cooperación alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por
giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

AKUT Partner

Guía para la elaboración de planes de comunicación y educación sanitaria

Para las empresas prestadoras de servicios de agua y saneamiento en el Perú

Programa de Agua Potable y Alcantarillado
PROAGUA

Duración	10/2003 – 12/2014
Contraparte	Viceministerio de Construcción y Saneamiento (VMCS)
Ubicación	Lima, Perú
Financiamiento	Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ)
Fase actual	01/2012-12/2014

Objetivo del Programa

Mejoramiento de la capacidad de los actores sectoriales para que empleen eficientemente sus recursos en el desarrollo sostenible de los servicios de agua potable y saneamiento.

Metas del Programa

- El mejoramiento de las condiciones marco en el sector de saneamiento (nivel macro)
- El fortalecimiento institucional de los actores sectoriales (nivel macro y meso)
- El fortalecimiento de las entidades prestadoras de servicios de saneamiento (EPS) y la ampliación de la infraestructura del servicio.

Componentes

1. **Mejora de las condiciones macro en el sector de agua y saneamiento**
   - Proceso 1: Reforma sectorial
   - Proceso 2: Escala remunerativa/incentivo a la gestión
   - Proceso 3: Indicadores de gobernabilidad y gobernanza
   - Proceso 4: Proyecto Alianza Water Future Perú.
2. **Desarrollo de capacidades en el sector de agua y saneamiento**
   - Institucionalización del Sistema de Fortalecimiento de Capacidades (SFC)
   - Implementación de servicios de fortalecimiento de capacidades
   - Fortalecimiento de la Asociación Nacional de Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento (ANEPSSA).
3. **Servicios sostenibles de agua y saneamiento (ejecutado por AKUT Partner)**
   - Acompañamiento a los procesos de cambio en las empresas de agua
   - Combinación de intervenciones en distintos niveles dentro de una estrategia de cambio integral
   - Procesos de cambios
   - Coaching gerencial
   - Sistemas de seguimiento
   - Promoción del trabajo al nivel sectorial.
4. **Formación y capacitación profesional en el sector de agua y saneamiento**
   - Desarrollo de la formación profesional
   - Desarrollo e implementación de la certificación laboral
   - Desarrollo conceptual e implementación del Centro de Entrenamiento y Tecnología (CET)
   - Implementación de mecanismos para la sostenibilidad del sistema.
5. **Abastecimiento de agua y saneamiento en áreas rurales**
   - Supervisión de obras
   - Fortalecimiento de capacidades.

Organización de PROAGUA

PROAGUA forma parte del enfoque sectorial “Agua y Saneamiento” de la cooperación alemana al desarrollo. Implementa sus proyectos basándose en las políticas y estrategias sectoriales del Perú, y aprovechando las sinergias y alianzas con otros cooperantes bilaterales y multilaterales del sector.

PROAGUA está conformado por un equipo de colaboradores encargado de gestionar, asesorar y coordinar los diferentes componentes del programa.

Para la implementación del programa cuenta con profesionales de empresas consultoras y operadores internacionales especializados en la prestación de servicios de agua y saneamiento.

ÍNDICE

Agradecimientos 5
Prefacio 6

1. Introducción 8

2. ¿Por qué elaborar un plan? 9

3. Etapas de la planificación 10

3.1 Diagnóstico 13
3.1.1 Evaluación de acciones previas 12
3.1.2 Descripción del área 12
3.1.3 Análisis del ambiente interno 14
3.1.3.1 La entrevista 14
3.1.4 Análisis del ambiente externo 22
3.1.4.1 La encuesta 23
3.1.4.2 El grupo focal 28
3.1.5 Cruce de demandas y objetivos 30
3.1.6 Mapa de actores 31
3.1.7 Público objetivo 34

4. Diseño de planes de comunicación institucional 36

4.1 Objetivos e indicadores 36
4.1.1 ¿Qué son los objetivos? 36
4.1.2 ¿Qué son los indicadores? 37
4.1.3 ¿Cómo se redactan los objetivos? 38
4.2 Estrategia de intervención 39
4.2.1 Definición de los ejes temáticos 40
4.2.2 Elaboración del mapa de intervención de comunicación externa e interna 41
4.2.3 Descripción de las actividades 48
4.3 Cronograma 51
4.4 Presupuesto 52
4.4.1 ¿Cómo se elabora el presupuesto? 52

4.5 Monitoreo y evaluación de los planes de comunicación 54
4.5.1 El monitoreo 54
4.5.2 La evaluación 56

5. Diseño de planes de educación sanitaria 60

5.1 Objetivos e indicadores 60
5.1.1 ¿Qué son los objetivos? 60
5.1.2 ¿Qué son los indicadores? 61
5.1.3 ¿Cómo se redactan los objetivos? 62
5.2 Estrategia de intervención 64
5.2.1 Definición de los ejes temáticos 64
5.2.2 Elaboración del mapa de intervención 67
5.2.3 Descripción de las actividades 73
5.3 Cronograma 77
5.4 Presupuesto 79
5.4.1 ¿Cómo se elabora el presupuesto? 79
5.5 Monitoreo y evaluación de los planes de educación sanitaria 80
5.5.1 El monitoreo 81
5.5.2 La evaluación 83

Bibliografía 87

Anexo 1 88
Anexo 2 91
Anexo 3 92
Anexo 4 93
Anexo 5 96
Anexo 6 99
Anexo 7 101
Anexo 8 102
Anexo 9 103

Agradecimientos

A las Empresas de Agua potable y Saneamiento EPSASA Ayacucho, EPS TACNA y EPS CHAVÍN Huaraz, por compartir sus buenas prácticas en las áreas de Comunicaciones y Educación Sanitaria.

Al personal de Imagen Institucional y de Educación Sanitaria de las EPS SEDAJULIACA, SEMAPA BARRANCA, EMAPAVIGS SAC Nasca, EMAPICA y EMAPISCO, por su valioso aporte en la validación de la presente guía, permitiendo incorporar el resultado de un compartir de conocimientos, experiencias y lecciones aprendidas en el ámbito de las comunicaciones y educación sanitaria a nivel nacional.

PREFACIO

El agua es un recurso imprescindible para la vida. Se calcula que cada ser humano necesita aproximadamente un mínimo de 50 litros de agua para vivir una vida digna. Lamentablemente, este recurso es escaso y su acceso no está asegurado para todos. En nuestro país, más de siete millones de peruanos no cuentan con servicios de agua y saneamiento, lo cual es una de las principales causas de enfermedades y bajo índice de calidad de vida. Asimismo, la población carece de una cultura de ahorro del agua y buen uso de los servicios sanitarios, lo que agrava la situación descrita.

Las áreas de comunicaciones y educación sanitaria de las empresas prestadoras de servicio (EPS) de agua potable y saneamiento están estrechamente vinculadas con la sostenibilidad, rentabilidad y eficiencia del recurso, y el servicio. Estas áreas son las encargadas de relacionarse con la población usuaria y de dar a conocer, mediante información pertinente, atractiva y confiable, el uso responsable del agua, el valor simbólico y económico del recurso hídrico, el buen uso de los servicios sanitarios y los proyectos que se ejecutan para la mejora del servicio, entre otros temas relevantes. Resulta imprescindible que las EPS tengan la capacidad de diseñar, ejecutar y evaluar sus planes de comunicación y educación sanitaria, como herramientas de gestión que posibilitan el cumplimiento de metas de sus respectivas empresas.

Los planes de comunicaciones y educación sanitaria, cuya ejecución es monitoreada por la Dirección Nacional de Saneamiento a través del sistema de gobernabilidad y gobernanza, son considerados requisitos indispensables dentro de los lineamientos para fortalecer la gestión social y empresarial de las EPS, de acuerdo con la Resolución del Ministerio de Vivienda RM 01-2008-VIV.

Continuando su compromiso de colaboración con el sector saneamiento, el programa de la cooperación alemana GIZ/PROAGUA, trabajando por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ), ha elaborado la presente

guía para diseñar planes de comunicaciones y educación sanitaria. Su propósito es capacitar al personal de las áreas de imagen institucional y educación sanitaria en el diseño, ejecución y evaluación de sus actividades, teniendo como base una planificación estratégica orientada hacia los objetivos de la organización.

Invitamos a todas las EPS del país a hacer uso del contenido de esta guía. Esperamos que facilite la apropiación de los procesos descritos y las herramientas propuestas, y que los planes elaborados a partir de ella contribuyan al posicionamiento positivo de las EPS y a la generación de confianza y fidelidad entre los usuarios del servicio y sus colaboradores. Esto será posible mediante la construcción de una imagen de organización sólida, coherente con sus objetivos y comprometida con el desarrollo de su localidad.

Dr. Hans-Werner Theisen
Director de Programa
GIZ/PROAGUA

INTRODUCCIÓN

1

La comunicación, tal como lo señalan diversas organizaciones promotoras del desarrollo, es un componente fundamental de las operaciones y procesos de toda organización, sean empresas, gobiernos locales, gobiernos regionales, instituciones u organizaciones públicas o privadas, entre otros.

La presente *Guía para la elaboración de planes de comunicaciones y educación sanitaria de las EPS de agua y saneamiento*, validada por los responsables de las áreas de comunicaciones y educación sanitaria de ocho EPS a nivel nacional, propone los pasos que se deben seguir para elaborar un plan anual de comunicaciones y un plan anual de educación sanitaria. Ambos planes parten de un mismo diagnóstico para desarrollar luego, de modo independiente, sus particulares objetivos y estrategias de intervención. Mientras que las metas de un plan de comunicaciones se orientan al posicionamiento positivo de la empresa, las metas de un plan de educación sanitaria se dirigen hacia la difusión del buen uso de los servicios y la valoración del recurso hídrico.

Asimismo, con el fin de obtener estrategias de sensibilización y comunicación efectivas, la guía propone tomar en cuenta los códigos culturales y sociales de las localidades a fin de atraer la atención e interés de los usuarios.

Debido a la naturaleza de las EPS, el enfoque conceptual y metodológico propuesto busca fomentar un diálogo transparente, la participación de la población en la gestión pública y la generación de espacios de encuentro con los usuarios y actores relevantes del sector y la empresa. Todo esto sin descuidar la mejora de los servicios ni la atención a nuevos usuarios y a la población en general.

¿POR QUÉ ELABORAR UN PLAN?

2

Las acciones planificadas permiten cambios trascendentales a nivel individual y comunitario, así como transformaciones positivas en las costumbres, opinión pública y procesos sociales de la población. Diversas experiencias a lo largo de los años han comprobado esta afirmación.

En esa línea, un plan permite planificar las acciones que se realizarán con los públicos con los cuales la EPS se relaciona o desea influir: usuarios, aliados, trabajadores, entre otros, con el fin de cumplir los objetivos deseados de la empresa. Por ejemplo, aumentar 30% de la cobranza efectiva, disminuir 50% de las conexiones clandestinas, sensibilizar a 80% de la población con relación al adecuado uso del desagüe, o posicionar una imagen positiva de la EPS en 70% de los usuarios.

La planificación es la etapa en la que se reunirá la información necesaria para elaborar planes de trabajo. Durante esta etapa se definirá qué se hará, cómo se hará, con quiénes, cuándo y para qué se hará el trabajo que se espera realizar. La planificación se caracteriza por ser:

Racional: El plan debe tener una ilación lógica. Los objetivos y el público al cual se dirigen los planes surgirán a partir de los resultados del diagnóstico. A su vez, las actividades propuestas deben girar en torno al cumplimiento de los objetivos planteados, ya que todas las acciones deben estar interrelacionadas. Por último, los objetivos y acciones propuestas deben ser viables, es decir, factibles de realizar y de evaluar a través de indicadores.

Institucionalizada: Los planes de comunicación y educación sanitaria no deben ser documentos aislados, por el contrario, son herramientas de gestión para la EPS y deben reflejar el trabajo coordinado en estos dos campos. Los planes deben responder a las necesidades y metas de la empresa y reflejar los valores institucionales de la EPS.

ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN 3

La planificación de todo plan o proyecto consta de dos etapas básicas: el diagnóstico y el diseño, cada uno con sus respectivos procesos. El resultado de la planificación es un plan de trabajo que contempla cinco etapas, las cuales funcionarán como una cadena y no será posible pasar por un eslabón sin haber atravesado previamente el anterior, pues cada etapa será la base o los cimientos de la siguiente. Estas etapas son:

FIGURA 1. ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN

- El **diagnóstico** permite conocer e identificar la situación actual de la empresa, las demandas de los usuarios, los grupos de interés y personal de la EPS, así como identificar los problemas de comunicación y el perfil del público objetivo.
- En el **diseño** se definen los objetivos del plan, los mensajes que se van a posicionar y las estrategias de intervención orientadas al cumplimiento de los objetivos planteados. En esta etapa se diseñan las actividades.

- La **ejecución** es la etapa en la que se llevarán a cabo las actividades propuestas en el diseño.
- El **monitoreo** es la supervisión constante de la ejecución de las actividades planificadas.
- La **evaluación** da cuenta del impacto obtenido a través de indicadores de medición.

3.1 Diagnóstico

El diagnóstico es el resultado de una investigación sobre la situación actual de un problema en un contexto determinado y es el primer paso para la creación o diseño de planes trabajo, pues permite conocer la realidad en la que se intervendrá.

El diagnóstico comprende cinco etapas que funcionan en cadena. La primera es la evaluación de las actividades o de planes anteriores, seguida por la descripción del área o el estado de la oficina; luego se debe realizar un breve análisis de los ambientes interno y externo; después la elaboración del mapa de actores y finalmente la definición del público objetivo. La idea es iniciar el análisis desde lo más cercano a lo más lejano para así tener una mirada amplia, pero también minuciosa, del escenario sobre el cual se trabajará.

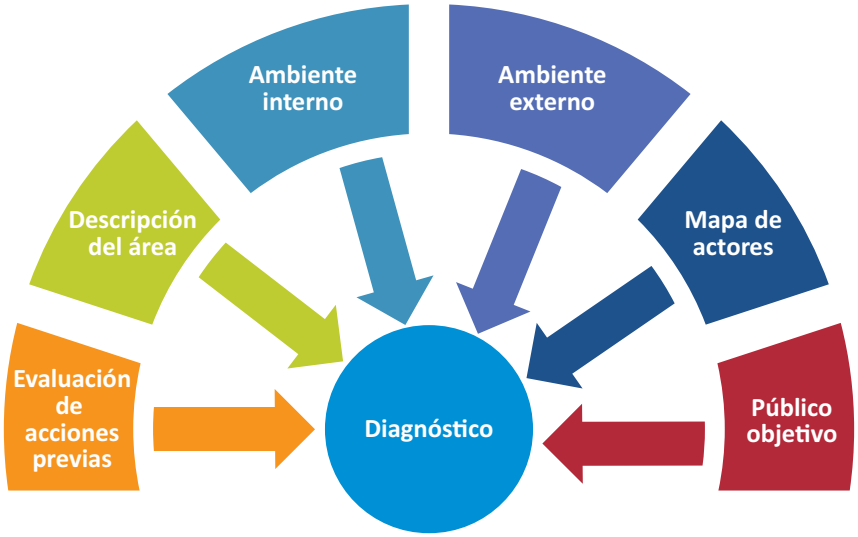


FIGURA 2. ETAPAS DEL DIAGNÓSTICO

La elaboración del diagnóstico es el primer paso para la realización de campañas pertinentes, viables y efectivas, pues muestra la "fotografía de la situación actual", con in-

formación relevante y necesaria de un tiempo y espacio determinados. Una vez que se conoce quiénes son los actores relacionados con la organización y después de haber analizado los conocimientos, actitudes, prácticas, preferencias, necesidades, creencias, espacios y medios de comunicación disponibles, se podrán armar estrategias sólidas que aseguren los resultados deseados. A continuación se hace una breve descripción de cada una de las etapas sugeridas.

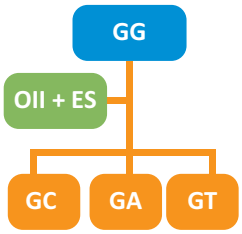
3.1.1 EVALUACIÓN DE ACCIONES PREVIAS

Al ser el diagnóstico una fotografía de la situación actual, es importante asumir que, como personal de la EPS, uno también está presente en dicha fotografía. Si lo que se quiere es conocer la situación actual de la EPS, se debe empezar por evaluar cuáles son las acciones que se han realizado y que de alguna manera han modificado o generado algún impacto en el día a día de la empresa y en la relación con su entorno.

Por lo general existen documentos previos, planes de acción o estrategias pasadas que se pueden revisar para conocer las acciones que se llevaron a cabo y averiguar cuáles funcionaron y cuáles no y por qué. La evaluación de estas acciones nos permitirá saber sobre qué cimientos se iniciará el trabajo que se busca planificar. El desarrollo de la evaluación se tratará en los capítulos Monitoreo y evaluación de planes de comunicación en el caso de planes de comunicación interna y externa y Monitoreo y evaluación de planes de educación sanitaria para los planes de educación sanitaria.

3.1.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA

El siguiente paso es hacer una breve descripción del área para dar a conocer el estado de la misma y los recursos (humanos, logísticos, materiales) disponibles. Para ello se recomienda describir la situación actual de cuatro puntos clave: la conformación del área, el estado de la infraestructura, los materiales y equipos de trabajo, y el presupuesto, como se muestra a continuación.

Conformación del área	Infraestructura	Materiales y equipos de trabajo	Presupuesto del área
 La Oficina de Imagen Institucional –OII– y Comunicaciones de la EPS AguaFeliz S.A. comprende al área de educación sanitaria. Esta oficina depende directamente de la gerencia general y se encuentra conformada por tres personas: una educadora, una periodista y un practicante de la especialidad de ingeniería sanitaria.	La OII comparte la oficina con otras áreas, lo cual dificulta el desarrollo de las actividades diarias, en especial cuando se deben realizar talleres, ensayos, capacitaciones o reuniones. Se cuenta además con un depósito en el primer piso del local de la EPS donde se guardan materiales de eventos pasados (como pancartas, disfraces, etc.). Si bien es un lugar seguro, muchas veces es necesario reparar los materiales antes de volver a usarlos.	El área cuenta con una computadora, una impresora a color y una cámara fotográfica analógica, la cual se espera pueda ser reemplazada por una digital. Además hay afiches y dípticos sobre micromedición y 10 gorros con el logo de la EPS. Educación Sanitaria tiene un disfraz de gota y un rotafolio sobre BUS, el cual requiere ser renovado por encontrarse en mal estado y con información desactualizada.	El presupuesto del área proviene del presupuesto destinado a la aplicación del Plan Maestro Optimizado (PMO). Se observa una planificación de coyuntura orientada a las metas del PMO de alcance general. El monto asignado al área asciende a un total de S/. 39.173 (treinta y nueve mil ciento setenta y tres nuevos soles) para todas las actividades del 2014.

Luego de conocer la estructura y condiciones de trabajo dentro del área, se analizan los ambientes interno y externo de la EPS.

Para el análisis de los ambientes interno y externo es necesario recolectar información mediante el uso de herramientas de investigación, tales como encuestas, entrevistas y grupos focales. Estas serán las herramientas cuya aplicación y uso se desarrollarán en la presente guía, ya que la información recabada a través de ellas resulta imprescindible para la gestión eficiente de las EPS y la planificación de las oficinas de comunicación e imagen institucional.

3.1.3 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

FIGURA 3. ANÁLISIS DEL AMBIENTE

Se entiende por ambiente interno a las dinámicas y relaciones de los trabajadores dentro de la EPS. Es decir, cómo se comunican y cuál es la calidad de sus relaciones, con el fin de identificar su grado de satisfacción e identificación con la empresa. Tener trabajadores satisfechos y comprometidos no es solo una cuestión de responsabilidad social, sino que la satisfacción y compromiso se traduce en personal más eficiente y productivo.

Para hacer el análisis del ambiente interno es necesario contar con información sobre los trabajadores y sus relaciones dentro de la empresa. Para ello es recomendable, como se mencionó anteriormente, el uso de herramientas de investigación cualitativa, como la entrevista.

3.1.3.1 La entrevista

La entrevista es una herramienta de investigación cualitativa basada en el diálogo y el encuentro cara a cara entre dos o más personas. Su objetivo es extraer información y comprender a profundidad un tema en específico.

Durante el proceso de elaboración de los planes, se sugiere usar la entrevista como herramienta para obtener información relacionada con el ambiente interno. A través de ella se espera conocer las fortalezas, los problemas, la comunicación interna y externa de la EPS y la satisfacción laboral de sus trabajadores.

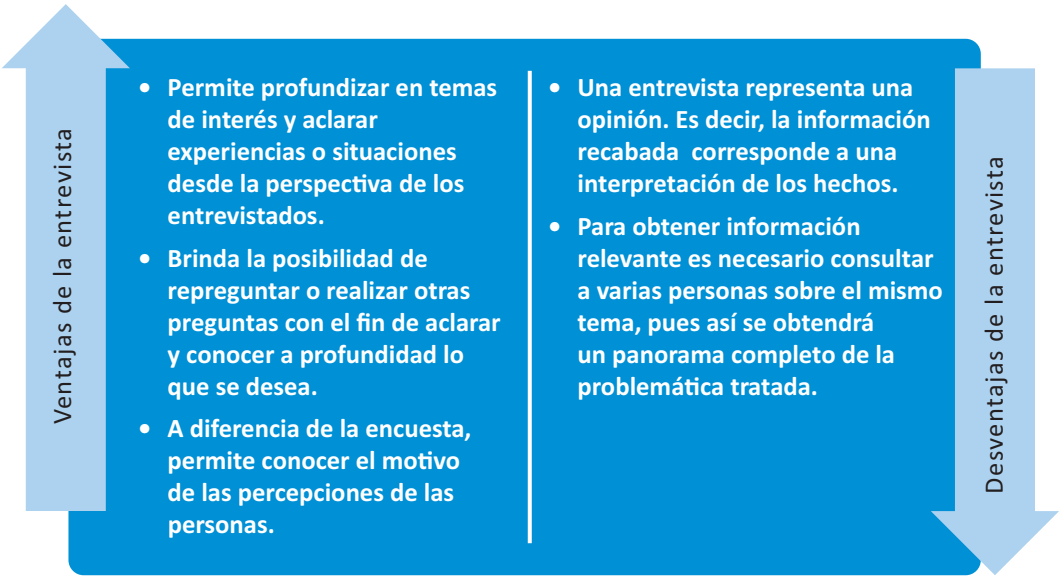
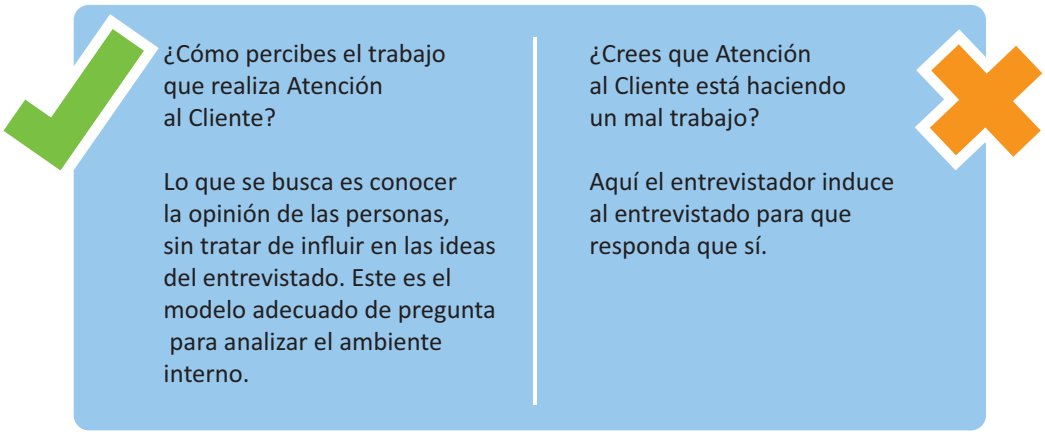


FIGURA 4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ENTREVISTA

Para el diseño de entrevistas orientadas al personal de las EPS, se sugiere seguir las siguientes pautas:

a. **Diseño de la guía para la entrevista**: Es necesario contar con una guía de preguntas que ordene los temas que se van a tratar en la entrevista. Ello permite dirigir la entrevista hacia lo que se desea investigar, sin desviarse o detenerse en materias poco relevantes. Las preguntas deben ser abiertas, con el fin de comprender una situación determinada y se debe evitar en todo momento la inducción de respuestas:

Cómo plantear de manera correcta una pregunta de la entrevista:



En el anexo 1 de la Guía se encuentra un modelo de entrevista que se puede aplicar a los trabajadores de la empresa.

b. **Definición de la muestra**: Al ser un instrumento cualitativo no se requiere contar con una gran cantidad de entrevistados. Por el contrario, es más importante contar con entrevistados claves que puedan brindar información valiosa desde su particular experiencia y enfoque. A ese grupo de entrevistados se le conoce como muestra. Para el análisis del ambiente interno se recomienda que la muestra comprenda:

- un mínimo de 8 personas y un máximo de 15 personas;
- trabajadores de distintas áreas, tanto de campo como de oficina, y
- jefes, gerentes y gerente general.

c. **Aplicación de la entrevista**: Luego de haber definido la muestra se procede a la realización de las entrevistas, de acuerdo con estas sugerencias:

- El entrevistador debe ser alguien externo a la EPS o, en todo caso, alguien con una posición neutral dentro de la empresa (se excluye a los gerentes, jefes y personal de recursos humanos).
- Se debe indicar a cada uno de los entrevistados los objetivos de la entrevista y la importancia de su participación en la realización del diagnóstico de la EPS.
- Hay que establecer un clima de confianza para facilitar que los entrevistados puedan expresarse con libertad y sinceridad.
- El entrevistador no debe emitir su parecer o juicio ni cuestionar las opiniones de sus entrevistados.
- Se debe registrar la información de la manera más fidedigna posible, para lo cual se recomienda grabar la entrevista en audio y pedir autorización previa al entrevistado. El objetivo es concentrarse en la conversación sin invertir tiempo en los apuntes y luego vaciar los datos en una matriz con el apoyo de las grabaciones.
- Es necesario aclarar que se trata de una conversación confidencial. Es decir, no se darán a conocer los nombres de los entrevistados ni sus opiniones.
- La duración de la entrevista debe ser entre 20 y 60 minutos.

