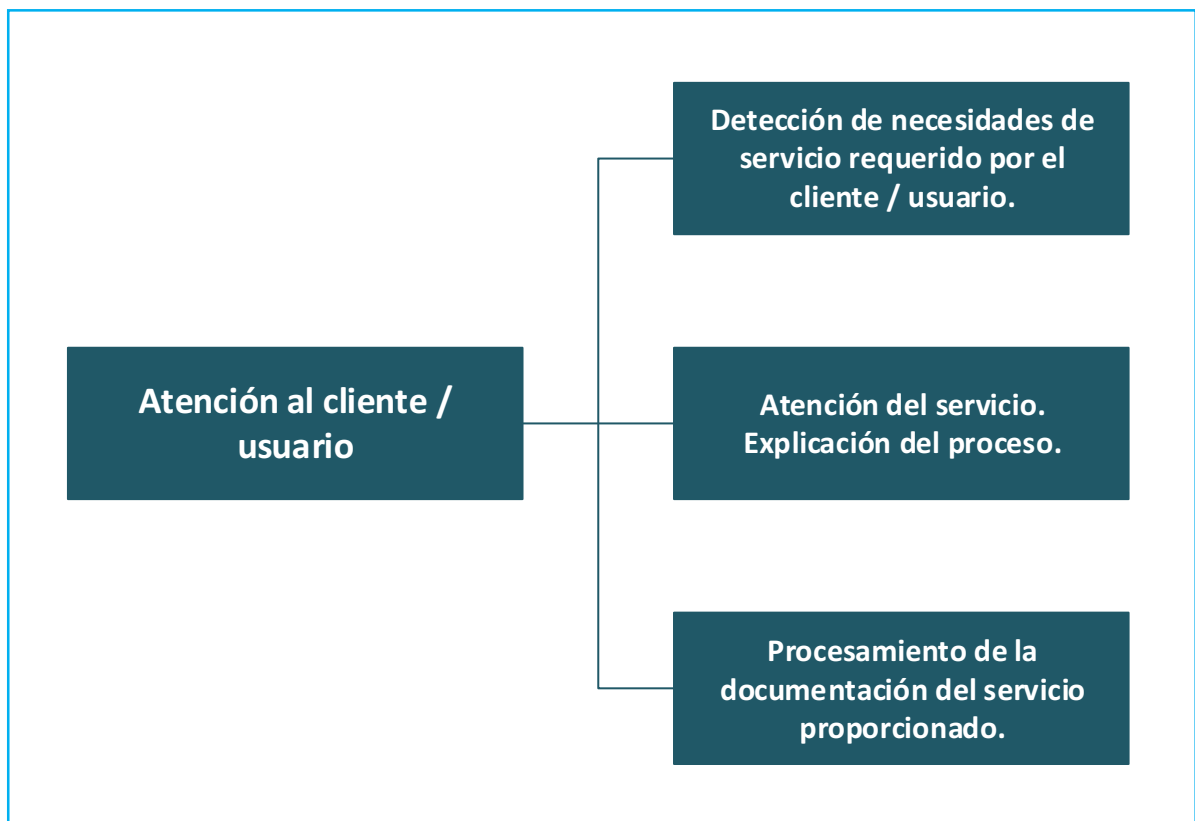
En la medida en que la comunicación con las audiencias directas se implemente con orden, de forma clara y oportuna, la interacción con audiencias intermedias e indirectas sufrirá un impacto positivo. El enfoque estratégico es la focalización de la comunicación en las audiencias directas.

Si bien en esta matriz se consignan de manera genérica tácticas y herramientas para las diversas audiencias; en cada local de atención se debería considerar lo siguiente:

- Pantallas digitales con contenidos diversos del quehacer operacional, incluyendo muestras fotográficas de las fuentes de agua, y Educación Sanitaria.
- Entrega de boletines (o dípticos).

- Intervención de vocero en situaciones de continuidad operativa y crisis.
- En fechas especiales (día del agua, día de la salud) entrega de material didáctico a los primeros usuarios en acercarse a los locales.

