

FACULTAD DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN  
UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

SEMINARIO TALLER DE GRADO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

# HACIA UNA COMUNICACIÓN INTEGRAL DE LA COMISIÓN NACIONAL DE FOMENTO RURAL

TRABAJO DE GRADO

Carballini, Ana Laura- 3.824.025-2- [carballinianalaura@gmail.com](mailto:carballinianalaura@gmail.com).

Voltolini, Candela- 4.970.529-3- [candelavoltolini@gmail.com](mailto:candelavoltolini@gmail.com).

Tutor: Daniel Ottado

## **Agradecimientos**

Todo esfuerzo tiene su recompensa, y si bien durante el camino parece lejana, forma parte del propio esfuerzo.

Todo llega en su momento exacto.

A nuestras familias, pareja, amigas y amigos, por el apoyo constante.

Al cuerpo docente de la FIC que nos formó durante este trayecto, a los compañeras y compañeros con los que compartimos.

A la Comisión Nacional de Fomento Rural por recibirnos cálidamente y confiar en nuestro trabajo.

A nuestro tutor Daniel Ottado y Denise Vigo por el apoyo y la paciencia hasta el final y a la Universidad de la República por formarnos como profesionales.



## Índice

R

Resumen.....4

1

Capítulo 1: Contenidos Introdutorios .....5

1.1 Introducción.....5

1.2 Justificación de la elección de la  
organización.....6

1.3 Objetivos del TG .....7

1.4 Comisión Nacional de Fomento Rural:  
Descripción de la Organización .....7

1.5 Comisión Nacional de Fomento Rural en  
Digital..... 12

2

Capítulo 2: Antecedentes ..... 13

2.1 Comunicación Corporativa e Institucional en  
las Agrupaciones Agrícolas. Relaciones con  
los Stakeholders. Educomunicación. El caso  
de COAG en España, de José Carlos Martín  
Blanco..... 13

2.2 Antecedentes Nacionales- Programa de  
Comunicación Corporativa ARU, de María  
Manuela García Rodríguez y Camila  
Przepiorka Fava..... 14

2.3 Diagnóstico de Comunicación CNFR 2022..15

3

Capítulo 3: Marco Teórico ..... 23

3.1 Entrelazando Vínculos..... 24

3.2 Hacia una gestión eficiente de la  
Comunicación ..... 24

3.3 Cultura, Identidad e Imagen: tres conceptos  
interconectados ..... 26

3.4 Una de las claves para la efectividad:  
procesos y mensajes..... 27

3.5 Públicos: los constituyentes de la  
Comunicación. .... 28

3.6 Plan Estratégico: el comienzo del cambio... 31

3.7 Estrategia: el apellido ..... 31

4

Capítulo 4: Metodología ..... 32

4.1 Abordaje Metodológico..... 32

5

Capítulo 5: Plan Estratégico de Comunicación 35

5.1 Análisis situación interna y externa: ..... 35

5.2 Objetivos ..... 38

5.3 Desarrollo del Plan Estratégico de  
Comunicación: Hoja de Ruta..... 39

5.4 Diseño del Plan..... 39

5.5 Cronograma de actividades ..... 41

5.6 Presupuesto Estimado ..... 41

5.7 Elaboración de producto para el Trabajo de  
Grado..... 42

5.8 Objetivo del Manual Integral de  
Comunicación Institucional ..... 43

5.9 Contenidos del Manual Integral de  
Comunicación Institucional ..... 44

5.10 Implementación ..... 45

5.11 Informe capacitación sobre uso del Manual  
Integral de Comunicación Institucional. .... 46

5.12 Sugerencias para mejores prácticas de  
comunicación ..... 49

6

Capítulo 6: Conclusiones ..... 52

6.1 Conclusiones Finales..... 52

7

Capítulo 7: Reflexiones..... 54

R

Referencias Bibliográficas..... 55

A

Anexos..... 57

## **Resumen**

El presente trabajo se enmarca dentro del Seminario Taller de Comunicación Organizacional de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República y es el resultado del desarrollo de una investigación e intervención por parte de un equipo de estudiantes.

El trabajo tiene como principal objetivo brindar herramientas en cuanto a la comunicación mediante un Plan Estratégico de Comunicación y un Manual Integral de Comunicación Institucional a la Comisión Nacional de Fomento Rural como producto, con el fin de fomentar una mejor gestión de su comunicación interna. Toda la investigación, análisis e intervención se efectuó con el apoyo del tutor asignado y se basó en diferentes autores estudiados durante el recorrido desarrollado en la licenciatura.

**Palabras claves:** Comisión Nacional de Fomento Rural, Comunicación Interna, Organización, Plan Estratégico, Gestión de la comunicación, Manual de comunicación.



## **Capítulo 1: Contenidos Introdutorios**

### **1.1 Introducción**

El presente Trabajo de Grado (TG) se realizó como práctica pre profesional en el marco del Seminario Taller de Comunicación Organizacional (STCO). El vínculo con la Comisión Nacional de Fomento Rural comienza en junio del 2022 al seleccionar la organización como objeto de estudio para la intervención en Comunicación.

Cabe destacar el alcance que tiene la Comisión Nacional de Fomento Rural en un país agropecuario como lo es Uruguay, esta organización fomenta y apoya la agricultura familiar en el territorio uruguayo, proporcionando asesoramiento y mejoras institucionales para los pequeños y medianos productores de la región.

A partir de diferentes autores y marcos de referencia se analizan los problemas y/o necesidades de la organización, con el fin de diagnosticar su comunicación y brindar recomendaciones para una mejor gestión de las prácticas comunicativas, este proyecto se enfocó tanto en la comunicación interna como externa de la organización.

En un principio, se realizó un estudio y análisis previo acerca de la organización a partir de documentos hallados en la web y en sus redes sociales. Posteriormente, mediante un relacionamiento directo con integrantes de la comisión se pudo obtener mayor información

Luego de recabar información y tras analizar los datos obtenidos, se procedió a la creación de un Diagnóstico de Comunicación; a partir del cual, se elaboró un plan de comunicación con el fin de proporcionar herramientas que permitan una mejor gestión de su comunicación. También se diseñó un Manual Integral de Comunicación Institucional, el mismo contiene sugerencias para llevar un óptimo manejo comunicacional de la Comisión Nacional de Fomento Rural.



## **1.2 Justificación de la elección de la organización**

La organización elegida fue desde un principio de gran interés para el equipo debido a los problemas comunicacionales que ésta manifestó tener. La misma, manifestaba como principal necesidad el mejorar su comunicación interna, sobre todo entre lo que son sus órganos de conducción: Mesa Ejecutiva con los/as integrantes del Consejo Directivo; y su comunicación con las entidades de base.

En este sentido, resultó muy interesante tener la oportunidad de trabajar principalmente a nivel de comunicación interna, y por otro lado, con una entidad perteneciente a un área sensible para el país como lo es la producción agropecuaria y las familias que viven de ella instaladas en el medio rural. Una comunicación interna adecuada y correctamente planificada es fundamental para el funcionamiento óptimo de una organización.

Si bien la CNFR tiene cierta visibilidad pública, sus acciones no se conocen como deberían y no contribuyen a proyectar la imagen que deben tener como referentes del sector que representan los intereses de un grupo que aporta a la economía del país.

Actualmente, la comunicación interna toma cada vez mayor relevancia en las organizaciones tanto para fomentar la motivación de los integrantes como para poner en práctica la visión, misión y valores de la institución como para fomentar una repercusión en la comunicación con su entorno. Por tal motivo, el trabajar con una institución de esta magnitud representó un gran desafío, principalmente por la cantidad de personas que la conforman, sus asociados son principalmente pequeños y medianos productores rurales, además de personas vinculadas al quehacer agropecuario, comercial, educativo, etc., la organización representa sectores claves de nuestro país, como lo son sector agropecuario y agroindustrial los cuales registran una participación clave en la economía.

### **1.3 Objetivos del TG**

Objetivo General:

Contribuir al desarrollo de capacidades institucionales en materia de la comunicación para una mejor gestión de la comunicación integral de la Comisión Nacional de Fomento Rural.

Objetivos específicos:

- Aportar conceptual y metodológicamente una visión estratégica de la gestión de la comunicación de la Comisión Nacional de Fomento Rural.
- Brindar herramientas a la organización para fomentar una comunicación interna efectiva que contribuya a una mayor integración e involucramiento de sus miembros.
- Brindar herramientas a la organización para fomentar una comunicación externa efectiva que contribuya a fortalecer el vínculo y su posicionamiento con su entorno.

### **1.4 Comisión Nacional de Fomento Rural: Descripción de la Organización**

La Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR) es una organización de segundo grado que reúne 105 entidades de primer grado (Sociedades de Fomento Rural, Cooperativas Agrarias y otras formas organizativas de base) que busca una mejor calidad de vida de la población rural a través de la dignificación del trabajo rural y la mejora en su producción.



*Imagotipo de la organización. (Anexo 1)*

Fue fundada el 15 de agosto de 1915, dando inicio formalmente al sistema de fomento rural con el objetivo de mejorar los servicios de las zonas rurales y obtener mejoras en el nivel de producción agrícola. La organización nace a partir del llamado de trabajadores rurales "para modificar su vida de aislamiento y vincularse por medio del espíritu de asociación".

La Comisión combina la acción gremial con la promocional para el logro del fomento rural, buscando el desarrollo social y económico del medio rural, a través de la solidaridad, igualdad de posibilidades, justicia distributiva, participación plena y dignificación del hombre y mujer que trabajan en nuestro campo.

La Comisión Nacional de Fomento Rural ha participado en todas las instancias de integración a nivel del sector rural y del movimiento cooperativo, siendo miembro fundador de FUNDASOL<sup>1</sup>. A su vez, participa con delegados en múltiples instancias públicas, entre las cuales se encuentran el Instituto Plan Agropecuario, Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, Instituto Nacional de Semillas, Instituto Nacional de Carnes, Junta Nacional de la Granja, Comisión Administradora del Mercado Modelo, Comisión Asesora de Abastecimiento del Mercado Interno, Comisión Nacional Asesora Honoraria de la Seguridad Rural, Comisión Nacional Honoraria de Salud Animal, y Comisión Honoraria de Desarrollo Apícola.

---

<sup>1</sup> La Fundación Uruguaya de Cooperación y Desarrollo Solidarios (Fundasol) contribuye con los esfuerzos asociativos y el desarrollo de micro y pequeñas empresas, brindando el apoyo necesario para crear, consolidar, desarrollar y potenciar la capacidad empresarial, a través de la prestación de un servicio integral, eficiente y permanente de microcrédito, capacitación y asesoramiento empresarial.

Por otra parte, la CNFR es miembro fundador de la Coordinadora de Organizaciones de Productores Familiares del MERCOSUR -COPROFAM-, además de mantener un estrecho relacionamiento y colaboración con otras Redes y Organizaciones.

En cuanto a la **misión** de la organización, ésta énfasis en la contribución a un mejor nivel de vida para la población en campaña mediante una acción gremial y promocional para el logro del fomento rural, buscando de esta forma el desarrollo económico y social del medio rural.

En lo que respecta a su **visión**, es decir, lo que se espera alcanzar, es ser la organización líder en el fomento de la agricultura familiar.

Debe resaltarse que, debido a su carácter de Organización sin finalidad de lucro, sin actividades comerciales y/o empresariales y como representante de un sector con grandes dificultades económicas, la institución posee recursos limitados que acotan su accionar, contando para su financiamiento con el aporte de sus entidades de base, el cobro de algunos servicios y eventuales apoyos financieros externos que se logran mediante proyectos y/o convenios de cooperación.

Actualmente, la Comisión Nacional de Fomento Rural realiza acciones de fomento rural elaborando propuestas a nivel gremial, a nivel de generación de proyectos específicos de promoción del desarrollo local y generando apoyo a las entidades de base a nivel promocional.



## Organigrama

La Comisión Nacional de Fomento Rural cuenta con un organigrama específico de la organización:



Organigrama de CNFR. *Fuente: CNFR (Anexo 3).*

El estatuto de la Comisión Nacional de Fomento Rural establece lo siguiente:

La autoridad máxima dentro de la Comisión es la Asamblea General, la cual se reúne con carácter de Ordinaria o Extraordinaria, para considerar exclusivamente los asuntos incluidos en el respectivo Orden del Día. La Asamblea General Ordinaria se reúne anualmente dentro de los ciento ochenta días siguientes al cierre del ejercicio económico y trata la memoria anual y el balance que presenta el Consejo Directivo, así como todo otro asunto que el mismo incluya en el Orden del Día.

A la Asamblea General, le sigue el Consejo Directivo, el cual está a cargo de la dirección y administración de la Comisión Nacional de Fomento Rural, integrado por veintiún miembros titulares y veintiún suplentes.

Por otro lado, se encuentra la Comisión Fiscal, compuesta de tres miembros titulares e igual número de suplentes, elegidos conjuntamente o separadamente con el Consejo. Esta debe controlar la administración de los bienes de la Institución efectuando por sí o por medio de auditores independientes, las revisiones de la contabilidad y de los documentos relacionados con su patrimonio y con la gestión presupuestal; Velar porque se cumplan estos Estatutos; Convocar a la Asamblea cuando constate violación del Estatuto o de las decisiones de la Asamblea por el Consejo; Informar a la Asamblea sobre la gestión financiera del Consejo, a cuyo efecto éste le comunicará el Balance con la debida anticipación.

Por último, las entidades base y productores son el Cuerpo Social de la Institución, conformado por las Sociedades de Fomento Rural, las Cooperativas Agropecuarias y Agroindustriales de primer grado, y las Asociaciones civiles y gremiales de carácter rural que pueden asociarse en calidad de afiliadas o adheridas.

### **Públicos Internos y Externos**

En primer lugar, se establece una distinción entre públicos internos y externos. En lo que refiere a público interno, la organización está compuesta por los siguientes órganos presentados anteriormente en el presente capítulo: Asamblea General a la cual le sigue la Comisión Directiva y la Comisión Fiscal, las cuales están integradas por 48 miembros (entre titulares y suplentes), una Mesa Ejecutiva, Coordinador Ejecutivo, Departamento de Promoción y Desarrollo, Departamento de Orientación Contable y Contralor Legal, Departamento de Secretaría y Administración, Departamento de Difusión y Publicaciones y Departamento de Formación y Capacitación, las Entidades Base y por último, los productores.

A nivel próximo, se encuentran las gremiales como la ARU, las organizaciones de movimiento sindical, toda organización que tenga relación con el diálogo político y medios de comunicación asociados con el agro.

## **1.5 Comisión Nacional de Fomento Rural en Digital**

La organización cuenta con un sitio web institucional el cual se encuentra en mantenimiento<sup>2</sup> y lo único que permite es acceder a un lugar para contacto.

No posee ningún tipo de información más que un mail de contacto. Posteriormente los integrantes de la organización confirmaron que el sitio no está en funcionamiento y tampoco se está trabajando en él.

En cuanto a sus redes sociales, la CNFR posee presencia en 1 red social: Facebook. La Comisión se unió a la red social el 24 de abril de 2013. Se puede encontrar bajo el nombre de usuario “Comisión Nacional de Fomento Rural”, poseen 2100 me gusta y 2300 seguidores. En el perfil cuentan con datos como: mail institucional, dirección y un teléfono celular.

En cuanto al contenido, en el perfil se mantiene una comunicación informativa. Se publican comunicados, avisos, noticias, fotos de acontecimientos, etc. Realizan publicaciones aproximadamente cada 2-3 días y por lo general tienen un promedio de entre 3-5 compartidos. No hay comentarios en la mayoría de sus publicaciones. La organización destaca la falta de actualización en cuanto a su comunicación digital y la necesidad de contar con un sitio web actualizado donde se nucleee toda la información necesaria sobre ésta.

---

<sup>2</sup> Véase Anexo 2.



## **Capítulo 2: Antecedentes**

A continuación se presentan los trabajos encontrados tanto a nivel internacional como nacional que se relacionan con el tema de estudio.

### **2.1 Comunicación Corporativa e Institucional en las Agrupaciones Agrícolas. Relaciones con los Stakeholders. Educomunicación. El caso de COAG en España, de José Carlos Martín Blanco.**

En su trabajo, para el estudio de la comunicación corporativa en el ámbito rural estableció los siguientes objetivos:

1. Identificar las prácticas de comunicación interna y externa de COAG.
2. Identificar los canales de comunicación empleados para relacionarse con los diferentes públicos en la organización COAG.
3. Identificar el tipo de consumo de contenidos que realizan y demandan los asociados de COAG y los canales mediante los que se comunican e informan.
4. Analizar la situación en que se encuentra la política de comunicación de una organización profesional agraria de Castilla y León (COAG en concreto) para diseñar una nueva estrategia con la que aplicar las herramientas pertinentes para asentar y fidelizar a sus afiliados, aumentar la afiliación de entre el colectivo de agricultores y ganaderos no adscritos y perfeccionar los mensajes y su reputación social.

Para la realizar esta investigación, parte de un método mixto. En primer lugar, como base se apoya en un estudio exploratorio en el cual se analizan diferentes variables que permiten conocer la comunicación organizacional en el entorno de las organizaciones agrarias, esto mediante una muestra obtenida de un cuestionario formado por preguntas de diferente tipología. Por otro lado, realizó un análisis pormenorizado del reflejo mediático sobre las acciones de la organización en un período determinado.

La investigación comenzó durante el 2022 y se encuentra planificada hasta el 2025-2026. El autor comenzará a extraer los resultados, interpretarlos y contextualizarlos en el 2024-2025.

## **2.2 Antecedentes Nacionales- Programa de Comunicación Corporativa ARU, de María Manuela García Rodríguez y Camila Przepiorka Fava.**

Antes de iniciar este estudio se hizo una revisión bibliográfica de investigaciones de corte similar, principalmente de organizaciones con carácter social. La búsqueda de estudios sobre organizaciones rurales arrojó los siguientes antecedentes:

Entre los trabajos encontrados, el que más se destaca y vincula a esta investigación, principalmente a las temáticas de comunicación y lo rural, es el trabajo de María Manuela García Rodríguez y Camila Przepiorka Fava, estudiantes de la ORT quienes realizaron un Programa de Comunicación Corporativa para la Asociación Rural del Uruguay con el fin de potenciar a la organización en concordancia con sus objetivos organizacionales. El trabajo cuenta con un total de 7 capítulos.

En su estudio, identifican como principal necesidad de la organización la carencia de cualquier forma de planificación estratégica en cuanto a su comunicación interna. A partir de esto, es que se plantean 3 objetivos para la comunicación en ARU:

- Redefinir las conversaciones sobre “lo rural” que permitan conocer el aporte del sector rural a la innovación y al desarrollo económico del Uruguay.
- Aumentar la visibilidad de la organización constituyéndola como un actor de referencia técnica y gremial en el sector rural.
- Generar una cultura interna de logros colectivos.

Para lograr su objetivo, utilizaron dentro de su metodología entrevistas en profundidad, investigaciones, estadísticas y escritos de diversos autores, libros de texto específicos sobre la temática rural, encuestas de percepción obtenidas de diferentes consultoras, de estudios y datos estadísticos de diferentes organismos que elaboran informes del sector y por último normativas y legislaturas vigentes que competen al sector.

Finalmente, posterior al Diagnóstico y habiendo analizado en profundidad las necesidades de la organización, realizaron un Plan de Comunicación específico junto con un Plan de Acción a implementar. En cuanto al contenido del plan, este incluye las acciones con su fecha de realización, el contexto y justificación, el público objetivo concreto, la descripción detallada de las distintas actividades y la metodología de evaluación y resultados.

Las herramientas de comunicación planteadas junto con recomendaciones en el Plan de Comunicación para la ARU fueran las siguientes:

- Sitio web
- Redes Sociales
- Revista Institucional
- Comunicados de prensa
- Manual de Vocero
- Manual de Identidad Visual
- Correo Electrónico

### **2.3 Diagnóstico de Comunicación CNFR 2022**

Los antecedentes del presente trabajo se enmarcan a su vez en el año 2022, año en el cual se realizó un Diagnóstico de Comunicación<sup>3</sup> dentro del Seminario Taller de Comunicación Organizacional. Este funcionó como recurso para lograr identificar los diferentes problemas de comunicación tanto internos como externos que se observaban en la organización.

---

<sup>3</sup> Véase Anexo 19.

Cada una de las problemáticas identificadas interfieren con el correcto funcionamiento de la CNFR y a su vez, los propios integrantes reconocen las dificultades que se generan a consecuencia de estas. A partir del trabajo realizado se observaron distintos ítems relevantes para la investigación tales como la relación entre los miembros, su cultura organizacional, su funcionamiento interno, sus formas de comunicar, etc.

Con el fin de formular el diagnóstico de comunicación, se realizó un análisis desde la perspectiva de los estudios organizacionales planteado por Pepe (2011) haciendo foco en lo que los miembros dicen sobre la organización, como creen que esta es percibida, como se identifican en ella y a su vez como les gustaría que la organización sea vista con el fin de poseer un panorama claro sobre el punto de vista interno de la organización para posteriormente pensar una estrategia de comunicación adecuada para esta.

La organización no cuenta con una gestión estratégica de su comunicación y carece de medios eficaces para llegar a los objetivos deseados. Los canales de comunicación son un factor clave para el desarrollo de una buena comunicación interna y correcta gestión. Los integrantes de la organización fueron consultados sobre esto a raíz de obtener información sobre cómo son éstos dentro de la organización y cómo se desarrollan.

Se encontraron una diversidad de canales como: WhatsApp, reuniones presenciales, reuniones virtuales mediante zoom, correo electrónico, redes sociales como Facebook pero el que más predomina es el WhatsApp y correo electrónico.

Cabe destacar que no existen barreras comunicativas entre los consejeros y las entidades base, por lo que existe gran accesibilidad para comunicarse directamente con los “altos mandos” de la organización. Estas respuestas fueron tomadas como indicadores de gestión, ya que se encuentran asociados a la formulación de sus canales y medios.



Los integrantes de la organización no se encuentran al tanto de información fundamental como lo es su misión, visión, estructura organizacional, si cuentan con un vocero o no, tampoco poseen lineamientos definidos sobre sus procedimientos y roles, atraviesa una gran falta de compromiso por parte de sus integrantes y una deficiencia de sus canales de comunicación. Estas problemáticas generan como consecuencia una comunicación interna poco eficaz y con ruido. Asimismo se ha constatado la existencia de apatía en relación a las actividades que propone la organización, se observó una bajo grado de involucramiento en lo propuesto por la organización.