Estas herramientas permiten mostrar la situación de la organización, por lo que es importante recoger información imparcial y transparente, pese a que ello signifique no haber realizado un buen trabajo. Solo así se podrán desarrollar estrategias efectivas y beneficiosas para la EPS y sus usuarios.

d. **Análisis de resultados**: El análisis de las entrevistas puede ser sencillo si se siguen los siguientes pasos:

1. Transcribir el contenido de las grabaciones de las entrevistas en una matriz que separe las respuestas por preguntas. Se puede utilizar la siguiente tabla modelo, la cual permite observar las respuestas de todos los entrevistados e identificar diferencias y puntos en común de cada tema tratado, a partir de la guía de preguntas. Esta tabla se encuentra disponible en el anexo 2.

En esta casilla se colocan los nombres y cargo de los entrevistados

Entrevistados: nombre y cargo	Andrea Manyari Secretaria de Gerencia	Clara Morales Operaria de la planta	Eduardo Álvarez Vigilancia
Fortalezas	Me gusta interactuar con los usuarios e identificar sus necesidades.	Somos monopolio, eso trae oportunidades.	La experiencia del personal antiguo y los obreros en cuanto a pozos, con gente que tiene más de 25 años de servicio.
Problemas externos	La EPS no tiene autonomía administrativa porque depende de decisiones políticas.	Escasa concientización del usuario sobre el valor del agua.	Injerencia política que afecta el desarrollo de la empresa.
Soluciones	No hay propuestas.	Campañas de sensibilización sobre el valor del agua.	El directorio y la GG deben presionar la culminación de obras.
Problemas internos	Personal no capacitado para el actual entorno y competitividad; inadecuada infraestructura: casetas de bombeo, alumbrado eléctrico, muebles obsoletos.	Se necesita mejorar la calidad del agua (mucha sal); documentos de gestión desactualizados.	Falta motivación en las personas: mecanizados, sin iniciativa, sin creatividad; faltan vehículos, solo hay uno.

Entrevistados: nombre y cargo	Andrea Manyari Secretaria de Gerencia	Clara Morales Operaria de la planta	Eduardo Álvarez Vigilancia
Soluciones	Realizar cursos de capacitación según las funciones y necesidades de cada área; rotación de puestos de trabajo según las capacidades y el perfil del colaborador; invertir en la mejora de infraestructura.	Reforzar las áreas de potabilización del agua y control del agua, y colocar operadores en las lagunas de estabilización; actualizar los procedimientos y documentos de gestión de la EPS.	Realizar charlas de motivación laboral; comprar una camioneta para la movilidad.
Comunicación interna	Los de arriba no escuchan, entonces la gente dice "yo informé y es suficiente". Las recomendaciones y sugerencias de mejora nunca son consideradas; tampoco conocen los problemas de otras áreas.	No hay un procedimiento para informar a las áreas involucradas sobre determinados temas. Eso puede llevar a que no haya un respeto jerárquico y que se dupliquen funciones.	Hay comunicación, no se identifican cuellos de botella. No se comunican los estados financieros, no hay intranet.
Soluciones	Implementar reuniones de coordinación periódicas; tener un boletín interno de la empresa; más interés por parte de los jefes en escuchar demandas, opiniones y peticiones de sus trabajadores.	Elaborar un plan de comunicación y coordinación entre áreas.	No hay propuestas.
Satisfacción laboral	No hay reconocimiento por parte de los superiores si haces un buen trabajo, entonces no hay motivación.	El ambiente laboral no es positivo. No trabajamos en equipo.	Me encuentro insatisfecho porque no me pagan hace dos meses. Además, nadie se interesa por mi labor.

Se colocan las ideas principales de cada respuesta.

Entrevistados: nombre y cargo	Andrea Manyari Secretaria de Gerencia	Clara Morales Operaria de la planta	Eduardo Álvarez Vigilancia
Soluciones	No hay propuestas.	Hacer talleres para aprender a trabajar en equipo y sobre liderazgo para todo el personal.	Más interés por parte de los jefes hacia sus trabajadores.
Comunicación con usuarios	Falta más comunicación entre la oficina de atención al cliente y el resto de oficinas.	El área de reclamos está desvalorizada, no se le da la debida importancia; solo atiende una persona.	El personal de atención no es elegido según un perfil o vocación. Consecuencia: usuarios insatisfechos con la atención al cliente.
Soluciones	Apenas suceda un problema, comunicar a la oficina de atención al cliente; aprovechar la comunicación mediante correos electrónicos institucionales o llamando al anexo.	Capacitar al área de reclamos para que dé un buen trato a los usuarios y conozca los procedimientos que se deben seguir; contratar a una persona más en el área de reclamos.	Reforzar el área de atención al cliente, reclamos y mesa de partes; escoger personal de acuerdo con el perfil requerido.

Se coloca una casilla por pregunta realizada: fortalezas, problemas, soluciones, etc.

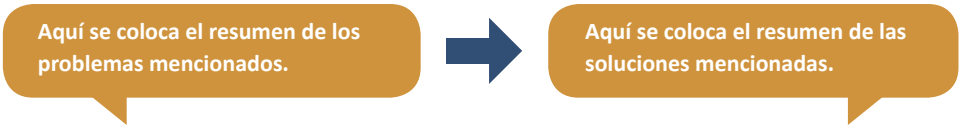
2. Unir las respuestas que compartan un contenido similar, por temática tratada, y colocarlas en una misma tabla. Como guía, se propone la elaboración de una tabla para fortalezas, una para problemas externos, una para problemas internos, una para comunicación interna, una tabla para comunicación externa y una última para satisfacción laboral.

Ejemplo: en la temática problemas externos, si el primer y tercer entrevistado coinciden en un mismo problema, se unen ambas ideas:

Entrevistados	Problemas externos
N.° 1	La EPS no tiene autonomía administrativa porque depende de decisiones políticas.
N.° 3	Injerencia política que afecta desarrollo de la empresa.

Injerencia política negativa, que afecta el desarrollo y mejora de la EPS.

3. Completar las tablas de análisis con sus respectivas propuestas de solución. Ejemplo: Análisis sobre los problemas externos de la EPS AguaFeliz S.A.



Problemas externos	Soluciones
Injerencia política negativa, que afecta el desarrollo y mejora de la EPS.	Fomentar reformas que permitan la autonomía de la EPS.
Escasa concientización de la ciudadanía sobre el cuidado del agua y uso adecuado de los servicios.	Priorizar campañas sobre el uso adecuado de los servicios, en especial el uso correcto del alcantarillado.

El objetivo es plasmar en cada tabla el resumen de las principales opiniones de los entrevistados.

e. Presentación de los resultados: Finalmente, se describen los resultados encontrados. Para empezar se describe al grupo de entrevistados y luego se presentan, según el orden de los temas tratados, las tablas de análisis elaboradas.

Ejemplo: Presentación de resultados de las entrevistas a los trabajadores

Se entrevistó a once colaboradores, nueve administrativos y tres operarios, para evaluar el estado actual de la empresa. Se logró identificar, desde la percepción del personal, las fortalezas de la EPS, los factores externos e internos que limitan la mejora del servicio, la comunicación interna y externa, así como la satisfacción e identificación del personal con AguaFeliz S.A. A continuación se detallan los principales hallazgos.

- Percepciones sobre las fortalezas de la EPS

Fortalezas de la EPS
Personal identificado con la misión de la EPS
Personal con experiencia en el campo laboral
Empresa monopólica, lo cual genera beneficios económicos

- Percepciones sobre las limitaciones de la empresa

Limitaciones en el nivel externo	Soluciones
Alto grado de injerencia política en la EPS, lo cual genera burocracia innecesaria y afecta el desarrollo y la objetividad del trabajo de la empresa.	Fomentar reformas que permitan la autonomía de la EPS.
Escasa concientización de la ciudadanía sobre el cuidado del agua y adecuado uso de los servicios.	Priorizar campañas sobre el uso adecuado de los servicios, en especial el correcto uso del alcantarillado.

Limitaciones en el nivel interno	Soluciones
El personal de campo siente que su trabajo es poco valorado y reconocido. Las maquinarias son obsoletas, los uniformes están en mal estado, las instalaciones están descuidadas, no hay equipos de protección, escasa supervisión de su trabajo, entre otros.	Atención y priorización de las demandas de los operarios por parte de la GG y los jefes encargados. Entrega de uniforme y equipo de protección laboral. Compra de maquinaria de excavación y materiales de trabajo, y reuniones de coordinación con los jefes de operación.
Alta rotación del personal sin considerar el perfil o preparación del trabajador. Esto afecta el rendimiento, la motivación y el clima laboral.	Aplicar criterios de selección y rotación de personal de acuerdo con un perfil y la debida preparación técnica o académica.

- Percepciones sobre la comunicación interna y externa

Comunicación interna	Soluciones
No existen canales ni recursos de comunicación institucionalizados entre diversas áreas u oficinas. Ello conlleva a rumores, desinformación sobre las actividades que se realizan, coordinaciones independientes y desorganización.	Diseñar y aprobar un procedimiento de comunicación interna que norme la comunicación diaria entre las oficinas. Hacer uso de los correos institucionales, celulares, periódico mural y anexos telefónicos.
Desconocimiento generalizado de la labor y logros que realizan otras áreas.	
Retraso en la comunicación con el personal de campo para la solución de problemas operacionales o reclamos: “somos los últimos en enterarnos”.	

También se puede colocar una sola solución para varios problemas mencionados.

Comunicación con los usuarios	Soluciones
Las áreas de atención de reclamos no cuentan con información inmediata de la EPS.	Establecer que todas las áreas se comuniquen con el área de atención al cliente cada vez que suceda un inconveniente en el servicio.
Escasa difusión de información relevante para la población o uso de canales indebidos de comunicación.	Fomentar mayor comunicación con el usuario y priorizar las emisoras locales de mayor sintonía.

- Percepciones sobre la satisfacción laboral

Satisfacción laboral	Soluciones
Dentro de la empresa no existen reconocimientos simbólicos ni económicos. Ello afecta la motivación de los trabajadores.	Implementar un programa de reconocimiento a los mejores trabajadores por área, mediante criterios de medición.
Los pagos no se realizan de modo puntual para todos los trabajadores. Se prioriza el pago de los jefes y se deja al último el pago de los trabajadores de campo.	Pagar a todos los trabajadores de modo puntual y mensualmente. Los jefes deben preocuparse por el pago de sus empleados.

3.1.4 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

Se reconoce como ambiente externo al entorno en el cual se desenvuelve la EPS. Es por ello que el análisis del ambiente externo de las EPS se centrará en las relaciones que sostiene con los usuarios, autoridades, grupos organizados de la población y otros actores claves a nivel local, regional e incluso nacional.

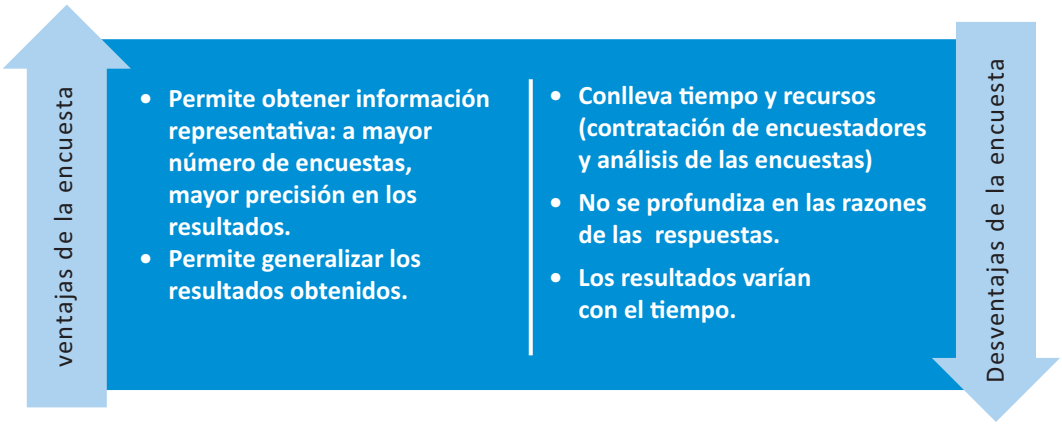
Con el fin de considerar un enfoque de género en las políticas, programas y planes de gestión de las EPS, así como la prestación equitativa de sus servicios para usuarios de ambos sexos, se propone garantizar la participación mayoritaria de mujeres en el estudio de percepciones sobre el servicio de agua potable y saneamiento.

Al ser el ambiente externo mucho más extenso que el interno, resulta necesario recoger las opiniones y percepciones de muchas más personas, para lo cual el trabajo a través de entrevistas sería inviable e incluso innecesario (pues no se busca llegar a ese nivel de profundización). Es por ello que lo más recomendable es realizar estudios de opinión y percepciones a través de encuestas. También se recomienda desarrollar grupos focales con el fin de esclarecer los vacíos que se puedan haber encontrado en los resultados de las encuestas.

3.1.4.1 La encuesta

La encuesta es un cuestionario con preguntas previamente establecidas que recoge información relevante sobre la población a la que se desea conocer o con la que se trabaja. Este instrumento puede ser utilizado para identificar el grado de satisfacción de los usuarios con relación al servicio brindado por la EPS, así como sus percepciones, sugerencias, necesidades y demandas en cuanto al mismo.

La información obtenida a través de esta herramienta es útil siempre y cuando el recojo de la misma se realice de modo riguroso. Para ello, las encuestas deben cumplir los pasos que se describen a continuación:



a. Definir el universo de la población y la muestra representativa: Se debe determinar el total de la población con el que se va a trabajar y la cantidad necesaria de datos válidos que se pueden recopilar, pues no se puede llegar a todo el universo. En el caso de las EPS, el universo son todos los pobladores que cuentan con los servicios de agua y saneamiento; sin embargo, se priorizará encuestar a los jefes de familia. Como resultaría costoso y complicado llegar a cada usuario para conocer su opinión (si llegara a realizarse no sería un sondeo, sino un censo) se toma una muestra representativa de ese universo, lo cual significa elegir a un grupo de los usuarios para obtener la información necesaria.

Se sugiere, de acuerdo con el siguiente cuadro, diversos tamaños de muestra representativa según el total de la población o universo si es que se decide tomar un grado de confianza de la muestra de 95%:

Universo: Usuarios del servicio que brinda la EPS, no de otros sistemas paralelos que suministren agua a los usuarios, aun cuando estos utilicen los servicios de saneamiento de la EPS.

Como usuarios se consideran a todos los pobladores de la localidad que cuenten con una conexión al sistema, esté activa o no (conexiones totales).

Universo: conexiones totales	Muestra: población que se va a encuestar
2.000	238
5.000	257
6.000	258
6.500	259
7.500	260
8.000	262
9.000	263
15.000	266
40.000	269
80.000	270

Muestra: Representantes al azar determinados por una fórmula estadística.

La muestra debe representar a cada una de las localidades o comunidades con las cuales se trabaja.

Al considerar la cantidad de zonas o sectores donde la EPS está presente y el número de conexiones en cada una, se obtendrá la muestra representativa para cada zona o sector. Luego de ello se debe calcular el número total de encuestadores necesarios para hacer el sondeo en un plazo no mayor a tres días. A continuación se da un ejemplo:

TABLA PARA CALCULAR EL TOTAL DE ENCUESTAS Y ENCUESTADORES POR ZONA O SECTOR

Sector	Total de conexiones	% por sector	N.º de encuestas por sector	Encuestadores por sector
Sector 1	3.864	15	46	1
Sector 2	4.936	20	59	2
Sector 3	4.477	18	54	3
Sector 4	1.222	5	15	4
Sector 5	1.250	5	15	5
Sector 6	731	3	9	5
Sector 7	2.116	8	25	4
Sector 8	1.838	7	22	6
Sector 9	1.788	7	21	6
Sector 10	2.749	11	33	5
Total	24.971	100	300	6

Para aplicar 300 encuestas en 3 días se necesita completar 100 encuestas por día. El promedio de realización de encuestas al día y por persona es de 20 cuestionarios. Es decir, se necesitaría el trabajo de 5 encuestadores. Es recomendable contar con más encuestas por alguna eventualidad o error, por lo que se sugiere presupuestar un encuestador adicional.

Hay que recordar que si el servicio brindado por la EPS se divide por sectores, la muestra debe calcularse para cada sector. La suma deberá dar como resultado la muestra del universo de usuarios. En el anexo 3 se encuentra la fórmula para determinar una muestra confiable.

b. **Elaborar el cuestionario de la encuesta**: Al igual que con las otras herramientas, es necesario tener un cuestionario que asegure obtener las respuestas que se requieran. Se recomienda que el cuestionario sobre percepción de los usuarios de servicios de agua y saneamiento contenga preguntas sobre:

- Los servicios de agua y saneamiento con los que cuentan
- Valoración de los servicios de agua y saneamiento respecto a otros servicios públicos
- Grado de satisfacción respecto al servicio brindado por la EPS
- Sugerencias para la mejora del servicio
- Percepción sobre los costos del servicio y su facturación
- Preferencia por los medios de comunicación
- Percepción sobre el valor económico del agua
- Grado de información y sensibilización sobre educación sanitaria.

Si bien se propone incluir preguntas que recojan información de interés para las diversas áreas de la EPS, lo recomendable es que el cuestionario no supere las 40 preguntas. El anexo 4 de la guía contiene una propuesta de cuestionario para estudios de percepción.

c. **Validar el cuestionario:** Para asegurar que el cuestionario recoja la información deseada, lo mejor es realizar un pequeño ensayo de aplicación con la población. Para ello, se elegirá a un grupo aleatorio de usuarios, aproximadamente 5 personas, con las cuales se pondrá a prueba la encuesta. El objetivo es verificar si las preguntas son comprensibles para la población. Luego de esta validación se hará la última versión del cuestionario con las sugerencias y observaciones que hayan hecho los "encuestados" durante la validación.

d. **Seleccionar a los encuestadores (capacitación):** Se sugiere contactar a los centros de educación superior locales para convocar a estudiantes interesados en participar como encuestadores. La EPS será la encargada de capacitar a los encuestadores y de realizar el ensayo de aplicación de la encuesta. Es recomendable gestionar

Se recomienda contar con encuestadores externos en lugar de trabajadores de la EPS para asegurar la objetividad del estudio.

algún tipo de convenio a través del cual la EPS se comprometa a brindar a los encuestadores un incentivo económico y una constancia de capacitación y de participación. Del mismo modo, se puede proponer incorporar esta experiencia dentro del trabajo práctico de algunas facultades.

e. **Realizar la encuesta:** Se recomienda que la aplicación de los cuestionarios a la población o muestra se realice en la menor cantidad de días posibles. Para ello es importante informar a las localidades participantes sobre las características del mismo (días, horarios, etc.) a través de los medios de comunicación masivos y comunitarios. Los encuestadores deberán tener una tarjeta de identificación con su nombre completo y los datos de la EPS. La elección del día de la encuesta debe tomar en cuenta los usos y costumbres de la población.

ROL DE LA EPS

- **El área de comunicaciones debe considerar dentro de la planificación de su presupuesto el costo de la realización del estudio, el cual supone el pago a los encuestadores (por encuesta o por jornada), transporte a las localidades más alejadas, refrigerios, pago a los digitadores, la impresión de los cuestionarios y la compra de materiales (tablillas, lápices, borradores, tajadores y tarjetas de identificación).**
- **Se recomienda contar con un máximo de 10 encuestadores, pues mientras más encuestadores haya, mayor será el margen de error y el costo de la logística.**
- **La EPS deberá supervisar la correcta realización de la encuesta a través del monitoreo a los encuestadores en el campo.**

f. **Procesar los datos y analizar los resultados:** Al concluir la etapa de recolección de la información se debe pasar al vaciado y análisis de los datos recabados. Esto significa que se deberán transcribir los resultados de los cuestionarios a programas como Excel o SPSS. Para ello es necesario que la información de cada cuestionario se traslade a una matriz para facilitar su análisis.

Si se prefiere el uso del Excel, en el anexo 5 se incluye una matriz para el vaciado de las encuestas. Sin embargo, se recomienda también el uso del SPSS ya que existen algunas preguntas que podrían requerir un análisis más exhaustivo (lo cual podría ser complicado o poco preciso de realizar con Excel).

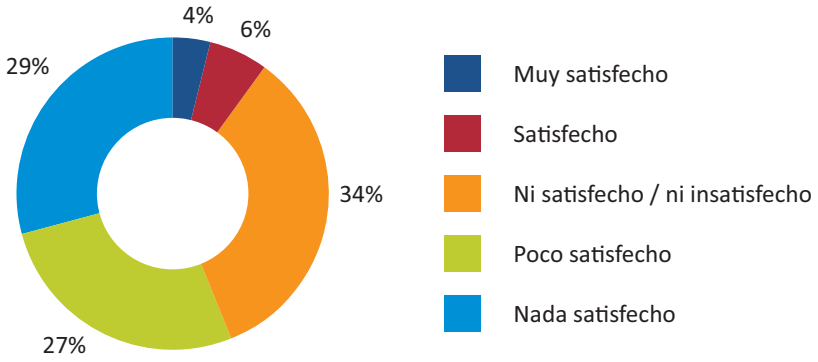
Finalmente, el análisis de los resultados debe presentarse de manera clara y concisa y a través de gráficos que ayuden a visualizar los datos encontrados, incluso se pueden comparar resultados por zonas, edades, etc.

g. **Presentar los resultados del estudio:** Luego del análisis, se deben registrar los datos en un informe final. Este informe será parte del diagnóstico. Los resultados deben presentarse en cuadros o gráficos que resuman las respuestas y que apoyen la lectura fácil; también se deben especificar los detalles de la realización del estudio. A continuación se da un ejemplo de la descripción de resultados:

La encuesta se aplicó a un total de 317 habitantes de Yakunópolis, en los 10 sectores donde la EPS AguaFeliz S.A. brinda el servicio, para conocer la percepción de los usuarios respecto al agua y saneamiento, consumo de los medios de comunicación, valoración económica del agua y hábitos sanitarios de la población a fin de diseñar estrategias de comunicación y educación sanitaria pertinentes al contexto.