No obstante, estas iniciativas se diluyen si la atención no es la correcta y su desarrollo no contempla los siguientes aspectos de base:



Dentro de los cuales se distinguen criterios de desempeño como:

- Presentación ante el ciudadano.
- Atención oportuna.
- Información completa.
- Cordialidad / respeto.

Indicadores críticos

Porcentaje de opinión favorable respecto del acceso a información relevante.

Porcentaje de opinión favorable respecto de la labor de RSE y educativa de Sedalib.

10. Matriz de tácticas para comunicación interna

Subsistema	Tácticas	Herramientas propuestas
Selección de personal Convocatorias	Difusión de propósito clave de Sedalib en convocatorias.	Rediseño de convocatorias para mailing interno y redes sociales. Escuela de talentos. Invitaciones a bolsa de trabajo de universidades. Pantallas digitales.
Incorporación	Bienvenida a nuevos trabajadores.	Mailing interno. Merchandising institucional.
Relaciones laborales	Mesa Bipartita de Diálogo	Agenda de diálogo social.
Bienestar laboral	Difusión de calendario de actividades y beneficios. Plan de desarrollo cultural. Censo sociolaboral.	Boletín interno – Calendario de actividades Periódico mural y banners (pantallas digitales) Actividades de integración y reintucción, con lúdica. Campaña de valores. Reconocimiento de referentes. Reporte sociolaboral.
Capacitación / SST	Difusión de actividades de aprendizaje permanente. Pasantías. Opciones ágiles.	Programas presenciales y aula virtual. Boletín interno. Canal de YouTube.
Inducción	Plan de inducción (diseño instruccional ad hoc)	Programas presenciales. Espacios para aliados estratégicos AFP / Bancos, clínicas, gimnasios, etc.
Gestión de nómina	Difusión de calendario de pagos y entrega de boletas.	Mailing interno.

Subsistema	Indicadores
Selección de personal Convocatorias	Ratios de selección para cada fase del proceso. Porcentaje de participación por conocimiento de convocatorias a través de comunicación institucional.
Incorporación	Porcentaje de incorporaciones difundidas / total incorporaciones. Porcentaje de mensajes de bienvenida y entrega de merchandising / total de incorporaciones.
Relaciones laborales	Porcentaje de cumplimiento de agenda de diálogo social.
Bienestar laboral	Porcentaje de participación en actividades. Agradecimiento y comentarios positivos a través de canales formales. Reporte sociolaboral.
Capacitación / SST	Porcentaje de participación en programas presenciales y aula virtual. Porcentaje de aprobación de contenidos de boletín interno y canal de YouTube.
Inducción	Porcentaje de participación.
Gestión de nómina	Porcentaje de entrega de boletas del mes.

11. Canales y mensajes clave en la comunicación interna

Canales	Mensajes clave
Mailing	Difusión de componentes de la cultura que se desea forjar: “En el mes del trabajo bien hecho” promoveremos y reconoceremos la productividad, el compromiso y la colaboración. Difusión de actividades de bienestar laboral/ SST. Difusión de iniciativas para cada subsistema. Presentación de nuevos trabajadores, felicitaciones. Artículo voceros: SST / Educación sanitaria.
Fondo de pantalla	Difusión de componentes de la cultura que se intenta forjar: “Mes del trabajo bien hecho” Difusión de bases para otorgar reconocimiento, y reconocimiento a trabajadores del mes.
Periódico mural en formato homogéneo: pizarra de corcho y papel de colores institucionales.	Difusión de componentes de la cultura que se intenta forjar: “Mes del trabajo bien hecho” Iniciativas para cada subsistema. SST. Artículo voceros: Educación sanitaria.
Banners	Convenios bajo formato único. Campañas internas: Bienestar / SST.
Mesa de Diálogo Social	Agenda de diálogo: intercambio de opinión, consulta y negociación colectiva.
Boletín institucional (interno)	Resumen de actividades – bimensual.
Desayunos de trabajo	Revisión de avances en planes operativos y proyectos específicos. SST.
Merchandising	Programas de Inducción. Componentes de la cultura que desea forjar.