Brandolini (2008) nos plantea a la organización como una red de conversaciones, es decir, construida a partir de compromisos mutuos, lo cual crea una identidad. A partir de este concepto se observaron dos factores fundamentales faltantes en la Comisión: una red de conversaciones eficaz y fuerte, y un compromiso mutuo entre la organización y sus integrantes.

Por último, se analizó la variable de Comunicación Interna y Estrategia de Comunicación a partir de las cuatro dimensiones planteadas por Restrepo (1995). En primer lugar, se observaron en materia de información aquellas operaciones realizadas por la organización para su correcto funcionamiento tales como la distribución de información mediante sus canales de comunicación, las reuniones junto al Consejo Directivo, el trabajo con las entidades base que nuclea, la coordinación de diferentes actividades, entre otras.

En materia de socialización y participación, se observaron principalmente las reuniones presenciales en la comisión junto a consejeros, donde se generan instancias de trabajo en equipo para la toma de decisiones respecto a la organización y su vez se contempla la socialización de los integrantes y las entidades base.

Por último, en divulgación, se tomó en cuenta las actividades que genera la organización para dar a conocer lo que hace. Se tomó en cuenta principalmente su perfil de Facebook donde se divulga al exterior lo que la organización hace y las acciones de prensa.

En conclusión, una vez analizada la situación de la organización, el equipo determinó como fundamental:

1. Formular estrategias de comunicación concretas con una planificación acorde a las necesidades que tiene la organización.
2. Facilitarle a todos los integrantes de la Comisión Nacional de Fomento Rural todo contenido relativo a la organización: misión, visión, organigrama, objetivos, descripciones de su “cargo”, toda documentación referente a lo que la organización es y hace, de forma que la lea, la sepa y la interiorice.
3. Crear un Manual de Comunicación Integral donde se definan lineamientos y estrategias de comunicación a implementar acorde a las necesidades de la organización.

### **Técnicas de investigación**

Las técnicas usadas fueron el análisis documental y análisis de datos, las entrevistas semiestructuradas y los sondeos de opinión mediante Google Forms.

Para la realización del análisis de la comunicación interna, se optó por utilizar la perspectiva interpretativista, ya que la investigación se centró principalmente en las acciones comunicacionales de la organización, su origen y desarrollo, como también en su producción. Acorde con Varona, quien utiliza la perspectiva interpretivista, intenta descubrir cómo los miembros de la organización interpretan y experimentan la vida organizacional, y a su vez se concentra en el significado de las acciones y producciones comunicacionales de una organización. (Varona, 1993, P.6)



## **Problemas de Comunicación Identificados**

Actualmente la Comisión Nacional de Fomento Rural no gestiona estratégicamente su comunicación interna, ni tampoco posee lineamientos sobre cómo llevarla a cabo.

### **A nivel interno:**

Los problemas presentados a continuación son el resultado de un proceso de exploración realizado mediante el intercambio con el equipo de la Comisión Nacional de Fomento Rural. Para identificar los problemas de comunicación, se los clasificó a nivel interno y externo.

### **Ausencia de gestión de la comunicación:**

A través de las técnicas utilizadas se pudo observar como una gran necesidad comunicacional a nivel interno la falta de una gestión estratégica de la comunicación. La organización no posee una idea clara sobre qué y cómo comunicar, por lo que la información llega a su público interno de manera demorada, desordenada e informalmente, lo que repercute en un escaso entendimiento para sus destinatarios.

### **Gestión de la comunicación insuficiente:**

La Comisión no posee una planificación sobre lo que se comunica o cómo hacerlo. Un claro ejemplo es la comunicación a las entidades base sobre lo que la organización hace.

### **Limitado Compromiso:**

Se pudo percibir un compromiso limitado por parte de los integrantes en relación a lo que la organización hace o propone. Resulta importante destacar que la organización posee problemas en relación a la participación de sus integrantes. Por lo general, es un grupo reducido el que demuestra interés sobre lo que la organización propone y sobre lo que ésta hace.

### **Seguridad de la información:**

De lo relevado se pudo observar que los integrantes no cuentan con un correo electrónico institucional creado por la propia organización, si no que se utiliza el correo personal de cada integrante. Esto deriva en que la información no se mantenga en la organización, sino en la órbita personal de cada miembro.

### **Baja comprensión y apropiación de roles:**

Se identificó poca comprensión de los roles a desempeñar y una baja apropiación de estos. Si bien todos los integrantes de la organización tienen a su disposición el estatuto donde se encuentran definidos tanto los roles como tareas a desempeñar, allí se encuentran definidos por estatutos, función y alcance, y las tareas concretas son asignadas, informadas y registradas en actas de Mesa Ejecutiva que integran los 8 cargos de responsabilidad máxima del Consejo Directivo, sin embargo, en su mayoría no tienen claro las tareas que abarca su rol, lo cual hace que sus responsabilidades sean ambiguas e indeterminadas.

### **A nivel externo:**

#### **Comunicación Digital, Sitio Web y Redes Sociales:**

Tal como se menciona anteriormente, el sitio web institucional de la organización se encuentra en mantenimiento y cuenta únicamente con un botón de contacto (Anexo 2). Por otro lado, cuentan con un Perfil de Facebook<sup>4</sup>, el cual denota una clara falta de planificación de la estrategia digital, principalmente acerca de lo que se publica en el mismo y cómo se publica.

---

<sup>4</sup> Véase Anexo 4

### **Vocería:**

La organización no cuenta con una persona encargada de difundir las novedades que van surgiendo dentro de la institución, esto refiere en cuanto al contacto con la prensa. No poseen lineamientos de comunicación definidos para la correcta difusión de novedades a nivel externo. La Comisión posee grandes dificultades para elaborar una agenda propia de comunicación, lo cual es una herramienta clave para la comunicación con la prensa.

### **Conclusión sobre los problemas de comunicación**

A pesar de que se identificaron problemas de comunicación tanto a nivel interno como externo se determinó junto a la organización que era fundamental hacer foco en su comunicación interna y externa, ya que genera grandes dificultades actualmente en la organización, por lo que resulta primordial trabajar estos aspectos. La CFNR presenta varias dificultades en cuanto a su comunicación, en primer lugar, una gestión de la comunicación débil, no poseen una idea clara sobre qué y cómo comunicar, lo cual como consecuencia produce afecta el desarrollo comunicativo habitual y disminuye su productividad. Por ende, definir procesos entre los integrantes de la organización podría generar un mayor involucramiento de estos sobre lo que la CNFR es y hace.

En conclusión, la prioridad es poder definir una correcta gestión de su comunicación, estableciendo acciones y procesos a seguir que logren generar una mejor organización y facilitar la comunicación de tareas.

En base al análisis realizado y el diagnóstico llevado a cabo, se identificó como principal problema un alto nivel de ruidos y fallas en la comunicación interna de la organización. Se abordaron los principales aspectos de la organización como sus relaciones interpersonales, su estructura y cultura organizacional, sus canales de comunicación, sus procedimientos y roles a desempeñar y sus formas de trabajo.

Mediante el análisis realizado, se logró identificar como principales problemas a nivel interno la insuficiencia de una correcta gestión y planificación estratégica de su comunicación, la insuficiencia de canales de comunicación formales, la inexistencia de una definición de roles y la falta de registro de sus procedimientos.

Una vez analizada la situación de la organización, el equipo determinó como fundamental:

- Trabajar la gestión de sus canales de comunicación formales.
- Priorizar la falta de procesos de capacitación en comunicación como también para cada rol.
- Formular estrategias con el fin de incentivar un mayor involucramiento e interés por parte de los integrantes de la organización.

Una vez culminado el desarrollo del diagnóstico de comunicación y analizado las problemáticas presentadas se determinó la comunicación interna de la organización como aspecto principal a tratar en el Trabajo Final de Grado. A partir de diferentes instancias tanto presenciales como virtuales con el coordinador ejecutivo y consejeros de la organización se acordó el implementar acciones con el fin de promover una mejoría en su comunicación interna y externa. Para cumplir con este objetivo se propone desarrollar un plan estratégico de comunicación integral interno y externo con el desarrollo de un Manual Integral de Comunicación Institucional como producto que incluya herramientas para un mejor manejo de su comunicación tanto para los miembros de la organización como para todo el que ingrese a esta. Se incluirán acciones y recomendaciones adecuadas a los problemas identificados en el diagnóstico, como también se llevará a cabo una capacitación para un adecuado uso del manual.

### **Capítulo 3: Marco Teórico**

Para el desarrollo del Trabajo Final de Grado se utilizó como guía las siguientes categorías: Comunicación Interna, Comunicación y Gestión; Cultura, Identidad e Imagen; Comunicación, procesos y mensajes; Públicos: definición e identificación.

#### **Comunicación rural: Trabajar estrategias**

La comunicación rural no es una instancia simplemente instrumental, sino un proceso dinámico, tendiente a la construcción de múltiples relaciones, con momentos que se equiparan a los procesos cognoscitivos de cada grupo o sector con el que se trabaja. La idea básica se apoya en el reconocimiento del espacio rural como una realidad compleja y conflictiva en la que existen numerosos actores con intereses/necesidades y niveles de compromiso, a veces antagónicos y a veces complementarios, que por eso mismo pueden coordinarse en torno a un problema. La comunicación es una herramienta apta para realizar esta tarea. La propuesta consiste en armar la estrategia de comunicación a partir de lo que cada sector «puede/quiere escuchar» en un determinado momento. Esto es, partiendo de sus intereses y necesidades actuales.

Por eso, más que un énfasis en la planificación, es necesario dotar al sistema de un grado de flexibilidad y de control que permita la generación de nuevas respuestas a la crisis. Nos interesa trabajar con estrategias como dispositivos de diseño para interpelar la dinámica social operando crítica y valorativamente en su dimensión comunicativa

#### **3.1 Entrelazando Vínculos**

En el presente trabajo se le brindó gran relevancia a la comunicación interna y sus procesos, según Brandolini (2008), las organizaciones se comunican en todo momento, por lo cual, es importante no liberar su comunicación al azar.



Los procesos de comunicación son el sostén de la organización como una red de relaciones donde intervienen distintos actores y se entrelazan vínculos. Es por esto, que identificamos dentro de una organización comunicación interna y externa, la externa dirigida al público externo, es decir, a todo aquel que tenga un vínculo con ella pero sin formar parte de, y por otro lado, la interna destinada a su público interno.

La autora, destaca a la comunicación interna como un instrumento fundamental para lograr compromiso y consenso dentro de la estructura organizativa, siendo un punto estratégico en la vida de la organización. Una buena comunicación se traduce en una mayor productividad y armonía en el ámbito laboral.

El desarrollo de una buena comunicación interna proporciona sentido al trabajo, produce pertenencia y capacita a cada integrante como “vocero” de la organización a la que pertenece.

Este tema resultó relevante para el equipo en vista de formular un producto para la Comisión Nacional de Fomento Rural capaz de mejorar sus procesos de comunicación interna, fortalecer sus vínculos y generar un mayor sentido de pertenencia a partir de ello.

### **3.2 Hacia una gestión eficiente de la Comunicación**

Cuando hablamos de comunicación, inevitablemente estamos hablando de gestión. Acorde con Uranga (2004) comunicación y gestión son dos realidades que no podemos separar, la gestión habla tanto de lo que somos como de lo que queremos ser como organización y las elecciones que se van tomando en materia de comunicación configuran un modo de gestión.

Como lo menciona Capriotti (2009) todo comunica en una organización, no solamente lo publicitario o relacionado a la prensa, sino toda la actividad cotidiana de la organización, desde el comportamiento de sus miembros hasta sus actividades y servicios, son aspectos que comunican cómo es. Es por esto que todos estos aspectos deben ser planificados y para ello es importante contar con una correcta gestión.

Uranga hace referencia a lo que significa gestionar y lo que implica: “Gestionar es también construir medios eficaces y eficientes para incidir en la realidad en busca de que los acontecimientos tomen un rumbo deseado”. (Uranga, 2004, p4)

De acuerdo con Aljure (2015) el modelo de gestión que una organización utilice lo que se busca es en primer lugar definir adecuadamente los objetivos y, en segundo lugar, lograrlos de manera eficiente y eficaz.

Es así entonces, que resulta clave el tener una correcta gestión de la comunicación en una organización con el fin de cumplir con los objetivos a los que se aspira, es decir, poseer acciones destinadas a organizar y coordinar decisiones en relación a un objetivo y con un rumbo determinado.

Desde el punto de vista de Uranga, lo que refiere a la gestión de la comunicación no implica solamente un análisis interno a nivel organizacional sino que conlleva una planificación de los medios convenientes para poder alcanzar los objetivos que se desean. Se debe tener en cuenta los vínculos y relaciones que se dan en la organización y su entorno. Desde esta perspectiva es que el trabajo se realizó tomando en cuenta la situación de la CNFR, tomando en cuenta sus necesidades y validando junto a la organización todo el proceso.

Actualmente, CNFR no cuenta con una gestión completamente definida, y ha denotado una falta de medios eficaces para seguir una dirección en específico, lo cual deriva en un incumplimiento de los objetivos que se plantean.

### **3.3 Cultura, Identidad e Imagen: tres conceptos interconectados**

Brandolini (2008) parte de un concepto de la organización como red de conversaciones, es decir, construida a partir de compromisos mutuos, lo cual crea una identidad que trasciende a las personas. La identidad es la suma de todas las características que una organización agrupa y se relaciona con los modos de hacer, interpretar y enfrentar situaciones que surgen en el ámbito de esta.



Por ende, la identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional, es decir, visión, misión y valores que la organización promueve y el patrón de comportamientos que la caracteriza. A partir de su identidad, es que se forma su imagen; ¿por qué? porque la imagen es el conjunto de percepciones que se generan en el público a partir de lo que la compañía demuestra, en conclusión, su identidad.

La identidad es concebida dentro de la propia organización, mientras la imagen en la mente de los públicos. Acorde con Etkin y Schvarstein (1989), la identidad de la organización se presenta como una imagen y la percepción de ella depende de la posición de quien la percibe, es decir, podemos distinguir entre la endoidentidad percibida por los propios integrantes desde la organización y la exoidentidad percibida por un observador en el dominio de las interrelaciones.

Es por esto, que tanto la comunicación interna como externa cumplen una función fundamental para la construcción de la identidad e imagen de la organización. Sobre la base de esto, es que se plantea la necesidad de que la CNFR obtenga una mejora en su comunicación interna y cuente con un plan estratégico de comunicación donde se contemplen los criterios para todas las comunicaciones basándose en una gestión estratégica de su comunicación. A partir de ello es que se podrá reforzar los ideales de la organización y promover una mejor interpretación de la imagen que esta quiere plasmar en sus públicos.

Ana Inés Pepe (2011) propone que el estudio de las relaciones entre identidad e imagen pueden realizarse desde dos perspectivas: desde los estudios organizacionales o desde las relaciones públicas. La perspectiva desde los estudios organizacionales, destaca el poner énfasis en el punto de vista interno de la organización, es decir, el interés está en los que los miembros digan sobre la organización, como creen que esta es percibida, como se identifican en ella y a su vez como les gustaría que la organización sea vista. Resultó fundamental el estudiar la Comisión Nacional de Fomento Rural desde la perspectiva de los estudios organizacionales, ya que es de suma importancia tener un claro panorama del punto de vista interno de la organización para posteriormente pensar una estrategia de comunicación adecuada para esta.

La cultura, la identidad y la imagen organizacional constituyen tres partes interconectadas de un mismo sistema de construcción de significado que define a la organización en sus elementos. La cultura les brinda a los integrantes un marco de referencia que de forma inconsciente los orienta en su forma de reaccionar e interpretar los distintos hechos que se dan en la organización, lo cual influye en la formación de la imagen e identidad organizacional. Es por esto que hablamos de tres conceptos interconectados.

### **3.4 Una de las claves para la efectividad: procesos y mensajes**

Restrepo (1995) afirma que tanto los procesos como acciones de comunicación son conformadores de la identidad y cultura de cualquier organización, y por lo tanto, de la proyección de su imagen.

La comunicación atraviesa todas las acciones de la organización, y tanto los vínculos, las relaciones interpersonales como los sentidos construidos entre las partes de esta son la base de una buena comunicación externa. Por este motivo, es fundamental trabajar tanto las acciones de comunicación de la CNFR como los procesos que emplea la organización, con el fin de obtener una buena gestión interna y sentar las bases para una correcta comunicación externa.

Restrepo (1995) plantea el establecimiento de cuatro Dimensiones que se encuentran presentes en los procesos de comunicación al interior de una organización:

1. Información: es lo que da forma, esta dimensión hace referencia a todas y cada una de las operaciones (principios, misión, políticas, normas, instituciones, etc.), que se realizan para que la organización entre en funcionamiento.

2. Divulgación: son todas las actividades estructuradas para exteriorizar a la organización en su entorno, es el “dar a conocer” lo que se hace a diarios, actividades especiales, las decisiones que se toman, etc.



3. **Generador de Relaciones:** en esta dimensión se contemplan los procesos de comunicación, los cuales están encaminados a la formación, la socialización y /o el refuerzo de procesos culturales.

4. **Participación:** en donde explícitamente se le da la palabra al otro, se le escucha y se le reconoce, involucra el trabajo en equipo, la toma de decisiones, etc.

### **3.5 Públicos: los constituyentes de la Comunicación.**

Acorde con Grunig, J., Ferrari, M.A y Franca, F. (2009:119):

“(...) público corresponde a una pluralidad de individuos o grupos que se ven directa o indirectamente afectados por la actividad, real o supuesta, de una persona física o jurídica, y de aquellos conjuntos de carácter inconexo que aparecen como respuesta social a un comportamiento extraordinario o anormal de aquella.”

Para que una organización funcione correctamente tiene que definir sus públicos, estos son una parte fundamental de las empresas, sin ellos las organizaciones no pueden cumplir con sus objetivos, hablamos de quienes constituyen la comunicación.

Los públicos son una parte muy influyente en las instituciones, es por eso que el estudio de los mismos es fundamental para el buen desarrollo y estabilidad de las mismas. Para que una organización pueda intercambiar bienes y servicios o productos requiere de un público que esté dispuesto a ese intercambio, podemos decir que existe una relación de dependencia entre la organización y su público. Para que esta relación funcione, es necesario conocer las características de dicho público, y cómo es el funcionamiento de su interacción con la organización.

Según los autores, Grunig, J., Ferrari, M.A y Franca, F. (2009:27):

(...) las organizaciones mantienen relaciones en el interior de su “familia” de colaboradores, con las comunidades, gobiernos, consumidores, inversionistas, financistas, patrocinadores, grupos de presión y muchos otros públicos.

Las organizaciones que se comunican adecuadamente con los públicos con los cuales se relacionan saben qué esperar de ellos; y los públicos, en cambio, saben que pueden esperar de la organización.

Andrade, propone tres tipos de públicos, estos son público interno, externo y mixto. En primer lugar, el público interno, tiene una relación socioeconómica y jurídica con la organización, es decir, aquellos que son empleados, accionistas, directivos, etc.; todo aquel que vive una rutina allí y ocupa un espacio físico. En contraposición, se define al público externo como aquel que no tiene relación socioeconómica y jurídica con la organización.

Por último, cuando nos referimos a público mixto, estamos hablando de aquellas personas y entidades que conservan un vínculo socioeconómico y jurídico pero que no forman parte de la estructura y funciones de la organización en sí, por ejemplo: proveedores, pasantes, clientes, familiares de los funcionarios, accionistas, vecinos, etc.

En el caso de la Comisión Nacional de Fomento Rural podemos determinar dos tipos de públicos, interno y externo. Como público interno, consideramos todos aquellos que tienen una relación socioeconómica y jurídica con la organización, en este caso los integrantes de la CNFR, directivos, socios, entidades base, pequeños y medianos productores, productores familiares, etc.

El primer criterio es definido por el **grado de dependencia** ya sea jurídica o situacional que la organización posee en relación a sus públicos, para su permanencia, existencia o constitución. Este criterio se asocia de forma directa a la estructura de la organización como también al desempeño de sus acciones.



Dependiendo de la relación de vínculo entre el público y la organización es que podemos identificar dos tipos de públicos: públicos esenciales constitutivos y públicos no constitutivos, podríamos llamarles también primarios y secundarios.

El segundo criterio es definido por el **grado de participación** del público en la promoción institucional de la organización, en la defensa de sus intereses, etc., y el participar refiere a comunicar, informar, ser parte de. Sin embargo, en lo que refiere al vínculo, no son esenciales para la organización, y tampoco conforman su estructura, el criterio únicamente se utiliza con el fin de establecer el nivel de compromiso e intercambio que tienen entre los públicos y la organización.

En cuanto al público externo, lo definimos como aquel público que tiene interacción con la Comisión pero que no forma parte de ella en sí, es decir tiene una relación con la entidad pero no forma parte jurídicamente de ella, por ejemplo proveedores, accionistas, técnicos, capacitadores, etc.

Con el fin de realizar una clasificación de los públicos de la organización, se tomaron como base los criterios lógicos propuestos por los autores Ferrari y Franca: participación, dependencia e interferencia.

Por último, el tercer criterio es definido por el **grado de interferencia** que determinados públicos pueden ejercer sobre la organización, aquí es donde ubicamos los públicos externos. Estos públicos pueden producir presión favorable o desfavorable sobre lo que son los intereses de la organización, por ejemplo: los medios de comunicación, organizaciones que sean competencia, grupos ideológicos, etc.

### **3.6 Plan Estratégico: el comienzo del cambio**

Es de gran relevancia contar con un plan como guía en un proyecto, en este caso, en el camino hacia una comunicación más eficiente. Acorde con Aljure (2015) el plan estratégico no existe porque sí, sino para contribuir a que la organización logre sus objetivos y haga realidad su misión y su visión.

Hablar de un plan estratégico, es hablar de que se hará en el futuro. La planificación estratégica comienza con la aplicación de un método, el cual precisamente son los pasos establecidos es el PEC.

Acorde con Uranga (2004) la noción de estrategia está ligada a la planificación. La idea de estrategia se asocia con la administración adecuada de recursos, como un conjunto de directrices que se toman para abordar una situación o construir un plan, y se encuentra directamente asociada con la acción.

Por ende, al momento de la realización de un plan la estrategia es utilizada como el procedimiento mediante el cual se procura encaminar la dirección del proceso.

### **3.7 Estrategia: el apellido**

La estrategia según Aljure es el conjunto de acciones planificadas de forma sistemática para lograr un determinado objetivo. El hecho de que un plan sea “estratégico” se refiere a que se realiza entendiendo desde donde se está partiendo, a qué se quiere llegar y cómo se va a lograr desde donde se parte. Todo esto alineado a los objetivos de la organización.