Para la realización de la encuesta, se consideraron porcentajes de sectorización según el número de usuarios. De estos, 73% cuentan con el servicio de agua y saneamiento, 23% con el servicio de agua, y 4% disponen únicamente del servicio de saneamiento. Asimismo, 90% de los encuestados usan el servicio a nivel domiciliario, mientras que 10% utilizan el agua con fines comerciales.

Sobre la percepción de los usuarios con relación al servicio que brinda AguaFeliz S.A., siendo 5 la máxima satisfacción y 1 la mínima satisfacción, 56% se encuentran poco o nada satisfechos con el servicio, en contraste con un minoritario 10% que mencionan estar satisfechos o muy satisfechos, mientras que 34% se ubican en una posición neutral. El nivel de satisfacción sobre el servicio de agua y desagüe dependerá también del sector en el cual se ubica el usuario, ya que no existe una continuidad uniforme del mismo.



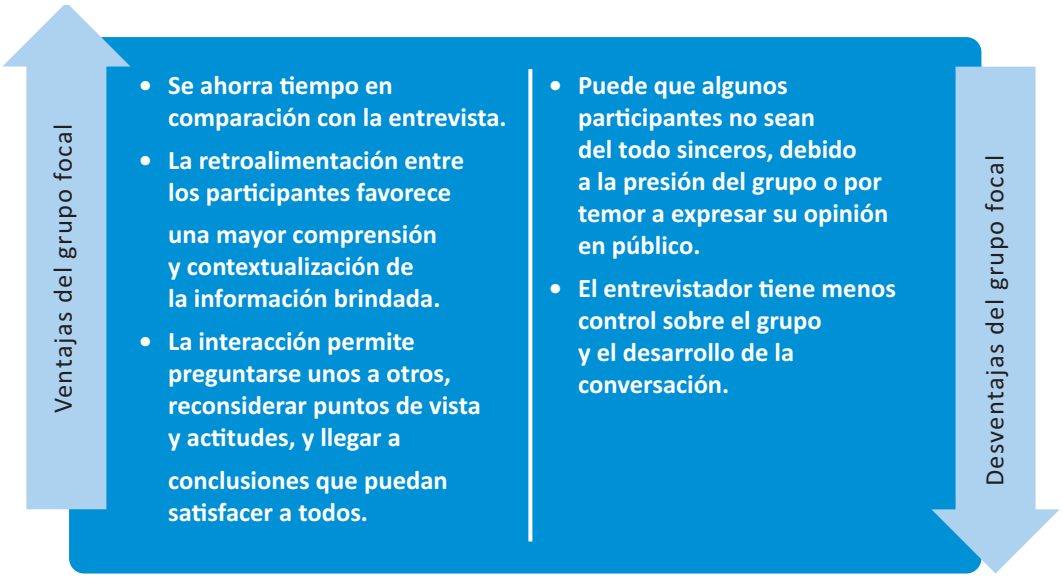
La encuesta se aplica también para la realización de un sondeo rápido, el cual tiene la limitación de no ser representativo, y la ventaja de no necesitar una muestra estadística. El sondeo permite recoger información rápida y necesaria sobre temas urgentes de resolver.

3.1.4.2 El grupo focal

El grupo focal es una herramienta de investigación cualitativa que busca profundizar en los temas deseados a través de una conversación grupal. Se recomienda que el grupo de conversación tenga cinco personas como mínimo y un máximo de doce personas.

El objetivo es similar al de la entrevista: recolectar información y comprender una temática en particular. Durante la elaboración de los planes de comunicación y educación sanitaria, con el grupo focal se puede analizar el ambiente externo si se convoca a un grupo de usuarios, aliados estratégicos o dirigentes vecinales.

En ese caso, se orientará la conversación para determinar las percepciones, reflexiones, sentimientos y motivaciones de los usuarios sobre el servicio brindando por las EPS. Asimismo, permitirá esclarecer las dudas, ambigüedades o vacíos que hayan podido surgir a partir de los resultados de las encuestas.



Para la correcta realización de un grupo focal es necesario contar con un moderador, quien será el encargado de orientar y guiar la discusión grupal. Se recomienda que sea una persona externa a la empresa, con experiencia en el manejo de grupos. A continuación se detallan los pasos para la realización y análisis de la información recopilada durante un grupo focal:

a. **Diseño de la guía para el grupo focal:** Al igual que con la entrevista, se debe hacer una guía de preguntas sobre los temas que se desea conversar. A diferencia de otras herramientas, aquí se fomenta la participación y libre expresión de los participantes, puesto que lo importante es conocer los por qué de sus opiniones.

En esa línea, es recomendable identificar los vacíos y contradicciones de los resultados de la encuesta. Se adjunta un modelo de guía para el grupo focal en el anexo 1.

b. **Organización del grupo focal:** Para facilitar el proceso de convocatoria, se recomienda pedir el apoyo de las áreas de participación vecinal e inclusión social de los municipios, así como contactar a los representantes de base o líderes organizacionales. Lo ideal es contar con participantes de un mismo grupo (trabajadores, usuarios, etc.), pero diferentes entre sí (obreros, empleados, gerentes, etc.).

En el caso de grupos focales orientados a usuarios, se debe seleccionar a personas cabeza de hogar, entre los 25 y 60 años de edad. Asimismo, es imprescindible priorizar la participación de mujeres ya que ellas suelen tener mayor contacto con el servicio de agua potable y saneamiento.

Por último, con el fin de recoger información que pueda representar a los distintos tipos de usuarios, se recomienda hacer grupos focales en sectores de elevada, mediana y escasa continuidad del servicio de agua.[1]

c. **Realización del grupo focal:** Es necesario registrar toda la conversación grupal en una grabación de sonido o video. Se presentan a continuación las pautas para desarrollar un adecuado grupo focal:

- Las preguntas deben ser similares a las de la entrevista: abiertas y sencillas de comprender.
- Llevar la discusión de lo más general a lo más específico y de lo positivo a lo negativo.
- El moderador debe propiciar el debate y el intercambio de opiniones con el fin de construir consenso por cada tema tratado.
- El moderador debe hacer participar de modo equitativo a todos los presentes.
- El moderador no debe emitir opinión, más bien debe permanecer neutral.
- Se recomienda que la discusión no se prolongue por más de 2 horas.

d. **Análisis de los datos recogidos**: El análisis de los grupos focales se realiza de la misma manera que el de las entrevistas. No es necesario colocar el nombre de las personas que respondieron las preguntas, pues lo importante es rescatar todas las respuestas y, en especial, las soluciones propuestas. Esto será sencillo con la ayuda del registro audiovisual y el cuadro de análisis propuesto en el anexo 2.

1. Para fines prácticos, se recomienda la realización de 2 grupos focales en los tres tipos de sector. Es decir, se hará un total de 6 grupos focales.

3.1.5 CRUCE DE DEMANDAS Y OBJETIVOS

Luego de tener los resultados de la encuesta de usuarios y de las entrevistas a los trabajadores, se realiza un cruce de las demandas identificadas, tanto del personal de la EPS como de los usuarios encuestados, con los principales objetivos de la empresa, ya sean del plan estratégico institucional (PEI) o del plan maestro optimizado (PMO) de la EPS, con el fin de identificar cuáles serían las prioridades de los planes de comunicación y de educación sanitaria.

En principio, se visibiliza que coexisten necesidades y limitaciones que afectan de modo trasversal a los distintos actores y que desde sus particulares demandas urge remediar. A continuación se señalan los pasos que se deben seguir para realizar este cruce.

1. Identificar los objetivos de la EPS.

- Objetivo: Reducir 30% de las pérdidas de agua.

2. Identificar las demandas de los usuarios que coinciden con el objetivo identificado anteriormente.

- Objetivo 1: Reducir 30% de las pérdidas de agua.
- Demanda 1: La mayoría de usuarios demanda mayor sensibilización e información sobre el adecuado uso de los servicios sanitarios.

3. Identificar las demandas de los trabajadores que coinciden con este objetivo.

- Objetivo 1: Reducir 30% de las pérdidas de agua.
- Demanda 1: El personal de la EPS recomienda instalar medidores con el fin de reducir las pérdidas de agua.

Las demandas, recomendaciones y objetivos que coinciden se pueden identificar y analizar con el apoyo de una tabla como la siguiente:

OBJETIVO 1		
Objetivos de la EPS	**Usuarios de la EPS**	**Trabajadores de la EPS**
Reducir 30% de las pérdidas de agua.	Demandan mayor sensibilización e información sobre el adecuado uso de los servicios sanitarios.	Recomiendan instalar medidores con el fin de reducir las pérdidas de agua.
...	...	...

Continuar del mismo modo con el resto de demandas y objetivos.

Otro ejemplo:

OBJETIVO 2		
Población	**Trabajadores**	**Objetivos de la EPS**
Mejorar la continuidad y calidad del agua.	Se espera el proyecto de galerías filtrantes para elevar número de horas del servicio.	Elevar el porcentaje de percepción del desempeño de la EPS
Renovar las redes de alcantarillado.	Culminar la renovación de redes de alcantarillado.	
Informarse sobre las funciones y actividades que ejecuta la EPS (avisos de suspensión de servicio).	Se desea una comunicación con el usuario que eleve la imagen de la EPS.	

Es posible que un objetivo de la EPS coincida con más de una demanda, ya sea por parte de los usuarios o de los trabajadores.

Por otro lado, también es posible que coincidan las demandas de solo dos actores, en cuyo caso se debe buscar cuál podría ser la relación con el tercer actor. Si no se encuentra ninguna relación no es necesario colocar nada; no se deben forzar las respuestas.

OBJETIVO 3		
Población	**Trabajadores**	**Objetivos de las EPS**
No mencionan temas afines.	Incentivar el buen trato y la retroalimentación en los jefes.	Elevar el desempeño del personal de la EPS.
	Institucionalizar las reuniones de coordinación por oficina.	
	Hacer cursos de capacitación según las funciones y necesidades de cada área.	

3.1.6 MAPA DE ACTORES

El mapa de actores sirve para conocer con qué instituciones u organizaciones locales, regionales o nacionales se relaciona la empresa directa o indirectamente. Se utiliza para identificar cuáles son los actores claves para su accionar, cuál es su grado de influencia en la localidad y el tipo de relación con cada uno de ellos.

De esta manera se podrá conocer quiénes podrían colaborar con las acciones que se propongan, quiénes regularán, a quiénes incorporar y qué relaciones habría que mejorar o atender con más cuidado. Para elaborar un mapa de actores se recomiendan los siguientes pasos:

1. Elaborar una lista de los actores importantes de la localidad relacionados con el sector saneamiento, y a los cuales se desea contactar. Por actores nos referimos a las personas, organizaciones e instituciones con las que la EPS se relaciona. Se recomienda reunir a un grupo de trabajadores de diversas áreas y cargos para preguntarles sobre las organizaciones con las cuales trabajan, y sobre las instituciones que, según ellos, guardan relación con la EPS. Es necesario distinguir entre instituciones públicas, instituciones educativas, sociedad civil, organizaciones artísticas, medios de comunicación, y organizaciones en el interior de la EPS.

2. Luego, se describe a cada uno de los actores de la lista. En esta descripción se deben considerar los objetivos de dichas organizaciones y el tipo de relación que mantienen con la EPS. Para ello se recomienda concertar pequeñas entrevistas con los actores identificados a fin de incorporar su punto de vista. Para un análisis completo se propone el siguiente cuadro, que contiene una breve descripción de la organización, la influencia que ejerce sobre la EPS, las coordinaciones que realizan y la percepción y actitud que mantiene hacia la empresa. En la última casilla se redacta a modo de conclusión el tipo de relación que guarda con la EPS, a partir de la información descrita en las casillas anteriores.

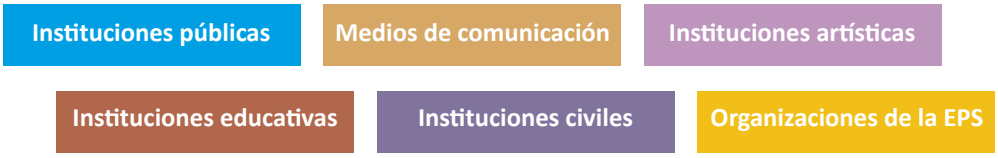
Institución	Representante	Descripción	Poder (influencia)	Coordinación con la EPS	Percepción de la gestión de la EPS	Actitud frente a las acciones de la EPS	Tipo de relación con la EPS
Gobierno Regional de Yaku	Abog. Melisa Córdova Presidenta del Gobierno Regional de Yaku	1. La relación con la EPS se da a través de los proyectos de inversión. 2. Ejecuta obras de saneamiento en diversos distritos del ámbito empresarial.	Los proyectos se canalizan a través de la Sub Región. Cuentan con una representante en el directorio.	Aprueba los proyectos y la ejecución de obras.	Considera que la EPS está haciendo un buen trabajo; su percepción sobre la gestión es favorable.	Aprueba la gestión; sin embargo, están presionando la creación de un proyecto para la rehabilitación y ampliación de redes de saneamiento e instalación de reservorios.	Tiene una buena relación con la EPS; se podría decir que son aliados y que están trabajando juntos para lograr mejoras integrales en Yakunópolis.

Es importante identificar si la relación con la EPS es conflictiva, neutral o si se trata de un aliado.

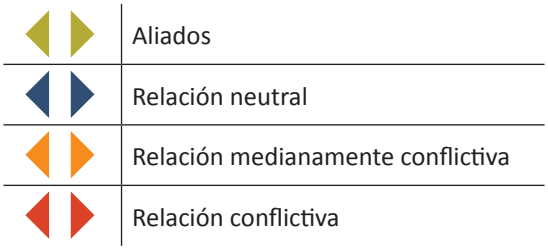
3. Se continúa el análisis con esta matriz y se coloca a cada actor en una fila con su respectiva descripción. Este proceso permitirá analizar qué grupos y organizaciones están directa o indirectamente relacionados con la empresa. El objetivo es aprovechar al máximo el apoyo de las instituciones aliadas y reducir a su mínima expresión las amenazas, relaciones conflictivas o dificultades.

4. Luego de haber completado la matriz, se recomienda resumir la información procesada en un mapa de actores que permita identificar, de un solo vistazo, las relaciones de la EPS con su entorno. Para ello, se deben diferenciar o clasificar a los actores en instituciones públicas, instituciones educativas, instituciones de la sociedad civil, medios de comunicación, instituciones artísticas y organizaciones internas de la EPS. A cada tipo de actor se le designará un color.

   A continuación se da un ejemplo:



5. Finalmente, las casillas con los colores correspondientes a sus categorías se colocan alrededor de la casilla de la EPS y se señala el tipo de relación que tiene cada institución con la EPS a través de una flecha. Dependiendo del color, se muestra si la relación es conflictiva, medianamente conflictiva, neutral o amigable. Los aliados estratégicos de la empresa mantienen una relación amigable con esta. Los colores y categorías sugeridos para el mapa de actores son los siguientes:



El siguiente gráfico representa el mapa de actores de la EPS AguaFeliz S.A.

3.1.7 PÚBLICO OBJETIVO

El público objetivo es el conjunto de personas, instituciones u organizaciones a las cuales se orientan o dirigen las acciones de los planes de comunicación y educación sanitaria. Se determinan luego de identificar, a partir de los resultados del diagnóstico, cuáles son las agrupaciones con las que resulta más pertinente trabajar. A continuación se proponen preguntas que ayudarán a identificar a sus públicos objetivos:

- ¿Cuál es el público al cual se dirige la mayoría de las demandas por resolver?
- ¿Cuál es el público más afectado (o que presenta mayores demandas o situaciones conflictivas) por el servicio de agua y saneamiento de la EPS?
- ¿Cuál es el público que permitiría llegar a otros públicos?
- ¿Con qué público se podría lograr un cambio positivo sostenible?

Dependiendo de las necesidades de los planes, los públicos objetivos se pueden dividir por grado de importancia. En ese sentido, el **público objetivo primario** es a quien se orienta la mayor parte de las acciones; mientras que el **público objetivo secundario** son personas o agrupaciones a quienes la EPS también direcciona sus actividades, pero en menor medida.

Por lo general, el **público objetivo** de las EPS son los usuarios activos del servicio. A continuación se da un ejemplo sobre cómo describirlos:

- **Público objetivo primario (POP):** Población usuaria de los servicios de agua y saneamiento, entre 6 y 60 años de edad, de la zona urbana y urbano marginal del distrito de Yakunópolis.

Se deben especificar las edades, los sectores de la ciudad y el número aproximado de personas.

Si el número total de conexiones domiciliarias en Yakunópolis es de 41.782 y se multiplica por el número de personas por vivienda (el promedio nacional es de 4,5), se obtiene un total de población beneficiaria aproximada de 188.190 personas. El número de personas por vivienda se puede obtener de la oficina de planificación de cada EPS o, para efectos del estudio, se puede tomar 4,5 personas por vivienda como promedio nacional en el Perú:

Total de conexiones x Pobladores por vivienda = Número de beneficiados

El público objetivo secundario suele estar compuesto por organizaciones, medios de comunicación o sectores de la localidad con particulares necesidades, así como por el personal de la EPS (quienes siempre serán el POP de las campañas de comunicación interna). Al ser grupos más pequeños, no es necesario colocar edades ni el número de personas.

Por ejemplo:

- **Público objetivo secundario:**
  - Población organizada de Yakunópolis.
  - Sectores de Yakunópolis donde se instalarán micromedidores en el año 2014.
  - Personal o trabajadores de la EPS.

El público objetivo que se defina debe estar identificado dentro del diagnóstico, ya sea como usuarios, trabajadores de la EPS u organización identificada en el mapa de actores, puesto que es necesario conocer sus demandas, necesidades y expectativas con relación al servicio de agua y saneamiento, así como su posición con respecto a la EPS para diseñar un plan acorde con su contexto.

DISEÑO DE PLANES DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL 4

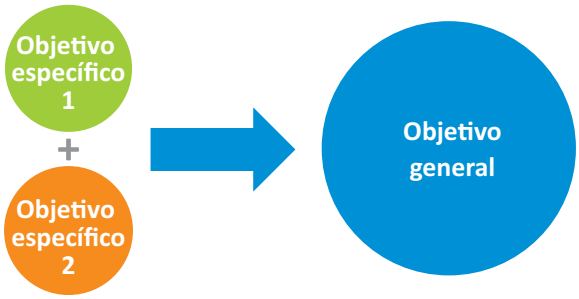
El diseño del plan de comunicación institucional es importante para realizar actividades que generen impactos positivos en las localidades con las que se espera trabajar. Esto significa identificar nuestras metas y las mejores rutas para alcanzarlas, a la vez que se economizan recursos y se maximizan los resultados. En este acápite se mostrarán los pasos que se deben seguir en el diseño de planes de comunicación institucional, los cuales comprenden campañas de comunicación externa e interna. Para comenzar a diseñar es necesario, antes que nada, contar con un diagnóstico confiable para luego trazar los objetivos e indicadores del plan.

4.1 Objetivos e indicadores

Los objetivos son los resultados o impactos que se quieren alcanzar con el plan. Es el cambio que se busca generar en un tiempo y espacio determinados. Los indicadores ayudarán a medir si se están logrando los objetivos propuestos.

4.1.1 ¿QUÉ SON LOS OBJETIVOS?

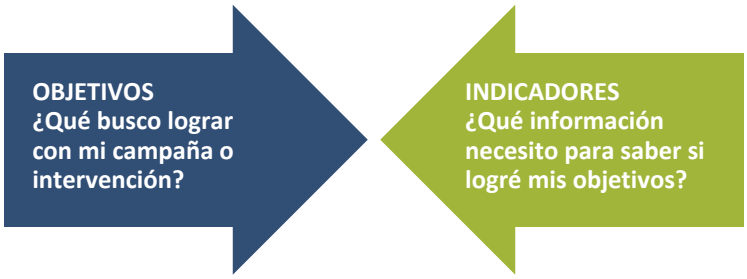
Considerando la información obtenida en el diagnóstico, hay que identificar cuáles son los cambios reales que podemos lograr con nuestros planes, campañas, propuestas o intervenciones para luego plasmar todo ello en los objetivos del plan. Se deben ordenar estas ideas en un objetivo general, que responderá al cambio total que se quiere alcanzar. Los objetivos específicos son los puntos previos que se deben cumplir para lograr el objetivo general.



Los objetivos propuestos deben estar alineados con los objetivos empresariales plasmados en el PEI y el PMO, pues estos responden a una estrategia corporativa. Es decir, nuestros objetivos, sumados a los objetivos de las demás áreas, gerencias u oficinas, deben corresponder al objetivo y metas generales de la empresa.

Asimismo, los planes de comunicación que buscan generar impacto tanto en sus usuarios como en sus trabajadores deben tener objetivos orientados a los usuarios y a los trabajadores de la EPS, los cuales estarán reflejados en las campañas que finalmente se diseñen.

Por último, como el éxito de las campañas depende del logro de los objetivos, es sumamente importante generar indicadores que permitan conocer en qué grado se están alcanzando las metas trazadas en los objetivos. Los indicadores son la información que se necesita para evaluar si se están logrando los objetivos.



4.1.2 ¿QUÉ SON LOS INDICADORES?

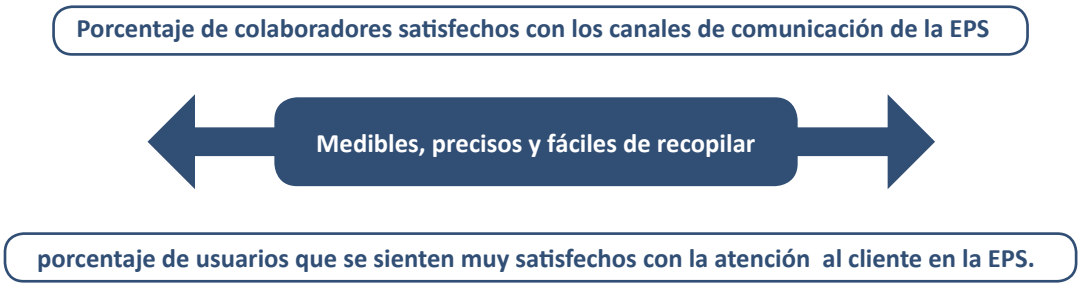
Los indicadores nos permitirán conocer hasta qué punto se están logrando los objetivos trazados. Son la expresión cualitativa o cuantitativa del cambio realizado. Cada acción deberá medirse mediante indicadores, pues de esta manera se podrá conocer el logro de cada objetivo. Los indicadores deben ser:

1. **Medibles:** deben tener la posibilidad de ser cuantificados con el uso de herramientas y métodos para comparar la realidad previa y posterior a la intervención o a las acciones que realicemos.

2. **Precisos:** deben ayudar a medir, específicamente, lo que se está buscando cuantificar.

3. **Fáciles de recopilar:** deben ser fáciles de encontrar y consultar en cualquier momento.

Por ejemplo, si el objetivo es **implementar y monitorear un procedimiento de comunicación interna, con el fin de facilitar el diálogo, buen trato, motivación y retroalimentación entre áreas**, nuestros indicadores pueden ser:



Para hacer el seguimiento de los indicadores, estos deben ser verificables y estar a disposición de los encargados del monitoreo y evaluación. Para ello se deben señalar las fuentes de verificación donde se puedan encontrar los resultados obtenidos por cada indicador del plan.

Así, por ejemplo, para los indicadores «porcentaje de colaboradores satisfechos con los canales de comunicación de la EPS» y «porcentaje de colaboradores que perciben un buen trato por parte de la EPS», la fuente de verificación puede ser el informe del diagnóstico interno o el informe sobre clima laboral.

4.1.3 ¿CÓMO SE REDACTAN LOS OBJETIVOS?

Los objetivos deben ser claros y precisos, deberán ser expresados con el verbo en infinitivo y responder a las preguntas **¿qué busco lograr?** y **¿para quién?** Asimismo, deben **indicar numéricamente el cambio y proponer un plazo para su cumplimento.** Como el plan de comunicaciones es anual (de enero a diciembre) no es necesario colocar el tiempo, pues se asume que los objetivos deben cumplirse a lo largo de un año.