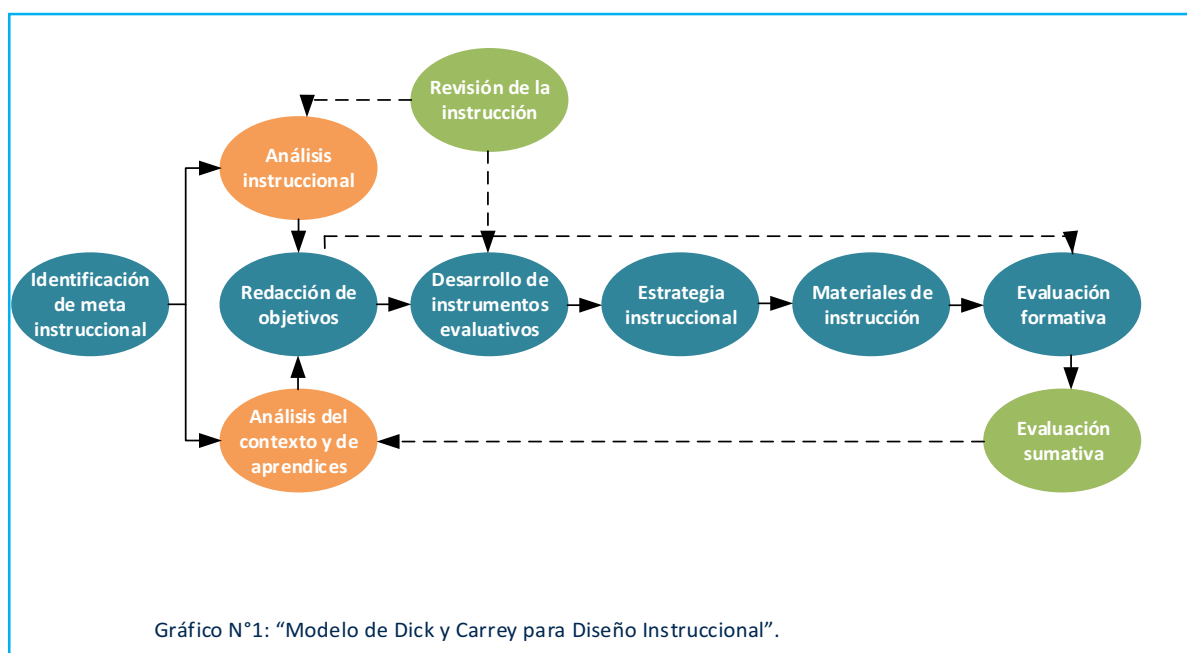
Algunos canales de comunicación alternativos pueden ser: zona de recepción, boletas de pago, puertas de acceso al comedor y SSHH. Sobre ellos se implementarán la campaña de fortalecimiento cultural y se difundirán comunicaciones regulares.

A continuación, las propuestas para los diversos subsistemas:

➤ **Programas de inducción y reinducción.**

Para este importante subsistema, se propone una metodología de diseño instruccional basada en un modelo reduccionista (pequeños componentes), pues esta se focaliza en las habilidades y conocimientos previamente identificados: evaluación durante el proceso de selección de los postulantes (inducción) y evaluación de desempeño (reinducción).

Con este soporte metodológico se organiza y sistematiza los saberes necesarios para el acceso a Sedalib, o ante cambios en la organización y dinámica laborales.



Los documentos de soporte al aprendizaje en el marco de programas de inducción o reinducción se diseñarían a partir de la propuesta de Dick y Carrey; en tanto que la capacitación sugiere un esfuerzo de sistematización de saberes, dadas las características y exigencias para el sector saneamiento contempladas en el marco normativo actual.