Por otro lado, Capriotti define la estrategia como “el conjunto de lineamientos que establecerán el carácter de los objetivos, orientarán la asignación de los recursos, y señalarán la dirección de todas las acciones para el logro de las metas finales de la organización”<sup>5</sup>

Ambos autores resaltan un aspecto clave: la estrategia señala la dirección para lograr los objetivos o metas finales.

---

<sup>5</sup> Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo. *Dircom*, pág 56.

De acuerdo con Alberto Pérez (2014) las organizaciones deben elegir su estrategia, una ruta hacia el futuro. Este afirma que “Toda organización debe establecer un sistema estratégico relacional en la organización e ir «pilotándolo» según sus intereses”<sup>6</sup>

El autor destaca la importancia del papel que los comunicadores cumplen dentro de una organización, ya que son los que deben manejar el sistema. Esto resulta fundamental dentro de la Comisión Nacional de Fomento Rural, ya que es una organización donde su Comisión de Comunicación debe de tomar un papel mucho más relevante en busca de cumplir sus objetivos comunicacionales.

## **Capítulo 4: Metodología**

### **4.1 Abordaje Metodológico**

Aljure (2015) define al plan estratégico de comunicación (PEC) como un documento que se conforma como resultado de un proceso de planeación estratégica de comunicación.

El plan estratégico de comunicación tiene como principal enfoque el contribuir a que la organización logre sus objetivos, como también haga realidad su misión y visión.

Este consta de 7 etapas (Gráfico 1): análisis de la situación, análisis DOFA, definición de objetivos, definición de públicos, definición de mensajes, definición de un plan de acción, y por último, definición de indicadores.

---

<sup>6</sup> Tendencias [@tendencias21]. (2015, noviembre 16). Rafael Alberto Pérez: “Las empresas deben pensar en un futuro nuevo”. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=x9W5Cf8oIjg>

Gráfico 1. Etapas básicas del proceso de elaboración de un PEC

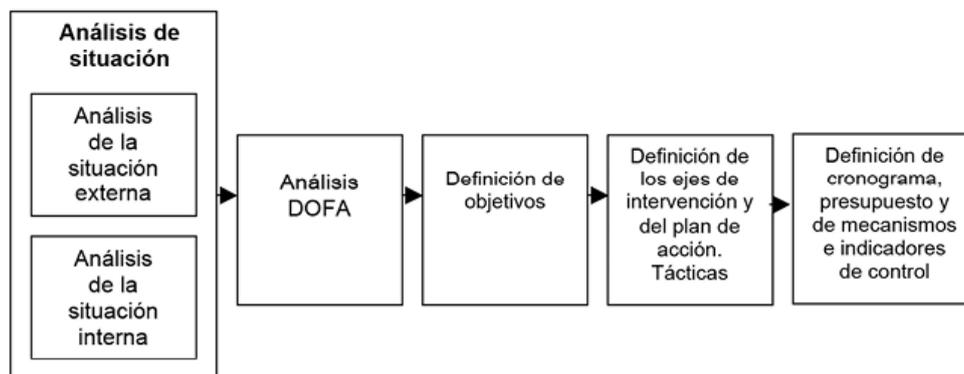


Imagen 1: extraída del libro “El plan estratégico de comunicación” (2015), Andres Aljure (pág. 101).

En primer lugar, se debe realizar un análisis de situación en el que se identifica el estado actual. Es necesario recabar toda la información necesaria para identificar la situación de la organización y plantear un plan de comunicación estratégico acorde con su estado.

En este caso, en lo que refiere a nivel interno, se consultó la historia de la organización, sus estatutos y perfil institucional donde se encuentran plasmadas su misión y visión, la actividad que ésta realiza en el sector rural, su estructura y procesos, y por último, sus canales.

En lo que respecta a nivel externo, se analizó el sector en el que la organización se encuentra, rural en este caso, sus principales competidores dentro de ese sector y sus públicos externos.

Una vez analizada la situación y acorde a los resultados, se establecen objetivos de comunicación y se definen los públicos, para posteriormente especificar los procesos, canales, tácticas y acciones operativas, definiendo los recursos y herramientas necesarias para cumplir dichos objetivos. Una vez hecho esto, se establece un plan de acción donde se plantea una táctica o herramienta acorde con las circunstancias y los recursos existentes con el fin de cumplir los objetivos planteados.

Por último, se definen los indicadores para medir y controlar la gestión e impacto del plan en la organización.

El plan estratégico de comunicación fue elaborado a partir de la metodología planteada por Andrés Aljure. Para la elaboración del PEC, se llevaron a cabo 6 etapas. En primer lugar, se realizó un análisis de la situación interna y externa de la Comisión Nacional de Fomento Rural mediante el Diagnóstico de Comunicación realizado previo al TFG. A partir de esto, se obtuvo una noción del estado de la organización con el fin de identificar sus principales dificultades.

En segundo lugar, a raíz de los resultados obtenidos en la primera etapa, se definieron los objetivos a los que se buscaba llegar con el trabajo realizado junto con la Comisión Nacional de Fomento Rural. En la misma etapa, se definieron junto a la organización sus públicos y la importancia de cada uno de ellos según el criterio de Ferrari y Franca.

Por último, una vez finalizadas las etapas correspondientes, se procedió a la definición de un plan de acción, la definición de Indicadores y su medición presentados en el Capítulo 5.

Previo a la realización del plan de acción, se tomaron en cuenta las consideraciones planteadas por el autor, principalmente el asegurarse si las causas de la situación que se debe resolver son de naturaleza comunicativa, el alinear el PEC con la estrategia organizacional de la CNFR y por último, el basarse en datos fiables y no suposiciones.

En lo que refiere a las técnicas de investigación empleadas para la realización del PEC, se utilizó la observación participante, sondeos de muestreo no-probabilístico y análisis documental con el objetivo de obtener insumos para la elaboración del plan estratégico de comunicación en la CNFR.



## Capítulo 5: Plan Estratégico de Comunicación

### 5.1 Análisis situación interna y externa:

Como primer paso del PEC, se realizó un análisis situación a nivel interno y externo de la CFNR mediante el Diagnóstico de Comunicación (Anexo 17) presentado en los antecedentes. Las técnicas usadas fueron el análisis documental, análisis de datos, entrevistas en profundidad semiestructuradas, la observación directa-visitas in situ y la realización de encuestas de muestreo no probabilístico mediante Google Forms.

En el siguiente cuadro se detallan las técnicas utilizadas, el objetivo de cada una de éstas y los actores involucrados.

<b>TÉCNICA Y OBJETIVO</b>		
<b>TÉCNICA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTOR INVOLUCRADO</b>
<b>Relevamiento de datos y análisis</b>	Conocer sobre la organización, lo que esta hace y su funcionamiento	En esta primera instancia no hubo involucramiento con integrantes de la organización.
<b>Entrevistas semiestructuradas</b>	Recabar mayor información sobre la organización y conocer los puntos de vista de sus integrantes.	Coordinador Ejecutivo, Secretaria, Comisión de Comunicación.
<b>Encuesta de muestreo no probabilístico</b>	Investigar cómo los integrantes de la propia organización perciben la comunicación.	Entidades Base, Consejo Directivo
<b>Observación Cualitativa</b>	Observar elementos como el ambiente social y humano, en concreto cuestiones como la dirección de la comunicación	Consejo Directivo, Coordinador Ejecutivo, Secretaria.

Cuadro 1. Técnicas y objetivos. Elaboración propia (Anexo 5).

Por otra parte, en lo que refiere a la identificación de sus públicos para su posterior análisis, se realizó un mapa con los públicos internos y externos de la organización. Cada público fue clasificado por categoría según su peso, organizado de manera descendente. Se los clasificó según el símbolo de ✓. El público tendrá un símbolo de ✓ si posee características de ese criterio.

PÚBLICO	INTERFERENCIA	PARTICIPACIÓN	DEPENDENCIA
Asamblea General			✓
Consejo Directivo			✓
Comisión Fiscal			✓
Mesa Ejecutiva			✓
Promoción y Desarrollo			✓
Orientación Contable y Contralor Legal			✓
Secretaría y Administración			✓
Difusión y Publicaciones			✓
Formación y Capacitación			✓
Entidades Base			✓
Socios de Entidades Base		✓	
Productores		✓	
Socios		✓	✓
Prensa Local	✓	✓	
Gremiales	✓		
Organizaciones de Movimiento Sindical y Diálogo Político	✓		
Medios de Comunicación asociados con el Agro	✓	✓	

Cuadro 2. Públicos. Elaboración propia (Anexo 6)

A partir de esto, se ha concluyó que:

-Los públicos con un mayor grado de **dependencia** para la organización, los cuales son considerados como públicos esenciales consecutivos ya que son indispensables para la organización y su sostenimiento. Estos conforman su estructura, estos son los órganos internos de la Comisión: la Asamblea General, Consejo Directivo, Comisión Fiscal, Mesa Ejecutiva, Departamento de Promoción y Desarrollo, Departamento de Orientación Contable y Contralor Legal, Departamento de Secretaría y Administración, Departamento de Difusión y Publicaciones y Departamento de Formación y Capacitación.

Por otro lado, los públicos que pese a formar parte de la estructura de la organización son de gran importancia ya que participan de las actividades que se realizan como también aportan a su rentabilidad, son las entidades base, productores y los socios, son clasificados como públicos esenciales no constitutivos.



-Los públicos con mayor nivel de **participación** son aquellos que no conforman su estructura pero sí participan en la promoción institucional de la organización, en este caso, serían los socios de las entidades base que nuclea la Comisión y la prensa local mayormente en los departamentos del interior. Son considerados como no esenciales.

-Los públicos con mayor grado de **interferencia** son aquellos del exterior que pueden producir presión favorable o desfavorable sobre lo que son los intereses y actividades de la organización, en este caso, para la organización son las gremiales como la ARU (las cuales pueden identificarse como competencia directa), las organizaciones de movimiento sindical, toda organización que tenga relación con el diálogo político y medios de comunicación asociados con el agro.

El mapa de públicos fue elaborado por el equipo y posteriormente verificado con la CNFR. Fue de gran relevancia para el desarrollo del Plan de Comunicación; ya que tener claridad sobre los públicos objetivos fue fundamental para determinar qué acciones se debían llevar a cabo.

## **5.2 Objetivos**

Los objetivos de comunicación establecidos en el PEC buscan contemplar los problemas comunicacionales planteados por la organización como también los identificados por el equipo. Se buscó que los mismos sean simples y concretos.

### **Objetivo General:**

- Contribuir al fortalecimiento de la comunicación interna en la CNFR.

### **Objetivos específicos:**

- Brindar herramientas para un mejor uso de su comunicación a nivel interno y externo.
- Optimizar los canales de comunicación y así el flujo de información desde la Comisión Nacional de Fomento Rural hacia las entidades base y sus públicos externos.
- Definir lineamientos para la gestión de la comunicación a nivel interno y externo de Comisión Nacional de Fomento Rural.

### **5.3 Desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación: Hoja de Ruta**

El Plan Estratégico de Comunicación y su desarrollo se conforma como una herramienta para que la organización tenga la posibilidad de tener lineamientos específicos sobre cómo manejar su comunicación interna y a su vez una inducción para todo aquel que se una a la Comisión.

La estrategia se llevó a cabo considerando tres puntos centrales: la creación de un Manual Integral de Comunicación Institucional, el fortalecimiento a nivel interno de la comunicación en la Comisión a través de acciones que refuercen los vínculos y sus relaciones internas, y por último, el trabajo hacia el exterior de la CNFR, apostando a mejorar su imagen organizacional principalmente frente a la prensa.

Para poder llevar a cabo este plan se recolectó información a partir de distintos documentos proporcionados por la organización con el fin de establecer correctamente los lineamientos y definiciones que conforman el producto desarrollado. Previo al comienzo de la elaboración del plan se generó un cronograma con fechas límites para cumplir distintos objetivos trazados por los integrantes del equipo.

En principio, se mantuvieron reuniones con el Coordinador Ejecutivo y la secretaria de la CNFR quienes nos brindaron información de primera mano mediante entrevistas vía zoom, donde a partir de preguntas planificadas se buscaba profundizar en información.

Posteriormente, se continuó profundizando y obteniendo mayor cantidad de datos en tres encuentros presenciales que se tuvo con integrantes de la organización. Por otra parte, se realizó un relevamiento de documentos encontrados en internet.

Por último, a través de Google Forms se realizaron dos encuestas de muestreo no probabilístico con el fin de obtener datos sobre cómo los propios integrantes percibían distintos ítems relacionados con la comunicación en la organización. Las preguntas realizadas como también el foco para el relevamiento de datos estuvieron en el aspecto interno de la organización, con el objetivo de identificar mejoras en este ámbito para un mejor funcionamiento.

Toda la información obtenida fue analizada para posteriormente crear el Manual Integral de Comunicación Institucional de la Comisión Nacional de Fomento Rural.

#### **5.4 Diseño del Plan**

El presente plan fue elaborado con el objetivo de cubrir las necesidades identificadas en el diagnóstico de comunicación realizado para la CNFR en el año 2022.

A partir de la investigación llevada a cabo, se establecieron los objetivos en los que se sitúa el plan. Se estableció una metodología para la elaboración de un plan estratégico, su cronograma y un presupuesto para su ejecución. Además, se establecieron los indicadores para su posterior evaluación.



El diseño fue realizado en su totalidad por el equipo pero con participación de integrantes de la organización, principalmente su Coordinador Ejecutivo con el fin de verificar información y estar alineados con los objetivos planteados. Una vez finalizado, fue enviado para su aprobación.

En este caso, el PEC se pensó en un plazo de 1 a 2 años para la CNFR, de acuerdo a los recursos que estos dispongan, por lo que sus condiciones podrían ir cambiando de acuerdo a lo que la institución determine.

OBJETIVO ESPECÍFICO	PROBLEMA ASOCIADO	TÁCTICAS TRANSVERSALES	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Brindar herramientas para un mejor uso de su comunicación a nivel interno y externo	Ruido en su comunicación y gestión ineficiente.	Implementar su comunicación con el apoyo del Manual de Comunicación Integral.	Grado de participación de los colaboradores. Desempeño de los voceros. Publicaciones en Digital.	Nivel de interacción, porcentajes de respuestas e involucramiento. Notas brindadas a la prensa. Niveles de interacciones de las publicaciones en digital.
Optimizar los canales de comunicación y así el flujo de información desde la CNFR hacia las entidades base y sus públicos externos.	Gestión de la comunicación insuficiente.	Mantener una comunicación fluida y fortalecer la utilización de medios formales de comunicación. Seleccionar un vocero preparado para la posición.	Porcentaje de respuestas. Efectividad de la comunicación con los medios.	Registros del nivel de participación a través de correo electrónico, encuestas, etc.
Definir lineamientos para la gestión de la comunicación de CNFR	Ruido en su comunicación. Bajo involucramiento.	Realizar una capacitación a integrantes claves de la CNFR mediante el Manual De Com. Integral.	Cantidad de respuestas favorables recibidas y nivel general de conformidad. Posición de la CNFR ante la prensa y opinión pública.	Encuesta de clima laboral. Notas brindadas a la prensa. Opinión pública.

Cuadro 3. Públicos. Elaboración propia (Anexo 7)

## 5.5 Cronograma de actividades

A continuación se presenta el cronograma de las actividades realizadas en conjunto con la Comisión Nacional de Fomento Rural, desde setiembre del 2022 hasta abril del 2023.

TAREAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 6	MES 7
Elección de la Organización	■							
Relevamiento de datos		■	■	■	■			
Diagnóstico			■	■	■			
Revisión de Diagnostico				■				
Elaboración PEC				■	■	■	■	
Validación del PEC						■	■	
Realización de Manual Integral de Comunicación						■	■	■
Taller de Capacitación								■
Seguimiento y Monitoreo								■

Cuadro 4. Cronograma de Trabajo. Elaborado por grupo CNFR. (Anexo 8)

## 5.6 Presupuesto Estimado

TAREAS-ACCIONES	ESPECIFICACIONES	PROVEEDOR	TIEMPO ESTIMADO	COSTO \$	PRIORIDAD
Manual Integral de Comunicación	Contenido	Lic. en Comunicación	3 Meses	80.000,00	1
	Diseño				2
Taller de Capacitación	Planificación	Lic. en Comunicación	9 hs	45.000,00	1
	Dictado		3 hs		1
	Informe		3 hs		1
	Intancias de taller		10 hs		1
Sitio Web	Diseño	Diseñador web y/o programador	1 mes	60.000,00	1
	Contenidos				1
	Hosting			5.000,00	1
Lic. Comunicación Junior partime	Manejo redes sociales	Lic. en Comunicación	4 hs diarias	30.000,00	2
	Tareas comunicación interna				2
<b>Total</b>				<b>220.000,00</b>	

Cuadro 5. Presupuesto. Elaborado por grupo CNFR. (Anexo 9)

Este ítem tiene como finalidad brindar a la organización un presupuesto estimado de los productos y actividades de comunicación propuestas a la Comisión Nacional de Fomento Rural para su gestión. Todos los valores colocados son estimativos.

Las actividades desarrolladas por las estudiantes no revisten costos dado que se realizan en el marco del Trabajo de Grado.

La prioridad determina a través de la intensidad del color el orden de las acciones a tomar.

### **5.7 Elaboración de producto para el Trabajo de Grado**

Como resultado de la planificación de la Comunicación Interna de la Comisión Nacional de Fomento Rural se desarrolló un plan estratégico de comunicación para la elaboración de un Manual Integral de Comunicación Institucional como propuesta de Trabajo de Grado.

Para la elaboración de este manual, se realizó un análisis de la institución con el fin de determinar el estado actual de la comunicación, los objetivos a lograr, y cómo alcanzarlos, es decir “desde donde se parte, hacia donde se quiere llegar y cómo se va a lograr llegar allí” (Andres Aljure Saab, 2015, p 30). Se considera el análisis estratégico como uno de los ítems fundamentales en este proyecto, dado que sin él no se podría identificar el contexto interno y externo de la organización, ni determinar las mejoras a implementar.

El manual presentado se encuentra dirigido a los integrantes de la Comisión Nacional de Fomento Rural como también para todo aquel que se integre a la organización, por ende, posee un formato sencillo y de fácil comprensión para este público. Lo que se requiere son lineamientos que mejoren la comunicación en la organización y a su vez un sentido de pertenencia de los miembros actuales. Cada punto del manual se encuentra redactado de manera simple con el fin de generar un fácil entendimiento, y por otro lado, cada punto se encuentra basado en los problemas diagnosticados previamente. Tanto las acciones como herramientas comunicacionales que se brindan en el manual se encuentran alineadas con los objetivos planteados previamente y contribuyen a la misión de la Comisión.

Se proponen acciones claras y concretas acorde a los objetivos de comunicación, se encuentra enfocado tanto en la comunicación interna como externa, es por esto que se trata de un Manual Integral de Comunicación Institucional. Con respecto a la comunicación interna, se determinan lineamientos con el fin de obtener una mejor gestión de la información a nivel interno y fortalecer la cultura de la organización, así también como generar conocimientos sobre ésta. En cuanto a la comunicación externa, se trata de promover la organización y su imagen para así aumentar su visualización y obtener un mejor posicionamiento ante el público objetivo. En este, se realizan recomendaciones que tienen como objetivo el ser consideradas por la organización e implementadas según sus posibilidades institucionales.

### **5.8 Objetivo del Manual Integral de Comunicación Institucional**

El objetivo principal del manual es que la Comisión tenga una comunicación interna y externa ordenada, eficiente, motivacional y que contemple todos los elementos necesarios para que tanto los miembros de la organización como todo aquel que se integre a esta esté al tanto de los lineamientos establecidos.

Acorde con Calandria (2019), los objetivos comunicacionales deben ser totalmente claros, deben ser “específicos, medibles, alcanzables, realizables y limitados en el tiempo”. Esto es de gran importancia para la estrategia de comunicación, ya que los objetivos nos permiten medir su éxito. Estas condiciones fueron tomadas en cuenta al momento de realizar el producto, en este caso, el Manual Integral de Comunicación Institucional, donde se plantearon recomendaciones y actividades que permitan observar resultados en el corto y mediano plazo.

## 5.9 Contenidos del Manual Integral de Comunicación Institucional

El manual se encuentra integrado por diferentes puntos que buscan servir de guía para quien lo lea como también establece lineamientos a implementar dentro de las posibilidades institucionales de la CNFR.

**-Carátula:** Este punto da el inicio al manual, se coloca el logo de la organización. Seguido de este está el índice organizado por capítulos y posteriormente un apartado con una breve descripción del manual.

**-Organización:** Este punto busca describir los conceptos fundamentales de la organización: quiénes somos (descripción de la organización y lo que ésta hace), misión (su razón de ser), su organigrama (cómo está compuesta), visión (hacia dónde se dirige la organización) y por último, la descripción de roles. De esta forma, todos los integrantes de la organización podrán tener de forma resumida toda la información relevante sobre la CNFR, como también servirá de herramienta de inducción para nuevos miembros.

**-Todo sobre Comunicación:** Se busca brindar una definición sobre qué es la comunicación organizacional y su importancia con el fin de que estos conceptos sean conocidos dentro de la organización e integrados poco a poco. Se repasan conceptos básicos como comunicación organizacional, flujos de comunicación en las organizaciones, comunicación interna y externa.

**-Comunicación Interna:** El punto busca poder brindar herramientas a la organización para fomentar una comunicación interna efectiva que contribuya a una mayor integración e involucramiento de sus miembros a través de diferentes recomendaciones y prácticas a realizar. En el punto se establecen lineamientos para un mejor uso del correo electrónico y WhatsApp, los cuales son los canales más utilizados por la organización.



Por otro lado, se establecen estrategias para su comunicación interna y formas adecuadas para su implementación.

**-Comunicación Externa:** Este punto otorga diferentes sugerencias y prácticas a implementar con el objetivo de fomentar una comunicación externa efectiva que contribuya a fortalecer el vínculo y su posicionamiento con su entorno. Se repasa el concepto de Comunicación Digital y su importancia. A partir de esto es que se brindan lineamientos y sugerencias para un mejor manejo tanto de las redes sociales como del sitio web de la organización.

Por otra parte, se pone énfasis en la vocería, uno de los problemas de mayor preocupación actualmente para la CNFR. Se sugiere como debería ser manejada y lo importante de elegir a los voceros correctamente.

**-Recomendaciones:** En el último apartado del manual, se realizan recomendaciones para mejores prácticas comunicacionales que tienen como objetivo el ser consideradas por la organización e implementadas en algún momento dentro de los recursos disponibles, de manera de mejorar su comunicación interna y relación con las organizaciones que nuclea.