Por ejemplo, si el objetivo general es posicionar una imagen institucional positiva en 40% del POP y contribuir a elevar la satisfacción del personal de la EPS en 50%, los objetivos específicos, indicadores y fuentes de verificación podrían ser los siguientes:

Objetivo general	Indicador	Fuente de verificación
Posicionar una imagen institucional positiva en 40% del POP y contribuir a elevar la satisfacción del personal de la EPS en 50%.	% de satisfacción de los usuarios respecto al desempeño de la EPS; % de satisfacción del personal de la EPS.	• Encuesta a usuarios - diciembre 2014 • Sondeo al personal de la EPS - diciembre 2014
Objetivos específicos	**Grado de cumplimiento**	**Fuente de verificación**
Informar a 50% del POP sobre el accionar institucional durante el presente año mediante la participación de organizaciones públicas, sociales y artísticas.	% de usuarios informados sobre el accionar institucional; n.° de actividades realizadas con organizaciones públicas, sociales y artísticas.	• Encuesta a usuarios - diciembre 2014 • Registro de actividades 2014
Contribuir a la integración y motivación de los trabajadores de la EPS en 50%, mediante el uso apropiado y eficiente de los canales de comunicación.	% de integración y motivación del personal; % de colaboradores satisfechos con los canales de comunicación de la EPS.	• Sondeo al personal de la EPS - diciembre 2014.

Objetivo de comunicación externa

Objetivo de comunicación interna

Los objetivos siempre deben estar acompañados de por lo menos un indicador de medición.

4.2 Estrategia de intervención

Las estrategias de intervención ayudan a trazar el camino más eficiente y eficaz para llegar a los objetivos propuestos. Es por ello que resulta imprescindible haber realizado un diagnóstico adecuado y contar con objetivos claros y precisos, pues solo de este modo se sabrá a ciencia cierta con qué recursos (económicos, humanos, logísticos, etc.) se cuenta para alcanzar las metas propuestas.

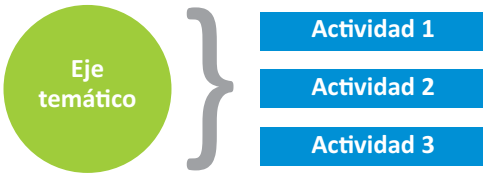
La estrategia consistirá en el resumen visual de las actividades organizadas por **ejes temáticos**. Estas se deberán presentar en un **mapa de intervención de comunicación externa** (para el público objetivo externo, es decir, los usuarios) o en un **mapa de intervención de comunicación interna** (para el público objetivo interno, es decir, el personal de la EPS).

Las estrategias deben reflejar los valores de la organización y ser coherentes entre sí, además de realistas y concretas.

Estos mapas permitirán revisar, de un solo vistazo, la propuesta completa de las estrategias planteadas, verificar que las actividades concuerden con los objetivos (si son pertinentes, si se repiten o contradicen, entre otros), los medios que se utilizarán para las actividades, los indicadores de evaluación y sus fuentes de verificación. A su vez, permitirá prever el impacto de las actividades y atender eventualidades que puedan surgir durante la ejecución de las mismas. Antes de definir los mapas de intervención, definiremos los ejes temáticos.

4.2.1 DEFINICIÓN DE LOS EJES TEMÁTICOS

Luego de tener los objetivos del plan, se necesita definir los mensajes o ejes temáticos que alinearán sus estrategias. Los ejes ordenan las actividades que se van a realizar, ya que se elaboran a partir de los contenidos definidos en ellos:



Para definir un eje temático es necesario identificar los mensajes pertinentes que se van a posicionar, a partir de la problemática identificada gracias al diagnóstico y los objetivos del plan. Por ejemplo, si tanto los usuarios como el personal de la EPS reclaman mayor comunicación y flujo de información por parte de la empresa; y, por otro lado, la EPS busca elevar la satisfacción del cliente con relación al servicio, se evidencia la necesidad de alinear las acciones del plan con un mensaje de empresa comunicativa o empresa transparente. Se recomienda que un plan no contenga más de 3 ejes temáticos para no debilitar el impacto de los contenidos y mensajes emitidos.

a. ¿Cómo desarrollar los ejes temáticos en el plan?

Luego de definir los ejes temáticos que guiarán el plan, estos se presentan en el documento con una breve justificación y descripción. A manera de ejemplo presentamos los tres ejes temáticos elegidos para el plan de comunicaciones de Yakunópolis.

- **Empresa comunicativa:** se recomienda posicionar una imagen cercana y coherente con las acciones de la EPS. Esta deberá estar al tanto de las demandas, necesidades e intereses de la comunidad y de sus colaboradores, y hacer uso de canales de comunicación efectivos. En esa línea, la transparencia en las comunicaciones es un aspecto clave, no solo en cuanto a prácticas relacionadas con la gestión del agua, sino en cuanto a prácticas laborales y el adecuado manejo y difusión de la información.
- **Empresa eficiente y transparente:** buscamos posicionar la idea de que la EPS es una empresa eficiente y transparente, cuya gestión está abocada a generar bienestar en la comunidad de la manera más eficaz posible. Nos interesa afianzar la confianza depositada en la EPS mejorando nuestra relación con la población a través de actividades que evidencien nuestro interés por brindar un buen trato y un buen servicio, siendo siempre sinceros con los procesos y las ejecuciones.
- **Empresa socialmente responsable:** queremos presentar a la EPS como una pieza clave para el desarrollo de la provincia. Es necesario que la población comprenda que se trata de una relación dinámica, impulsada inicialmente por la empresa, pero apoyada también por las acciones (por más pequeñas que sean) que ellos puedan realizar. La EPS se encargará de transmitir información relevante a la población y un concepto de desarrollo local que parte de un trabajo compartido en el que cada actor tiene un rol específico. En este sentido, buscamos reforzar una imagen de EPS responsable con su entorno, gestora eficiente del recurso hídrico y que contribuye al progreso local y el desarrollo laboral de su personal.

Siempre se deben incluir las razones por las cuales se elige determinado eje temático.

4.2.2 ELABORACIÓN DEL MAPA DE INTERVENCIÓN DE COMUNICACIÓN EXTERNA E INTERNA

El mapa de intervención es una herramienta que permite plasmar las estrategias de intervención en una sola matriz. Se deben hacer mapas independientes para la comunicación externa e interna, pues cada matriz (es decir, cada estrategia) tiene objetivos

específicos distintos, así como distintos públicos objetivo, ejes temáticos, etc. Por ejemplo:

Objetivo general del plan de comunicaciones

MAPA DE INTERVENCIÓN DE COMUNICACIÓN EXTERNA - 2013

Objetivo general: Posicionar una imagen institucional positiva en 40% del POP										
N	Objetivo específico	Público objetivo	Eje temático	Campaña	Activi-dades	Medios	Espacios	Actores involucrados	Indicador	Fuente de verificación
1	Informar a 50% del POP sobre el accionar institucional durante el presente año mediante la participación de organiza-ciones públi-cas, sociales y artísticas									
2										
3										
...	...		...	...	...	...	...	...	...	...

Objetivo de comunicación externa

Objetivo general del plan de comunicaciones

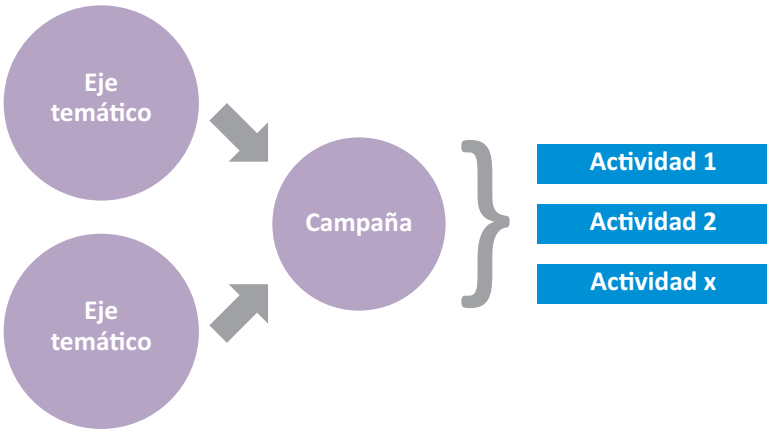
MAPA DE INTERVENCIÓN DE COMUNICACIÓN EXTERNA - 2013

Objetivo general: Posicionar una imagen institucional positiva en 40% del POP										
N	Objetivo específico	Público objetivo	Eje temático	Campaña	Activi-dades	Medios	Espa-cios	Actores involucrados	Indicador	Fuente de verificación
1	Contribuir a la inte-gración y motivación de los traba-jadores de la EPS en 50%, mediante el uso apropia-do y eficiente de canales de comuni-cación									
2										
3										
...	...		...	...	...	...	...	...	...	...

Objetivo de comunicación interna

Para seguir con el diseño de los mapas de intervención y, por ende, el diseño de los planes y campañas, hay que tener claro qué es una **actividad** y qué es una **campaña**. Las actividades son la parte operativa del plan, es decir, son las acciones que se van a realizar para lograr el cambio esperado (los objetivos del plan); mientras que las campañas son un conjunto de actividades agrupadas por ejes temáticos. Las campañas ordenan las actividades (por temas) y permiten que estas, en conjunto, cumplan los objetivos propuestos.

Una campaña puede tener, como máximo, dos ejes temáticos:



Teniendo esto claro podemos pasar a la elaboración de los mapas de intervención. Su realización es sencilla si se siguen los siguientes pasos:

1. Realizar una lluvia de ideas sobre las actividades que podrían ayudar a lograr los objetivos trazados en el marco de los ejes temáticos elegidos. Por ejemplo, tomando el objetivo de comunicación externa anterior: **informar a 50% del POP sobre el accionar institucional mediante la participación de organizaciones públicas, sociales y artísticas**, se pueden realizar las siguientes actividades:
   - Spots de TV sobre las actividades de la EPS para transmitirlos durante los programas de mayor audiencia
   - Un spot televisivo sobre las obras e inversiones de la EPS
   - Un pasacalle informativo

- Diseño y difusión de materiales impresos informativos en los principales locales comunales
- Visitas guiadas de los medios de comunicación a instalaciones y obras
- Entrevistas radiales y televisivas.

A continuación, algunos consejos para realizar actividades de comunicación eficaces.

Consejos para llevar a cabo actividades eficaces de comunicación
Proponer campañas que combinen lo educativo con lo atractivo y deseable (publicidad social).
Apoyarse en la cultura local: creencias, costumbres, expectativas, prácticas y expresiones.
Hacer uso de los canales y espacios de comunicación que usa o demanda la población.
Usar un lenguaje sencillo, claro y concreto.
Hacer demostraciones prácticas e interactivas de lo que se quiere enseñar.
Fomentar la participación y el diálogo.
Llamar la atención mediante la innovación y el uso de nuevos esquemas.

2. Luego se eligen las actividades que se puedan realizar considerando los recursos (humanos, económicos y logísticos) disponibles o posibles de conseguir. El ejemplo anterior muestra una lluvia de ideas con seis actividades; sin embargo, es importante evaluar cuáles se podrían descartar, modificar o rediseñar, según su grado de impacto.
3. Después de ello, se ordenan las actividades en campañas. Es posible que algunas actividades se propongan como actividades preliminares o complementarias. En el siguiente ejemplo se puede ver que de las seis actividades propuestas anteriormente, se eligieron tres para la campaña informativa “AguaFeliz Cerca de Ti”. Es así como se empieza a complejizar el mapa de intervención:

MAPA DE INTERVENCIÓN DE COMUNICACIÓN EXTERNA - 2013

Objetivo general: Posicionar una imagen institucional positiva en 40% del POP										
N	**Objetivo específico**	**Público objetivo**	**Eje temático**	**Campaña**	**Actividades**	**Medios**	**Espacios**	**Act. involuc.**	**Indicador**	**Fuente de verificación**
1	Informar a 50% del POP sobre el accionar institucional durante el presente año mediante la participación de organizaciones públicas, sociales y artísticas.	Población organizada de Yakunópolis	Empresa comunicativa	Campaña Informativa "AguaFeliz Cerca de Ti"	Realización y difusión de 1 spot televisivo sobre obras e inversiones de la EPS					
2					Visitas guiadas de los medios de comunicación a instalaciones y obras					
3					Entrevistas radiales y televisivas					
...	...		...	...	...	...	...	...	...	...

4. Tal como se muestra en la matriz, cada actividad se debe detallar con sus respectivos medios, espacios, actores involucrados, indicadores y fuentes de verificación:

   - **Medios:** Se refiere al alcance de la actividad. El medio puede ser interpersonal (interacción cara a cara); comunal (interacción entre un grupo determinado de personas); o masivo (interacción con un público masivo). Por ejemplo, un spot de TV es un medio masivo porque llega a toda la población local. Un taller orientado a los medios de comunicación es un medio comunitario porque llega a un grupo específico de personas. Por último, una reunión de coordinación es una actividad interpersonal porque reúne cara a cara a dos personas.

     Especificar el tipo de medio en una actividad permite conocer su alcance en el público objetivo. Es por ello que se recomienda, dentro de una campaña, intercalar los tres tipos de medios.

   - **Espacios:** Se refiere a los lugares donde se realizarán las actividades. Siguiendo con los ejemplos anteriores, el espacio de un spot televisivo es la TV local; el espacio de un taller orientado a los medios de comunicación puede ser la misma EPS, el espacio de un taller orientado a organizaciones de base puede ser un centro comunal y el espacio para la sensibilización puerta a puerta es el sector donde se realiza la sensibilización.

   - **Actores involucrados:** Se refiere a las instituciones que contribuyen al desarrollo de la actividad, en especial los aliados estratégicos. Por ejemplo, los actores

involucrados en un spot de TV son, en principio, los medios de comunicación aliados y contratados. Si se quiere, además, que el spot sea dirigido por un artista local, este también se debe colocar. Para saber a qué instituciones considerar es recomendable consultar el mapa de actores.

- **Indicadores y fuentes de verificación:** Se deben colocar indicadores y fuentes de verificación por actividad. La elaboración de indicadores y fuentes de verificación se desarrollaron en el acápite ¿Qué son los indicadores?

Siguiendo con los ejemplos anteriores, se muestran a continuación modelos de mapas de intervención de comunicación externa e interna. Para la estrategia de comunicación externa se toma el objetivo de **informar a 50% del POP sobre el accionar institucional durante el presente año mediante la participación de organizaciones públicas, sociales y artísticas**, teniendo como ejes temáticos la «**empresa comunicativa**» y la «**empresa socialmente responsable**»; mientras que para la estrategia de comunicación interna, el objetivo es contribuir a la integración y motivación de los trabajadores de la EPS en 50%, mediante el uso apropiado y eficiente de los canales de comunicación, teniendo el eje temático «**empresa comunicativa**».

Especificar si se trata del mapa de comunicación externa o comunicación interna

La definición de objetivos y público objetivo ayuda a no perder el norte durante la ejecución de las actividades

MAPA DE INTERVENCIÓN DE COMUNICACIÓN EXTERNA - 2014

Objetivo general: Posicionar una imagen institucional positiva en 40% del POP

N.°	Objetivo específico	Público objetivo	Eje temático	Campaña	Actividades	Medios	Espacios	Actores involucrados	Indicador	Fuente de verificación
1	Informar a 50% del POP sobre el accionar institucional durante el presente año mediante la participación de organizaciones públicas, sociales y artísticas.	Población usuaria de Yakunópolis	Empresa comunicativa	Campaña Informativa "AguaFeliz Cerca de Ti"	Realización y difusión de 1 spot televisivo sobre obras e inversiones de la EPS	Masivo	TV local	Canales de TV locales	• 1 spot sobre obras e inversiones de la EPS	• Archivo digital de spots • Encuesta a usuarios
2					Visitas guiadas de medios de comunicación a instalaciones y obras	Comunal	• Instalaciones de la EPS • Obras de la EPS	• Periodistas locales • Trabajadores de la EPS	• N.° de visitas programadas o realizadas • N.° de periodistas participantes por visita	• Listas de asistencia a visitas • Fotografías • Reportajes o notas realizadas y publicadas sobre las instalaciones
3					Entrevistas radiales y televisivas	Masivo	TV y radios locales	• Medios de comunicación locales • Trabajadores de la EPS	• N.° de entrevistas realizadas • % de usuarios informados sobre las actividades de la EPS	• Archivo digital de entrevistas • Encuesta a usuarios
4		Población organizada de Yakunópolis	Empresa socialmente responsable	--	Talleres informativos sobre las actividades realizadas y por realizar	Comunitario	Salón comunal	• Representantes de las asociaciones civiles • Juntas vecinales • Comités de seguridad ciudadana • Presidentes de organizaciones sociales de base	• N.° de integrantes de organizaciones participantes • N.° de talleres realizados	• Listas de asistencia a los talleres informativos • Fotografías de los talleres informativos • Cargos de entrega de documentos a organizaciones sociales
...	...		...	...	...	...	...	...	...	...

Puede haber actividades dentro de las campañas, como actividades independientes; depende de lo que se necesite.

Se recomienda colocar no más de dos indicadores por actividad.

Al ser una campaña interna, el medio casi siempre será comunal o interpersonal.

MAPA DE INTERVENCIÓN
DE COMUNICACIÓN INTERNA - 2014

Objetivo general: Contribuir a la integración y motivación de los trabajadores de la EPS en 50%, mediante el uso apropiado y eficiente de los canales de comunicación

N.°	Objetivo específico	Público objetivo	Eje temático	Campaña	Actividades	Medios	Espacios	Actores involucrados	Indicador	Fuente de verificación
1	Implementar y monitorear un procedimiento de comunicación interna con el fin de facilitar el diálogo, el buen trato, la motivación y la retroalimentación entre áreas.	Trabajadores de la EPS	Empresa comunicativa	Campaña "Me Gusta mi Chamba"	Actualización del periódico mural	Comunal	EPS Agua Feliz	Gerentes de áreas	% de actualizaciones; N.° de aportes del personal	Fotografías; registro de aportes
2					Socialización del estudio sobre percepciones	Comunal		Trabajadores de la EPS	N.° de informes enviados	Copia de informes emitidos
3					Difusión de actividades del área de RRHH	Comunal		Gerencia de RRHH	% de colaboradores informados sobre las actividades del área	Encuestas y entrevistas a usuarios
4					Reuniones de coordinación periódicas	Interpersonal		Gerentes y jefes de oficina	% de reuniones realizadas	Actas de las reuniones; fotografías
...	...		...	...	...	...	...	...	...	...

Como se mencionó, el público objetivo de una campaña interna siempre son los trabajadores de la EPS.

Al ser actividades internas, se especifican las áreas o trabajadores de la EPS que desarrollarán las actividades.

Las actividades deberán contar con indicadores y fuentes de verificación, como se muestra en el cuadro. Se trata de construir una estructura en la cual cada pieza es clave, nada debe sobrar (para no malgastar esfuerzos ni recursos), pero tampoco nada debe faltar. En el anexo 6 podrán acceder a una plantilla del mapa de intervención.

4.2.3 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Luego de la elaboración de cada mapa de intervención, se describen las actividades propuestas, el objetivo de su realización, su desarrollo y quiénes están involucrados en ellas. El bosquejo detallado de las actividades del año permitirá realizar posteriormente el cronograma de actividades, así como presupuestar los materiales y servicios que se

van a requerir. A continuación se muestra, a manera de ejemplo, la descripción de una actividad de comunicación externa y una actividad de comunicación interna.

Actividad de comunicación externa

- **Talleres informativos sobre las actividades realizadas y por realizar:** se desarrollarán tres talleres lúdico-participativos para un máximo de 50 participantes por sesión, durante los cuales se expondrán las obras y proyectos que la EPS ha trabajado durante el año. Así mismo, se abordará el uso adecuado de los servicios sanitarios y se recalcará el mantenimiento de las redes de desagüe.

  El primer taller está dirigido a las madres de familia integrantes de los comedores populares y Vasos de Leche. Para la selección de las participantes se coordinará con la División de Programas Sociales de la Municipalidad de Yakunópolis y las dirigentes de base. El taller constará de un módulo de 3 horas, en el cual se harán 3 dinámicas-concurso de grupo y una breve exposición. Al finalizar el taller se realizará un compromiso simbólico con el agua y se entregará a todas las participantes una corona con el título "Madre Protectora del Agua".

  El segundo y tercer taller están dirigidos a los comités de seguridad ciudadana. Al igual que el módulo anterior, la sesión desarrollará 3 dinámicas de grupo y una exposición en un tiempo aproximado de tres horas. Los participantes deberán realizar un compromiso simbólico con el agua y se llevarán como recuerdo calcomanías de la campaña con el mensaje "Yo Protejo el Agua". Ambos talleres serán guiados por una facilitadora con experiencia en metodologías participativas orientadas a organizaciones sociales de base.

Actividad de comunicación interna

- **Reuniones periódicas de coordinación:** se identifica como urgente el establecimiento de reuniones de coordinación a nivel gerencial, comercial, administrativo y operativo, con una periodicidad quincenal. El objetivo es supervisar el logro de las metas establecidas por área, según el cronograma anual y las funciones de cada oficina, y de este modo realizar el seguimiento y evaluación continua de las actividades. A su vez, las reuniones de coordinación serán aprovechadas para evaluar el avance de las metas y mejora del clima laboral, lo que posibilitará una mayor comunicación y retroalimentación entre los colaboradores. Por último, se recomienda realizar las reuniones los lunes, de preferencia por la mañana. Estas deberán contar con un secretario de actas que registre y archive los acuerdos realizados. El área de comunicaciones fomentará las reuniones, llamará a las áreas para realizar el seguimiento de estas y tomará fotografías de las mismas con el apoyo del área de recursos humanos.

La siguiente tabla ofrece ejemplos de actividades que se pueden desarrollar tanto para estrategias de comunicación externa como interna.

Comunicación externa	Comunicación interna
Diseño de material de difusión sobre actividades de la EPS (obras, logros, rendición de cuentas, etc.)	Creación de un coro de trabajadores para que se presente en las celebraciones de la EPS
Diseño de material audiovisual y notas de prensa para transmitirlos en medios locales mensualmente	Diseño y difusión del boletín electrónico para los trabajadores
Difusión de campañas sobre el pago puntual	Optimización de los periódicos murales
Elaboración de materiales de merchandising: calendarios, lapiceros, agendas, etc.	Creación de correos electrónicos para los trabajadores y actualización del directorio
Organización de conferencias de prensa y audiencias públicas	Socialización de la misión, visión, objetivos y metas de la EPS
Rediseño de la página web y lanzamiento de las redes sociales	Celebración del cumpleaños de los trabajadores
Taller para los encargados de atención al cliente sobre comunicación asertiva, procesos y atención al cliente	Encuesta a los trabajadores sobre el clima laboral y comunicación interna
Realización de videos informativos para las salas de espera de atención al cliente	Realización de una jornada familiar para trabajadores: caminata y almuerzo
Realización de un estudio sobre la percepción de los usuarios	Organización de sketchs cómicos para las celebraciones institucionales
Evaluación del Plan de Comunicación Externa de la EPS	Evaluación del Plan de Comunicación Interna de la EPS

Recuerda que en todos los planes siempre se debe contemplar la evaluación como parte de las actividades.

4.3 Cronograma

Luego de terminar el diseño de las actividades del plan, se colocan en un cronograma anual (dividido en meses y semanas) y se indican las fechas en las que se desarrollarán las actividades.

PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA
Responsable: Miguel Seminario - Jefe de OII de AguaFeliz S.A

	X	Tarea pendiente		Realizado	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	1	Tarea concluida		Total	2	5	3	2	2	2	2	2	0	0	1	2
N.°	Tipo de actividad o tarea	Nombre de la actividad o tarea	Responsable	Estatus	ene-14				feb-14				mar-14			
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Campaña de posicionamiento empresarial "Yakunópolis Protectora del Agua"																
1	Actividad	Concurso Fotográfico		Pendiente	1										X	X
1.1	Tarea	Elaboración de las bases del concurso		Terminado		1										
1.2	Tarea	Diseño del afiche		Terminado	1											
1.3	Tarea	Redacción y envío de las cartas de invitación		Terminado		1										
1.4	Tarea	Convocatoria en los medios de comunicación		Terminado		X	X	X	X							
1.5	Tarea	Convocatoria a través de la web y Facebook		Pendiente		X	X	X	X							
1.6	Tarea	Convocatoria en colegios		Pendiente						X						
1.7	Tarea	Evaluación del jurado calificador		Pendiente						X						
1.8	Tarea	Compra del premio		Pendiente							X					
1.9	Tarea	Premiación		Pendiente							X					
1.10	Entregable	Informe de la actividad		Pendiente								X				
2	Actividad	El Mural del Agua		Pendiente												X
2.1	Tarea	...										X				

Se señala en qué mes y semana se realizarán las tareas y actividades, y se programan de manera que puedan producir mayor impacto en la población.

La casilla de responsable por cada actividad y tarea se completa recién en la etapa de ejecución del plan.

Es necesario desagregar cada actividad en sus respectivas tareas para hacer la programación acorde con la realidad. Por ejemplo, la actividad "Concurso Fotográfico" requiere 10 tareas para su cumplimiento. Al desagregar las campañas en actividades y luego en tareas se identifica la carga real de trabajo que implica cada una de ellas y se ordena, paso a paso, su ejecución.

Finalmente, el cronograma será de mucha ayuda en la etapa de monitoreo, porque permitirá el seguimiento específico de las actividades programadas. La guía muestra un modelo de cronograma anual en el anexo 7, en el cual podrán colocar las campañas con sus respectivas actividades y tareas. En el espacio reservado para señalar cuándo se realizarán las tareas, la colocación de una X pintará la casilla de amarillo y significará su programación para esa respectiva fecha, mientras que la colocación de 1 pintará la casilla de celeste y significará que la tarea ya fue realizada. Al final se podrán contar todos los 1 de la plantilla para identificar cuántas tareas o actividades se realizaron.

4.4 Presupuesto

El presupuesto es la estimación económica de los requerimientos necesarios para la ejecución de los planes, sus actividades y tareas. Por lo general los presupuestos se calculan para periodos anuales.

El presupuesto es la última etapa de la elaboración de un plan, pues primero es necesario planificar las actividades para luego estimar cuánto costará llevarlas a cabo.

Por lo general, los presupuestos se aprueban en el último trimestre del año. Por ello, se recomienda elaborar el plan de comunicaciones entre septiembre y octubre del año anterior. Así, se debe contar con el plan de comunicaciones del año 2015 en septiembre del 2014.

Contar con un presupuesto detallado por actividad es importante, ya que permite calcular el dinero asignado para las acciones del plan y sirve como mecanismo de planificación y control. Si no se cuenta con un presupuesto, se corre el riesgo de generar más gastos de los necesarios o permitidos por la empresa.

4.4.1 ¿CÓMO SE ELABORA EL PRESUPUESTO?

Todas las personas estamos familiarizadas con la preparación de un presupuesto. En el caso de la elaboración de presupuestos para los planes de comunicación se sugieren los siguientes pasos:

a. **Hacer un listado de las actividades y tareas (similar al del cronograma):** este listado se convertirá en la matriz del presupuesto. Se debe repasar tarea por tarea con el objetivo de identificar el costo de cada una. Por ejemplo: la elaboración de materiales, alquileres, gastos de transporte, pagos a terceros, impresiones, entre otros.

b. **Presupuestar cada actividad:** es recomendable contactar a los proveedores con los cuales trabaja la EPS. Teniendo en cuenta que las áreas de comunicación de las empresas de agua y saneamiento suelen operar con un escaso presupuesto, se recomienda establecer alianzas estratégicas, convenios y canjes, para lo cual la creatividad, capacidad de negociación y uso de herramientas alternativas es fundamental. Esto permitirá reducir los costos del plan sin tener que sacrificar la calidad de los materiales ni los recursos propuestos.

c. **Sumar los costos de cada actividad:** así conoceremos el costo real de las acciones propuestas. En el anexo 8 se encuentra la tabla modelo de presupuesto. Aquí un ejemplo:

PRESUPUESTO - Plan de Comunicación Externa e Interna

N°	Servicio/actividad/tarea	Precio unitario	Cantidad	Precio total
	COMUNICACIÓN EXTERNA			
	CAMPAÑA 1			
1	Contratación medios con sintonía (x mes)	500	6	3000
2	Plan de comunicación en crisis	0	1	0
	Total de la campaña 1 en nuevos soles			3000
	CAMPAÑA 2			
1	Difusión de la rendición de cuentas de la EPS	0	2	0
2	Spot televisivo	3000	1	3000
3	Contratación grupo artístico	800	1	800
4	Entrevistas radiales y televisivas	0	10	0
5	Actualización periódico mural	25	10	250
6	Refrigerio visita guiada	150	3	450
7	Diseño e impresión cartillas baños secos (x millar)	280	5	1400
8	Diseño e impresión trípticos agua / desagüe (x millar)	250	6	1500
9	Diseño e impresión cartillas(x millar)	280	5	1400
10	Manual de línea gráfica	1000	1	1000
	Total de la campaña 2 en nuevos soles			9800
	Total Comunicación Externa			12800
	COMUNICACIÓN INTERNA			
	CAMPAÑA 1			
1	Contratación medios con sintonía (x mes)	500	6	3000
2	Plan de comunicación en crisis	0	1	0
	Total de la campaña 1 en nuevos soles			3000
	CAMPAÑA 2			
1	Reuniones por área	0	50	0
2	Socialización del estudio de percepciones	0	1	0
3	Difusión actividades área de RR.HH	0	1	0
4	Actualización del periódico mural	2	13	26
5	Impresiones en papel bond A4	25	10	250
	Total de la campaña 2 en nuevos soles			276
	Total comunicación interna			3276
	PRESUPUESTO - Plan de Comunicación Externa e Interna			16076

No hay que confundir el presupuesto del plan con el presupuesto de la oficina. Dentro del plan se presupuestan las actividades que se van a realizar, como spots publicitarios, campañas informativas, diseño e impresión de afiches, etc. Sin embargo, los gastos operativos, como papel de impresión, materiales de escritorio para el trabajo diario, o tarjetas de teléfono para coordinaciones son gastos que suelen manejarse de modo independiente del plan. Se recomienda que los encargados del área de comunicaciones coordinen estos detalles con las oficinas de presupuesto y planificación de cada una de las EPS.

4.5 Monitoreo y evaluación de los planes de comunicación

Es frecuente que algunas organizaciones no le den importancia al monitoreo y evaluación por ser la última etapa del proceso, por no contar con recursos para ello o porque no lo consideran importante. Sin embargo, tanto el monitoreo como la evaluación son etapas imprescindibles de todo plan, pues representan la única manera de verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos, y por lo tanto, de conocer el impacto real de su ejecución.

4.5.1 EL MONITOREO

El monitoreo es el seguimiento de las actividades propuestas en el plan a fin de verificar si se están ejecutando de acuerdo con lo planificado. Se realiza al iniciar la etapa de ejecución, a partir de la aprobación del plan.

¿Por qué es importante?

- Los contextos pueden cambiar. El monitoreo permite conocer esos cambios y actuar con base en ellos para ajustar las acciones planificadas.
- Ayuda a supervisar la pertinencia de las estrategias y actividades propuestas, y modificarlas si se comprueba que no son acciones viables o efectivas.
- Permite conocer el grado de cumplimiento del plan y, de ser necesario, reorganizar el trabajo para alcanzar las metas propuestas a fin de año.

¿Cómo se realiza el monitoreo?

El monitoreo es muy sencillo de realizar. Es durante la etapa de ejecución que los responsables del plan toman el cronograma y van registrando su cumplimiento. Se recomienda asignar a un responsable de cada campaña, actividad y tarea, y verificar las fecha de cumplimiento de cada una. Por ejemplo:

PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Responsable: Miguel Seminario - Jefe de OII de AguaFeliz S.A.

	X	Tarea pendi-ente		Realizado	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	1	Tarea concluida		Total	2	5	3	2	2	2	2	2	0	0	1	2
N.°	**Tipo de actividad o tarea**	**Nombre de la actividad o tarea**	**Responsable**	**Estatus**	**ene-14**				**feb-14**				**mar-14**			
					S1	**S2**	**S3**	**S4**	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**
Campaña de posicionamiento empresarial "Yakunópolis Protectora del Agua"																
1	**Actividad**	**Concurso fotográfico**	**Mónica**	**Pendiente**	1										X	X
1.1	Tarea	Elaboración de las bases del concurso	Mónica	Terminado		1										
1.2	Tarea	Diseño del afiche	Carolina	Terminado	1											
1.3	Tarea	Redacción y envío de las cartas de invitación	Mónica	Terminado		1										
1.4	Tarea	Convocatoria en los medios de comunicación	Carolina	Pendiente		X	X	X	X							
1.5	Tarea	Convocatoria a través de la web y Facebook	Gerónimo	Pendiente		X	X	X	X							
1.6	Tarea	Convocatoria en colegios	Gerónimo	Pendiente						X						
1.7	Tarea	Evaluación del jurado calificador	Carolina	Pendiente						X						
1.8	Tarea	Compra del premio	Mónica	Pendiente							X					
1.9	Actividad	Premiación									X					
1.10	Entregable	Informe de la actividad										X				
2	**Actividad**	**El Mural del Agua**														X
2.1	Tarea	Selección del muralista profesional	Gerónimo	Pendiente								X				
2.2	Tarea	...	...													

Se coloca 1 en las tareas concluidas y X en las tareas por concluir.

Se coloca a los responsables de cada tarea. Sin embargo, debe haber un responsable de cada campaña y de cada actividad.

Como se muestra en la plantilla modelo, el orden de las actividades y tareas del monitoreo es igual al orden de las actividades y tareas del cronograma (véase el acápite Cronograma). Es necesario estar alertas a los cambios o inconvenientes que puedan surgir. Por ejemplo, se está organizando la actividad "Cine al Aire Libre" y se cuenta con todos los equipos necesarios. Sin embargo, un día antes se informa que la pantalla se rompió. ¿Qué se puede hacer? Lo ideal es conocer, en este caso, qué organizaciones aliadas podrían prestar una pantalla o qué alternativas hay para proyectar la película sin necesidad de una pantalla. Es importante asumir que siempre habrá imprevistos, y lo recomendable es pensar en las soluciones más que en los culpables.

Por último, en esta etapa se elaboran y registran las fuentes de verificación establecidas en la etapa del diseño. Estas pueden ser fotografías de los eventos realizados, listas de asistencia, sondeos a la población, informes de los trabajos, registros de publicaciones y acciones realizadas, entre otros. Es imprescindible archivar las acciones ejecutadas para luego realizar una adecuada evaluación del plan.

4.5.2 LA EVALUACIÓN

Es el proceso que determina el grado de cumplimiento de los objetivos y actividades inicialmente planteados, mediante la verificación de los indicadores de medición y la comparación entre la situación previa y posterior a la intervención. La evaluación se realiza al finalizar la ejecución del plan.

¿Por qué es importante?

- Permite conocer hasta qué punto se realizaron las actividades establecidas, si se alcanzaron las metas esperadas o si estas cambiaron, cómo cambiaron y por qué.
- Permite conocer los impactos obtenidos en el público objetivo, como la población usuaria o los trabajadores de la empresa.
- Contribuye al perfeccionamiento de las actividades, estrategias o planes para los próximos años.
- En caso de ser una evaluación positiva, otorga valor al plan.

¿Qué se evalúa?

Como se mencionó anteriormente, se evalúan las actividades realizadas dentro del marco del plan de comunicaciones. Para realizar una buena evaluación hay que prestar atención a:

- El grado de cumplimiento del plan. Es decir, se compara lo planificado con lo ejecutado.

- El impacto del plan: se comparan los objetivos propuestos con los resultados obtenidos.
- La pertinencia, viabilidad y efectividad de las estrategias ejecutadas.

¿Cómo se evalúa?

Para conocer el **grado de cumplimiento del plan** lo recomendable es revisar la lista de actividades realizadas junto con la lista de actividades diseñadas, para así poder tener un registro de qué es lo que se hizo y qué no, según los indicadores de medición. Para ello es sumamente importante haber realizado un buen seguimiento y monitoreo de las actividades.

Se propone la elaboración de una tabla disponible en el anexo 9, en la cual se colocan las actividades junto con sus indicadores, y se añade el cumplimiento del indicador a partir de los resultados de las fuentes de verificación. Con el fin de medir el cumplimiento de estas actividades, se propone colocar 1 a la actividad cumplida, 0 a la actividad que no se cumplió, y un rango decimal equivalente al porcentaje de cumplimiento.

Se coloca un puntaje del 0 al 1, según el grado de cumplimiento del indicador. Si se cumplió la mitad, por ejemplo, se coloca 0,5.

Actividades del plan	Indicador	Cumplimiento del indicador	Fuente de verificación
Talleres informativos sobre las actividades realizadas y por realizar	N.° de integrantes de organizaciones participantes	30/40 asistentes = 0,75	Listas de asistencia de los talleres
	N.° de talleres realizadas	Todos los talleres programados se realizaron = 1	Fotografías de los talleres informativos
Diseño del material de difusión sobre la EPS (obras, logros, rendición de cuentas, etc.)	N.° de materiales diseñados	2 de 4 recursos = 0,5	Archivo de los recursos comunicacionales
	N.° de materiales entregados	Todos los materiales diseñados se entregaron = 1	Cargos de la entrega de materiales
Organización de la conferencia de prensa para dar a conocer las obras, logros, rendición de cuentas, etc.	N.° de asistentes	50/200 asistentes = 0,4	Acta de asistencia
	% de aprobación de la gestión por parte delos usuarios	70% = 0,7	Sondeo a los usuarios
Porcentaje de actividades realizadas 6 = 100%		0,75 + 1 + 0,5 + 0,4 + 0,7 = 3,35/6 = 0,558 55,8 % de grado de cumplimiento	

Para obtener el grado de cumplimiento, se divide la suma de indicadores cumplidos entre el n.° de indicadores planificados.

Luego, con el fin de conocer el **impacto del plan**, es necesario comparar los objetivos planteados con los resultados obtenidos. Lo recomendable es tomar como base la tabla de objetivos del plan (véanse los Objetivos) para luego colocar la misma tabla, añadir la columna "Grado de cumplimiento" y registrar en ella los porcentajes obtenidos gracias a las fuentes de verificación, las cuales deben colocarse en una tercera columna, al lado del Grado de cumplimiento.

Objetivo general	Grado de cumplimiento	Fuentes de verificación
Posicionar una imagen institucional positiva en 40% del POP y contribuir a elevar la satisfacción del personal de la EPS en 50%.	43% de satisfacción de los usuarios respecto al desempeño de la EPS; 50% de satisfacción del personal de la EPS	• Encuesta a los usuarios - diciembre 2014 • Sondeo al personal de la EPS- diciembre 2014
Objetivos específicos	**Grado de cumplimiento**	**Fuentes de verificación**
Informar a 50% del POP sobre el accionar institucional durante el presente año mediante la participación de organizaciones públicas, sociales y artísticas.	50% de los usuarios informados sobre el accionar institucional; 10/15 de actividades realizadas junto con organizaciones públicas, sociales y artísticas	• Encuesta a los usuarios - diciembre 2014 • Registro de actividades 2014
Contribuir a la integración y motivación de los trabajadores de la EPS en 50%, mediante el uso apropiado y eficiente de los canales de comunicación.	60% de integración y motivación del personal; 80% de colaboradores satisfechos con los canales de comunicación de la EPS	• Sondeo al personal de la EPS - diciembre 2014

Los sondeos se realizan a fin de año, luego de la ejecución de las actividades, del mismo modo que las encuestas en la etapa del diagnóstico.

De este modo se pueden comparar los resultados alcanzados con los resultados deseados. Por ejemplo, el objetivo general de la tabla es: posicionar una imagen institucional positiva en 40% del POP y contribuir a elevar la satisfacción del personal de la EPS en 50%. El resultado es 43% de satisfacción de los usuarios respecto al desempeño de la EPS; y 50% de satisfacción del personal de la EPS. De este modo se verifica que el plan tuvo éxito y logró sus objetivos.

Finalmente, se debe elaborar un informe sobre la **pertinencia, viabilidad y efectividad de las estrategias ejecutadas**, para lo cual es recomendable elaborar un resumen del desarrollo del plan, con el fin de realizar una retroalimentación y crítica constructiva

de las acciones desarrolladas y, de este modo, efectuar una mejor labor el año siguiente. Es importante considerar:

- **La pertinencia:** cuán convenientes y oportunas fueron las estrategias realizadas.
- **La viabilidad:** la posibilidad y facilidad de llevar a cabo lo propuesto.
- **La efectividad:** la capacidad de hacer realidad los objetivos trazados.

Lo cual se logra respondiendo las siguientes preguntas:

- **Sobre la pertinencia del plan**
  - ¿Las acciones realizadas cumplieron las expectativas de la población?
  - ¿Las acciones se realizaron de acuerdo con las costumbres, cultura, intereses y consumo mediático de la población?
  - ¿El público objetivo quedó satisfecho con las acciones desarrolladas?
- **Sobre la viabilidad del plan**
  - ¿El trabajo de campo fue implementado conforme a lo esperado? ¿Por qué?
  - ¿El plan se desarrolló como se planificó inicialmente? ¿Qué se debió modificar y por qué?
  - ¿Qué actividades se desarrollaron con facilidad y normalidad? ¿A qué se debió?
  - ¿Qué actividades se desarrollaron con mayor dificultad? ¿A qué se debió?
- **Sobre la efectividad del plan**
  - ¿El plan logró los resultados esperados? ¿Por qué?
  - ¿Los resultados del plan contribuyeron a las metas de la EPS? ¿Por qué?

DISEÑO DE PLANES DE EDUCACIÓN SANITARIA

5

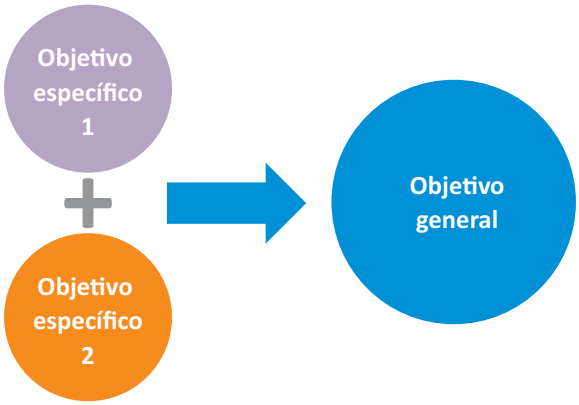
El diseño del plan de educación sanitaria es importante para realizar actividades que generen impactos positivos en las localidades con las que se espera trabajar. Esto significa identificar nuestras metas y las mejores rutas para alcanzarlas, a la vez que se economizan recursos y se maximizan los resultados. En este capítulo se muestran los pasos que se deben seguir para diseñar planes de educación sanitaria, los cuales comprenden campañas sobre el valor económico del agua, el buen uso de los servicios y hábitos sanitarios.

Al igual que con cualquier otro tipo de plan o estrategia, es necesario contar con un diagnóstico confiable para trazar los objetivos e indicadores del plan de educación sanitaria y obtener resultados significativos.

5.1 Objetivos e indicadores

Los objetivos son los resultados o impactos que se quieren alcanzar con el plan. Es el cambio que se busca generar, en un tiempo y espacio determinados. Los indicadores nos ayudarán a medir si se están logrando los objetivos propuestos.

5.1.1 ¿QUÉ SON LOS OBJETIVOS?

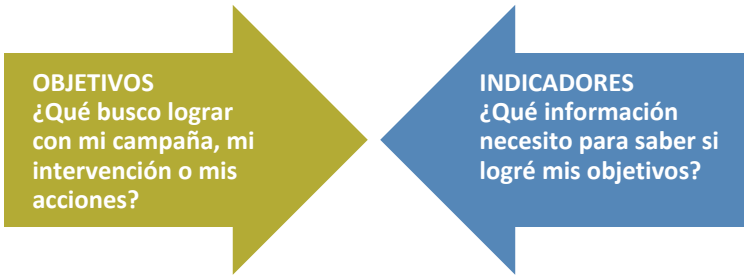


Considerando la información obtenida en el diagnóstico, hay que identificar los cambios reales que podemos lograr con nuestros planes, campañas o intervenciones, para luego plasmar todo ello en los objetivos del plan. Se deben ordenar estas ideas en un objetivo general, que responda al cambio total al cual se quiere llegar. Los objetivos específicos son los puntos previos para lograr el objetivo general.

Los objetivos propuestos en esta guía deben estar alineados con los objetivos empresariales plasmados en el PEI y el PMO, pues estos responden a una estrategia corporativa.

Hay que tener en cuenta también que los objetivos del plan de educación sanitaria de las EPS deben girar en torno a la promoción del adecuado uso de los servicios sanitarios, la valorización económica del agua y la apropiación de hábitos sanitarios saludables. Esto guarda estrecha relación con los ejes temáticos propuestos, lo cual se desarrollará en el acápite Ejes temáticos.

Por último, como el éxito de las campañas depende del logro de los objetivos, es sumamente importante generar indicadores que permitan conocer en qué grado se están alcanzando las metas trazadas en los objetivos. Los indicadores son la información que se necesita para evaluar si se están logrando los objetivos.



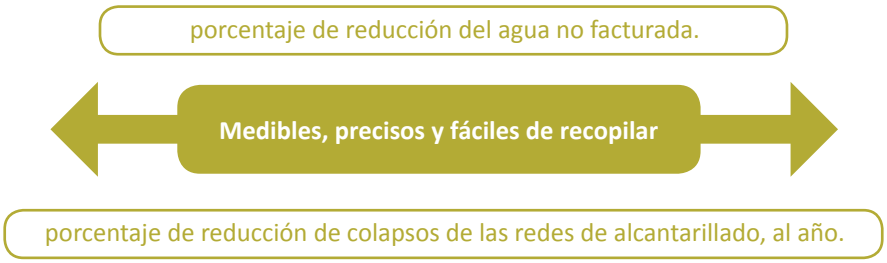
5.1.2 ¿QUÉ SON LOS INDICADORES?

Los indicadores permiten conocer hasta qué punto se están logrando los objetivos trazados. Son la expresión cualitativa o cuantitativa del cambio generado. Cada acción que se va a realizar deberá medirse mediante indicadores, pues de esta manera se podrá conocer el logro de cada objetivo. Estos deben ser:

1. **Medibles:** deben tener la posibilidad de ser cuantificados con el uso de herramientas y métodos para comparar la realidad previa y posterior a la intervención o a las acciones que realicemos.
2. **Precisos:** deben ayudar a medir, específicamente, lo que se está buscando cuantificar.

3. **Fáciles de recopilar:** deben ser fáciles de encontrar y consultar en cualquier momento.

Por ejemplo, si el objetivo es **informar a 60% de la población sobre el valor económico del agua y el adecuado uso de los servicios sanitarios con el fin de reducir el porcentaje de agua no facturada y preservar las redes de alcantarillado**, dos indicadores pueden ser:



Para hacer el seguimiento de los indicadores y saber si efectivamente nos estamos acercando al cumplimento de los objetivos, estos deben ser verificables y estar a disposición de los encargados del monitoreo y evaluación. Para ello se deben señalar las fuentes de verificación en las cuales se pueden encontrar los resultados obtenidos por cada indicador del plan.

Así, por ejemplo, para el indicador "porcentaje de reducción del agua no facturada", la fuente de verificación puede ser un informe del área de planificación; mientras que para el indicador "porcentaje de reducción de colapsos de las redes de alcantarillado al año", el indicador puede ser un informe de la gerencia operacional.

5.1.3 ¿CÓMO SE REDACTAN LOS OBJETIVOS?

Los objetivos deben ser claros y precisos, se deben expresar con el verbo en infinitivo y deben responder a las preguntas **¿qué busco lograr?** y **¿para quién?** Asimismo, deben **indicar numéricamente el cambio** y **proponer un plazo para su cumplimen**to. Como el plan de educación sanitaria es anual (de enero a diciembre) no es necesario colocar el tiempo, pues se asume que los objetivos deben cumplirse a lo largo de un año.