➤ **Relaciones laborales – Mesa de Diálogo**

Las buenas prácticas en relaciones laborales, específicamente en el ámbito de los derechos colectivos, sugieren el diseño de una mesa bipartita de Diálogo Social. Los objetivos de esta mesa son fundamentalmente 3: consulta, intercambio de opiniones y negociación. El proceso previo a la generación de acuerdos en el marco de la negociación colectiva se ilustra a continuación:

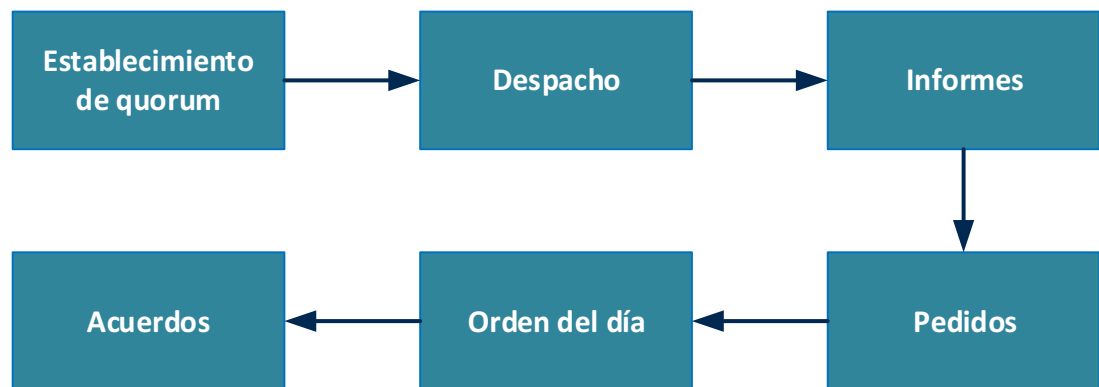


Gráfico N°2: “Proceso para la búsqueda de acuerdos en al marco de negociación colectiva en mesa de diálogo”.

No obstante, la generación de acuerdos es sólo el paso previo de la negociación, antes de comunicar los mismos. Entonces, la comunicación ha de seguir la siguiente ruta:

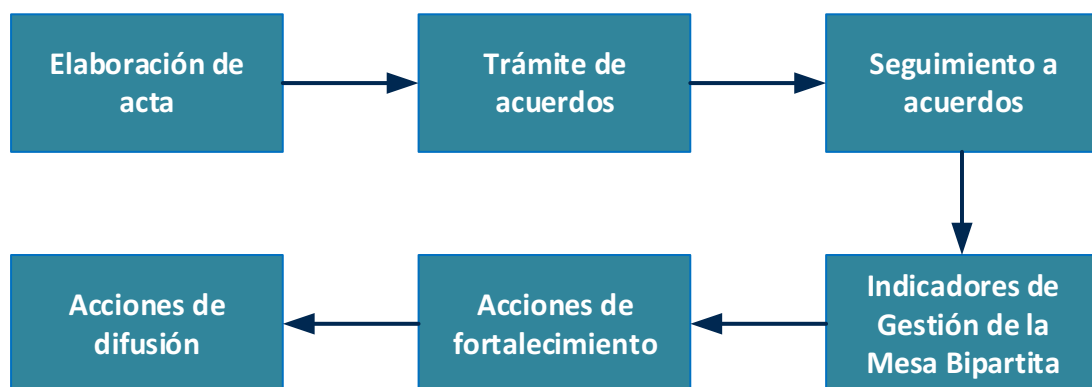


Gráfico N°3: “Proceso para la difusión de acuerdos en al marco de negociación colectiva en mesa de diálogo”.

➤ **Soporte al Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo**

Más allá del cumplimiento normativo en cuanto a Seguridad y Salud en el Trabajo, la comunicación interna debe acompañar en el propósito de educar y generar cultura de Seguridad.

Según OIT, diariamente alrededor de 6.400 personas mueren por accidentes o enfermedades del trabajo y 860.000 personas sufren lesiones en el trabajo. Al año, las víctimas mortales bordean los 2 millones 300 mil; y estas cifras alarmantes obligan a las empresas a mantener un compromiso permanente para su reversión.