## **5.10 Implementación**

En lo que refiere a la implementación del manual, su aplicación será continua hasta el momento de establecer una mejora en su comunicación interna, como también frente al ingreso de cualquier miembro nuevo a la organización. El objetivo principal es que este producto forme parte del día a día de la CNFR y pueda brindar una mejora en cuanto a la comunicación, donde cada uno de los miembros cuente con la información necesaria sobre lo que se hace y cómo se hace. Se aspira a que los principales miembros como lo son los integrantes del consejo directivo, el coordinador ejecutivo, la secretaria, etc; utilicen el manual como herramienta de forma que se implementen las recomendaciones realizadas y se tenga la información necesaria presente.

Se sugiere que la implementación de este manual sea realizada por el Coordinador Ejecutivo en conjunto con el Consejo Directivo y la Comisión de Comunicación con el propósito de tener la información centralizada y que trabajen todas las áreas con mayor vinculación a la comunicación en una misma sintonía.

Para un correcto uso del manual, se brindará una capacitación a la organización con el fin de explicar los 5 capítulos desarrollados y cómo éstos deben ser utilizados. La capacitación fue planificada previamente (Anexo 17) y aprobada por el tutor.

### **5.11 Informe capacitación sobre uso del Manual Integral de Comunicación Institucional.**

El 20/04 se realizó un taller<sup>7</sup> para integrantes de la Comisión Nacional de Fomento Rural con el fin de capacitarlos sobre el uso del Manual Integral de Comunicación Institucional. Se coordinó previamente junto al Coordinador Ejecutivo con el propósito de estar alineados con las temáticas a presentar y la dinámica del taller planificado.

El taller fue realizado virtualmente mediante la plataforma Zoom con la finalidad de obtener la mayor participación posible, dado que los invitados se encontraban en diferentes localidades del territorio Uruguayo. En total, asistieron 11 integrantes de la CNFR.

Se realizó como primera instancia una parte teórica donde se explicó el propósito del manual realizado, sus formas de uso, para posteriormente pasar a explicar cada capítulo en profundidad.

En el mismo, se explicaron los cinco capítulos desarrollados en el manual, los cuales abarcaban los siguientes temas: organización y estructura, comunicación organizacional, comunicación interna y externa y comunicación digital.

---

<sup>7</sup> Véase Anexo 18



En primer lugar, se comenzó por repasar los aspectos claves de la organización, tales como su misión, visión y estructura para posteriormente hablar de conceptos comunicacionales. Se brindó un panorama general de conceptos relevantes para la organización como qué es la comunicación, comunicación organizacional, flujos de comunicación, interna y externa, etc., a raíz de esto, una vez explicados los conceptos, se comenzó a hablar sobre posibles estrategias a implementar en relación a estos temas.

En segundo lugar, pasando a la comunicación externa, se repasaron conceptos como qué es la comunicación externa, la comunicación digital, los canales de comunicación, etc.

Una vez realizado lo teórico cuya duración fue de aproximadamente 45 minutos, se abrió un espacio de dudas, donde se respondieron algunas consultas y luego se procedió a realizar una actividad práctica en grupos. Planteamos una situación crítica, de importancia pública, donde los participantes tuvieron que resolver cuál era la mejor manera de comunicar dicha situación a los involucrados, con la finalidad de trabajar sobre la importancia de la vocería en las organizaciones. Dicha situación consistió en el impacto de la sequía y las pérdidas económicas generadas a los pequeños y medianos productores.

Se conformaron 3 grupos aleatorios, donde los participantes se dividieron en tres break rooms. En la sala 1 se encontraban los voceros, quienes debían pensar cómo dirigirse a la prensa y al público con el objetivo de comunicar el problema. Por otro lado, en la sala 2 se encontraba la prensa, quienes tenían como tarea el realizar preguntas a los voceros, mostrando su preocupación y la del público ante dicha situación. Por último, en la sala 3 estaban quienes actuarían como público, ellos tenían la tarea de determinar de qué forma esperaban que los voceros dieran su discurso, luego de escuchar a los voceros debían expresar cómo se sintieron con las respuestas dadas desde vocería.

Se dio un total de 15 minutos para que los grupos pudieran trabajar para posteriormente volver a la sala general. Una vez que todos los equipos finalizaron, se procedió a comenzar con la actividad. Primero, los voceros comunicaron la situación según como lo planificaron en grupo, y a partir de esto quienes actuaban de prensa comenzaron a realizar las preguntas.



Los participantes que cumplían el rol de prensa realizaron aproximadamente cinco o seis preguntas que fueron contestadas por los diferentes voceros. Por último, el público dio su opinión sobre cómo se sintieron respecto a la actuación en general; en total, la actividad tuvo una duración de 60 minutos.

La actividad realizada fue de gran utilidad para la práctica de los participantes en cuanto a la vocería, los mismos se mostraron interesados en la tarea. Finalmente, se abrió un espacio de intercambio donde se plantearon opiniones, comentarios y dudas para culminar con el taller.

Los participantes nos agradecieron tanto por el manual realizado para la comisión, como por el taller realizado. Antes de finalizar la reunión, se les pidió que llenaran un formulario<sup>8</sup> de evaluación sobre el taller de capacitación. En total, se realizaron tres preguntas con las siguientes opciones de respuesta: bueno, malo o neutro.

Al consultar sobre el contenido del taller en general, el 100% contestó parecerle bueno. Sobre la claridad de la presentación en los temas, el 100% contestó que fue bueno, y por último, sobre el contenido del manual un 83.3% contestó que fue bueno, mientras un 16.7% contestó neutro, en este caso, porque al entrar más tarde a la reunión no pudieron ver el contenido del manual mostrado al comienzo del taller.

Los resultados del taller fueron muy buenos, si bien no se tuvo la asistencia que esperábamos, los participantes demostraron gran interés y agradecimiento sobre el producto presentado y la actividad puesta en práctica. Pudimos ver gran entusiasmo por parte de estos en continuar trabajando y aprendiendo sobre la comunicación en la comisión.

---

<sup>8</sup> Anexo 19

## **5.12 Sugerencias para mejores prácticas de comunicación**

Si bien el manual presentado es una herramienta inicial para poder fomentar una mejor comunicación en la organización se recomienda continuar actualizándose y desarrollando diferentes acciones con el fin de enriquecer aún más la comunicación interna.

Las recomendaciones que se enlistan a continuación tienen como objetivo el ser consideradas por la organización e implementadas en algún momento, de manera de mejorar su comunicación interna y relación con las organizaciones que nuclea:

- Formular anualmente estrategias de comunicación concretas con una planificación acorde a las necesidades de la organización.
- Elaborar un cronograma de reuniones quincenales ya sea de manera virtual o presencial con el objetivo de planificar las comunicaciones a realizarse y lo que la organización hará de cara a la próxima semana que corresponda.
- Realizar y enviar gacetillas oficiales con información importante previamente a los miembros de la organización y posteriormente a la agenda de contactos, principalmente a los medios de interés con el fin de generar visibilidad en la opinión pública.

Estos puntos se recomiendan a partir de la información obtenida en las entrevistas realizadas y las encuestas de muestreo no probabilístico, ya que gran parte de los miembros manifestaron que en la mayoría de los casos no se encuentran al tanto de la información relevante que surge en la organización, por lo que es recomendado el tener una planificación en cuanto a las estrategias de comunicación a utilizar, el realizar reuniones quincenales con el fin de trabajar alineados y mantener al tanto a todos los miembros sobre lo que la organización está haciendo o va a hacer.

- Generar un mail institucional para cada integrante de la CNFR que maneje información relevante sobre la organización, tales como el Coordinador Ejecutivo, la Secretaría, los integrantes de la Asamblea General y el Consejo Directivo, etc.;

Este punto es sugerido a partir de las entrevistas realizadas con el Coordinador Ejecutivo donde se confirma que los miembros de la organización utilizan sus cuentas de email personales para fines de la organización. Por ende, se recomienda la creación de un mail institucional para cada integrante con el propósito de que, frente a la desvinculación de cualquier miembro de la organización, la información no quede centralizada en su mail personal. Al tener un mail institucional, frente a una desvinculación, se procede a deshabilitar el mail y no se podrá acceder a la información correspondiente a la organización.

- Evaluar la redefinición de la misión y visión con el objetivo de adecuarlas a lo que la organización es hoy en día y quiere a futuro.

Esto se sugiere ya que tanto la misión como la visión de la organización fueron definidas en el año 2007, siendo mencionado por los propios miembros de la organización y sugerido ya que ya ambas son un poco antiguas. Se debe reevaluar si ambas cumplen con lo que la organización es y quiere ser actualmente.

- Realizar una reunión mensual con todos los integrantes del Consejo Directivo con la finalidad de realizar una evaluación sobre la condición general de la organización, las acciones que se realizaron, si se cumplieron los objetivos, que es lo que sigue, principalmente para fomentar la estimulación de las relaciones entre los integrantes y el trabajo en equipo.
- Realizar una encuesta de feedback anual que involucre a toda la organización, esto ayudará a detectar problemas y corregirlos, hallar necesidades por parte de los socios, medir la motivación y nivel de conformidad existente en la organización, estimulará la crítica constructiva con la intención de transformarla en mejoras, etc.

Sería conveniente realizar una primera encuesta de percepción interna previa a la aplicación del Plan de Comunicación con el objetivo de conocer el punto desde donde se está partiendo y poder establecer una comparación en el futuro una vez se tengan avances.

Ambos puntos se recomiendan con el objetivo de poseer un trabajo constante sobre la situación de la organización, el trabajar los puntos débiles, fomentar un mayor sentido de pertenencia, generar mejoras a partir de las necesidades detectadas, etc.



## Capítulo 6: Conclusiones

### 6.1 Conclusiones Finales

El trabajo realizado tuvo como objetivo principal el poder brindarle a la CNFR apoyo para el desarrollo de sus capacidades organizacionales de comunicación, en particular, una herramienta con la cual poder obtener mejoras en sus procesos de comunicación y su gestión. Si bien fue un trabajo desafiante desde un principio fue posible lograrlo a través de un proceso de investigación, análisis e intervención.

En la etapa previa de la realización del diagnóstico se presentaron diversos desafíos como el lograr entender la estructura de la organización, su funcionamiento y sus procesos. Posterior a un arduo recorrido, logramos formular cada objetivo para su realización. Si bien hubo momentos de gran dificultad, se logró realizar un recorrido junto a la organización coordinado tanto para el equipo como para ellos mismos.

A partir de las metodologías implementadas y de los acercamientos con la organización es que se consiguió realizar un Diagnóstico para ser utilizado como recurso en el presente trabajo. El desarrollo del Diagnóstico de Comunicación posibilitó la identificación de los problemas de comunicación presentes en la CNFR y los conflictos que estos generan, y partir de ello facilitó la decisión de establecer como principal temática la comunicación interna, la cual no sólo repercute a nivel interno, sino también en lo externo de la organización.

Fue fundamental el lograr obtener un involucramiento de los miembros de la organización en la investigación realizada con el fin de alcanzar una visión más precisa de lo que sucedía en la CNFR. A partir de ello es que se logró tener una idea más clara para la creación tanto de un producto como de una estrategia que logrará una mejora de los procesos internos, la cual se materializa una vez entregado el plan. La iniciativa de crear un Manual Integral de Comunicación Institucional surge desde los primeros datos obtenidos y finaliza siendo el producto definitivo para generar una mejora en los procesos comunicativos de la CNFR como también un sentido de pertenencia en los integrantes.

Cabe destacar la importancia de la comunicación interna en las organizaciones, y como bien sostiene Brandolini, el desarrollo de una buena comunicación interna proporciona sentido al trabajo, produce pertenencia y capacita a cada integrante como “vocero” de la organización a la que pertenece.

En conclusión, como lo indica Restrepo (1995) tanto los procesos como acciones de comunicación son conformadores de la identidad y cultura de cualquier organización, por lo que es primordial tomar la comunicación como un ítem fundamental para lograr los objetivos pautados, ya que la comunicación es transversal en la organización y atraviesa todos los procesos.



## **Capítulo 7: Reflexiones**

Trabajar con la Comisión Nacional de Fomento Rural fue una experiencia de gran aprendizaje para ambas. Nos tocó trabajar con una organización de gran tamaño y complejidad, pero sin embargo fue ameno por la calidad de las personas que la integran.

Desde un principio nos resultó interesante trabajar con la Comisión Nacional de Fomento Rural, principalmente por ser un área donde no teníamos ningún tipo de experiencia. Implicó una amplia investigación sobre esta clase de organizaciones para lograr entender su estructura y funcionamiento.

Al principio, apenas nos enfrentamos a la organización, nos encontramos con muchas dudas, principalmente nos costaba entender su funcionamiento interno y su estructura, lo cual era fundamental para lograr identificar sus necesidades. Una vez se comenzaron a tener reuniones con el Coordinador Ejecutivo, todo fue tomando su forma y su lugar acorde al trabajo realizado. En cada uno de los integrantes de la Comisión con los que trabajamos se veía el entusiasmo por poder generar un cambio en la organización y sobre todo por mejorar su comunicación.

Si bien el trabajo representó un gran desafío para ambas, fue un largo trayecto con varios altibajos pero finalmente pudimos llegar al objetivo que buscábamos: otorgarle a la organización un producto útil y adecuado para lograr mejorar su comunicación.



## Referencias Bibliográficas

- Aljure, A. (2015). El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Editorial UOC. Cundinamarca, Colombia.
- Blanco, J. C. M. (30 de mayo de 2022). Comunicación Corporativa e Institucional en las Agrupaciones Agrícolas. Relaciones con los Stakeholders. Educomunicación. El caso de COAG en España [Universidad de Salamanca].  
<https://repositorio.grial.eu/bitstream/grial/2631/1/Jose%CC%81%20Carlos%20Marti%CC%81n%20Blanco-rep.pdf>
- Brandolini, A (2009). Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes. La Crujía Ediciones, Editorial DIRCOM. Buenos Aires, Argentina.
- Calandria, Asociación de Comunicadores Sociales (2005). Comunicación y Desarrollo Local. Lima, Perú.
- Calandria, (2019). Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones. Brot Editora.
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo. Dircom, 63.
- Costa, P. (2009) Imagen Corporativa en el siglo XXI. La Crujía ediciones.
- Durán, V. (2011). Gestión y Funcionamiento de las Sociedades de Fomento Rural. Org.uy. Extraído de:  
[https://www.cnfr.org.uy/uploads/files/Cartilla\\_1\\_Sociedad\\_de\\_Fomento\\_Rural\\_10\\_10\\_2011\\_FINAL.pdf](https://www.cnfr.org.uy/uploads/files/Cartilla_1_Sociedad_de_Fomento_Rural_10_10_2011_FINAL.pdf)
- Ferrari, M & França, F (2011). Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas. Buenos Aires, Argentina.
- Kreps, G. (1995). La Comunicación en Organizaciones. Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Pepe, A. I. (2011). Identidad e imagen organizacional. Un recorrido por los artículos anglosajones más relevantes de los últimos veinte años. Dixit, (14), 18–27. Extraído de: <https://doi.org/10.22235/d.v0i14.318>
- Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. Signo y Pensamiento, xiv (26), 91-96.



- Sampieri, R; Fernández, C; Baptista, P. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Editorial Mc Graw Hill Education. Ciudad de México, México.
- Tendencias [@tendencias21]. (2015, noviembre 16). Rafael Alberto Pérez: “Las empresas deben pensar en un futuro nuevo”. Youtube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=x9W5Cf8oIjg>
- Uranga, W. (2004) La Comunicación como Herramienta de Gestión y Desarrollo Organizacional. Revista Semana de Comunicación en las Organizaciones. Rosario, Argentina.
- Varona, F. (1993) Las Auditorías de la Comunicación Organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. Bogotá, Colombia. Extraído de:  
[https://alumnosmediosuan.files.wordpress.com/2009/11/varonafederico\\_auditorias\\_de\\_comunicacion.pdf](https://alumnosmediosuan.files.wordpress.com/2009/11/varonafederico_auditorias_de_comunicacion.pdf)
- Calandria, (2019), Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones. Brot Editora



## Anexos

**Anexo 1- Logotipo de la CNFR, extraído del sitio web.**



**Anexo 2- Imagen del Sitio Web institucional. Noviembre de 2022.**



**LA WEB NO ESTÁ DISPONIBLE EN ESTE  
MOMENTO**

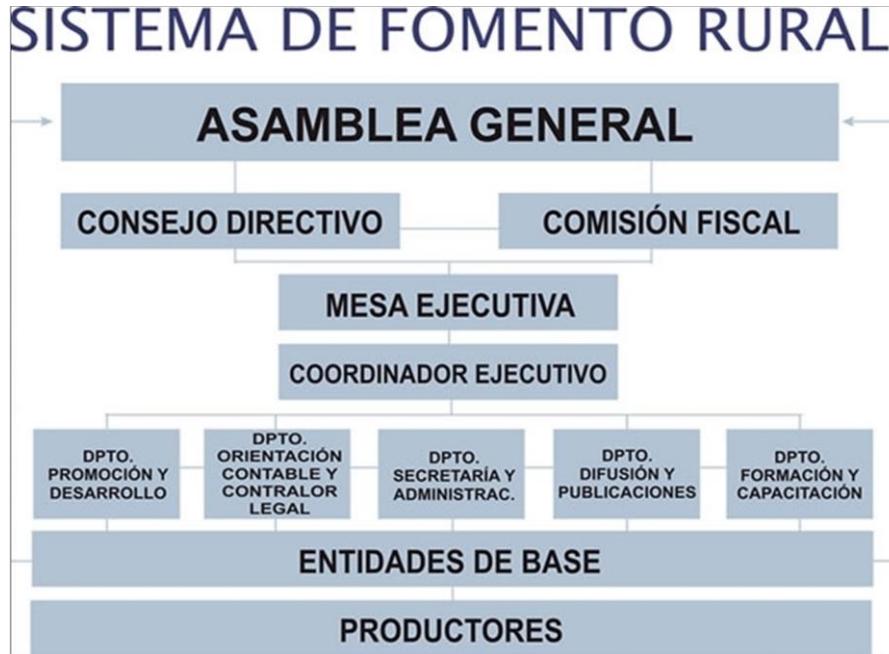
LAMENTAMOS EL INCONVENIENTE.

CNFR - COMISIÓN NACIONAL DE FOMENTO RURAL

[CONTACTO](#)



### Anexo 3- Organigrama otorgado por CNFR. Noviembre de 2022.



### Anexo 4- Perfil de Facebook Institucional de la Organización.



#### Comisión Nacional de Fomento Rural

2.1 mil Me gusta • 2.3 mil seguidores

Publicaciones Información Fotos Videos

#### Detalles

Organización representativa de la agricultura familiar uruguaya, a través de un centenar de organi

📍 Página · Negocio local

📍 Dr. Salvador García Pintos 1138, Montevideo, Uruguay



Comisión Nacional de Fomento Rural  
1 d · 🌐

📄 Compartimos resumen del informe final del proyecto "Ganaderos celestes", publicado en la revista Cangué de la Estación Experimental Mario Cassinoni (EEMAC) de la Facultad de Agronomía.

🗣️ "Ganaderos familiares: un tesoro bajo el cielo celeste" es una experiencia piloto de integración educativa desarrollada entre julio y diciembre de 2021 por el Proyecto Conciencia Agropecuaria y la Universidad de la República (Udelar), que buscó facilitar el diálogo entre lo urbano y lo ru... Ver más



### Anexo 5- Cuadro 1. Técnicas y objetivos. Elaborado por grupo CNFR.

<b>TÉCNICA Y OBJETIVO</b>		
<b>TÉCNICA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTOR INVOLUCRADO</b>
<b>Relevamiento de datos y análisis</b>	Conocer sobre la organización, lo que esta hace y su funcionamiento	En esta primera instancia no hubo involucramiento con integrantes de la organización.
<b>Entrevistas semiestructuradas</b>	Recabar mayor información sobre la organización y conocer los puntos de vista de sus integrantes.	Coordinador Ejecutivo, Secretaria, Comisión de Comunicación.
<b>Encuesta de muestreo no probabilístico</b>	Investigar cómo los integrantes de la propia organización perciben la comunicación.	Entidades Base, Consejo Directivo
<b>Observación Cualitativa</b>	Observar elementos como el ambiente social y humano, en concreto cuestiones como la dirección de la comunicación	Consejo Directivo, Coordinador Ejecutivo, Secretaria.

### Anexo 6- Cuadro 2. Públicos. Elaborado por grupo CNFR.

<b>PÚBLICO</b>	<b>INTERFERENCIA</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>DEPENDENCIA</b>
Asamblea General			✓
Consejo Directivo			✓
Comisión Fiscal			✓
Mesa Ejecutiva			✓
Promoción y Desarrollo			✓
Orientación Contable y Contralor Legal			✓
Secretaría y Administración			✓
Difusión y Publicaciones			✓
Formación y Capacitación			✓
Entidades Base			✓
Socios de Entidades Base		✓	
Productores		✓	
Socios		✓	✓
Prensa Local	✓	✓	
Gremiales	✓		
Organizaciones de Movimiento Sindical y Diálogo Político	✓		
Medios de Comunicación asociados con el Agro	✓	✓	



**Anexo 7- Cuadro 3. Indicadores de análisis. Elaborado por grupo CNFR.**

OBJETIVO ESPECÍFICO	PROBLEMA ASOCIADO	TÁCTICAS TRANSVERSALES	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Brindar herramientas para un mejor uso de su comunicación a nivel interno y externo	Ruido en su comunicación y gestión ineficiente.	Implementar su comunicación con el apoyo del Manual de Comunicación Integral.	Grado de participación de los colaboradores. Desempeño de los voceros. Publicaciones en Digital.	Nivel de interacción, porcentajes de respuestas e involucramiento. Notas brindadas a la prensa. Niveles de interacciones de las publicaciones en digital.
Optimizar los canales de comunicación y así el flujo de información desde la CNFR hacia las entidades base y sus públicos externos.	Gestión de la comunicación insuficiente.	Mantener una comunicación fluida y fortalecer la utilización de medios formales de comunicación. Seleccionar un vocero preparado para la posición.	Porcentaje de respuestas. Efectividad de la comunicación con los medios.	Registros del nivel de participación a través de correo electrónico, encuestas, etc.
Definir lineamientos para la gestión de la comunicación de CNFR	Ruido en su comunicación. Bajo involucramiento.	Realizar una capacitación a integrantes claves de la CNFR mediante el Manual De Com. Integral.	Cantidad de respuestas favorables recibidas y nivel general de conformidad. Posición de la CNFR ante la prensa y opinión pública.	Encuesta de clima laboral. Notas brindadas a la prensa. Opinión pública.