Siguiendo con el ejemplo de informar a 60% de la población sobre el valor económico del agua y el adecuado uso de los servicios sanitarios a fin de reducir el porcentaje de agua no facturada y preservar las redes de alcantarillado, nuestros objetivos específicos e indicadores pueden ser los siguientes:

Objetivo general	Indicadores	Fuentes de verificación
Informar a 60% del POP sobre el valor económico del agua y el adecuado uso de los servicios sanitarios, con el fin de reducir el % de agua no facturada y preservar las redes de alcantarillado.	• % de reducción del agua no facturada • % de usuarios informados sobre las acciones de educación sanitaria • % de reducción de colapsos de las redes de alcantarillado, al año	• Informe del área de planificación • Encuesta a usuarios - diciembre 2014 • Informe de la gerencia operacional
Objetivos específicos	**Indicadores**	**Fuentes de verificación**
Sensibilizar a 60% del POP sobre el cuidado y buen uso de los buzones de alcantarillado.	• % de usuarios impactados • % de reducción de los robos de buzones • % de usuarios que conocen el perjuicio que ocasiona el robo de tapas de buzones	• Informe de actividades • Encuesta a los usuarios - diciembre 2014 • Informe del área de mantenimiento
Informar a 30% de las organizaciones sociales de base sobre los hábitos sanitarios y la importancia del adecuado uso de los servicios sanitarios.	• N.° de acciones de ahorro del agua en organizaciones sociales • N.° de fugas detectadas y arregladas	• Informe de evaluación (comparativo con la línea de base) • Informe del área de mantenimiento
Sensibilizar a 30% de los escolares sobre el adecuado uso de los servicios sanitarios y el valor económico del agua.	• N.° de escuelas participantes • N.° de acciones de ahorro del agua efectuadas en las escuelas • N.° de fugas visibles detectadas y arregladas • % de reducción del consumo de agua en las escuelas	• Lista de participantes • Informe de evaluación (comparativo con la línea de base) • Informe de medición de las escuelas participantes

a cada indicador le corresponde una fuente de verificación

Los objetivos siempre deben estar acompañados de por lo menos un indicador de medición.

La clave es no perder de vista lo que se espera lograr con el plan.

5.2 Estrategia de intervención

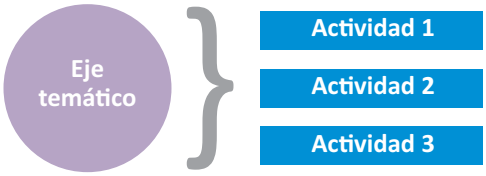
Las estrategias de intervención ayudan a trazar el camino más eficiente y eficaz para llegar a los objetivos propuestos. Es por ello que resulta imprescindible realizar un diagnóstico adecuado y contar con objetivos claros y precisos, pues solo de este modo se sabrá a ciencia cierta con qué recursos (económicos, humanos, logísticos, etc.) se cuenta para alcanzar las metas propuestas.

La estrategia consistirá en el resumen visual de las actividades organizadas por ejes temáticos. Estas se presentan en un mapa de intervención de educación sanitaria, el cual permite revisar, de un solo vistazo, la propuesta completa de las estrategias, verificar que las actividades concuerden con los objetivos (si son pertinentes, si se repiten o contradicen, entre otros), los medios que se utilizarán para las actividades, y los indicadores y sus fuentes de verificación. A su vez, permitirá prever el impacto de las actividades y atender eventualidades que puedan surgir durante su ejecución. Antes de elaborar el mapa de intervención, definiremos los ejes temáticos.

Las estrategias deben reflejar los valores de la organización y ser coherentes entre sí, además de realistas y concisas.

5.2.1 DEFINICIÓN DE LOS EJES TEMÁTICOS

Luego de establecer los objetivos del plan, se necesita definir los mensajes o ejes temáticos que alinearán sus estrategias. Los ejes ordenan las actividades que se van a realizar, ya que estas se elaboran a partir de los contenidos definidos en ellos:



Para definir un eje temático es necesario identificar los mensajes pertinentes que se van a posicionar, a partir de la problemática identificada gracias al diagnóstico y los objetivos del plan. Tomando en cuenta las funciones de la EPS y su responsabilidad con respecto a la educación sanitaria, se recomienda que el plan se centre en los siguientes tres ejes temáticos:

- **Valor económico del agua (VEA):** El eje VEA da a conocer el costo (humano y económico) que implica el proceso de captación y potabilización del agua. De acuerdo con los derechos humanos, los servicios de agua y saneamiento deben ser asequibles para todos; sin embargo, al ser el agua un recurso natural limitado, es imprescindible el uso responsable del mismo. Además, por ser un bien público, las personas que tienen acceso al agua potable tienen la obligación de retribuir económicamente, con el fin de mantener un servicio regular y sostenible.

Este eje puede vincularse a objetivos referidos al fomento del uso mesurado del recurso; la disminución de conexiones clandestinas, del desperdicio de agua y del porcentaje de agua no facturada; la aceptación local sobre actualizaciones tarifarias, entre otros.

- **Buen uso de los servicios (BUS):** El eje BUS fomenta las buenas prácticas en el uso del agua potable y las instalaciones sanitarias, claves para la sostenibilidad del servicio. Un ejemplo de ello puede ser tomar conciencia sobre la detección y reparación de fugas, realizar el mantenimiento periódico de las instalaciones internas, o evitar el arrojo de desechos sólidos o sustancias tóxicas al alcantarillado. Teniendo como norte estas premisas se espera preservar los sistemas de agua y saneamiento en buen estado y proteger la salud de la población.

Con relación a las redes de alcantarillado y de acuerdo con la normativa vigente (DS N°-021-2009- Vivienda y RCD No. 044-2012-SUNASS), las EPS están en la obligación de sancionar económicamente e incluso suspender el servicio de alcantarillado a los usuarios no domésticos, como industrias, restaurantes, hoteles y hospitales que descarguen sus desagües (que pueden contener ácido sulfúrico, arsénico, cianuro, mercurio, plomo, aceites, grasas, entre otros) sin previo tratamiento, es decir, sobrepasando los valores máximos admisibles (VMA).

- **Hábitos sanitarios (HS):** El eje HS busca la mejora de las condiciones sanitarias de la población mediante la promoción de comportamientos saludables con relación al uso del agua y saneamiento. Ejemplo de ello es el almacenamiento adecuado y la manipulación higiénica del agua, el lavado de manos, entre otros. La EPS deberá aliarse con las instituciones de salud locales si es que desea realizar una campaña o actividad sobre hábitos sanitarios, ya que ello le permitirá compartir esfuerzos y responsabilidades.

Proponer actividades que no contribuyen al logro de los objetivos es un error común que la definición y el uso de los ejes temáticos ayudarán a evitar, ya que permiten alinear las actividades y no perder el norte durante el diseño y desarrollo del plan. Finalmente, no es recomendable incluir más de tres ejes temáticos en el plan, pues se corre el riesgo de debilitar el impacto esperado de los mensajes y actividades propuestas.

a. ¿Cómo se desarrollan los ejes temáticos en el plan?

Luego de identificar cuáles son los mensajes o ejes que guiarán las actividades propuestas en el plan, estos se deben presentar en el documento con una breve justificación y descripción. A continuación se muestran ejemplos para cada uno de los ejes temáticos, los cuales han sido tomados de planes de educación sanitaria del 2013 de diversas EPS a nivel nacional.

- **Valor económico del agua:** Si bien la mayoría de los usuarios le asigna un valor económico al agua, las pérdidas de la empresa debido a conexiones clandestinas o escasa micromedición señalan hábitos pocos sostenibles y falta de concientización sobre el costo que implica el proceso de potabilización y conexión domiciliaria del agua potable. Es por ello que resulta necesario orientar el plan de educación sanitaria a proporcionar información sobre la gestión del agua dulce y el ciclo hídrico local, así como el costo que implica su captación, potabilización y distribución.
- **Buen uso de los servicios:** La frecuencia de atoros y colapsos de las redes de alcantarillado se deben, en la gran mayoría de casos, al inadecuado uso de los canales de desagüe. Asimismo, el elevado número de robos de tapas y marcos de buzones refleja el desinterés de la población usuaria por el cuidado de los servicios sanitarios. Debido a ello, el plan deberá implementar estrategias educativas que informen sobre los perjuicios que origina el uso irresponsable de los servicios y hacer hincapié en el adecuado uso de los buzones de desagüe.
- **Hábitos sanitarios:** Una de las principales causas de enfermedades en la población local se debe al inadecuado almacenamiento del agua potable y al consumo de agua no tratada. Asimismo, las encuestas aplicadas a usuarios identifican una elevada demanda de información sobre buenos hábitos sanitarios. En esa línea, el plan deberá incluir estrategias informativas que eduquen y sensibilicen a la población con respecto a la adopción de prácticas sanitarias saludables relacionadas con el uso y consumo del agua.

Siempre se deben incluir las razones por las cuales se elige determinado eje temático. El énfasis de cada eje dependerá de la información recopilada en el diagnóstico.

5.2.2 ELABORACIÓN DEL MAPA DE INTERVENCIÓN

El mapa de intervención es una herramienta que permite plasmar la estrategia de intervención en una sola matriz. En ella se deben incluir los objetivos, el público objetivo, los ejes temáticos elegidos, las campañas que se van a realizar y las actividades propuestas en el plan. Por ejemplo:

Objetivo general del plan

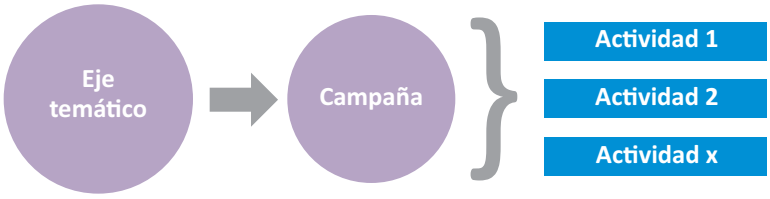
MAPA DE INTERVENCIÓN DE EDUCACIÓN SANITARIA 2014

Objetivo general: Informar a 60% del POP sobre el valor económico del agua y el adecuado uso de los servicios sanitarios, con el fin de reducir el porcentaje de agua no facturada y preservar las redes de alcantarillado

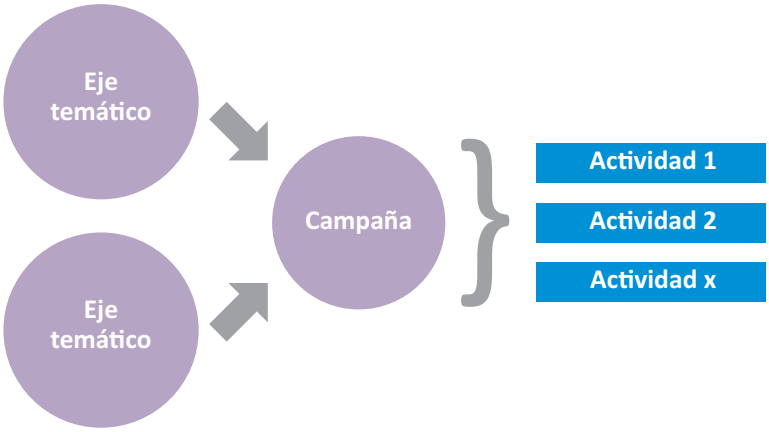
N	Objetivo específico	Público objetivo	Eje temático	Campaña	Activi-dades	Medios	Espacios	Actores involucrados	Indicador	Fuente de verificación
1	Sensibilizar a 60% del POP sobre el cuidado y buen uso de los buzones de alcanta-rillado.									
2										
3										
...	...		...	...	...	...	...	...	...	...

Objetivo específico del plan

Para seguir con el diseño del mapa de intervención y, por ende, con el diseño del plan de educación sanitaria, hay que tener claro qué es una **actividad** y qué es una **campaña**. Las actividades son la parte operativa del plan, es decir, son las acciones que se van a realizar para lograr el cambio que se busca (los objetivos del plan); mientras que las campañas son el conjunto de actividades, agrupadas por ejes temáticos. Las campañas ordenan las actividades (por temas) y permiten que estas, en conjunto, cumplan los objetivos propuestos.



Una campaña puede tener, como máximo, dos ejes temáticos:



Teniendo esto claro, se pasa a elaborar el mapa de intervención. Su realización es sencilla si se siguen los siguientes pasos:

1. Crear una lluvia de ideas de las actividades que podrían ayudar a lograr los objetivos trazados dentro del marco de los ejes temáticos elegidos. Por ejemplo, tomando el objetivo específico anterior de **sensibilizar a 60% del POP sobre el cuidado y buen uso de los buzones de alcantarillado** y teniendo los ejes temáticos **valor económico del agua y buen uso de los servicios** se pueden realizar diversas actividades, como:
   - Concurso intereescolar "El Mural del Agua"
   - Spot en radio y TV sobre el adecuado uso de los buzones de alcantarillado
   - Proyección de documentales sobre el valor del agua en la Plaza de Armas
   - Pasacalle de los trabajadores sobre el uso adecuado de los buzones
   - Afiches sobre BUS en comercios e instituciones públicas
   - Módulo "Cuida tu Desagüe".
2. Luego, se pasa a elegir qué actividades se pueden realizar considerando los recursos (humanos, económicos y logísticos) disponibles o posibles de conseguir. El ejemplo anterior muestra una lluvia de ideas con seis actividades; sin embargo, es importante evaluar cuáles podrían ser descartadas, modificadas o rediseñadas, según su posible grado de impacto. A continuación presentamos algunos consejos que podrían ser de utilidad para realizar actividades de educación sanitaria eficaces.

Consejos para llevar a cabo actividades de educación sanitaria eficaces
Proponer campañas que combinen lo educativo con lo atractivo y deseable (publicidad social).
Apoyarse en la cultura local: creencias, costumbres, expectativas, prácticas y expresiones.
Hacer uso de los canales y espacios de comunicación que usa y demanda la población.
Usar un lenguaje sencillo, claro y concreto.
Hacer demostraciones prácticas e interactivas de lo que se quiere enseñar.
Fomentar la participación y el diálogo.
Llamar la atención mediante la innovación y el uso de nuevos esquemas.

3. Después de ello, se ordenan las actividades en campañas. Sin embargo, es posible que algunas actividades se propongan como actividades preliminares o complementarias. En el siguiente ejemplo se puede ver que de las seis actividades propuestas anteriormente, se eligieron cuatro de ellas para la campaña "Cuida tu Desagüe". Es así como se empieza a complejizar el mapa de intervención:

Siempre hay que tener en cuenta al público al cual nos vamos a orientar.

MAPA DE INTERVENCIÓN DE EDUCACIÓN SANITARIA - 2014

Objetivo general: Informar a 60% del POP sobre el valor económico del agua y el adecuado uso de los servicios sanitarios, con el fin de reducir el porcentaje de agua no facturada y preservar las redes de alcantarillado

N.°	Objetivo específico	Público objetivo	Eje temático	Campaña	Actividades	Medios	Espacios	Actores involucrados	Indicador	Fuente de verificación
1	Sensibilizar a 60% del POP sobre el cuidado y buen uso de los buzones de alcantarillado.	Población usuaria de Yakunópolis	VEA y BUS	Campaña "Cuida tu Desagüe"	Concurso Mural del Agua					
2					Spot en radio y TV sobre buen uso de los buzones					
3					Módulo "Cuida tu Desagüe"					
4					Afiches sobre BUS en comercios e instituciones públicas					

Se recomiendan entre cuatro y ocho actividades por campaña

4. Tal como se muestra en la matriz, cada actividad se debe detallar con sus respectivos medios, espacios, actores involucrados, indicadores y fuentes de verificación.

   - **Medios:** Se refiere al alcance de la actividad. El medio puede ser interpersonal (interacción cara a cara); comunal (interacción entre un grupo determinado de personas); o masivo (interacción con un público masivo). Por ejemplo, un spot de TV es un medio masivo porque llega a toda la población local. Un taller orientado a los medios de comunicación es un medio comunitario porque llega a un grupo específico de personas. Por último, una reunión de coordinación es una actividad interpersonal porque reúne, cara a cara, a dos personas.

Especificar el tipo de medio en una actividad permite conocer su alcance en el público al cual se desea llegar. Es por ello que se recomienda intercalar los tres tipos de medios en una campaña.

- **Espacios:** Se refiere a los lugares donde se realizarán las actividades. Siguiendo con los ejemplos anteriores, el espacio de un spot televisivo es la TV local; el espacio de un taller orientado a los medios de comunicación puede ser la misma EPS; un taller orientado a organizaciones de base puede ser un centro comunal y el espacio para la sensibilización puerta a puerta es el sector donde se realiza la sensibilización.
- **Actores involucrados:** Se refiere a las instituciones que contribuyen al desarrollo de la actividad, en especial los aliados estratégicos que guardan relación con dicha actividad. Por ejemplo, los actores involucrados en un spot de TV son los medios de comunicación aliados y contratados. Si se quiere que el spot sea dirigido por un artista local, este también se debe colocar. Para saber qué instituciones considerar es recomendable consultar el mapa de actores.
- **Indicadores y fuentes de verificación:** Se deben colocar indicadores y fuentes de verificación por actividad. La elaboración de indicadores y fuentes de verificación se desarrollaron en el acápite ¿Qué son los indicadores?

Continuando con el ejemplo, se muestra a continuación un mapa de intervención de educación sanitaria con dos objetivos específicos: **sensibilizar a 60% del POP sobre el cuidado y buen uso de los buzones de alcantarillado**; e **informar a las organizaciones sociales de base sobre hábitos sanitarios y la importancia del adecuado uso de los servicios sanitarios.**

MAPA DE INTERVENCIÓN DE EDUCACIÓN SANITARIA - 2014

Objetivo general: Informar a 60% del POP sobre el valor económico del agua y el adecuado uso de los servicios sanitarios, con el fin de reducir el porcentaje de agua no facturada y preservar las redes de alcantarillado

N.°	Objetivo específico	Público objetivo	Eje temático	Campaña	Actividades	Medios	Espacios	Actores involucrados	Indicador	Fuente de verificación
1	Sensibilizar a 60% del POP sobre el cuidado y buen uso de los buzones de alcantarillado.	Población usuaria del servicio de agua y saneamiento de AguaFeliz S.A.	VEA y BUS	Campaña "Cuida tu Desagüe"	Concurso Interescolar El Mural del Agua	Comunitario	Escuela ganadora	Escuelas locales	• N.° de participantes • 1 mural sobre el agua pintado por estudiantes	• Lista de participantes • Fotografía del mural
2					Spot en radio y TV sobre buen uso buzones	Masivo	TV y radio local	Medios de com. local	• 1 spot en radio y TV sobre el buen uso de los buzones	• Archivo del video • Contrato con medios de comunicación
3					Módulo "Cuida tu Desagüe"	Interpersonal	Plaza de Armas	Mun. de Yakunópolis	• 1 módulo de exposición • exposiciones realizadas	• Fotografías del módulo • Fotografías de eventos realizados
					Afiches sobre BUS en comercios e instituciones públicas	Comunitario	Locales comerciales, Instituciones públicas	Mun. de Yakunópolis	• N.° de afiches colocados	• Fotografías de afiches en locales; • Actas de acuerdo con locales
...				...	...	...	...	...		

1er. objetivo específico

Se recomienda colocar no más de dos indicadores por actividad.

MAPA DE INTERVENCIÓN DE EDUCACIÓN SANITARIA - 2014

Objetivo general: Informar a 60% del POP sobre el valor económico del agua y el uso adecuado de los servicios sanitarios, con el fin de reducir el porcentaje de agua no facturada y preservar las redes de alcantarillado

N.°	Objetivo específico	Público objetivo	Eje temático	Campaña	Actividades	Medios	Espacios	Actores involucrados	Indicador	Fuente de verificación
1	Informar a las organizaciones sociales de base sobre los hábitos sanitarios y la importancia del uso adecuado de los servicios sanitarios.	Población organizada de Yakunópolis	BUS y HS	Campaña "Organizaciones Sociales Saludables"	Detección y reparación de fugas en locales de organizaciones sociales de base	Comunitario	Locales comunales de org. sociales de base	• Municipalidad • Vaso de Leche • Comedores populares	• N.° de fugas detectadas versus n.° de fugas reparadas • % de consumo reducido	• Actas de detección y reparación de fugas • Fotografías
2					Asesoría sanitaria	Interpersonal		Facultad de Enfermería de la Universidad de Yaku	• N.° de consultas atendidas	• Registro de atención
3					Talleres **lúdicos**- participativos con madres de las OSB	Comunitario		Vaso de Leche Comedores populares Mun. de Yakunópolis	• N.° de talleres realizados • N.° de madres participantes • N.° de organizaciones participantes	• Listas de asistencia • Fotografías
					Concurso de cocina	Comunitario		Municipalidad Vaso de Leche Comedores populares	• N.° de madres inscritas • N.° de organizaciones participantes	• Fichas de inscripción • Fotografías • Acta de fotografías ganadoras
...	...	...	...	...	...	...		...	...	...

2do. objetivo específico

Para garantizar la participación de las OSB, se recomienda que la mayoría de actividades se realicen en sus propios espacios de encuentro.

Las actividades deberán contar con indicadores y fuentes de verificación, como se muestra en el cuadro. Se trata de construir una estructura en la cual cada pieza es clave. Nada debe sobrar (para no malgastar esfuerzos ni recursos), pero tampoco nada debe faltar.

5.2.3 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Luego de la elaboración del mapa de intervención, las actividades se deben describir, detallando el objetivo de su realización, su desarrollo y quiénes estarán involucrados en ellas. Contar con el bosquejo detallado de las actividades del año permitirá realizar posteriormente el cronograma de actividades, así como presupuestar los materiales y servicios que se van a requerir. A continuación se muestra la descripción de dos actividades modelo.

- **Concurso Interescolar El Mural del Agua**

  Se organizará un concurso interescolar en el cual los estudiantes de las escuelas locales participantes diseñarán un mural dedicado al agua. El boceto ganador se pintará en la pared de la EPS, donde se registrará al autor del diseño. El pintado del mural se realizará bajo la supervisión de un artista especialista en murales contratado por la empresa.

  El objetivo es que estudiantes y profesores realicen una obra colectiva que refleje el valor del agua y que pueda sensibilizar tanto a sus diseñadores como a la comunidad en general. El mural tendrá los nombres de sus autores y el logo de la EPS.

  Con relación a la convocatoria, se realizará por medio de las principales emisoras radiales y televisivas locales y por medio de cartas de invitación a todas las instituciones educativas del distrito, en las que se especificará que los participantes podrán enviar sus bocetos en hojas A4 y que se seleccionará al ganador de acuerdo con los criterios de composición, creatividad, identidad local y pertinencia del mensaje emitido. La EPS proporcionará los materiales necesarios para la realización del mural. Asimismo, se realizará una premiación el día central de la campaña, con la presencia del alcalde de la Municipalidad de Yakunópolis.

- **Spot televisivo y radial sobre el cuidado de redes de desagüe y buen uso de los buzones**

  Con el fin de disminuir el robo de las tapas y marcos de los buzones, se contratará los servicios de una productora para elaborar un spot radial y televisivo, que exponga de modo preciso, claro y ameno el uso adecuado de las redes de desagüe y los perjuicios que causan el robo y escaso mantenimiento de las tapas de buzones. A su vez, el spot presentará modos de combatir dicho delito.

a. Propuesta de campañas y actividades

Por lo general, el área de educación sanitaria de las EPS trabaja con las escuelas, organizaciones sociales y mercados locales. Es por ello que la guía propone las siguientes campañas para cada uno de dichos públicos objetivos.

1. Campaña Escuelas Saludables

La Campaña Escuelas Saludables busca promover en las instituciones educativas del ámbito de acción de la EPS una cultura sanitaria que impulse, junto con toda la comunidad educativa (docentes, padres de familia y alumnos), proyectos educativos para mejorar sus servicios de agua y saneamiento y promover comportamientos adecuados para el cuidado y valoración económica del agua.