La Cultura de Seguridad es -sobre todo- una cultura de información. Desde los diversos canales de comunicación interna debemos sumarnos a que esta tarea se haga efectiva:

- Motivando el orden y la limpieza en los puestos de trabajo.
- Recordando las pautas de buen uso de los EPP.
- Difundiendo los PETS (Procedimientos Establecidos de Trabajo Seguro).
- Reconociendo las buenas prácticas en SST, etc.

➤ **Bienvenida, saludos de cumpleaños, reconocimiento al logro**

Saludar a un nuevo trabajador, alcanzar saludos de cumpleaños y felicitaciones por logros académicos, personales o familiares, es también una tarea de la comunicación interna si se trata de generar sentido de pertenencia.

El diseño de estas piezas comunicacionales ha de ser creativo y debe resguardar la armonía con los colores corporativos de Sedalib.

Estas mismas características deben contemplarse en el merchandising institucional. Tal debe ser repartido entre los trabajadores con el fin de que cada espacio de trabajo muestre principalmente la marca de Sedalib.

El abanico de opciones de merchandising es amplio, y no necesariamente debe implicar una gran inversión.

➤ **Reconocimiento por ser referente de la Cultura Sedalib**

Dado que la labor de brindar reconocimiento a un trabajador impacta en la generación de compromiso y unidad al interior de la organización, es necesario que la comunicación de soporte sea oportuna, de alcance integral al ámbito interno de la organización y objetiva.

Para favorecer la motivación y el aprendizaje social (pares) se sugiere el relato de historias (storytelling). Si bien convoca esfuerzos adicionales de especialistas para el desarrollo de estas piezas, encuentra justificación en su valor como aporte al fortalecimiento de la cultura organizacional.

Finalmente, es necesario puntualizar que para comunicar este tipo de acciones de gestión de personas, el abordaje táctico y estratégico debe ser cuidadoso, paulatino y resultado de acciones concretas y coherentes; de lo contrario, el efecto podría ser muy lejano u opuesto al esperado: disonancia.

12. Documentos de gestión a ser difundidos. Calendarización.

Documentos de gestión a ser difundidos	Estrategias básicas	Público Objetivo	Medios	Responsable de la comunicación	Calendarización (por trimestre)
Plan Estratégico Institucional	Socialización y difusión de avances	Sociedad - país (Gobierno, Ente Rector, Ente Técnico, Ente Fiscalizador), comunidades de influencia, accionistas y trabajadores	Infografía impresa y en portal web Vídeo institucional	Comunicaciones y Marketing	1er
Plan Operativo Institucional	Socialización y difusión de avances	Accionistas y trabajadores	Infografía impresa y en portal web	Personal directivo en las áreas a su cargo/ Imagen institucional	2do
Código de Buen Gobierno Corporativo	Difusión	Sociedad - país (Gobierno, Ente Rector, Ente Técnico, Ente Fiscalizador), comunidades de influencia, accionistas y trabajadores	Portal web Eventos en comunidades	Comunicaciones y Marketing	Anual
Plan de Responsabilidad Social Empresarial	Socialización y difusión de avances	Audiencias directas, audiencias intermedias y audiencias indirectas	Eventos, concursos, vídeo institucional, portal web	Comunicaciones y Marketing / Personal directivo del área competente	Anual
Plan Maestro Optimizado	Socialización y difusión	Sociedad - país (Gobierno, Ente Rector, Ente Técnico, Ente Fiscalizador), comunidades de influencia, accionistas y usuarios	Portal web	Comunicaciones y Marketing	3er
Estudio Tarifario					
Plan de Fortalecimiento de Capacidades	Difusión	Sociedad - país (Gobierno, Ente Rector, Ente Técnico, Ente Fiscalizador)	Portal web, documentación formal exigida por PCM / MVCS	Comunicaciones y Marketing / Personal directivo del área competente	Anual
Manual de Rendición de Cuentas	Difusión	Sociedad - país (Gobierno, Ente Rector, Ente Técnico, Ente Fiscalizador), comunidades de influencia, accionistas y usuarios	Portal web	Comunicaciones y Marketing	3er
Contrato de Explotación					
Reglamento / Manuales de Organización y Funciones	Socialización y difusión	Trabajadores	Portal web / Intranet	RRHH / Comunicaciones y Marketing	Anual
Memoria Anual	Difusión	Trabajadores, Sociedad	Impreso	Comunicación y Marketing	Anual