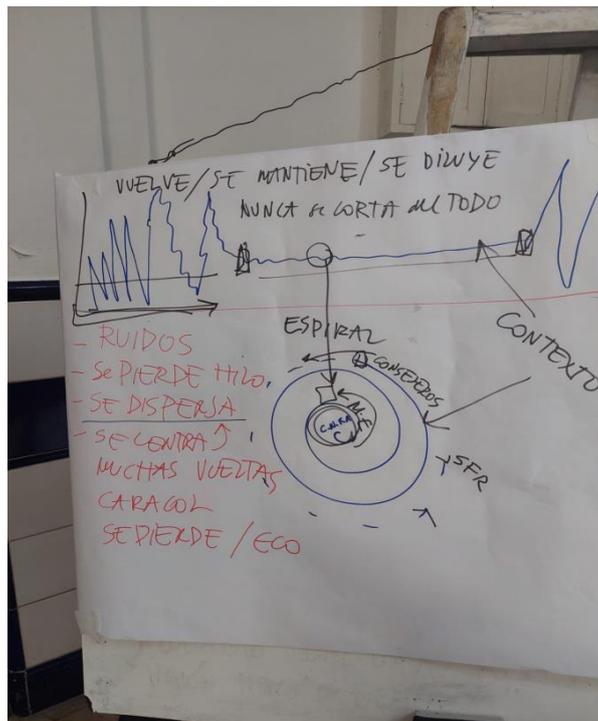
**Anexo 8- Cuadro 4. Cronograma de Trabajo. Elaborado por grupo CNFR.**

TAREAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 6	MES 7
Elección de la Organización	█							
Relevamiento de datos		█	█	█	█			
Diagnóstico			█	█	█			
Revisión de Diagnostico				█				
Elaboración PEC				█	█	█	█	
Validación del PEC						█	█	
Realización de Manual Integral de Comunicación						█	█	█
Taller de Capacitación								█
Seguimiento y Monitoreo								█

**Anexo 9- Cuadro 5. Presupuesto. Elaborado por grupo CNFR.**

TAREAS-ACCIONES	ESPECIFICACIONES	PROVEEDOR	TIEMPO ESTIMADO	COSTO \$	PRIORIDAD
Manual Integral de Comunicación	Contenido	Lic. en Comunicación	3 Meses	80.000,00	1
	Diseño				2
Taller de Capacitación	Planificación	Lic. en Comunicación	9 hs	45.000,00	1
	Dictado		3 hs		1
	Informe		3 hs		1
	Instancias de taller		10 hs		1
Sitio Web	Diseño	Diseñador web y/o programador	1 mes	60.000,00	1
	Contenidos			5.000,00	1
	Hosting				1
Lic. Comunicación Junior partime	Manejo redes sociales	Lic. en Comunicación	4 hs diarias	30.000,00	2
	Tareas comunicación interna				2
<b>Total</b>				<b>220.000,00</b>	

**Anexo 10- Dibujos realizados por la CNFR en encuentros-talleres.**



**Anexo 11- Dibujos realizados por la CNFR en encuentros-talleres.**



**Anexo 12- Plan de comunicación realizado por la CNFR en encuentros-talleres.**

Plan de comunicación

TEMA / PROBS	Objetivos	Acciones	Actores/ Públicos	Indicadores	Medios de verificación	Frecuencia	Presupuesto	Cronograma	Anexos
PARTICIPACIÓN CONSEJEROS JOVENES	MEJORAR LA PARTICIPACIÓN	CONSEJEROS AMBITOS (S) con otras actividades	CONSEJEROS jóvenes/organizaciones (S) jóvenes	40% ↑ en CONSEJEROS 10% ↑ jóvenes	LISTA PARTICIPACION				
	PROMOVER/MONITOREAR	RECIBIR CONSEJEROS en sus actividades (SFRS) etc.	CONSEJEROS jóvenes/organizaciones (S) jóvenes	RECIBIR CONSEJEROS jóvenes/organizaciones (S) jóvenes	PERCENTAJE DEL CONSEJO PARTICIPATIVO				
	DIFUNDIR SFRS con JOVENES	PROYECTOS PRODUCTIVOS							
	APOYAR INICIATIVAS COMUNITARIAS	MOSTRAR MECANISMOS DE INTEGRACION POR JOVENES	JOVENES						

### Anexo 13- Preguntas para la encuesta no probabilística al Consejo Directivo.

Sexo \*

- F
- M

---

Departamento \*

Florida ▼

---

Nivel Educativo

- Secundaria Completa
- Secundaria Incompleta
- Primaria Completa
- Primaria Incompleta
- Estudios Terciarios Completos
- Estudios Terciarios Incompletos

Borrar la selección



¿Hace cuánto tiempo forma usted parte de CNFR? \*

- Menos de 1 año
- 1 a 2 años
- 3 a 5 años
- Más de 5 años

¿Cuál de estos aspectos considera más representativo de CNFR? \*

- Es una organización que contribuye a mejorar el nivel de vida de la población de la campaña
- Es una organización con criterios de equidad y justicia social que posee acción gremial y promocional
- Es una organización que busca mejorar el nivel rural

En breves palabras: ¿Cómo cree que la CNFR es vista desde fuera? \*

Tu respuesta

---



¿Cree usted que la CNFR tiene una cultura definida? Cultura refiere a normas, prácticas y valores definidos o “maneras de hacer” las cosas. \*

- Si, existen normas, prácticas y valores definidos. Hay maneras de hacer las cosas.
- No, las cosas generalmente se dan sobre la marcha en el día a día.
- Hay algunas cosas definidas, pero no todas.

---

¿En cuánto tiempo por lo general se hace llegar la información importante a las organizaciones de base? \*

- Inmediatamente se comunica toda información de importancia al resto de la organización
- 1 o 2 días después
- 1 semana después
- 20 días o más

¿A través de que medio se obtienen más respuestas por parte de los miembros? \*

- Whatsapp Institucional (manejado por la organización)
- Facebook
- Correo Electrónico
- En persona o por mensajes extra oficiales (Whatsapp personal)

---

¿Cuenta usted con un correo institucional? Ejemplo: nombre@cnfr.com \*

- Si
- No



¿Cómo cree que funciona la comunicación actualmente en su organización? \*

Tu respuesta

---

 Esta pregunta es obligatoria.

¿Cómo proyecta, a corto plazo, que debería ser la comunicación en la CNFR? \*

Tu respuesta

---

 Esta pregunta es obligatoria.

¿Cuentan con un vocero? Persona encargada de hablar con la prensa y transmitir la información necesaria. \*

- Sí
- No

Si la respuesta fue no ¿Quién se encarga generalmente de hablar con la prensa? \*

Tu respuesta

---

 Esta pregunta es obligatoria.

¿Es una persona especializada en comunicación? \*

- Si
- No



Si la respuesta fue no ¿Cuál es la profesión del vocero? \*

Tu respuesta

---

 Esta pregunta es obligatoria.

## Anexo 14 - Preguntas para la encuesta no probabilística a las Entidades Base.

Sexo de la persona que responde la encuesta \*

F

M

---

Nombre de la organización \*

Tu respuesta

---

Departamento \*

Elegir





Nivel Educativo de la persona que responde

- Secundaria Completa
  - Secundaria Incompleta
  - Primaria Completa
  - Primaria Incompleta
  - Estudios Tercerarios Completos
  - Estudios Tercerarios Incompletos
- 

¿Hace cuánto tiempo la organización está afiliada a la CNFR? \*

- Menos de 1 año
- 1 a 2 años
- 3 a 5 años
- Más de 5 años



¿Que motivó a la organización a afiliarse a la CNFR? \*

- Tener comunicación con personas de la población rural
- Luchar por mis derechos y los de la población rural
- Obtener mejoras para mi producción
- Otros: \_\_\_\_\_

¿Cuál de estos aspectos considera más representativo de la CNFR? \*

- Es una organización que contribuye a mejorar el nivel de vida de la población de la campaña
- Es una organización con criterios de equidad y justicia social que posee acción gremial y promocional
- Es una organización que busca mejorar el nivel rural

En breves palabras: ¿Cómo cree que la CNFR es vista desde fuera? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_



Si tuviera que definir en una frase corta lo que es la CNFR ¿Cómo la definiría? \*

Tu respuesta

---

¿Siente que sus inquietudes son tomadas en cuenta por la directiva de la CNFR? \*

- Si
- No
- Casi siempre
- Nunca

¿La organización cumple con sus expectativas? \*

- Si
- No
- Siempre
- Nunca

Si la respuesta fue si ¿qué expectativas cumple? \*

Tu respuesta

---

Si la respuesta fue no ¿Qué expectativas no cumple? \*

Tu respuesta

---



¿A través de qué medios hace usted llegar sus demandas/pedidos a la CNFR? \*

- Whatsapp
- Asambleas
- Correo Electrónico
- Hablo con algún Directivo
- Otros: \_\_\_\_\_

¿A través de que medio se informa sobre las actividades de la CNFR? \*

- Listado de difusión de Whatsapp (manejado por la CNFR)
- Facebook
- Correo Electrónico
- Grupos Institucionales de CNFR
- Mediante charlas presenciales con mis compañeros
- Ámbitos presenciales (Asambleas por ejemplo)
- Grupos de WhatsApp entre compañeros

¿En cuánto tiempo por lo general le llega la información importante de la CNFR? \*

- Generalmente me entero por grupos de WhatsApp entre compañeros
- Me entero por la prensa y luego llega la información
- No estoy al tanto de la información o novedades de la CNFR
- Me entero mediante el WhatsApp institucional de la CNFR



¿Cómo le gustaría que le llegue a usted la información importante sobre la CNFR? \*

- A través de Whatsapp
  - A través del Correo Electrónico
  - A través de una Boletín Informativo en papel
  - A través de Facebook
- 

¿Cómo considera usted que es la comunicación entre miembros de la organización? \*

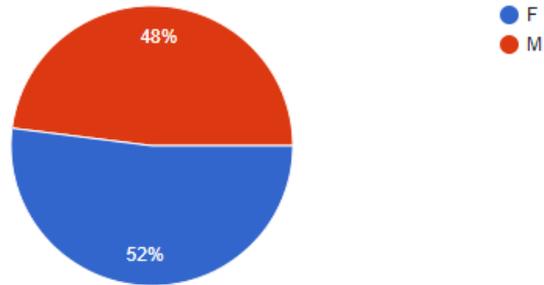
- Buena, pienso que hay buena comunicación
  - Mala, la comunicación no se da de manera adecuada.
  - Ni buena, ni mala.
-



### Anexo 15- Resultados de encuesta no probabilística al Consejo Directivo.

#### Sexo

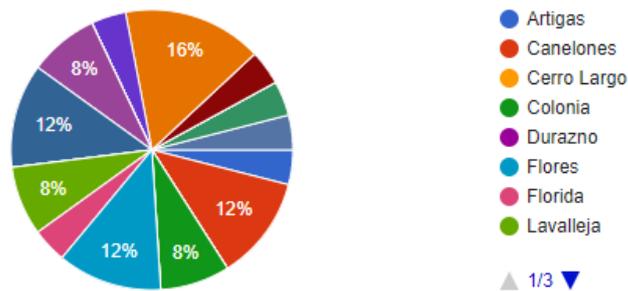
25 respuestas



#### Sección sin título

#### Departamento

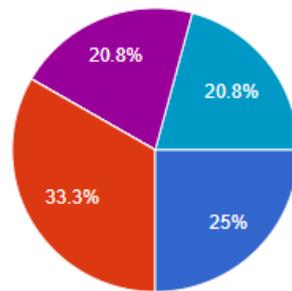
25 respuestas





### Nivel Educativo

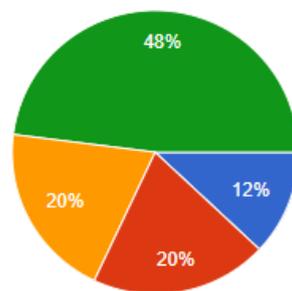
24 respuestas



- Secundaria Completa
- Secundaria Incompleta
- Primaria Completa
- Primaria Incompleta
- Estudios Terciarios Completos
- Estudios Terciarios Incompletos

### ¿Hace cuánto tiempo forma usted parte de CNFR?

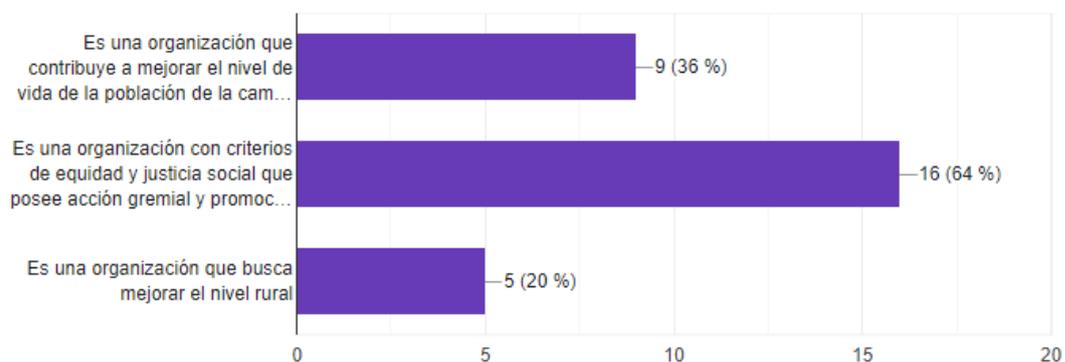
25 respuestas



- Menos de 1 año
- 1 a 2 años
- 3 a 5 años
- Más de 5 años

### ¿Cuál de estos aspectos considera más representativo de CNFR?

25 respuestas





En breves palabras: ¿Cómo cree que la CNFR es vista desde fuera?

Una organización que contribuye con la sociedad

Está realizando un excelente trabajo.

Una gremial, defensora del pequeño productor

Muy respetada

Como una institución que nuclea a diferentes comunidades de base de diferentes puntos del país ayudando a conocer y defender sus derechos en la producción familiar rural.

Es vista con mucho respeto peleando siempre x el productor familiar.

Como una institución con muy poco peso, poca capacidad de incidencia en las tomas de decisiones a nivel nacional. Com poca capacidad de movilización y exposición pública

Con mucho respecto

Como una organización de granjeros

Con limitaciones

Como una gremial fuerte, que nuclea a pequeños productores, que obtiene muchos logros, pero( como todas) deja traslucir una tendencia político- partidaria.

No se le conoce mucho

Esbuna organización reconocida y respetada por su accionar constante.

Por el momento bien

Muy Receptiva y atenta a su función gremialista.

Un apoyo importante para las familias rurales



Como una institución que acoge, acompaña, nuclea, forma, se interesa por cada comunidad de base.

Como una institución organizada pero sin mucho peso o gravitación en el quehacer agropecuario.

Está muy bien vista ya que siempre trabaja para mejorar el trabajo del productor familiar con sus políticas diferenciadas.

Sin posición en muchos temas.

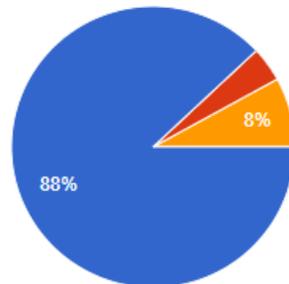
Como una herramienta importante para manifestar la problemática del sector rural

Una organización gremial que trabaja por el desarrollo de la producción familiar y bienestar de las familias rurales, trabajando y atendiendo sus derechos, contribuyendo al desarrollo y formación/capacitación de productoras/productores y sus familias



¿Cree usted que la CNFR tiene una cultura definida? Cultura refiere a normas, prácticas y valores definidos o "maneras de hacer" las cosas.

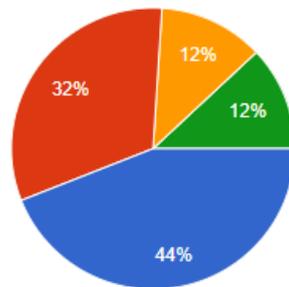
25 respuestas



- Si, existen normas, prácticas y valores definidos. Hay maneras de hacer las cosas.
- No, las cosas generalmente se dan sobre la marcha en el día a día.
- Hay algunas cosas definidas, pero no todas.

¿En cuánto tiempo por lo general se hace llegar la información importante a las organizaciones de base?

25 respuestas



- Inmediatamente se comunica toda información de importancia al resto de la organización
- 1 o 2 días después
- 1 semana después
- 20 días o más



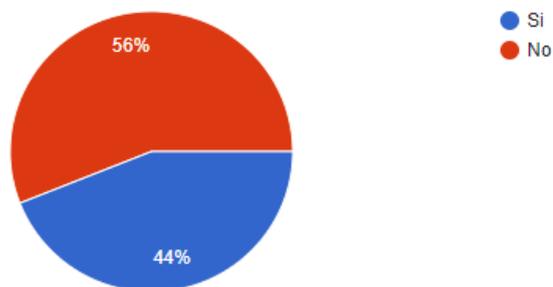
¿A través de que medio se obtienen más respuestas por parte de los miembros?

25 respuestas



¿Cuenta usted con un correo institucional? Ejemplo: nombre@cnfr.com

25 respuestas





¿Cómo cree que funciona la comunicación actualmente en su organización?

Bien, se tiene reunión una vez por mes, y se pasa toda información por Whatsapp

Bien

Bien, pero falta mejorar

En mi organización funciona en forma aceptable.

Por wasap

Muy escasa informacion

Yo diria perfecta

Medianamente aceptable

Con reparos

En mi organización hay falta de comunicación, noto falta de interés en la gente..

Deficiente

La comunicación interna es aceptable. Llegan los msj a los receptores.. no siempre la devolución es la esperada

Vamos bien

Ha mejorado mucho pero debe adaptarse a los cambios. Existen excelentes medios de comunicación que no se aprovecha.

Muy bien

Si

Desde la institución se comunica bien pero hay una cierta apatía en las bases.



Desde la institución se comunica bien pero hay una cierta apatía en las bases.

Bien pero con dificultades no todos los socios de la organización se integran y no les interesa contestar, No fluye el diálogo.

Mal

Bien

Ha mejorado algo después de demandas, falta más información sobre decisiones de importancia para el sistema. Una

---

¿Cómo proyecta, a corto plazo, que debería ser la comunicación en la CNFR?

Mejorada

Dinámica

Creo que esta en forma correcta

Por mail y wasap

Agil, fluida, transparente, confiable, actualizada, abarcativa

Seguir en el mismo camino que me parece que marchamos bien

Intensificando un poco mas la llamada telefonica en determinados casos en conjunto con los carriles actuales (correo electronico,wp)

Mucho más explícita



La comunicación debería ser siempre muy fluida. Yo no percibo la falta de comunicación en CNFR, pero por lo que se ha hablado en los consejos, debe haber.

Más fluida con mayor apoyo a consejeros

Debe de continuar adaptándose a los nuevos canales y herramientas q estan disponibles

Le falta más comunicación de nosotros. Ustedes siempre están comunicando

Mirada hacia el norte del país.

Muy buena

Creo que está bien y adecuada a cada momento.

Más interactiva y fluida. Con más ida y vuelta.

La comunicación es buena con las organizaciones siempre igual se puede mejorar.

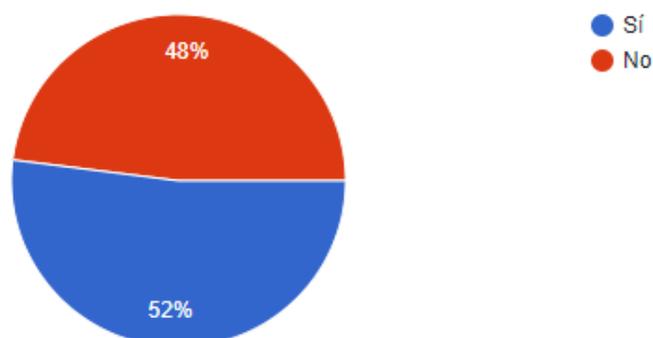
De rapida acción y difusión de la misma

Mas dinámico

Información a los consejeros más contundente sobre temas importantes, y los consejeros comparten lo que consideren de interés con sus organizaciones

¿Cuentan con un vocero? Persona encargada de hablar con la prensa y transmitir la información necesaria.

25 respuestas





Si la respuesta fue no ¿Quién se encarga generalmente de hablar con la prensa?

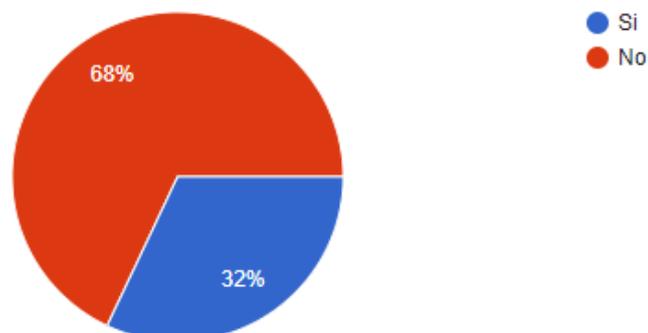
12 respuestas

Por consenso
Según el entrevistado
Presidente y secretario
No hay una persona definida, varios integrantes de la mesa ejecutiva realizan declaraciones de prensa.
No hay
Los integrantes de comision directiva o comisiones designadoa para el uso de oa palabra en cada tema particular
Los integrantes de la Mesa Ejecutiva.
Segun el convocado por la prensa
En nuestra organización nadie

Si bien hay una persona idónea en comunicación cumple muchos roles los que se comunican con la prensa son productores/as, algunos con capacidad de transmitir en forma clara, otros hacen lo que pueden.

¿Es una persona especializada en comunicación?

25 respuestas





Si la respuesta fue no ¿Cuál es la profesión del vocero?

En nuestra Fomento existe vocero, pero la función la cumple la secretaria

Directivo

Quien comunica en nombre CNFR

Generalmente el presidente

Dirigente

Productores

El vocero es el encargado de hacer llegar la información en n forma fidedigna y a la mayor brevedad, a todos los que corresponde.

Directivo de la organización de base

Productor Rural

Técnico en trabajo social

Productor agropecuario.

Generalmente en nuestra organización comunica la secretaria y la presidenta pero toda información dada x un socio es bienvenida

Productor

Apicultor



Agradecemos cualquier comentario que considere importante en materia de comunicación y que no le haya sido contemplado en este formulario:

Se espera ,obtener más respuestas de las organizaciones de base del sistema de CNFR

Estoy de acuerdo que el trabajo de comunicación es excelente a través de mails y wassap de la institución

La comunicación como medio para conectarse con los pares y q ellos entiendan lo q dicen .