La campaña se inicia con la revisión de las instalaciones sanitarias como línea de base. Luego, continúa con actividades que promuevan la valoración del recurso hídrico y el consumo responsable del agua potable. Asimismo, se promueve la conformación de grupos de estudiantes y profesores encargados de supervisar y sensibilizar a sus compañeros sobre el uso adecuado de los servicios; los grupos serán nombrados Guardianes del Agua, imprescindible si se quiere garantizar la sostenibilidad de la campaña. A su vez, se recomienda firmar un convenio con la UGEL para que promueva la participación de los colegios locales.

Entre las acciones que se recomiendan para la sensibilización están los siguientes:

- Establecer convenios entre las instituciones educativas y la EPS en los que ambas partes contribuyan por igual. Para lograrlo, conviene negociar campañas de sensibilización sobre la valoración económica del agua y, por parte de la EPS, brindar asesoría técnica para vigilar el buen estado de los servicios y también para verificar la calidad del agua que consumen los alumnos.
- Los docentes deben contar con información sobre los procesos operativos de la empresa, pues ellos son aliados importantes para sensibilizar a los padres y alumnos. Un buen momento para la capacitación docente es el mes de febrero, antes de la programación curricular anual. Esto permitirá al docente incorporar los contenidos sobre valoración y cuidado de los servicios de agua y saneamiento.
- No se recomienda que el área de educación sanitaria desarrolle directamente la capacitación, pues demanda mucho esfuerzo y se genera una dependencia no deseable. Por ello, es clave la capacitación de los docentes, así como el facilitar materiales adecuados para su realidad.

- Los temas que se priorizarán son el consumo racional del agua y el buen uso de los servicios sanitarios, haciendo hincapié en el mantenimiento de los servicios. Se hará uso de recursos de apoyo, como videos y reportajes de sensibilización. Asimismo, se recomienda realizar visitas de resensibilización y monitoreo de las metas de la campaña.
- Concursos de producción artística y literaria sobre el valor del agua y el buen uso de los servicios.
- Conformación de un equipo de estudiantes y profesores que asumirán el liderazgo en el cumplimiento de las metas de la campaña.

2. **Campaña Organizaciones Sociales Saludables**

   El objetivo de esta campaña es desarrollar programas de sensibilización para las organizaciones vecinales y organizaciones de base, a fin de que sean corresponsables de la vigilancia, protección y cuidado de los servicios sanitarios y de garantizar su calidad.

   Para ello, es importante que las juntas vecinales estén informadas sobre las funciones que les otorga la Ley de Municipalidades, entre las cuales se encuentra la función de supervisar la prestación de los servicios públicos.

   En lo posible, conviene que la capacitación de las juntas y organizaciones de base sea coordinada con otras instituciones, como las del sector salud y las ONG que trabajan en la zona. Esto ampliará la convocatoria y garantizará el seguimiento a través de los recursos institucionales y vecinales.

   Entre los temas que podrían incluirse en la sensibilización están los siguientes:

   - Procesos de potabilización del agua
   - Valor económico del agua
   - Transporte y almacenamiento del agua
   - Uso racional del agua
   - Consejos prácticos para el ahorro del agua.

3. **Campaña Mercados Saludables**

   El objetivo de esta campaña es promover en los mercados de la localidad la mejora de los servicios de agua y saneamiento a través de la capacitación de sus dirigentes. Para ello es preciso generar en los mercados la necesidad de ofrecer un servicio de calidad, siendo condición indispensable prestar un buen servicio de agua y saneamiento.

Al inicio de la campaña habrá que identificar las condiciones ideales que debe tener un mercado. Por ejemplo, si cuenta con servicios higiénicos en funcionamiento y en buen estado, si existe una organización encargada de pagar los servicios de agua y saneamiento y que garantice su continuidad y calidad, si cuenta con micromedición, o si implementa medidas de ahorro y protección del agua.

La autoevaluación es necesaria para que los dirigentes planteen un plan de mejora. Este debe incluir las necesidades de capacitación, a fin de que la educación sanitaria sea vista como una forma de acceder a las mejoras que se han identificado.

Entre los temas señalados como necesarios y que ayudarían a mejorar el servicio se mencionan los siguientes:

- Uso racional del agua
- Técnicas de gasfitería para resolver problemas de las instalaciones y evitar desperdicios
- Consejos prácticos para el ahorro del agua
- Procesos de potabilización del agua
- Valor económico del agua
- Micromedición, funcionamiento y ventajas.

Por último, las siguientes son algunas de las actividades que se podrían desarrollar en un plan de educación sanitaria:

Actividades de educación sanitaria
Visitas guiadas a las galerías de filtración, al laboratorio de control de calidad y a las lagunas de oxidación
Elaboración de un fotofolio. Puede ser sobre el proceso de potabilización, la escasez del agua en la localidad, el buen uso de los servicios, etc.
Campaña de micromedición, con énfasis en el valor económico del agua y el buen uso de los servicios
Concursos locales en fechas importantes (Día Mundial del Agua, Día Interamericano del Agua)
Elaboración de un mural sobre el valor del agua con estudiantes o hijos de los trabajadores

Talleres participativos y de sensibilización con organizaciones sociales de base sobre el buen uso de los servicios

Spots sobre el uso adecuado de los servicios sanitarios

Módulo de sensibilización o carpa informativa itinerante

Elaboración de materiales de sensibilización validados por la población

Evaluación del plan de educación sanitaria

Hay que recordar que en todos los planes siempre se debe contemplar la evaluación como parte de las actividades.

5.3 Cronograma

Luego de terminar el diseño de las actividades del plan, se colocan en un cronograma anual (dividido en meses y semanas) y se indican las fechas en las que se desarrollarán. En este punto es necesario desglosar las actividades en las tareas que implican su realización, con el fin de programarlas de acuerdo con la realidad. Por ejemplo, la actividad "Afiches sobre BUS en comercios e instituciones públicas" se desglosa en cinco tareas.

Desagregar las campañas en actividades y luego en tareas permite identificar la carga real de trabajo que implica cada una de ellas, así como ordenar, paso a paso, su ejecución. Finalmente, el cronograma es de mucha ayuda en la etapa de monitoreo porque permite realizar un seguimiento específico de las actividades programadas. La plantilla del cronograma está disponible en el anexo 7. A continuación se muestra un ejemplo.

PLAN DE EDUCACIÓN SANITARIA 2014

Responsable: Miguel Seminario - Jefe de OII de AguaFeliz S.A

	X	Tarea pendiente		Reali-zado	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	1	Tarea concluida		Total	2	5	3	2	2	2	2	2	0	0	1	2
N.°	**Tipo de actividad o tarea**	**Nombre de la actividad o tarea**	**Respon-sable**	**Estatus**	**ene-14**				**feb-14**				**mar-14**			
					S1	**S2**	**S3**	**S4**	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**
Campaña "Cuida tu Desagüe"																
1	**Actividad**	**Afiches sobre BUS en comercios e instituciones públicas**			1										X	X
1.1	Tarea	Diseño del afiche				1										
1.2	Tarea	Validación del afiche			1											
1.3	Tarea	Selección y coordinación con instituciones				1										
1.4	Tarea	Cotización e impresión de afiches				X	X	X	X							
1.5	Tarea	Pegado de afiches en instituciones				X	X	X	X							
Campaña "Organizaciones Sociales Saludables"																
2	**Actividad**	**Detección y reparación de fugas en locales de las organizaciones sociales de base**								X						
2.1	Tarea	Selección y coordinación con organizaciones participantes									X					
2.2	Tarea	Envío de cartas de invitación a las O.S.														
2.3	Tarea	Revisión de las instalaciones sanitarias de las O.S.														
2.4	Tarea	Taller demostrativo sobre BUS														
2.5	Tarea	Reparación de instalaciones														
3	**Actividad**	**Asesoría sanitaria a las O.S.**														
3.1	Tarea	Firma de convenio con la Facultad de Enfermería para realizar prácticas en la EPS														

Se señala en qué mes y semanas se realizarán las tareas y actividades, y se programan de manera que puedan producir mayor impacto en la población

Aquí se desglosan las tareas y requerimientos que se necesitan para realizar una actividad.

La casilla de responsable por cada actividad y tarea se completa recién en la etapa de ejecución del plan.

5.4 Presupuesto

El presupuesto es la estimación económica de todos los requerimientos necesarios para la ejecución del plan, sus actividades y tareas. Por lo general los presupuestos se calculan por periodos anuales.

El presupuesto es la última etapa de la elaboración de un plan, pues primero es necesario planificar las actividades para luego estimar cuánto costará llevarlas a cabo.

Por lo general, los presupuestos se aprueban en el último trimestre del año. Por ello, se recomienda elaborar el plan de educación sanitaria entre septiembre y octubre del año anterior. Por ejemplo, se debe contar con el plan de educación sanitaria para el año 2015 en septiembre del 2014.

Contar con un presupuesto detallado por actividad es importante, ya que permite calcular el dinero asignado para las acciones del plan y sirve como mecanismo de planificación y control. Si no se cuenta con un presupuesto se corre el riesgo de generar más gastos de los necesarios o permitidos por la empresa.

5.4.1 ¿CÓMO SE ELABORA EL PRESUPUESTO?

Todas las personas estamos familiarizadas con la preparación de un presupuesto. Para el plan de educación sanitaria se sugiere seguir los siguientes pasos para su elaboración.

- **Hacer un listado de las actividades y tareas (similar al del cronograma):** Este listado se convertirá en la matriz del presupuesto. Se debe repasar tarea por tarea con el objetivo de identificar el costo de cada una. Por ejemplo: la elaboración de materiales, alquileres, costos relacionados con el transporte, pagos a terceros, impresiones, entre otros.
- **Presupuestar cada actividad:** Es recomendable contactar a los proveedores con los cuales trabaja la EPS. Teniendo en cuenta que, por lo general, las áreas de educación sanitaria de las empresas de agua y saneamiento operan con un escaso presupuesto, se propone hacer uso de alianzas estratégicas, convenios y canjes, para lo cual la creatividad, capacidad de negociación y uso de herramientas alternativas es fundamental. Esto con el fin de abaratar los costos del plan sin tener que sacrificar la calidad de los materiales ni los recursos propuestos.
- **Sumar los costos de cada actividad:** Para conocer el costo real de las acciones propuestas y, por ende, de los planes elaborados. En el anexo 8 se encuentra la tabla modelo del presupuesto.

Ejemplo:

Se especifica el servicio, material o tarea

Se coloca el costo unitario.

Se coloca la cantidad de materiales, personas o veces que se requieren.

PRESUPUESTO - PLAN DE EDUCACIÓN SANITARIA 2014 - AGUAFELIZ S.A.

N.°	Servicio - Material - Actividad	Costo por unidad	Cantidad	Total
	CAMPAÑA "Cuida tu Desagüe"			
1	Impresión de afiches (x millar)	200	1	200
2	Movilidad para la entrega de afiches	3	100	300
	Total de la campaña 1 en nuevos soles			500
	Campaña "Organizaciones Sociales Saludables"			
1	Movilidad para charlas y talleres	3	200	600
2	Papelógrafos	0,25	100	25
3	Plumones	2	20	40
4	Contratación de practicantes	550	3	1.650
5	Impresión de trípticos	0,3	2.000	600
	Total de la campaña 2 en nuevos soles			2915
	Otras actividades			
1	Impresión del fotofolio	200	1	200
2	Elaboración de la mascota de la EPS	500	1	500
3	Impresión del calendario del agua (x millar)	450	3	1.350
	Total de actividades complementarias			2.050
	PRESUPUESTO - Plan de Educación Sanitaria			5.465

No hay que confundir el presupuesto del plan con el presupuesto de la oficina. Es decir, dentro del plan se presupuestan las actividades que se van a realizar, como spots publicitarios, campañas informativas, diseño e impresión de afiches, etc. Sin embargo, los gastos operativos, como el papel de impresión, materiales de escritorio para el trabajo diario, o las tarjetas de teléfono para coordinaciones son gastos que suelen manejarse de modo independiente del plan. Se recomienda que los encargados del área de educación sanitaria coordinen estos detalles con las oficinas de presupuesto y planificación, en cada una de las EPS.

5.5 Monitoreo y evaluación de los planes de educación sanitaria

Es frecuente que algunas organizaciones no le den importancia al monitoreo y evaluación por ser la última etapa del proceso, por no contar con recursos para ello o porque no lo consideran importante. Sin embargo, tanto el monitoreo como la evaluación son etapas imprescindibles en todo plan, pues representan la única manera de verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos y, por lo tanto, de conocer el impacto real de su ejecución.

5.5.1 EL MONITOREO

Es el seguimiento de las actividades propuestas en el plan para verificar si se están ejecutando de acuerdo con lo planificado. Este se realiza al iniciar la etapa de ejecución con la ayuda de la plantilla del cronograma.

¿Por qué es importante?

- Los contextos pueden cambiar. El monitoreo permite conocer esos cambios y actuar con base en ellos para ajustar las acciones planificadas
- Ayuda a supervisar de manera constante la pertinencia de las estrategias y actividades propuestas, y modificarlas si se comprueba que no son acciones viables o efectivas.
- Permite conocer el grado de cumplimiento del plan. Esto ayuda a reorganizar el trabajo para alcanzar las metas propuestas.

¿Cómo se realiza el monitoreo?

El monitoreo es muy sencillo de realizar. Es durante la etapa de ejecución que los responsables del plan toman el cronograma y van registrando su cumplimiento. Se recomienda asignar a un responsable de cada campaña, actividad y tarea, así como verificar las fechas de cumplimiento de cada una. Por ejemplo:

PLAN DE EDUCACIÓN SANITARIA 2014

Responsable: Miguel Seminario - Jefe de OII de AguaFeliz S.A

	X	Tarea pendiente		Realizado	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	1	Tarea concluida		Total	2	5	3	2	2	2	2	2	0	0	1	2
N.°	Tipo de actividad o tarea	Nombre de la actividad o tarea	Respon-sable	Estatus	ene-14				feb-14				mar-14			
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Campaña "Cuida tu Desagüe"																
1	Actividad	Afiches sobre BUS en comercios e instituciones públicas	Mónica	Pendiente	1										X	X
1.1	Tarea	Diseño del afiche	Mónica	Terminado		1										
1.2	Tarea	Validación del afiche	Carolina	Terminado	1											
1.3	Tarea	Selección y coordina-ción con instituciones	Mónica	Terminado		1										
1.4	Tarea	Cotización e impresión de afiches	Carolina	Pendiente		X	X	X	X							
1.5	Tarea	Pegado de afiches en instituciones	Gerónimo	Pendiente		X	X	X	X							
Campaña "Organizaciones Sociales Saludables"																
2	Actividad	Detección y reparación de fugas en locales de organizaciones sociales e base	Carolina	Pendiente						X						
2.1	Tarea	Selección y coordinación con las organizaciones participantes	Mónica	Pendiente							X					
2.2	Tarea	Envío de cartas de invitación a las O.S.	Mónica	Pendiente								X				
2.3	Tarea	Revisión de las instalaciones sanitarias de las O.S														
2.4	Tarea	Taller demostrativo sobre BUS														
2.5	Tarea	Reparación de instalaciones														
3	Actividad	Asesoría sanitaria a las O.S.														
3.1	Tarea	Firma de convenio con la Facultad de En-fermería para realizar prácticas en la EPS														

Se coloca 1 en las tareas concluidas y X en las tareas que faltan concluir.

Se coloca a los responsables de cada tarea. Sin embargo, debe haber un responsable de cada campaña y de cada actividad.

La plantilla del monitoreo es la misma que la plantilla del cronograma.

Como se muestra en la plantilla modelo, el orden de las actividades y tareas del monitoreo es igual al orden de las actividades y tareas colocadas en el cronograma (véase el acápite Cronograma). Es necesario estar alertas a los cambios o inconvenientes que puedan surgir. Por ejemplo, se está organizando la actividad "Cine al Aire Libre" y se cuenta con todos los equipos necesarios. Sin embargo, un día antes se informa que la pantalla se rompió. ¿Qué se puede hacer? Lo ideal es conocer, en este caso, qué organizaciones aliadas podrían prestar una pantalla o qué alternativas hay para proyectar la película sin necesidad de una pantalla. Es importante asumir que siempre habrá imprevistos y lo recomendable es pensar en las soluciones más que en los culpables.

Por último, en esta etapa se elaboran y registran las fuentes de verificación establecidas en la etapa del diseño. Estas pueden ser fotografías de los eventos realizados, listas de asistencia, sondeos a la población, informes de los trabajos, registro de publicaciones y acciones realizadas, entre otros. Es imprescindible archivar las acciones ejecutadas para luego realizar una adecuada evaluación del plan.

5.5.2 LA EVALUACIÓN

La evaluación es el proceso que determina el grado de cumplimiento de los objetivos y actividades inicialmente planteados, mediante la verificación de los indicadores de medición y la comparación entre la situación previa y posterior a la intervención. La evaluación se realiza al finalizar el plazo de la ejecución del plan.

¿Por qué es importante?

- Permite conocer hasta qué punto se realizaron las actividades establecidas, si se alcanzaron las metas esperadas o si estas cambiaron, cómo cambiaron y por qué.
- Permite conocer los impactos obtenidos en el público objetivo.
- Contribuye al perfeccionamiento de las actividades, estrategias o planes para los próximos años.
- En caso de ser una evaluación positiva, otorga valor al plan.

¿Qué se evalúa?

Como se mencionó anteriormente, se evalúan las actividades realizadas dentro del marco del plan de educación sanitaria. Para realizar una buena evaluación hay que prestar atención a:

- El grado de cumplimiento del plan. Es decir, se compara lo planificado con lo ejecutado.

- El impacto del plan: se comparan los objetivos propuestos con los resultados obtenidos.
- La pertinencia, viabilidad y efectividad de las estrategias ejecutadas.

¿CÓMO SE EVALÚA?

Para conocer **el grado de cumplimiento del plan**, lo recomendable es revisar la lista de actividades realizadas junto con la lista de actividades diseñadas, para así tener un registro de qué es lo que se hizo y qué no, según los indicadores de medición. Para ello es sumamente importante haber realizado un buen seguimiento y monitoreo de las actividades.

Se propone la elaboración de una tabla, la que está disponible en el anexo 9, y en la cual se colocan las actividades junto con sus indicadores, y se añade el cumplimiento del indicador a partir de los resultados de las fuentes de verificación. Con el fin de medir el cumplimiento de estas actividades, se propone colocar 1 a la actividad cumplida, 0 a la actividad que no se cumplió, y un rango decimal equivalente al porcentaje de cumplimiento:

Se coloca un puntaje del 0 al 1, según el grado de cumplimiento del indicador. Si se cumplió la mitad, por ejemplo, se coloca 0,5.

Actividades del plan	Indicador	Cumplimiento del indicador	Fuente de verificación
Concurso Interescolar El Mural del Agua	N.° de participantes	5/10 colegios = 0,5	Listas de asistencia de los talleres
	1 mural pintado por estudiantes	1	Fotografía del mural
Spot en radio y TV sobre buen uso de los buzones	1 spot en radio y TV sobre el buen uso de los buzones	No se realizaron = 0	Archivo digital del spot
			Contrato con los medios de comunicación
Talleres participativos con organizaciones sociales de base	N.° de asistentes	50/200 asistentes = 0,4	Acta de asistencia
	Nivel de aprendizaje	70% = 0,7	Sondeo a participantes
Porcentaje de actividades realizadas: 5 = 100%		0,5 + 1 + 0,4 + 0,7 = 2,6/ 5 = 0,52 52% de grado de cumplimiento	

Para obtener el grado de cumplimiento se divide la suma de indicadores cumplidos entre el n° de indicadores planificados.

Luego, con el fin de conocer el **impacto del plan**, es necesario comparar los objetivos planteados con los resultados obtenidos. Lo recomendable es tomar como base la tabla de objetivos del plan (véanse los Objetivos) para luego colocar la misma tabla, añadir la columna "Grado de cumplimiento" y colocar en ella los porcentajes obtenidos gracias a las Fuentes de verificación, las cuales deben ser colocarse en una tercera columna, al lado del Grado de cumplimiento:

Objetivo general	Grado de cumplimiento	Fuente de verificación
Informar a 60% del POP sobre el valor económico del agua y el uso adecuado de los servicios sanitarios, con el fin de reducir el % de agua no facturada y preservar las redes de alcantarillado.	65% de los usuarios están informados sobre las acciones de educación sanitaria; 30% sobre la reducción del agua no facturada; 40% sobre la reducción de colapsos de las redes de alcantarillado al año	• Informe del área de planificación • Encuesta a usuarios - diciembre 2014 • Informe de la gerencia operacional
Objetivos específicos	**Grado de cumplimiento**	**Fuente de verificación**
Sensibilizar a 60% del POP sobre el cuidado y buen uso de los buzones de alcantarillado.	60% de usuarios impactados; 35% de reducción de robos de buzones; 40% de usuarios conocen los perjuicios del robo de tapas de buzones	• Informe de actividades • Encuesta a usuarios - diciembre 2014 • Informe del área de mantenimiento
Informar a 30% de las organizaciones sociales de base sobre los hábitos sanitarios y la importancia del uso adecuado de los servicios sanitarios.	40% de organizaciones sociales impactadas; 10 acciones de ahorro del agua en organizaciones sociales; 30 fugas detectadas y reparadas	• Informe de evaluación (comparativo con la línea de base) • Informe del área de mantenimiento

Los sondeos se realizan a fin de año, luego de la ejecución de las actividades, del mismo modo que las encuestas en la etapa del diagnóstico.

De este modo se pueden comparar los resultados alcanzados con los resultados deseados. Por ejemplo, el objetivo general de la tabla es: Informar a 60% del POP sobre el valor económico del agua y el uso adecuado de los servicios sanitarios, con el fin de reducir el porcentaje de agua no facturada y preservar las redes de alcantarillado. El resultado es: 65% de usuarios informados sobre las acciones de educación sanitaria por parte de la EPS, 30% de reducción del agua no facturada y 40% de reducción de los colapsos de las redes de alcantarillado en el año. De este modo, se verifica que el plan tuvo éxito y logró sus objetivos.

Finalmente, se debe elaborar un informe sobre la **pertinencia, viabilidad y efectividad** de las estrategias ejecutadas, para lo cual es recomendable elaborar un resumen del de-

sarrollo del plan, con el fin de realizar una retroalimentación y crítica constructiva de las acciones desarrolladas y, de este modo, efectuar una mejor labor el año siguiente. Es importante considerar:

- La pertinencia: cuán convenientes y oportunas fueron las estrategias realizadas.
- La viabilidad: la posibilidad y facilidad de llevar a cabo lo propuesto.
- La efectividad: la capacidad de hacer realidad los objetivos trazados.

Lo cual se logra respondiendo las siguientes preguntas:

- **Sobre la pertinencia del plan**
  - ¿Las acciones realizadas cumplieron las expectativas de la población?
  - ¿Las acciones se realizaron de acuerdo con las costumbres, cultura, intereses y consumo mediático de la población?
  - ¿El público objetivo quedó satisfecho con las acciones desarrolladas?
- **Sobre la viabilidad del plan**
  - ¿El trabajo de campo fue implementado conforme a lo esperado? ¿Por qué?
  - ¿El plan se desarrolló como se planificó inicialmente? ¿Qué se debió modificar y por qué?
  - ¿Qué actividades se desarrollaron con facilidad y normalidad? ¿A qué se debió?
  - ¿Qué actividades se desarrollaron con mayor dificultad? ¿A qué se debió?
- **Sobre la efectividad del plan**
  - ¿El plan logró los resultados esperados? ¿Por qué?
  - ¿Los resultados del plan contribuyeron a las metas de la EPS? ¿Por qué?

Los anexos los podrán encontrar tanto en versión física como en versión digital.

BIBLIOGRAFÍA

Instituto Nacional de Recursos Naturales (2004). *Manual de diseño de planes de comunicación*. Asociación de Comunicadores Sociales Calandria.

Save The Children (2009). *¿Cómo desarrollar campañas de comunicación contra la explotación sexual de niñas, niños y adolescentes? Guía para su implementación*. Lima: Save the Children.

Pact Brasil (2007). *Guía de monitoreo y evaluación*.