Plan de Manejo Ambiental	Socialización y difusión	Sociedad	Impreso	Comunicaciones y Marketing/ Responsabilidad Social	Anual
--------------------------	--------------------------	----------	---------	---	-------

13. Mapa Estratégico Institucional



14. Mapa Estratégico Oficina de Imagen Institucional



Mapa Estratégico Oficina de Imagen Institucional



¡Rumbo a la Excelencia Operativa!

15. Mapa de Procesos Oficina de Imagen Institucional



Mapa de Procesos Oficina de Imagen Institucional



¡Rumbo a la Excelencia Operativa!

1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES: ESPECÍFICAS DE COMUNICACIONES E IMAGEN INSTITUCIONAL

ACTIVIDAD	E	FE	M	A	M	JU	JU	AG	SE	O	NO	DI	RESPONSABL
Actividades de Organización y requerimiento de logística													
Actualizar directorio de medios de comunicación y periodistas, instituciones públicas y privadas													OII
Concretar convenios con medios de comunicación													OII
Elaborar planes de campaña o informe de actividad													OII
Evaluación y Aprobación de Gerencia General													GG
Diseño e impresión de volantes, afiches, otros													OII/LOGISTICA
Adquisición de material, merchandasing y otros													LOGISTICA
Elaborar plan e Instalación de señalética en Sedalib													OII/LOGISTICA
Elaboración de la Revista Institucional													
Recopilación de información													OII/TODAS LAS
Consolidación y depuración de la información													OII
Diseño de la revista institucional													OII
Aprobación de la Gerencia General													GG
Implementación del Plan de Comunicación													
Realizar encuestas para mejorar comunicación externa													OII
Diseño y difusión del boletín virtual													OII
Actualización de redes sociales													OII
Realizar evaluación y seguimiento de la publicación													OII
Difusión de notas de prensa, comunicados, etc													OII
Instalación de los buzones de sugerencias y periódicos murales													OII/TODAS LAS
Fortalecimiento de las relaciones con medios de comunicación													
Producción y edición de spots de radio, TV e internet													OII

PRESUPUESTO ANUAL 2020

Actividad	Cuenta Contable	Centro de Costos	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18	TOTAL
Educación Sanitaria	Publicidad	Subgerencia de Operaciones de Agua Potable	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
		Subgerencia de Agua Servida	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
		Oficina de Imagen	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
	Promoción	Subgerencia de Operaciones de Agua Potable	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	22,000
		Subgerencia de Agua Servida	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	22,000
		Gerencia Comercial	1,604	1,604	1,604	1,604	1,604	1,604	1,604	1,604	1,604	1,604	1,604	1,604	19,250
		Oficina de Imagen	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
	Mejora de la Imagen de la empresa	Publicidad	Subgerencia de Operaciones de Agua Potable	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Subgerencia de Agua Servida			3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Subgerencia de Proyectos y Obras			1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Gerencia Comercial			2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
Gerencia General			2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
Gerencia de Desarrollo Empresarial			1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	21,000
Oficina de Imagen			4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	48,000
Oficina de logística - Patrimonio (Excepto almacén)			700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8,400
Subgerencia de Recursos Humanos			750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9,000
Promoción		Subgerencia de Operaciones de Agua Potable	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	16,500
		Subgerencia de Agua Servida	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	1,375	16,500
		Oficina de Imagen	3,167	3,167	3,167	3,167	3,167	3,167	3,167	3,167	3,167	3,167	3,167	3,167	38,000
															460,650