Creo que la comunicacion en CNFR es insastifactoria, en lo formal y en lo informal. Se maneja como un club de amigos y la informacion no llega a las bases. Se utiliza la informacion como una herramienta para concentrar poder personal

Seguir en el camino que vamos xq me parece que vamos bien gracias

Nada q agregar

No tengo

Seguir trabajando con el mismo compromiso y buscar nuevas estrategias y herramientas para seguir mejorando la comunicación.

Nosotros no estamos participando en reuniones de comisión nacional. Por tema trabajo. Si pudiéramos participar presencial sería mejor la comunicación.

Lo que me parece que seguimos con el centralismo. Las convocatorias son siempre en la capital del país y el trabajo rural se debe detener para participar en Asambleas o reuniones en Montevideo.

Para mejorar la comunicación se debe captar el interés de las bases y capacitar a los integrantes del Consejo Directivo.

Comunicar se comunica el problema está en la persona q lo recibe si lo hace adecuadamente o la información no llega como uno lo desea para q se entienda. Para las organizaciones es un tema difícil.

Es necesario marcar nuestra opinión, no sólo a los productores sino también a la población en general.

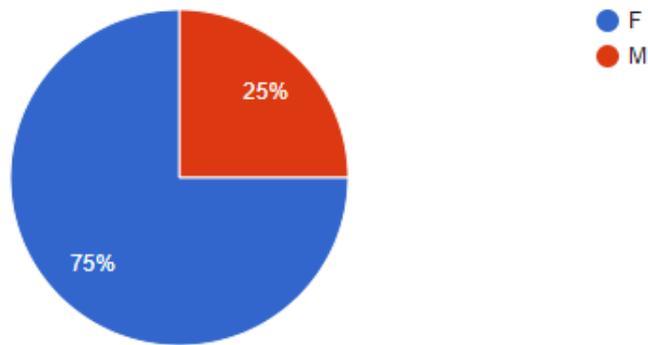
Se demanda mejorar la comunicación internamente, con los consejeros. Está mejorando en los últimos tiempos. La comunicación es una herramienta muy útil para mejorar el trabajo de las organizaciones de base. Se destaca las capacitaciones y formación que brinda CNFR a las organizaciones afiliadas. Le falta recursos humanos y económicos, aún así su trabajo y responsabilidad es muy bueno, siempre alentado a la superación. Gracias.



## Anexo 16- Resultados de encuesta no probabilística a las Entidades Bases.

### Sexo de la persona que responde la encuesta

24 respuestas



### Nombre de la organización

22 respuestas

Sociedad fomento rural cerro alegre
sfr chacras de porongos
Sociedad Fomento Rural
Sociedad de Fomento Rural y Vecinal El Pejerrey
Sociedad de Fomento Rural de Colonia Antonio Rubio
Sociedad Fomento Rural Sexta Seccion
soforuce
Sociedad de Fomento Rural de Piedra Chata
Agropatt



## Nombre de la organización

22 respuestas

Sociedad fomento Rural Comunidad de Cerro Pelado

SFR Colonia 18 de Julio

Las delicias arroyo malo

Las delicias arroyo malo

Sociedad fomento rural Vera y Cañas

SFR de Conchillas

Sin Fronteras

Sociedad fomento rural de castillos

Comisión de Fomento Rural Miguelete y Mendoza

Sociedad Fomento rural Pan de Azúcar

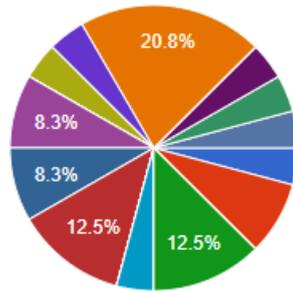
SFR Salto

FOMENTO SANTA ROSA



### Departamento

24 respuestas

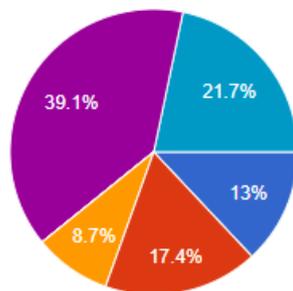


- Artigas
- Canelones
- Cerro Largo
- Colonia
- Durazno
- Flores
- Florida
- Lavalleja

▲ 1/3 ▼

### Nivel Educativo de la persona que responde

23 respuestas

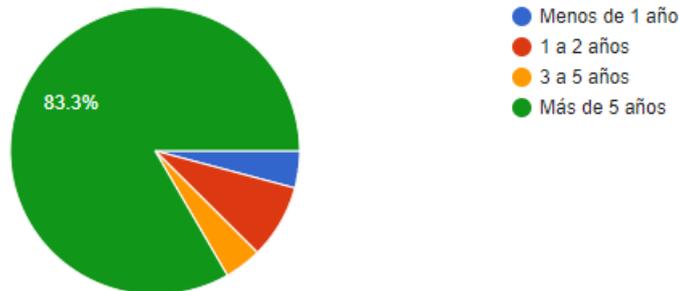


- Secundaria Completa
- Secundaria Incompleta
- Primaria Completa
- Primaria Incompleta
- Estudios Tercerarios Completos
- Estudios Tercerarios Incompletos



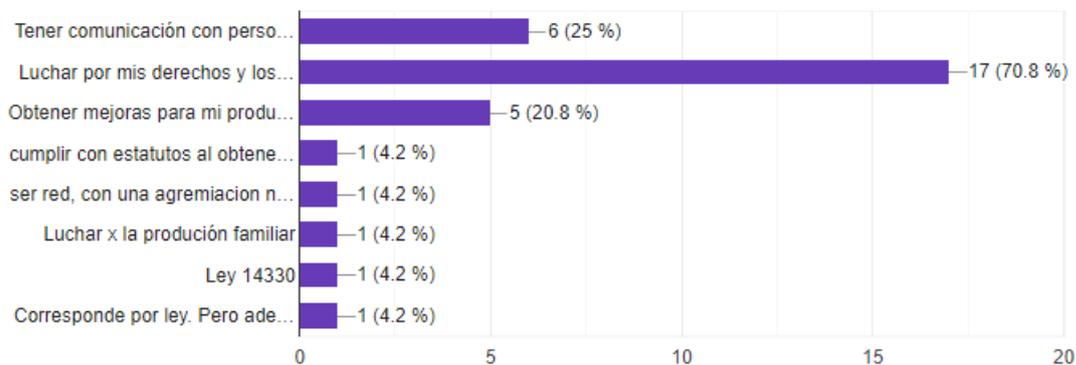
### ¿Hace cuánto tiempo la organización está afiliada a la CNFR?

24 respuestas



### ¿Que motivó a la organización a afiliarse a la CNFR?

24 respuestas



### ¿Cuál de estos aspectos considera más representativo de la CNFR?

24 respuestas





En breves palabras: ¿Cómo cree que la CNFR es vista desde fuera?

24 respuestas

Es un órgano de vital importancia para el medio rural

como una gremial madre de muchos años

Es una organización que se encarga de brindar asesoramientos y que las instituciones asociadas cumplan con su rol.

Tiene prestigio y es muy respetada a nivel nacional.

como la representante del productor chico

Como la ven los demás ? no se. Como la veo yo, participativa, abierta, buscando igualdad, integradora.

impresionante

Algo muy bueno para la gente de zonas rurales

Como una gremial que se ve representada en todo territorio por medio de sus representantes y en

En breves palabras: ¿Cómo cree que la CNFR es vista desde fuera?

24 respuestas

Es una organización que se encarga de brindar asesoramientos y que las instituciones asociadas cumplan con su rol.

Tiene prestigio y es muy respetada a nivel nacional.

como la representante del productor chico

Como la ven los demás ? no se. Como la veo yo, participativa, abierta, buscando igualdad, integradora.

impresionante

Algo muy bueno para la gente de zonas rurales

Como una gremial que se ve representada en todo territorio por medio de sus representantes y en diferentes comisiones

Es un sistema federativo de las diferentes sociedades fomento y cooperativas, la CNFR cumple una función integradora, interrelacionan a las sociedades fomento



En breves palabras: ¿Cómo cree que la CNFR es vista desde fuera?

24 respuestas

Como la organización de productores familiares

Un gran soporte y sustento para la fomento

Una organización que siempre está

Una gremial activa

Muy bien vista en el ámbito político, sobre todo cuando se presentan las políticas diferenciadas para la producción familiar

En la comunidad creo que en general no se entiende mucho la importancia de contar con una org. de este tipo

como un apoyo para la institución y los productores

Cómo organización madre de organizaciones más pequeña

Como una organización que trabaja por la producción familiar en Uruguay

Es poco vista por el gran público, y no se desea que se conozca mucho su opinión por parte de otras gremiales del agro.

Institución que podemos presentar nuestros reclamos



Si tuviera que definir en una frase corta lo que es la CNFR ¿Cómo la definiría?

24 respuestas

Es un apoyo al sector rural

como una institución que defiende a los pequeños productores familiares

Organización madre

Inclusiva y solidaria

"Es la madre" de las sociedades de fomento

Es una organización, abierta a recibir y dar.

util para la sociedad

derechos rurales

Entidad vinculada al medio rural desde adentro

Reúne e irradia

Si tuviera que definir en una frase corta lo que es la CNFR ¿Cómo la definiría?

24 respuestas

Reúne e irradia

La casa Madre de la SFR

Un padre y una madre

Modula y organiza todas las fomentos

Es ojos, oídos y voz de las organizaciones

Una institución velando por la producción familiar

Un ente que nos nuclea y vela por el desarrollo del medio rural

fuentes de ayuda

Una organización de primera línea



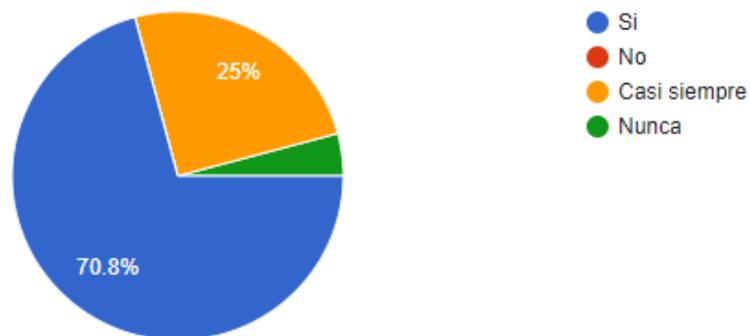
Organización que trabaja por la producción familiar en Uruguay

La organización representativa de la agricultura familiar

Institución que podemos presentar nuestros reclamos

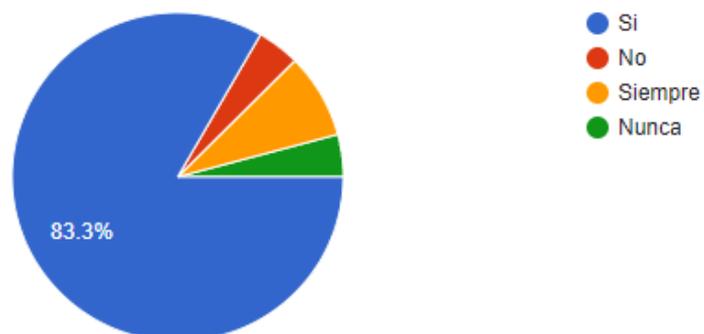
¿Siente que sus inquietudes son tomadas en cuenta por la directiva de la CNFR?

24 respuestas



¿La organización cumple con sus expectativas?

24 respuestas





Si la respuesta fue si ¿qué expectativas cumple?

23 respuestas

Asesoramiento continuo

es una institución que defiende a los pequeños productores familiares

En el caso de nuestra organización fue quien nos asesoró y brindó mucha información para que podamos tener en regla como la tenemos hoy en día.

Contempla la mayoría de las preocupaciones del sector rural, especialmente a nivel familiar.

articulación entre sociedad civil y ejecutivo

Da un marco legal y de contralor a las organizaciones que la integran, mis expectativas ? que sigan ingresando mujeres a la directiva de todas las organizaciones y a la de CNFR, es momento de dar oportunidades (se que no aparecen en las organizaciones gente nueva para integraciones, es algo a nivel nacional, puede arrimar sesionar en diferentes departamentos, que no sea solo en Mteo. Me fui de la pregunta.

que siga igual

Si la respuesta fue si ¿qué expectativas cumple?

23 respuestas

La gran mayoría

Busca respuestas a la inquietudes y se involucra en cada tema que se presenta a nivel nacional

Nos asesora, nos forman a través de talleres y encuentros. Nos alimentan con toda l información q nos envían. Y se ponen de nuestro lado apoyándonos

De ayudar a los productores familiares

Organización entre las entidades

La comprensión y elSeguimiento a las instituciones

escucha los requerimientos de sus socios

representación

Las de trabsjat propendiendo al mejoramiento de las condiciones de vida de productot@s y familias



todas

Unión

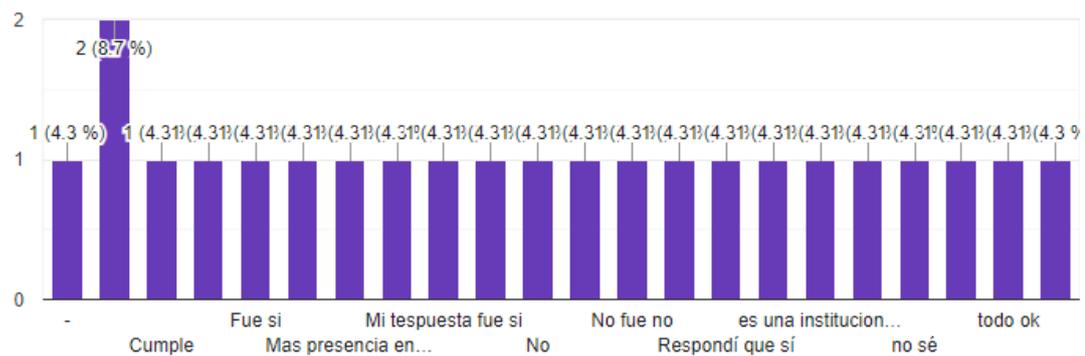
Escucha y trabaja en pos de las organizaciones de base

En dar respuesta a demandas gremiales (sean los resultados favorables o no), en apoyar o facilitar el acceso a proyectos u otras políticas públicas, en asesorar frente a múltiples consultas

Si la respuesta fue no ¿Qué expectativas no cumple?

Copiar

23 respuestas

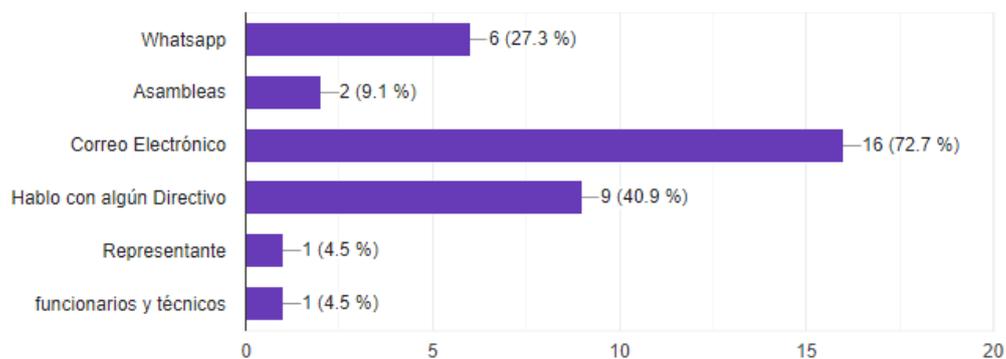


### Sección sin título

¿A través de qué medios hace usted llegar sus demandas/pedidos a la CNFR?

Copiar

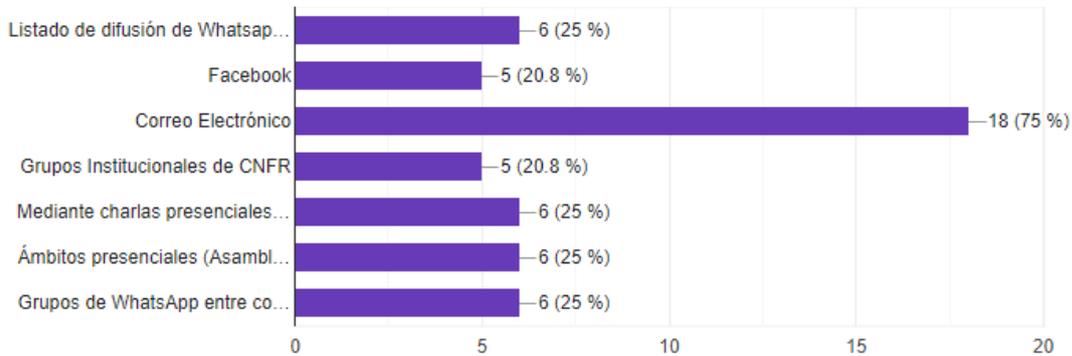
22 respuestas





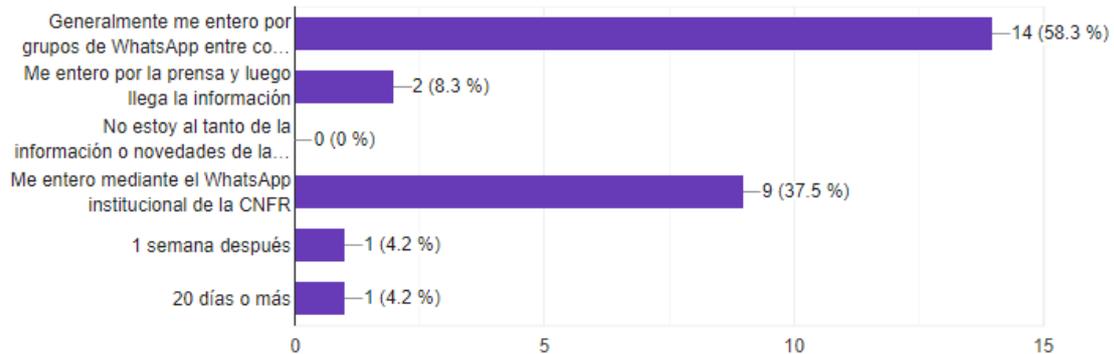
¿A través de que medio se informa sobre las actividades de la CNFR?

24 respuestas



¿En cuánto tiempo por lo general le llega la información importante de la CNFR?

24 respuestas





Agradecemos cualquier comentario que considere importante en materia de comunicación y que no le haya sido contemplado en este formulario:

10 respuestas

como las directivas van cambiando ,intercaladas tres y cuatro representantes cada año, lleva un tiempo el conocerse entre sí y entender las función de CNFR, en estos últimos tiempos las capacitaciones han aportado más conocimiento, y los grupos de whatsapp han fortalecido vínculos entre pares

ninguno

No tengo nada que agregar solo agradecer

adelante

Muy buena comunicación

CNFR funciona en general mejor que la mayoría de sus socias, pero en definitiva igualmente refleja la debilidad de sus entidades socias. La mayoría de socios y directivos de las entidades de base, ve a CNFR como un tercero, no tienen internalizado que son los dueños de CNFR y que cuando hablan de CNFR hablan de ellos mismos. Se suelen exigir cosas de CNFR, que la misma no puede dar (solucionar conflictos internos, otorgar subsidios o créditos, tomar decisiones de política pública). En algunos casos de socios de las organizaciones, en general menos informados, suelen creer que CNFR tiene que ver con el gobierno o el MGAP en particular.

## **Anexo 17- Planificación capacitación sobre uso de Manual Integral de Comunicación Institucional.**

### **Descripción:**

El taller consiste en capacitar a los integrantes de la Comisión Nacional de Fomento Rural sobre el uso del producto a entregarles, un Manual Integral de Comunicación Institucional. La autoría del mismo corresponde a Candela Voltolini y Ana Laura Carballini quienes trabajaron bajo la tutoría de Daniel Ottado y Denise Vigo.

El objetivo principal del manual es que la CNFR tenga una comunicación interna y externa eficiente y eficaz que motive y contemple todos los elementos necesarios para que tanto los miembros de la organización como todo aquel que se integre a esta pueda conocer los lineamientos estratégicos de la comisión.



### **Participantes:**

Del taller participarán el Consejo Directivo, el Coordinador Ejecutivo, la Comisión de Comunicación y la Secretaria de la CNFR.

### **Duración:**

La duración del taller será de 2 horas mediante la modalidad virtual (Zoom) y se dividirá en dos partes, una teórica y una práctica de 1 hora cada una.

### **Estructura:**

#### **Teórico:**

En esta parte se explica la importancia del uso del manual y su utilidad, asimismo, se introduce en los participantes en cada uno de los capítulos y conceptos que se abordan sobre las formas de gestionar la comunicación. Posteriormente, se abrirá un espacio de preguntas donde los asistentes podrán plantear sus dudas y/o comentarios al respecto.

#### **Práctico:**

La segunda parte consiste en una actividad práctica. En ella, se formarán tres salas de zoom.

- Sala N°1- Vocería,
- Sala N°2- Prensa
- Sala N°3- Público

Para realizar esta actividad, se plantea una situación crítica, de importancia pública, donde los actores tendrán que resolver cuál es la mejor manera de comunicar dicha situación a los involucrados.

En este caso, la situación problema será, el impacto de la sequía y las pérdidas financieras generadas a los pequeños y medianos productores asociados a la CNFR. La tarea de cada sala será la siguiente:

En sala N°1 habrá tres integrantes de la CNFR que representarán a los voceros de la organización, los cuales tendrán que dirigirse a la prensa y el público con el fin de comunicar el problema por el cual se atraviesa, este grupo deberá responder las inquietudes de la prensa y brindar un comunicado adecuado a la situación.

La sala N°2, quien representará a la prensa, tendrá como tarea el realizar preguntas a los voceros, donde mostrarán su preocupación y la del público ante dicha situación.

El público estará formado por el resto de los integrantes, se reunirán en la sala N°3, en esta discutirán la severidad del asunto, para luego analizar la información que brindarán los voceros a la prensa, y así determinar cómo se sintieron con las respuestas dadas desde vocería.

Se dará 20 minutos a cada sala para planificar su estrategia, luego de este tiempo las salas se cerrarán y cada grupo tomará su rol. En primera instancia, los voceros comunicarán la situación en la sala de prensa, para que luego ésta pueda realizar las preguntas correspondientes, culminando con la opinión del público sobre cómo fue tratado el tema. El tiempo determinado para esta etapa es de aproximadamente 1 hora.

Posterior a esta práctica, y para dar un cierre al taller, los participantes deberán expresar sus opiniones sobre la importancia de la vocería en las organizaciones y cómo estas deben manifestarse, para así llegar en conjunto a una conclusión final para culminar dicho taller.

Una vez finalizada la etapa práctica, se abrirá nuevamente un espacio final de preguntas para que los integrantes de la organización puedan evacuar toda duda que haya quedado y para reflexionar sobre lo realizado, las estrategias y habilidades desarrolladas, así como los aprendizajes obtenidos.