Unión Europea (2007). *Guía metodológica de seguimiento y evaluación de los planes de comunicación de los programas operativos del FEDER*, Fondo de Cohesión y FSE 2007-2013. Galindo, Jesús (1998). Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. Compilación. México: Addison Wesley Longman. 345 p.

GIZ/Proagua (2013). PPT: El derecho humano al agua y saneamiento. Lima.

GTZ/Proagua (2006). EPS: *Gestión político-social y educación sanitaria y ambiental. Propuesta de intervención desde una visión integral*.

Organización Panamericana de la Salud (2006). *Guía para la educación sanitaria de usuarios de sistemas de agua y saneamiento rural.* Lima.

Naciones Unidas, Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat), Organización Mundial de la Salud (OMS). (2010). *The Right to Water*, Fact Sheet No. 35. Recuperado de <www.ohchr.org/Documents/Publications/FactSheet35en.pdf>

ANEXO 1

GUÍA MODELO PARA LA ENTREVISTA

Sobre las fortalezas de la EPS

- ¿Cuáles son las principales fortalezas de la empresa? (Instalaciones, experiencia de los trabajadores, gestión, gerencia con visión, es una empresa justa, es una empresa transparente, etc.)
- ¿Qué es lo que más le gusta de la EPS?

Sobre los problemas externos de la EPS

- ¿Cuál considera que pueden ser los problemas externos que amenazan a la empresa? (Escasas fuentes de agua, imagen negativa de la EPS, injerencia política, falta de concientización de los usuarios con relación al cuidado y valor del agua, etc.)
- ¿Cuáles podrían ser las posibles soluciones a esos problemas?

Sobre los problemas internos de la EPS

- ¿Cuál considera usted que son los problemas internos de la empresa? (qué afecta a la EPS de modo interno, por ejemplo, salarios bajos, escaso personal profesional, autoritarismo por parte de los altos mandos, etc.)
- ¿Cuáles podrían ser las posibles soluciones a esos problemas?

Sobre la comunicación interna

- ¿Cómo es la comunicación entre trabajadores de distintas oficinas?
- ¿Conoce cuáles son los objetivos, metas, visión y misión de la empresa? ¿Los otros trabajadores los conocen? ¿Los tiene en cuenta mientras realiza su trabajo?
- ¿Qué tipo de información le gustaría intercambiar y a través de qué medios?
- ¿Cómo se podría mejorar la situación que describe?

Sobre la satisfacción del personal

- ¿Cómo describiría el ambiente laboral en la EPS? (los trabajadores se llevan bien, colaboran entre ellos, se sienten parte del mismo equipo, se reconocen sus logros, se les paga puntualmente, hay incentivos para quienes realizan un buen trabajo, hay un buen ambiente laboral, etc.)
- ¿El área en la cual trabaja se encuentra organizada y funciona como le gustaría?

- ¿Siente que su trabajo le permite desarrollarse a nivel profesional?
- ¿Cómo se podría mejorar la situación que describe?

Sobre la comunicación externa de la EPS

- ¿Cómo percibe la comunicación de la EPS con los usuarios? (atención al cliente, difusión de información relevante, aviso de cortes a tiempo, cumplimiento de acciones, etc.)
- ¿Cómo se podría mejorar la situación que describe?

GUÍA MODELO PARA REALIZAR EL GRUPO FOCAL

Percepción sobre la calidad del servicio

1. ¿Qué opina sobre el servicio brindado por la EPS?
    - Presión
    - Continuidad
    - Abastecimiento
    - Calidad (color, sabor)
    - Frecuencia de atoros
    - Frecuencia de los cortes de agua
    - Frecuencia de rotura de las tuberías
2. ¿Cómo considera la atención al cliente por parte de la EPS?
    - Atención de reclamos
    - Solución a reclamos
    - Aviso de cortes del servicio
    - Puntualidad en la recepción del recibo de pago
3. ¿Cómo percibe la comunicación de la EPS con los usuarios? (atención al cliente, difusión de información relevante, aviso de cortes a tiempo, etc.)
4. ¿Percibe mejoras del servicio en comparación con los últimos 3 años? ¿Por qué?

Percepción sobre el aumento de la tarifa

1. ¿Cómo considera el costo que paga por el servicio de agua potable y saneamiento? ¿Por qué?
2. ¿Sabe si el presupuesto que maneja la EPS es suficiente para garantizar la sostenibilidad y mejora del servicio de agua y saneamiento?

3. ¿Estaría de acuerdo en pagar más para que la EPS le dé un mejor servicio? ¿Por qué?
4. (Si la respuesta es afirmativa) ¿Cuánto estaría dispuestos a pagar?
5. ¿Sabe usted en qué utiliza la EPS el dinero que paga por el agua?
    - Expansión del servicio
    - Mantenimiento de redes
    - Desinfección del agua
    - Pago de energía eléctrica
    - Otros:

Percepción de necesidades para proyectos de inversión

6. ¿Qué podría mejorar la EPS para brindar un mejor servicio?
7. ¿En qué priorizaría las inversiones de la EPS?

ANEXO 2

MODELO DE VACIADO DE ENTREVISTAS

	1	2	3	4	5	6	7	8
Entrevistados: Nombre								
Cargo								
Fortalezas								
Problemas externos								
Soluciones								
Problemas internos								
Soluciones								
Comunicación interna y clima laboral								
Soluciones								
Comunicación con los usuarios								
Soluciones								

ANEXO 3

FÓRMULAS PARA EL CÁLCULO DE MUESTRAS PARA LOS SONDEOS DE OPINIÓN

CALCULAR LA MUESTRA		
Muestreo probabilistico sistemático		
Nivel de confianza :	95%	1.96
Variabilidad positiva :	0,5	
Variabilidad negativa :	0,5	
Error :	0,05	
Población :	27828	
Muestra *"n"* =	379	

Colocar aquí el total de la población usuaria para calcular la muestra

Población	Valor normalizado 90%=1.645; 95%=1.96; 99%=2.576	Proporción esperada (si no se conoce, tomar 0,5 que maximiza el tamaño de la muestra)	q=1-prop. esperada	Error en la precisión	Muestra representativa
2000	1.645	50%	50%	5%	**238**
5000	1.645	50%	50%	5%	**257**
5500	1.645	50%	50%	5%	**258**
6000	1.645	50%	50%	5%	**259**
6500	1.645	50%	50%	5%	**260**
7500	1.645	50%	50%	5%	**261**
8000	1.645	50%	50%	5%	**262**
8500	1.645	50%	50%	5%	**262**
9000	1.645	50%	50%	5%	**263**
9500	1.645	50%	50%	5%	**263**
10000	1.645	50%	50%	5%	**263**
15000	1.645	50%	50%	5%	**266**
40000	1.645	50%	50%	5%	**269**
60000	1.645	50%	50%	5%	**269**
80000	1.645	50%	50%	5%	**270**
100000	1.645	50%	50%	5%	**270**
150000	1.645	50%	50%	5%	**270**
200000	1.645	50%	50%	5%	**270**
40550	1.645	50%	50%	5%	**269**

Colocar aquí el total de la población usuaria para calcular la muestra

ANEXO 4

MODELO DE ENCUESTA PARA CONOCER LA PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS

DATOS GENERALES		Código Encuesta:
Nombre del encuestador:	Fecha:	
Zona:		Código Zona:

I. DATOS DEL ENCUESTADO

Nombre del usuario — Sexo: H) (M) — Edad:

Dirección: Calle, Número de predio, Mz, Lote — Distrito:

¿Es usuario de la EPS? **Sí ( )** *Pasar a la pregunta 1.* **No ( )** *Pasar a la pregunta 42.*

1. ¿Con qué servicio brindado por la EPS cuenta?

Agua y desagüe ( ) Solo agua ( ) Solo desagüe ( )

Si respondió Solo agua o Agua y desagüe: ¿Cuántas horas al día recibe agua? :

2. ¿Cuál es su categoría de servicio?

Usuario doméstico: uso de agua en casa ( ) Usuario comercial: uso de agua en negocio ( )

II. SOBRE LOS SERVICIOS URBANOS

3. A continuación le voy a presentar estos seis servicios públicos. Quisiera que por favor los enumere en términos de importancia, empezando por el más importante y terminando con el menos importante.

Pavimentación de calles y avenidas	( )	Servicio de agua y desagüe	( )
Limpieza pública	( )	Electricidad	( )
Seguridad ciudadana	( )	Teléfono	( )

4. Imagine que este mes solo puede pagar un servicio ¿Cuál sería?

Luz ( ) Agua - Desagüe ( ) Teléfono ( )

III. SOBRE LA EMPRESA DE AGUA POTABLE Y DESAGÜE

Ahora bien, quisiera que hablemos sobre su satisfaccion respecto a diversos servicios. Le voy a mencionar distintos enunciados con respecto al servicio y quisiera que me indique cuán satisfecho o insatisfecho se encuentra al respecto

5. ¿Cómo calificaría su satisfacción respecto al servicio de agua potable que brinda la EPS?

Muy satisfecho ( ) Satisfecho ( ) Ni satisfecho ni insatisfecho ( ) Insatisfecho ( ) Muy insatisfecho ( )

6. ¿Cómo calificaría su satisfacción respecto al servicio de desagüe que brinda la EPS?

Muy satisfecho ( ) Satisfecho ( ) Ni satisfecho ni insatisfecho ( ) Insatisfecho ( ) Muy insatisfecho ( )

7. ¿Está usted satisfecho con la cantidad de agua que recibe para cubrir necesidades diarias?

Muy satisfecho ( ) Satisfecho ( ) Ni satisfecho ni insatisfecho ( ) Insatisfecho ( ) Muy insatisfecho ( )

8. ¿Cómo calificaría su satisfacción con respecto a la presión del agua que recibe?

Muy satisfecho ( ) Satisfecho ( ) Ni satisfecho ni insatisfecho ( ) Insatisfecho ( ) Muy insatisfecho ( )

9. ¿Cómo calificaría su satisfacción con respecto a la continuidad de horas del servicio de agua en su zona?

Muy satisfecho ( ) Satisfecho ( ) Ni satisfecho ni insatisfecho ( ) Insatisfecho ( ) Muy insatisfecho ( )

10. ¿Cómo calificaría su satisfacción respecto al desempeño general que realiza la EPS?

Muy satisfecho ( ) Satisfecho ( ) Ni satisfecho ni insatisfecho ( ) Insatisfecho ( ) Muy insatisfecho ( )

11. ¿Cómo calificaría el sabor del agua que recibe?

Muy satisfecho ( ) Satisfecho ( ) Ni satisfecho ni insatisfecho ( ) Insatisfecho ( ) Muy insatisfecho ( )

Si respondió Muy mal sabor o Mal sabor ¿Por qué es desagradable?:

12. ¿Cómo calificaría el color del agua que recibe?

Muy cristalina ( ) Cristalina ( ) Turbia ( ) Muy turbia ( )

13. ¿Cómo calificaría, en general, su satisfacción respecto a la atención al cliente de la EPS?

Muy satisfecho ( ) Satisfecho ( ) Ni satisfecho ni insatisfecho ( ) Insatisfecho ( ) Muy insatisfecho ( )

14. La atención de reclamos en la EPS es:

Rápida ( ) Lenta ( ) No sabe / No hizo ningún reclamo ( )

15. ¿En cuánto tiempo la EPS soluciona los reclamos?

Menos de 1 día ( ) Entre 1 día y 1 semana ( ) Entre 1 y 2 semanas ( ) Más de 2 semanas ( ) No sabe/No hizo ningún reclamo ( )

16. ¿Con qué frecuencia considera que se dan los cortes de agua sin previo aviso?

Menos de 1 vez al mes ( ) 1 vez al mes ( ) Más de 1 vez al mes ( )

17. Califique la frecuencia de las roturas en las tuberías de agua en la red

Nada frecuentes ( ) Poco frecuentes ( ) Normal ( ) Frecuentes ( ) Muy frecuentes ( )

18. Califique la frecuencia de los atoros en el desagüe

Nada frecuentes ( ) Poco frecuentes ( ) Normal ( ) Frecuentes ( ) Muy frecuentes ( )

19. ¿El recibo del servicio llega a su casa a tiempo, es decir, antes de la fecha de vencimiento?

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

20. ¿Qué es lo primero que mejoraría del servicio de la EPS? (Máximo 3 cosas):

21. ¿Percibe que ha habido cambios en el servicio durante los últimos 3 años?

Sí, ha mejorado ( ) Sí, ha empeorado ( ) No, está igual ( )

II. PARA CLIENTES CON SÓLO SERVICIO DE AGUA POTABLE

22. ¿Por qué razón no cuenta con el servicio de desagüe?

1. No hay red de desagüe en la zona ( )
2. La EPS no atiende mi solicitud ( )
3. Hay redes, pero no se las entregan a la EPS ( )

4. Otro:

23. ¿Dónde hacen sus necesidades?

1. Tienen baño con pozo séptico/letrina ( )
2. Utilizan un baño público ( )
3. En el campo o aire libre ( )

4. Otro:

IV. PARA CLIENTES EN CORTE

24. ¿Hace cuánto tiempo que no tiene activado su servicio (en meses cumplidos)**?**

25. ¿Por qué no ha activado su servicio?

No tiene dinero para pagar la deuda ( ) Tiene otro proveedor que le brinda agua ( ) *Otro:*

VI. USO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

26. ¿Recibió información emitida por la EPS en los últimos tres meses? (recibos, volantes, folletos)?

Sí ( ) No ( ) No sabe/ No recuerda ( )

Si respondió Sí, ¿A través de qué medio?

¿Qué temas trataba?

27. Si indicó radio, ¿Qué temas le gustaron más?

¿Por qué?

28. Si indicó TV, ¿Qué temas le gustaron más?

¿Por qué?

29. Si indicó *Otro*, ¿Qué temas le gustaron más?

¿Por qué?

30. ¿Qué emisora de radio es su preferida?

Programas: *Horarios:* *Periodista de mayor credibilidad:*

31. ¿Qué canal de TV es su preferido?

Horarios preferidos: *Programas preferidos:*

32. ¿Qué temas le gustaría que informe la EPS?

33. ¿Qué medio o forma de comunicación le gustaría que la EPS utilice para comunicarle la información anterior?

Radio ( ) Recibo de agua ( ) TV ( ) Página web ( ) *Otros:*

VII. VALOR ECONÓMICO DEL AGUA, SALUD Y EDUCACIÓN SANITARIA

34. ¿Sabe usted en qué utiliza la EPS el dinero que paga por el agua?

1. Expansión del servicio ( )
2. Mantenimiento de redes ( )
3. Desinfección del agua ( )
4. Pago de energía eléctrica ( )
5. No sabe/ No opina ( )
6. *Otros:* ( )

35. ¿Cómo considera su recibo de agua y desagüe?

Caro ( ) Adecuado ( ) Económico ( )

36. ¿Con qué frecuencia paga su recibo?

Mensualmente, antes que venza el plazo ( ) Cada dos meses ( ) Cada vez que me cortan el servicio ( )

37. Para que la EPS le dé un mejor servicio, ¿estaría de acuerdo en pagar más?

Sí ( ) No ( ) *Cuánto:*

38. Usted considera que las conexiones clandestinas:

Afectan el servicio de agua y desagüe del distrito ( ) No afectan el servicio de agua y desagüe del distrito ( )

39. ¿Qué cree que sucederá cuando instalen micromedidores en las viviendas?

1. Me favorecerá económicamente ( )
2. Obligará a controlar las fugas en casa ( )
3. Pagará más quien consuma más agua ( )
4. Me afectará económicamente ( )
5. Mejorará el servicio ( )
6. No sabe/ No opina ( )

40.¿Existen fugas de agua en su casa? (Ej: algún caño gotea, corre el agua del inodoro cuando nadie lo usa, hay humedad en las paredes, etc.)

Sí ( ) No ( ) No sabe/ No opina ( )

Si respondió Sí.
¿Cuánto tiempo tarda en reparar la fuga? Días ( ) Semanas ( ) Meses ( )

41. ¿Considera usted que las aguas del desagüe deberían ser tratadas?

Sí ( ) No ( ) No sabe/ No opina ( )

¿Por qué?

42. No es usuario de la EPS porque:

1. No hay red en la zona ( )
2. La EPS no atiende mi solicitud ( )
3. Hay redes, pero no se las entregan a la EPS ( )
4. *Otro:*

ANEXO 5

MODELO DE VACIADO DE ENCUESTAS

Datos generales	Nombre del encuestador			
	Fecha			
	Código de la encuesta			
	Zona			
	Código de la zona			
I - Datos del Encuestado	Nombre del usuario			
	Sexo			
	Edad			
	Dirección			
	Distrito			
	Es usuario			
	1. Con qué servicio cuenta			
	1.1 Horas de servicio			
	2. categoría de servicio			
II - Sobre los servicios urbanos	3. Importancia de los servicios	Pavimentación de calles y avenidas		
		Limpieza pública		
		Seguridad ciudadana		
		Agua y desagüe		
		Electricidad		
		Teléfono		
	4. Prioridad del pago	Luz		
		Agua - desagüe		
		Teléfono		
III. Sobre la Empresa de Agua Potable y Desagüe	Satisfacción respecto	5. Agua		
		6. Desagüe		
		7. Cantidad de agua		
		8. Presión		
		9. Continuidad		
		10. Desempeño de la EPS		
	Cómo calificaría	11. Sabor del agua		
		12. Color del agua		
		13. Atención al cliente		
		14. Atención de reclamos		
		15. Tiempo para la solución de reclamos		

III. Sobre la Empresa de Agua Potable y Desagüe	Frecuencia de	16. Cortes		
		17. Roturas		
		18. Atoros		
	19. Recibo a tiempo			
	20. Qué mejoraría			
	21. Cambios			
IV. Para clientes con solo servicio de agua potable	22. Por qué no cuenta con el servicio de agua			
	23. Dónde hacen sus necesidades			
V. Clientes en corte	24. Meses sin activar el servicio			
	25. Por qué no activó el servicio			
VI. Uso de medios de comunicación	26. Recibió información de la EPS			
	26. En qué medio			
	26. Qué temas trataba			
	Qué temas le gustaron más	27. En la radio		
		27. ¿Por qué?		
		28. En la TV		
		28. ¿Por qué?		
		29. Otro		
		29. ¿Por qué?		
	Radio	30. Preferida		
		30. Programas		
		30. Horarios		
		30. Periodista		
	TV	31. Preferido		
		31. Programas		
		31. Horarios		
	32. Temas para que la EPS informe			
	33. Qué medio prefiere para que la EPS informe			
VII. Valor económico, salud y educación sanitaria	34. En qué utiliza la EPS el dinero	Expansión del servicio		
		Mantenimiento de redes		
		Desinfección del agua		
		Pago de energía eléctrica		
		No sabe / No Opina		
		Otros		
	35. El recibo de agua es			
	36. Frecuencia de pago del recibo			
	37. Pagaría más por un mejor servicio			
	38. Las conexiones clandestinas			

VII. Valor económico, salud y educación sanitaria	39. La instalación de medidores	1. Favorecerá económicamente		
		2. Controlará fugas		
		3. Paga más quien consume más		
		4. Afectará económicamente		
		5. Mejorará el servicio		
		6. No sabe / No opina		
	40. Existen fugas en casa			
	40. Hace cuánto			
	41. Las aguas del desagüe deben ser tratadas			
	41. ¿Por qué?			
42. No es usuario de la EPS porque				

ANEXO 6

MODELO DEL MAPA DE INTERVENCIÓN

NOMBRE DEL PLAN - AÑO

Objetivo general:

N.°	Objetivo específico	Público objetivo	Eje temático	Campaña	Activi-dades	Medios	Espacios	Actores involucrados	Indicador	Fuentes de verificación

ANEXO 7

CRONOGRAMA

NOMBRE DEL MAPA	
RESPONSABLE	

x	Tarea pendiente	Pendiente	(P)
1	Tarea concluida	Realizado	(R)
		Total	(T)

N°			1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	2	2.1	2.2		3	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8		4	4.1	4.2	4.3	4.4
Tipo de actividad / tarea			Actividad	Tarea	Tarea	Tarea	Tarea	Tarea	Tarea	Tarea	Tarea	Tarea	Entregable	Actividad	Tarea	Tarea		Actividad	Tarea	Tarea	Tarea	Tarea	Hito	Tarea	Tarea	Tarea		Actividad	Tarea	Tarea	Tarea	Entregable
Nombre de la actividad / tarea																																
Respon-sable																																
Status																																
Ene 14	S1	CAMPAÑA 1															CAMPAÑA 1										CAMPAÑA 3					
	S2																															
	S3																															
	S4																															
Feb 14	S1																															
	S2																															
	S3																															
	S4																															
Mar 14	S1																															
	S2																															
	S3																															
	S4																															
Abr 14	S1																															
	S2																															
	S3																															
	S4																															
May 14	S1																															
	S2																															
	S3																															
	S4																															

ANEXO 7

CRONOGRAMA

N°			1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	2	2.1	2.2		3	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8		4	4.1	4.2	4.3	4.4
Tipo de actividad / tarea			Actividad	Tarea	Tarea	Tarea	Tarea	Tarea	Tarea	Tarea	Tarea	Tarea	Entregable	Actividad	Tarea	Tarea		Actividad	Tarea	Tarea	Tarea	Tarea	Hito	Tarea	Tarea	Tarea		Actividad	Tarea	Tarea	Tarea	Entregable
Jun 14	S1	CAMPAÑA 1															CAMPAÑA 1										CAMPAÑA 3					
	S2																															
	S3																															
	S4																															
Jul 14	S1																															
	S2																															
	S3																															
	S4																															
Ago 14	S1																															
	S2																															
	S3																															
	S4																															
Set 14	S1																															
	S2																															
	S3																															
	S4																															
Oct 14	S1																															
	S2																															
	S3																															
	S4																															
Oct 14	S1																															
	S2																															
	S3																															
	S4																															
Dic-14	S1																															
	S2																															
	S3																															
	S4																															

ANEXO 8

MODELO DE PRESUPUESTO

PRESUPUESTO - NOMBRE DEL PLAN Y AÑO

N°	Actividades / tareas	Precio unitario	Cantidad	Precio total
	CAMPAÑA 1			
1	Actividad			0
2	Actividad			0
----	----			0
----	----			0
			Total campaña 1 en nuevos soles	0
	CAMPAÑA 2			
1	Actividad			0
2	Actividad			0
----	----			0
----	----			0
			Total campaña 2 en nuevos soles	0
	CAMPAÑA 3			
1	Actividad			0
2	Actividad			0
			Total campaña 3 en nuevos soles	0
	CAMPAÑA 4			
1	Actividad			0
2	Actividad			0
			Total campaña 4 en nuevos soles	0
	CAMPAÑA 5			
1	Actividad			0
2	Actividad			0
			Total campaña 5 en nuevos soles	0
			TOTAL = SUMA DE TODAS LAS CAMPAÑAS	0

ANEXO 9

MODELO DE CUADROS DE EVALUACIÓN

Actividades del Plan	Indicador	Cumplimiento del indicador	Fuente de verificación
1			
2			
3			
4			
...			
Porcentaje actividades realizadas		Suma del cumplimiento de indicadores	
		Porcentaje del grado de cumplimiento	

Objetivo general	Grado de cumplimiento	Fuente de verificación
Objetivos específicos	**Grado de cumplimiento**	**Fuente de verificación**

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Programa de Agua Potable y Alcantarillado (GIZ/PROAGUA)
Av. Los Incas 172, Piso 5
El Olivar, San Isidro
Teléfonos 222-0779 / 222-0990
www.proagua.org.pe

Director de GIZ/PROAGUA
Dr. Hans-Werner Theisen

Elaboración
Patricia Velarde Manyari
Clara Wiese Morales-Bermúdez

Colaboración
Patricia Puell Ortiz
Rosario Rojas Méndez

Revisión de contenido:
Patricia Velarde Manyari

Corrección de estilo:
Marta Miyashiro

Diagramación
Renzo Rabanal Pérez-Roca

Cooperación Alemana al Desarrollo – Agencia de la GIZ en el Perú
Prolongación Arenales 801, Lima 18, Perú.