PRESUPUESTO 2019 - 2021

Actividad	Cuenta Contable	Centro de Costos	2019	2020	2021	Total
Educación Sanitaria	Publicidad	Subgerencia de Operaciones de Agua Potable	24,000	24,000	24,000	72,000
		Subgerencia de Agua Servida	24,000	24,000	24,000	72,000
		Oficina de Imagen	24,000	24,000	24,000	72,000
	Promoción	Subgerencia de Operaciones de Agua Potable	22,000	22,000	22,000	66,000
		Subgerencia de Agua Servida	22,000	22,000	22,000	66,000
		Gerencia Comercial	19,250	19,250	19,250	57,750
		Oficina de Imagen	30,000	30,000	30,000	90,000
Mejora de la Imagen de la empresa	Publicidad	Subgerencia de Operaciones de Agua Potable	36,000	36,000	36,000	108,000
		Subgerencia de Agua Servida	36,000	36,000	36,000	108,000
		Subgerencia de Proyectos y Obras	18,000	18,000	18,000	54,000
		Gerencia Comercial	24,000	24,000	24,000	72,000
		Gerencia General	24,000	24,000	24,000	72,000
		Gerencia de Desarrollo Empresarial	21,000	21,000	21,000	63,000
		Oficina de Imagen	48,000	48,000	48,000	144,000
		Oficina de logística - Patrimonio (Excepto Almacén)	8,400	8,400	8,400	25,200
		Subgerencia de Recursos Humanos	9,000	9,000	9,000	27,000
	Promoción	Subgerencia de Operaciones de Agua Potable	16,500	16,500	16,500	49,500
		Subgerencia de Agua Servida	16,500	16,500	16,500	49,500
		Oficina de Imagen	38,000	38,000	38,000	114,000
			460,650	460,650	460,650	1,381,950

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2020

Sistema Unidad Orgánica	Objeti vo Gener al o Estrat égico	Respons able	Unidad de Medida	Tipo de Evalu ación	Sentido del Indicador	Programación / Ejecución	Año Fiscal 2019												Total	
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
							Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Indicador / Actividades																				
6.1.	Publicaciones en medios de comunicaci ón (prensa, radio y TV)	OG 4	OCM	Publicaci ón	Mensu al	Ascende nte	Programado 2020	15	15	15	10	10	10	10	10	10	10	10	135	
							Ejecutado													0
							Avance	200.00%	200.00%	200.00%	200.00%	200.00%	200.00%	200.00%	200.00%	200.00%	200.00%	200.00%	200.00%	0.00%
							Ejecutado 2019	11	23	10	6	7	8	4					69	
							Ejecutado 2018												0	
							Ejecutado 2017	30	49	37	24	52	34	42	22	35	0	0	0	325
6.2.	Avisos impresos	OG 4	OCM	Unidad	Mensu al	Ascende nte	Programado 2020	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	
							Ejecutado												0	
							Avance	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
							Ejecutado 2019	8	5	2	9	9	3	9					45.00	
							Ejecutado 2018	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	0.00	
							Ejecutado 2017	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	0.00	
6.3	Spots en Radio	OG 4	OCM	Unidad	Mensu al	Ascende nte	Programado 2020	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000		
							Ejecutado												0	
							Avance	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
							Ejecutado 2019	63	1,547	0	1,825	1,613	1,944	1,866					8,858	
							Ejecutado 2018	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	0	
							Ejecutado 2017	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	0	
6.4	Spots en TV	OG 4	OCM	Unidad	Mensu al	Ascende nte	Programado 2020	0	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800		