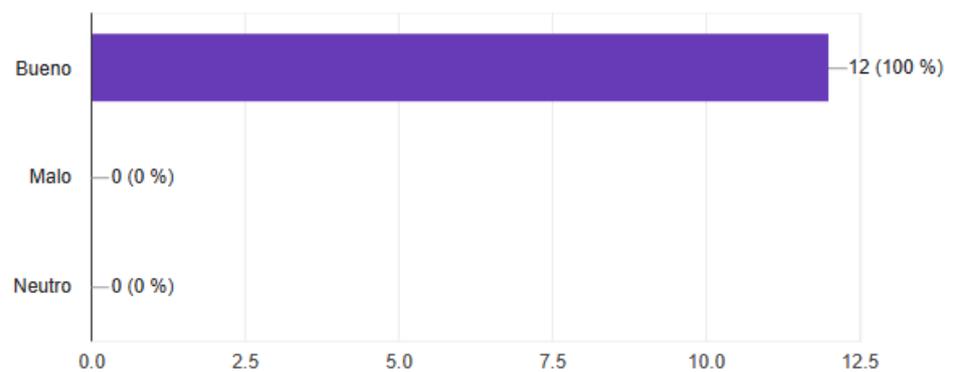
Al finalizar el taller, se pedirá a los asistentes una evaluación mediante un formulario de Google. Posteriormente, se presentará un informe a la CNFR sobre el taller realizado.

### Anexo 18- Resultados Formulario de evaluación sobre capacitación.

#### Contenido del taller en general

 Copiar

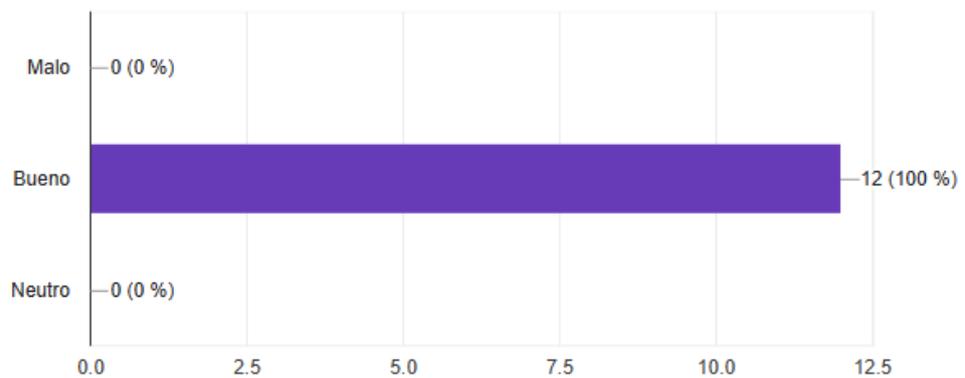
12 respuestas



#### Claridad en la presentación de los temas

 Copiar

12 respuestas

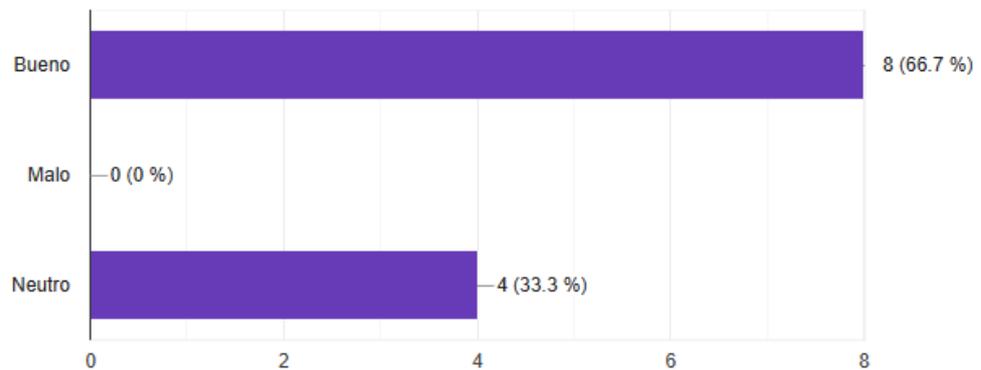




Aprovechamiento de tiempo

 Copiar

12 respuestas



## Anexo 19- Diagnóstico STCO 2022

### 1. Introducción

El presente trabajo se enmarca dentro del Seminario Taller de Comunicación Organizacional de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República.

El vínculo con la Comisión Nacional de Fomento Rural comienza en junio del 2022 al seleccionar la organización como objeto de estudio para la intervención en Comunicación. En un principio, se realizó un estudio y análisis previo acerca de la organización a partir de documentos hallados en la web y en sus redes sociales. Posteriormente, mediante un relacionamiento directo con algunos integrantes de la Comisión se pudo obtener más información.

A partir de diferentes autores de referencia se analizan los problemas y/o necesidades de la organización con el fin de diagnosticar su comunicación y brindar recomendaciones de mejora.

#### 1.1 Justificación de la elección de la organización

La organización elegida fue desde un principio de gran interés para el equipo debido a los problemas comunicacionales que ésta manifestó tener. La organización manifestaba como



principal necesidad el mejorar su comunicación interna, sobre todo entre lo que son sus órganos de conducción: Mesa Ejecutiva con los/as integrantes del Consejo Directivo; y su comunicación con las entidades de base.

En este sentido, resultó muy interesante tener la oportunidad de trabajar principalmente a nivel de comunicación interna, y por otro lado, el trabajar con una organización perteneciente a un área donde no se tenía experiencia hasta el momento, dado que una comunicación interna adecuada y correctamente planificada es fundamental para su funcionamiento.

Actualmente, la comunicación interna toma cada vez mayor relevancia en las organizaciones tanto para fomentar la motivación de los integrantes como para poner en práctica la visión, misión y valores de la organización. Por tal motivo, el trabajar con una organización de esta magnitud, principalmente por la cantidad de personas que la conforman, representó un gran desafío.

## **1.2 Objetivo General:**

Analizar la situación actual de la comunicación interna en la Comisión Nacional de Fomento Rural, durante los meses de Junio a Diciembre de 2022, con el objetivo de lograr proponer mejoras y sugerencias que contribuyan a una comunicación más productiva en su sistema organizacional.

## **1.3 Objetivos específicos:**

1. Conocer la forma en que la CNFR gestiona su comunicación interna.
2. Identificar los canales de comunicación interna que la organización utiliza.
3. Identificar los públicos internos de la CNFR.

#### 1.4 Contexto y Descripción de la organización

**La Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR)** fue fundada el 15 de agosto de 1915, dando inicio formalmente al sistema de fomento rural con el objetivo de mejorar los servicios de las zonas rurales y obtener mejoras en el nivel de producción agrícola.

La organización nace a partir del llamado de trabajadores rurales "para modificar su vida de aislamiento y vincularse por medio del espíritu de asociación".<sup>9</sup>

Es una organización de segundo grado que reúne 105 entidades de primer grado (Sociedades de Fomento Rural, Cooperativas Agrarias y otras formas organizativas de base) que busca una mejor calidad de vida de la población rural a través de la dignificación del trabajo rural y la mejora en su producción.



*Imagotipo de la organización. (Anexo 3)*

En la **misión** de la organización se hace énfasis en la contribución a un mejor nivel de vida para la población en campaña mediante una acción gremial y promocional para el logro del fomento rural, buscando de esta forma el desarrollo económico y social del medio rural.

En su **visión**, es decir, lo que espera alcanzar, es ser la organización líder en el fomento de la agricultura familiar.

---

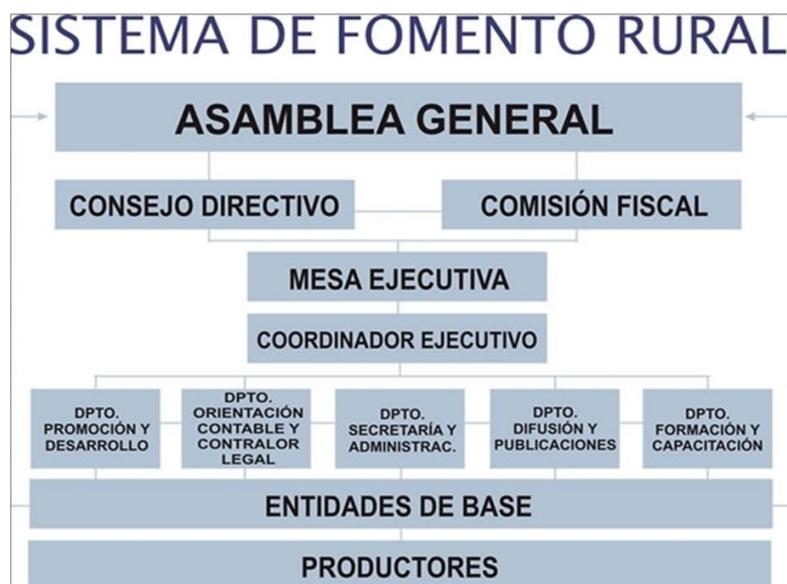
<sup>9</sup> Extraído de Perfil Institucional de la Comisión Nacional de Fomento Rural, otorgado por la CNFR.



Actualmente, la CNFR realiza acciones de fomento rural elaborando propuestas a nivel gremial, a nivel de generación de proyectos específicos de promoción del desarrollo local y generando apoyo a las entidades de base a nivel promocional.

## 1.5 Organigrama

La CNFR cuenta con un organigrama específico de la organización:



Organigrama de CNFR. *Fuente: CNFR.*

La autoridad máxima dentro de la CNFR es la Asamblea General, la cual sesiona en forma Ordinaria una vez al año (generalmente el último martes de Octubre) y es convocada en forma Extraordinaria cuando se estimase necesario.

A la Asamblea General, le siguen la Comisión Directiva y la Comisión Fiscal, las cuales están integradas por 48 miembros (entre titulares y suplentes). Los miembros son electos en la Asamblea Anual Ordinaria, a partir de delegados propuestos por las entidades de base y se renuevan parcialmente cada dos años.

## **1.6 CNFR en Digital**

La organización cuenta con un sitio web institucional, el cual se encuentra en mantenimiento y lo único que permite es acceder a un lugar para contacto. En cuanto a redes sociales, cuentan con un perfil de Facebook<sup>10</sup> donde se mantiene una comunicación informativa. Se publican comunicados, noticias, fotos de acontecimientos, etc. El perfil realiza publicaciones aproximadamente cada 2-3 días.

La organización destaca la falta de actualización en cuanto a su comunicación digital y la necesidad de contar con un sitio web actualizado donde se nucleee toda la información necesaria sobre ésta.

## **2. Definición de problemas**

Este capítulo contiene los problemas identificados junto con la organización, los cuales surgen a partir de lo manifestado por sus integrantes y los hallazgos obtenidos por el equipo proyecto a partir del relevamiento realizado mediante entrevistas, sondeo de opinión y observación.

Actualmente la CNFR no gestiona estratégicamente su comunicación interna, ni tampoco posee lineamientos sobre cómo llevarla a cabo.

### **2. 1 Problemas de Comunicación:**

Los problemas presentados a continuación son el resultado de un proceso de exploración realizado mediante el intercambio con el equipo de la Comisión Nacional de Fomento Rural. Para identificar los problemas de comunicación, se los clasificó a nivel interno y externo.

---

<sup>10</sup> [Cnfr Uruguay | Facebook](#)

## **Comunicación Interna:**

### **Gestión de la comunicación insuficiente:**

Se pudo observar como una gran necesidad comunicacional a nivel interno es la falta de una gestión estratégica de la comunicación. La organización no posee una idea clara sobre qué y cómo comunicar, por lo que la información llega a su público interno de manera demorada, desordenada e informalmente, lo que repercute en un escaso entendimiento para sus destinatarios.

En primer lugar, la organización ha denotado la necesidad de adquirir herramientas y conocimientos sobre cómo comunicar. Los integrantes del consejo directivo expresan la necesidad de ser capacitados en materia de comunicación con el fin de transmitir de forma correcta el mensaje a las entidades base. Los consejeros expresan que existe una pérdida de información, tal como un embudo donde la información se queda estancada en ellos y no lograr ser transmitida de manera correcta a las organizaciones de base. Esto destaca como problemas la **pérdida de información** y una **falta de capacitación en materia de comunicación**.

Si bien la organización cuenta con una Comisión de Comunicación, la cual posee como tarea principal el “aconsejar” al Consejo Directivo sobre lo que se debe comunicar, ésta no comunica directamente a los integrantes de la organización, tampoco está claro su rol institucional, ni sus miembros están formados en la temática. Muestra de ello es que además de las indicaciones de sus integrantes tampoco se encuentra en el actual organigrama.

Por otra parte, la Comisión de Comunicación dentro de la CNFR está limitada únicamente a realizar recomendaciones y brindar apoyo en el asesoramiento en materia de comunicación a la Comisión Directiva quien tiene la decisión final sobre lo que se comunica, por lo que también denota falta de jerarquización.

### **Ausencia de planificación estratégica de la comunicación:**

La Comisión no posee una planificación sobre lo que se comunica o cómo hacerlo. Un claro ejemplo es la comunicación a las entidades base sobre lo que la organización hace.

Anualmente, se le entrega a las entidades base una “Memoria Anual” donde se encuentra el registro de todo lo que la CNFR realizó en el año. El Consejo Directivo resalta que lo que se comunica es demasiado amplio, ya que la organización en un año realiza gran cantidad de cosas como para centrar en un documento, por lo que se vuelve demasiado tediosa la información para quien la recibe, por lo que esto deriva una gran falta de involucramiento y a su vez ignorancia sobre lo que la organización hace.

### **Limitado Compromiso:**

Se pudo percibir un compromiso limitado por parte de los integrantes en relación a lo que la organización hace o propone. Resulta importante destacar que la organización posee problemas en relación a la participación de sus integrantes, es decir, cuando se proponen actividades tales como capacitaciones, encuestas a realizar, entre otras actividades, existe gran dificultad para lograr la participación de los miembros de la comisión. Por lo general, es un grupo reducido el que demuestra interés sobre lo que la organización propone y sobre lo que ésta hace.

### **Seguridad de la información:**

De lo relevado se pudo observar que los integrantes no cuentan con un correo electrónico institucional creado por la propia organización, si no que se utiliza el correo personal de cada integrante. Esto deriva en que la información no se mantenga en la organización, sino en la órbita personal de cada miembro. Si un integrante decide desvincularse de la organización mantiene toda la información en su mail sin la posibilidad de que la institución pueda recuperar la información y deshabilitar la cuenta, esto conlleva a una ausencia de seguridad de la información.

### **Baja comprensión y apropiación de roles:**

Se identificó poca comprensión de los roles a desempeñar y una baja apropiación de estos. Si bien todos los integrantes de la organización tienen a su disposición el estatuto donde se encuentran definidos tanto los roles como tareas a desempeñar, allí se encuentran definidos por estatutos, función y alcance, y las tareas concretas son asignadas, informadas y registradas en actas de Mesa Ejecutiva que integran los 8 cargos de responsabilidad máxima del Consejo Directivo, sin embargo, en su mayoría no tienen claro las tareas que abarca su rol, lo cual hace que sus responsabilidades sean ambiguas e indeterminadas.

Una ejemplificación de esto es el rol del consejero (integrante del Consejo Directivo). Al momento de tomar su puesto como consejero, no poseen ningún tipo de inducción o lineamiento sobre las tareas a realizar o cómo éstas deben ser llevadas a cabo. Esto genera como consecuencia una gran demora en el entendimiento de su rol y por ende un desempeño poco eficiente o limitado.

### **2.2 Problemas de Comunicación Externa:**

Si bien este trabajo consiste en el análisis de la comunicación interna, en el intercambio con diversos actores claves de la organización surgen diversos problemas relacionados con la comunicación externa de CNFR que se consideran importantes señalarlos para futuros abordajes en su gestión.

### **Comunicación Digital, Sitio Web y Redes Sociales:**

Tal como se menciona anteriormente, el sitio web institucional de la organización se encuentra en mantenimiento y cuenta únicamente con un botón de contacto (Anexo 2). Por otro lado, cuentan con un Perfil de Facebook (Anexo 4), el cual denota una clara falta de planificación de la estrategia digital, principalmente acerca de lo que se publica en el mismo y cómo se publica.



### **Vocería:**

La organización no cuenta con una persona encargada de difundir las novedades que van surgiendo dentro de la institución, esto refiere en cuanto al contacto con la prensa. No poseen lineamientos de comunicación definidos para la correcta difusión de novedades a nivel externo. La CNFR posee grandes dificultades para elaborar una agenda propia de comunicación, lo cual es una herramienta clave para la comunicación con la prensa.

### **3. Antecedentes**

Antes de iniciar este estudio se hizo una revisión bibliográfica de investigaciones de corte similar, principalmente de organizaciones con carácter social. La búsqueda de estudios sobre organizaciones rurales arrojó los siguientes antecedentes:

Entre los trabajos encontrados, el que más se destaca y vincula a esta investigación, principalmente a las temáticas de comunicación y lo rural, es el trabajo de María Manuela García Rodríguez y Camila Przepiorka Fava, estudiantes de la ORT quienes realizaron un Programa de Comunicación Corporativa para la Asociación Rural del Uruguay con el fin de potenciar a la organización en concordancia con sus objetivos organizacionales.

En su estudio, identifican como principal necesidad de la organización la carencia de cualquier forma de planificación estratégica en cuanto a su comunicación interna. A partir de esto, es que se plantearon 3 objetivos para la comunicación en ARU:

1. Redefinir las conversaciones sobre “lo rural” que permitan conocer el aporte del sector rural a la innovación y al desarrollo económico del Uruguay.
2. Aumentar la visibilidad de la organización constituyéndola como un actor de referencia técnica y gremial en el sector rural.
3. Generar una cultura interna de logros colectivos.

Para lograr su objetivo, utilizaron dentro de su metodología entrevistas en profundidad, investigaciones, estadísticas y escritos de diversos autores, libros de texto específicos sobre la

temática rural, encuestas de percepción obtenidas de diferentes consultoras, de estudios y datos estadísticos de diferentes organismos que elaboran informes del sector y por último normativas y legislaturas vigentes que competen al sector.

Finalmente, posterior al Diagnóstico y habiendo analizado en profundidad las necesidades de la organización, realizaron un Plan de Comunicación específico junto con un Plan de Acción a implementar.

#### **4. Marco Conceptual**

El presente trabajo se encuentra sustentada a partir del trabajo de diferentes autores que le brindan relevancia a los aspectos que forman el abordaje de la comunicación interna en las organizaciones, principalmente en organizaciones de carácter social.

##### **4.1 Comportamiento Organizacional y Comunicación Interna**

Brandolini (2008) sostiene que las organizaciones comunican en todo momento, por lo cual, es importante no liberar su comunicación al azar. Los procesos de comunicación son el sostén de la organización como una red de relaciones donde intervienen distintos actores.

Es por esto, que identificamos dentro de una organización comunicación interna y externa, la externa dirigida al público externo, es decir, a todo aquel que tenga un vínculo con ella pero sin formar parte de, y por otro lado, la interna destinada a su público interno.

La autora, destaca a la comunicación interna como un instrumento fundamental para lograr compromiso y consenso dentro de la estructura organizativa, siendo un punto estratégico en la vida de la organización. Una buena comunicación se traduce en una mayor productividad y armonía en el ámbito laboral.

El desarrollo de una buena comunicación interna proporciona sentido al trabajo, produce pertenencia y capacita a cada integrante como “vocero” de la organización a la que pertenece.

Es por esto, que se determinó como necesidad de la CNFR el obtener una mejora de su comunicación interna y el desarrollar una gestión estratégica de su comunicación.

## **4.2 Comunicación y Gestión**

Cuando hablamos de comunicación, inevitablemente estamos hablando de gestión. Acorde con Uranga (2004) comunicación y gestión son dos realidades que no podemos separar, la gestión habla tanto de lo que somos como de lo que queremos ser como organización y las elecciones que se van tomando en materia de comunicación configuran un modo de gestión.

Uranga hace referencia a lo que significa gestionar y lo que implica: “Gestionar es también construir medios eficaces y eficientes para incidir en la realidad en busca de que los acontecimientos tomen un rumbo deseado”. (Uranga, 2004, p4)

Es así entonces, que resulta clave el tener una correcta gestión de la comunicación en una organización con el fin de cumplir con los objetivos a los que se aspira, es decir, poseer acciones destinadas a organizar y coordinar decisiones en relación a un objetivo y con un rumbo determinado.

Actualmente, CNFR no cuenta con una gestión de su comunicación completamente definida, y ha denotado una falta de medios eficaces para seguir una dirección en específico, lo cual deriva en un incumplimiento de los objetivos que se plantean.

## **4.3 Cultura, Identidad e Imagen**

Brandolini (2008) parte de un concepto de la organización como red de conversaciones, es decir, construida a partir de compromisos mutuos, lo cual crea una identidad que trasciende a las personas. La identidad es la suma de todas las características que una organización agrupa y se relaciona con los modos de hacer, interpretar y enfrentar situaciones que surgen en el ámbito de esta. Por ende, la identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional, es decir, visión, misión y valores que la organización promueve y el patrón de comportamientos

que la caracteriza. A partir de su identidad, es que se forma su imagen; ¿por qué? porque la imagen es el conjunto de percepciones que se generan en el público a partir de lo que la compañía demuestra, en conclusión, su identidad.

La identidad es concebida dentro de la propia organización, mientras la imagen en la mente de los públicos. Acorde con Etkin y Schvarstein (1989), la identidad de la organización se presenta como una imagen y la percepción de ella depende de la posición de quien la percibe, es decir, podemos distinguir entre la endoidentidad percibida por los propios integrantes desde la organización y la exoidentidad percibida por un observador en el dominio de las interrelaciones.

Es por esto, que tanto la comunicación interna como externa cumplen una función fundamental para la construcción de la identidad e imagen de la organización. Sobre la base de esto, es que se plantea la necesidad de que la CNFR obtenga una mejora en su comunicación interna y cuente con un plan de comunicación donde se contemplen los criterios para todas las comunicaciones basándose en una gestión estratégica de su comunicación. A partir de ello es que se podrá reforzar los ideales de la organización y promover una mejor interpretación de la imagen que esta quiere plasmar en sus públicos.

Ana Inés Pepe (2011) propone que el estudio de las relaciones entre identidad e imagen pueden realizarse desde dos perspectivas: desde los estudios organizacionales o desde las relaciones públicas. La perspectiva desde los estudios organizacionales, destaca el poner énfasis en el punto de vista interno de la organización, es decir, el interés está en los que los miembros digan sobre la organización, como creen que esta es percibida, como se identifican en ella y a su vez como les gustaría que la organización sea vista.