Plan de Comunicación SEDALIB

						Ejecutado									0
						Avance		200.00%	200.00%	200.00%	200.00%	200.00%	200.00%	200.00%	0.00%
						Ejecutado 2019	0	403	0	450	90	471	245		1,659
						Ejecutado 2018	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	0
						Ejecutado 2017	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	0
6.5	Publicación en internet (redes sociales, página web)	OG 4	OCM	Unidad	Mensual	Ascendente	Programado 2020	50	50	50	50	50	50	50	600
							Ejecutado								0
							Avance	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
							Ejecutado 2019	26	35	55	32	55	73	100	376
							Ejecutado 2018	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	0
							Ejecutado 2017	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	0
6.6	Difusión de Documentos de Gestión	OG 4	OII	Unidad	Mensual	Ascendente	Programado 2020	2	2	4	5	6	7	8	14
							Ejecutado								0
							Avance	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
							Ejecutado 2019	30	35	59	180	250	20	260	834
							Ejecutado 2018	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	0
							Ejecutado 2017	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	0
6.7	Impacto de las Campañas de Educación Sanitaria	OG 1	OCM	Persona	Mensual	Ascendente	Programado 2020	1,500	1,500	1,500	3,000	3,000	3,000	3,000	30,000
							Ejecutado								0
							Avance	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
							Ejecutado 2019		200	400	500	700	1,100	1,448	4,348
							Ejecutado 2018	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	0
							Ejecutado 2017	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	0
6.8	Boletín Interno Impreso SEDALIB S.A.	OE 4.3	OCM	Boletín	Semestral	Ascendente	Programado 2020	0	0	0	0	1	0	0	2
							Ejecutado								0
							Avance					0.00%			0.00%

Plan de Comunicación SEDALIB

						Ejecutado 2019			1							1
						Ejecutado 2018	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	0
						Ejecutado 2017	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	0
6.9	Nivel de Valoración de los Servicios	OE 4.3	OCM	%	Acumulado	Ascendente	Programado 2020	0.00%	0.00%	70.00%	70.00%	70.00%	70.00%	70.00%	80.00%	790.00%
							Ejecutado									0.00%
							Avance			0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
							Ejecutado 2019	70%	70%	70%	70%	70%	70%			0.00%
							Ejecutado 2018			0%	0%	0%	0%	0%	70%	70.00%
							Ejecutado 2017	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	80%	80.00%
6.10	% Clientes Satisfechos con Servicios de Agua	OG 3	OCM	%	Acumulado	Ascendente	Programado 2020			71.65%	71.65%	71.65%	71.94%	71.94%	72.23%	72.52%
							Ejecutado									0.00%
							Avance			0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
							Ejecutado 2019	70.41%	70.41%	71.00%	71.00%	71.00%	71.00%	71.00%		0.00%
							Ejecutado 2018	69.67%	69.67%	70.41%	70.41%	70.41%	70.41%	70.41%	70.41%	0.00%
							Ejecutado 2017	66.03%	66.03%	69.67%	69.67%	69.67%	70%	70%	69.67%	70.41%
6.11	% Clientes Satisfechos con Servicio de Alcantarillado	OG 3	OCM	%	Acumulado	Ascendente	Programado 2020	0.00%	0.00%	71.65%	71.65%	71.65%	71.94%	71.94%	72.23%	72.52%
							Ejecutado									0.00%
							Avance			0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
							Ejecutado 2019	70.41%	70.41%	71.00%	71.00%	71.00%	71.00%	71.00%		0.00%
							Ejecutado 2018	69.67%	69.67%	70.41%	70.41%	70.41%	70.41%	70.41%	70.41%	70.41%
							Ejecutado 2017	66.03%	66.03%	69.67%	69.67%	69.67%	70%	70%	69.67%	66.03%
6.12	Nivel de Posicionamiento en Responsabilidad Social Empresarial	OG 3	OCM	%	Acumulado	Ascendente	Programado 2020						50.00%			70.00%
							Ejecutado									0
							Avance						0.00%			0.00%
							Ejecutado 2019	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.
							Ejecutado 2018	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.

Plan de Comunicación SEDALIB

							Ejecutado 2017	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.	S.I.					
6.13	Campañas Marketing	OE 3.1.	OCM	Campaña	Mensual	Ascendente	Programado 2020	1	1	2	1	2	2	3	1	0	0	1	1	15			
							Ejecutado															0	
							Avance	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
							Ejecutado 2019	1	1	1	1	3	3	4									14
							Ejecutado 2018	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1				2
							Ejecutado 2017	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1	1			2