Resulta fundamental el estudiar la CNFR desde la perspectiva de los estudios organizacionales, ya que es de suma importancia tener un claro panorama del punto de vista interno de la organización para posteriormente pensar una estrategia de comunicación adecuada para esta.

#### **4.4 Comunicación: procesos, mensajes**

Restrepo (1995) afirma que tanto los procesos como acciones de comunicación son conformadores de la identidad y cultura de cualquier organización, y por lo tanto, de la proyección de su imagen.

La comunicación atraviesa todas las acciones de la organización, y tanto los vínculos, las relaciones interpersonales como los sentidos construidos entre las partes de esta son la base de una buena comunicación externa. Por este motivo, es fundamental trabajar tanto las acciones de comunicación de la CNFR como los procesos que emplea la organización, con el fin de obtener una buena gestión interna y sentar las bases para una correcta comunicación externa.

Restrepo (1995) plantea el establecimiento de cuatro Dimensiones que se encuentran presentes en los procesos de comunicación al interior de una organización:

1. **Información:** es lo que da forma, esta dimensión hace referencia a todas y cada una de las operaciones (principios, misión, políticas, normas, instituciones, etc.), que se realizan para que la organización entre en funcionamiento.
2. **Divulgación:** son todas las actividades estructuradas para exteriorizar a la organización en su entorno, es el “dar a conocer” lo que se hace a diarios, actividades especiales, las decisiones que se toman, etc.
3. **Generador de Relaciones:** en esta dimensión se contemplan los procesos de comunicación, los cuales están encaminados a la formación, la socialización y /o el refuerzo de procesos culturales.
4. **Participación:** en donde explícitamente se le da la palabra al otro, se le escucha y se le reconoce, involucra el trabajo en equipo, la toma de decisiones, etc.

#### **4.5 Comunicación Horizontal**

Kreps (1995) define la comunicación horizontal como aquella que ““fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, básicamente es la comunicación entre compañeros” (p.28). El concepto se toma como referencia con el objetivo de realizar un análisis sobre los intercambios entre los miembros de la CNFR, lo cual es fundamental tanto para el análisis de los problemas existentes como para poder definir una correcta estrategia de comunicación y procesos para una óptima gestión interna.

#### **4.6 Públicos: definición y formación**

Para que una organización funcione correctamente tiene que definir sus públicos, estos son una parte fundamental de las empresas, sin ellos las organizaciones no pueden cumplir con sus objetivos.

Los públicos son una parte muy influyente en las empresas, es por eso que el estudio de los mismos es fundamental para el buen desarrollo y estabilidad de las mismas. Para que una organización pueda intercambiar bienes y servicios o productos requiere de un público que esté dispuesto a ese intercambio, podemos decir que existe una relación de dependencia entre la organización y su público. Para que esta relación funcione, es necesario conocer las características de dicho público, y cómo es el funcionamiento de su interacción con la organización.

Según los autores, Grunig, J., Ferrari, M.A y Franca, F. (2009:27):

*(...) las organizaciones mantienen relaciones en el interior de su “familia” de colaboradores, con las comunidades, gobiernos, consumidores, inversionistas, financistas, patrocinadores, grupos de presión y muchos otros públicos.*

Las organizaciones que se comunican adecuadamente con los públicos con los cuales se relacionan saben qué esperar de ellos; y los públicos, en cambio, saben que pueden esperar de la organización.

Andrade, propone tres tipos de públicos, estos son público interno, externo y mixto. En primer lugar, el público interno, tiene una relación socioeconómica y jurídica con la organización, es decir, aquellos que son empleados, accionistas, directivos, etc.; todo aquel que vive una rutina allí y ocupa un espacio físico. En contraposición, se define al público externo como aquel que no tiene relación socioeconómica y jurídica con la organización.

Por último, cuando nos referimos a público mixto, estamos hablando de aquellas personas y entidades que conservan un vínculo socioeconómico y jurídico pero que no forman parte de la estructura y funciones de la organización en sí, por ejemplo: proveedores, pasantes, clientes, familiares de los funcionarios, accionistas, vecinos, etc. En el caso de la Comisión Nacional de Fomento Rural podemos determinar dos tipos de públicos, interno y externo.

Como público interno, consideramos todos aquellos que tienen una relación socioeconómica y jurídica con la organización, en este caso los integrantes de la CNFR, directivos, socios, entidades base, pequeños y medianos productores, productores familiares, etc.

En cuanto al público externo, lo definimos como aquel público que tiene interacción con la CNFR pero que no forma parte de ella en sí, es decir tiene una relación con la entidad pero no forma parte jurídicamente de ella, por ejemplo proveedores, accionistas, técnicos, capacitadores, etc.

Con el fin de realizar una clasificación de los públicos de la organización, se tomaron como base los criterios lógicos propuestos por los autores Ferrari y Franca: participación, dependencia e interferencia.

El primer criterio es definido por el **grado de dependencia** ya sea jurídica o situacional que la organización posee en relación a sus públicos, para su permanencia, existencia o constitución. Este criterio se asocia de forma directa a la estructura de la organización como



también al desempeño de sus acciones. Dependiendo de la relación de vínculo entre el público y la organización es que podemos identificar dos tipos de públicos: públicos esenciales constitutivos y públicos no constitutivos, podríamos llamarles también primarios y secundarios.

El segundo criterio es definido por el **grado de participación** del público en la promoción institucional de la organización, en la defensa de sus intereses, etc., y el participar refiere a comunicar, informar, ser parte de. Sin embargo, en lo que refiere al vínculo, no son esenciales para la organización, y tampoco conforman su estructura, el criterio únicamente se utiliza con el fin de establecer el nivel de compromiso e intercambio que tienen entre los públicos y la organización.

Por último, el tercer criterio es definido por el **grado de interferencia** que determinados públicos pueden ejercer sobre la organización, aquí es donde ubicamos los públicos externos. Estos públicos pueden producir presión favorable o desfavorable sobre lo que son los intereses de la organización, por ejemplo: los medios de comunicación, organizaciones que sean competencia, grupos ideológicos, etc.

## **5. Metodología**

### **5.1 Método Mixto**

Para este trabajo se definió que el abordaje metodológico a utilizar fuera el método mixto. Acorde con Sampieri, el mismo implica la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, donde posteriormente la interpretación es producto de toda la información en su conjunto. (P. 534)

Sin embargo, como método en mayor grado se utilizó el cualitativo. En un principio se pensó en utilizar como único método, pero debido a la gran cantidad de integrantes con la que la organización cuenta, se optó por incluir también el método cuantitativo.

Acorde con Sampieri, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos, por esta razón, es que se comenzó el proceso mediante entrevistas semiestructuradas, donde se fueron obteniendo diferentes datos a partir de preguntas formuladas previamente, siendo después analizados para poder comprender el funcionamiento de la organización. A su vez, se le dio gran importancia en la recolección de documentos e información oficial pertenecientes a la organización con el objetivo de poder ahondar aún más en las acciones de esta.

Por otra parte, con respecto a la cuantitativo, se empleó una encuesta de muestreo no probabilística como técnica para la recolección de datos en la interna de la organización, como se menciona anteriormente, hallamos que era la técnica más adecuada debido a la gran cantidad de personas que forman parte de ella. Se plantearon una serie de preguntas, divididas en dos encuestas no probabilísticas diferentes, una dirigida exclusivamente a las Entidades Base, y otra a la Comisión Directiva, con el objetivo de interpretar como los integrantes de la propia organización perciben la comunicación para posteriormente utilizarlo como insumo en el abordaje de un plan estratégico.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Comunicación Interna/ Estrategia de Comunicación</b>	<p>Información</p> <p>Generador de Relaciones</p> <p>Participación</p> <p>Divulgación</p>	<p>Todas las operaciones que realiza la organización para su funcionamiento.</p> <p>Todos los procesos de comunicación que contemplan la socialización y formación.</p> <p>Instancias de trabajo en equipo y toma de decisiones.</p> <p>Actividades estructuradas para dar a conocer lo que la organización hace..</p>

Cuadro 2. Indicadores de análisis. Elaborado por grupo CNFR en base a Restrepo.

## **5.2 Técnicas de investigación**

Las técnicas usadas fueron el análisis documental, análisis de datos, las entrevistas semiestructuradas y los sondeos de opinión mediante Google Forms.

Para la realización del análisis de la comunicación interna, se optó por utilizar la perspectiva interpretativista, ya que la investigación se centró principalmente en las acciones comunicacionales de la organización, su origen y desarrollo, como también en su producción. Acorde con Varona, quien utiliza la perspectiva interpretivista, intenta descubrir cómo los miembros de la organización interpretan y experimentan la vida organizacional, y a su vez se concentra en el significado de las acciones y producciones comunicacionales de una organización. (Varona, 1993, P.6)

## **5.3 Análisis Documental:**

Se realizó como primer paso un análisis documental, mediante el cual se indagó sobre fuentes de información que brindaran datos acerca de la organización.

Para esto, se buscó en primer lugar si existía un sitio web propio de la organización, pero no fue posible obtener información ya que el sitio se encontraba en mantenimiento. Se prosiguió a realizar la búsqueda de la CNFR en redes sociales, donde se encontró únicamente su perfil de Facebook. Allí se pudo recabar información básica y bastante escasa, pero contribuyó a comprender un poco más acerca de lo que la organización hacía.

## **5.4 Entrevistas semi-estructurada:**

Una vez se estableció contacto con la organización, se utilizó como técnica principal para el recabar información la entrevista semi-estructurada y de tipo cualitativa. De acuerdo con Sampieri (2014) se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).

En el tipo de entrevista semi-estructurada, existe una guía de preguntas donde el entrevistador posee la libertad para introducir preguntas adicionales con el fin de obtener mayor información. En este caso, el grupo conformaba preguntas en un documento previo a la reunión con el fin de seguir una guía y posteriormente en la propia reunión se introducían preguntas adicionales que iban surgiendo sobre la marcha.

El informante clave mostró atención e interés en todo momento por lo que se obtuvo una buena narrativa de las respuestas con amplitud. Por ende, se instauró la entrevista como una especie de diálogo donde se realizaban preguntas al entrevistado y se permitía que fluyera su punto de vista.

Las entrevistas fueron realizadas en su mayoría al Coordinador Ejecutivo de la CNFR, se tuvieron varias instancias de reunión, donde en algunas de ellas participaba la secretaría de la CNFR. A su vez, se tuvo una sola reunión con la Comisión de Comunicación.

### **5.5 Encuesta de muestreo no probabilístico:**

En lo que refiere a lo cuantitativo, a través de la herramienta Google Forms<sup>11</sup>, se realizaron dos encuestas de muestreo no probabilístico con el fin de recolectar datos y entender la organización a nivel interno. Se realizaron dos encuestas distintas, una dirigida hacia las entidades base (Anexo 15) que nuclea la organización y otra hacia el consejo directivo (Anexo 14) de la CNFR, con el objetivo de realizar un sondeo de cómo los integrantes de la propia organización perciben la comunicación y a partir de las respuestas<sup>12</sup> definir indicadores de gestión y de impacto.

En este caso, el universo de la muestra estaba compuesto por 107 entidades base y 48 integrantes del Consejo Directivo. De 107 entidades base a las que se le envió la encuesta, se obtuvieron 25 respuestas. Mientras que, del Consejo Directivo, el cual posee 48 integrantes, únicamente 23 dieron respuesta.

---

<sup>11</sup> Google Forms es una herramienta que nos permite crear y publicar formularios permitiéndonos ver los resultados de manera gráfica.

<sup>12</sup> Anexo 16 y 17

Acorde con Aljure (2015) existen dos tipos de indicadores: de gestión y de impacto. Los indicadores de gestión se encuentran asociados a la formulación principalmente de canales, medios o actividades de comunicación que se planteen, mientras los de impacto refieren a la formulación de objetivos de comunicación que se definan.

### **5.6 Técnicas de observación:**

Sampieri (2018) afirma que la observación:

*“...implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones...”*

Esta técnica implica observar con detenimiento elementos como el ambiente social y humano, en concreto cuestiones como la dirección de la comunicación, elementos verbales y no verbales, jerarquías y procesos de liderazgo, frecuencia de las interacciones, comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones, características de los participantes, etc. A su vez, el observador puede tener diferentes papeles, acorde con Sampieri, la participación moderada es aquella donde el observador participa en algunas actividades, pero no en todas.

En el marco de la unidad curricular “Extensión Rural y Comunicación” se comenzó a trabajar con la Comisión Nacional de Fomento Rural en materia de comunicación, donde posteriormente se incluyó la rama organizacional. A partir de esto, se planificaron tres encuentros-talleres teórico-prácticos de 3 horas de duración donde se abordaron de forma gradual la gestión de la comunicación organizacional, los talleres fueron planificados y brindados por docentes de Comunicación Organizacional y Comunicación Educativa y Comunitaria. La finalidad de estos encuentros radicó en contribuir al desarrollo de capacidades comunicacionales de algunos miembros de la CNFR.

La técnica de observación participante se desarrolló en el marco de los tres encuentros realizados con la organización, con el objetivo de poder observar la dinámica entre los integrantes de la organización y el poder relevar de forma directa su percepción sobre la comunicación. En esta instancia se observó con gran detenimiento la comunicación entre compañeros, tal como lo llama Kreps (1995) la comunicación horizontal de la organización.

Al implementar la observación como técnica se establecieron ciertas características a observar tales como la forma de vinculación de los participantes entre sí, sus formas de comunicación en la cotidianidad, sus respectivos pensamientos/opiniones sobre la comunicación en la organización, el comportamiento de los participantes en los encuentros, el compromiso de los integrantes en cuanto a la asistencia a los encuentros, etc.

En los tres encuentros se realizaron diferentes actividades con el fin de determinar cómo la propia organización visualizaba su comunicación. Una de las actividades propuestas consistió en la realización de un dibujo que representara la comunicación en la organización.

A partir de estos dibujos (Anexo 11 y 12), se fueron sacando diferentes conclusiones sobre cómo es la comunicación dentro de la CNFR, pero de todas se pudo formar una: la comunicación en la CNFR posee muchos ruidos, falta de herramientas y carece de un hilo conductor permanente.

Por otra parte, en el último encuentro taller se trabajó sobre algunos puntos del plan de comunicación de la organización (Anexo 13), donde fueron rellenando paso a paso objetivos, acciones, actores, indicadores y medios de verificación.

## 5.7 Técnica y Objetivo

<b>TÉCNICA Y OBJETIVO</b>		
<b>TÉCNICA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTOR INVOLUCRADO</b>
<b>Relevamiento de datos y análisis</b>	Conocer sobre la organización, lo que esta hace y su funcionamiento	En esta primera instancia no hubo involucramiento con integrantes de la organización.
<b>Entrevistas semiestructuradas</b>	Recabar mayor información sobre la organización y conocer los puntos de vista de sus integrantes.	Coordinador Ejecutivo, Secretaria, Comisión de Comunicación.
<b>Encuesta de muestreo no probabilístico</b>	Investigar cómo los integrantes de la propia organización perciben la comunicación.	Entidades Base, Consejo Directivo
<b>Observación Cualitativa</b>	Observar elementos como el ambiente social y humano, en concreto cuestiones como la dirección de la comunicación	Consejo Directivo, Coordinador Ejecutivo, Secretaria.

Cuadro 1. Técnicas y objetivos. Elaboración propia.

## 6. Análisis de Datos y Resultados

### 6.1 Análisis

El presente análisis se realizó desde la perspectiva de los estudios organizacionales planteado por Pepe (2011) haciendo foco en los que los miembros dicen sobre la organización, como creen que esta es percibida, como se identifican en ella y a su vez como les gustaría que la organización sea vista con el fin de poseer un panorama claro sobre el punto de vista interno de la organización para posteriormente pensar una estrategia de comunicación adecuada para esta.

De la encuesta de muestreo no probabilístico que realizó el equipo de proyecto durante el mes de noviembre de 2022, surgen diferentes datos. En primer lugar, cabe destacar que de la

encuesta de muestreo no probabilístico realizada, únicamente se obtuvieron 25 respuestas de un universo de 107 entidades base, y por otro lado, 23 respuestas de un universo de 48 integrantes del Consejo Directivo. Estos resultados, contribuyeron al momento de realizar un análisis sobre los problemas de comunicación interna, como también para evaluar el nivel de involucramiento y compromiso por parte de los integrantes de la CNFR.

Como lo plantea Brandolini (2008) la comunicación interna es un elemento fundamental para lograr compromiso dentro de la estructura organizativa, lo cual se traduce en mayor productividad, produce pertenencia y a su vez proporciona sentido al trabajo. Al momento, con los resultados obtenidos, se ha observado que la falta de una correcta comunicación interna ha dejado como consecuencia un escaso compromiso por parte los miembros de la organización sobre lo que ésta hace y propone, como también un bajo nivel de sentido de pertenencia.

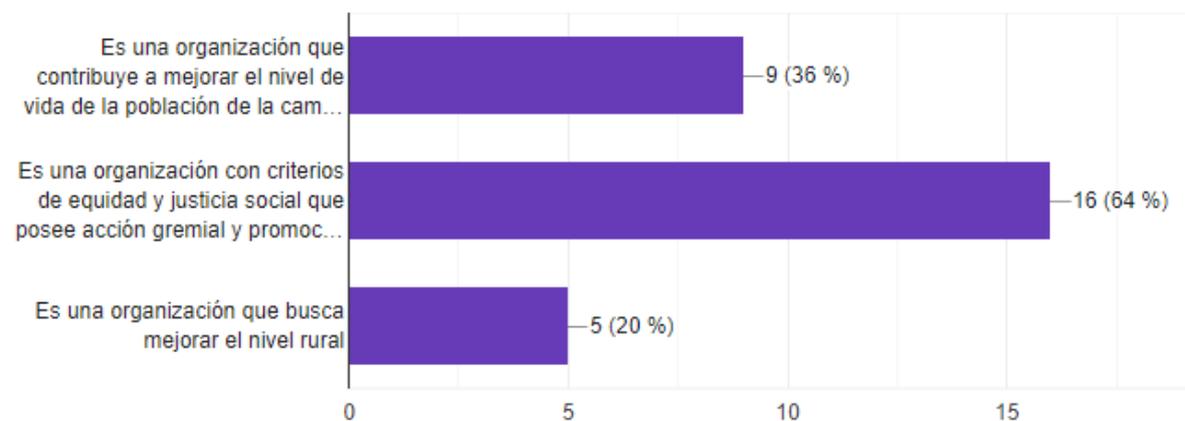
A partir de los datos obtenidos en la encuesta como también en los encuentros-talleres presenciados, se pudieron analizar varios ítems. En lo que refiere a los cometidos y la razón de ser de la organización, se observó que no existe claridad en esta temática. A partir de los resultados obtenidos en la encuesta, se observó que la mayoría de los miembros no tienen clara la misión de la organización. Al momento de realizar la pregunta, se dieron como opciones tres respuestas donde en cada una se mencionaba un fragmento de su misión, teniendo la posibilidad de seleccionar todas las opciones. En este caso, la opción más votada fue la segunda con un 64%, la cual es solamente un fragmento incompleto de su misión. Por ende, esto denota un compromiso limitado y falta de información sobre lo que la organización es y promueve. Por ende, para el equipo surge como interrogante si la razón de ser, misión, visión, y los valores de la organización son compartidos por todos sus integrantes.

Los integrantes de la organización al ser consultados sobre su organigrama, no sabían cómo se integraba la estructura de la organización.

Volviendo a Brandolini, esta plantea que la identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional, es decir, visión, misión y valores que la organización promueve y el patrón de comportamientos que la caracteriza, y en este caso, donde los miembros de la organización no tienen clara la dirección que ésta lleva y sus objetivos, su identidad organizacional podría verse afectada.

### ¿Cuál de estos aspectos considera más representativo de CNFR?

25 respuestas



(Anexo 15- Resultados de encuesta no probabilística al Consejo Directivo)

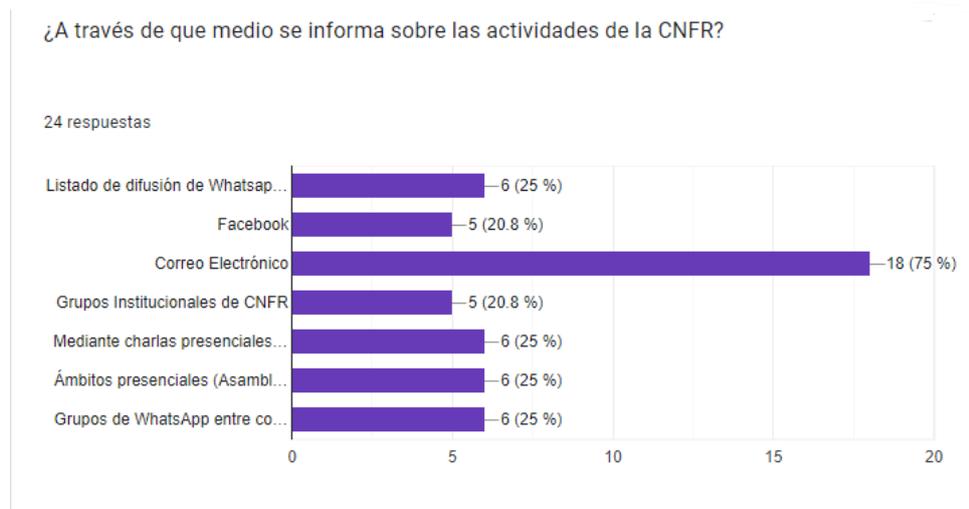
El 48% de los miembros de la organización lleva más de 5 años formando parte de esta. Un 20% lleva de 3 a 5 años, el otro 20% 1 a 2 años, y por último, un 12% lleva menos de 1 año dentro de la organización. Por ende, concluyendo que en su mayoría tienen varios años en la organización, es un factor llamativo la falta de información en cuanto a su estructura y factores claves como la misión.

Como se menciona en apartados anteriores, la organización no cuenta con una gestión estratégica de su comunicación y carece de medios eficaces para llegar a los objetivos deseados. Así como lo manifiesta Uranga (2004), la gestión habla tanto de lo que somos como de lo que queremos ser como organización y las elecciones que se van tomando en



materia de comunicación configuran un modo de gestión. Las decisiones que la CNFR ha tomado en lo que respecta a su comunicación, ha configurado un modo de gestión, que actualmente no está dando los resultados esperados.

Los canales de comunicación son un factor clave para el desarrollo de una buena comunicación interna y correcta gestión. Los integrantes de la organización fueron consultados sobre esto a raíz de obtener información sobre cómo son éstos dentro de la organización y cómo se desarrollan.



(Anexo 16- Resultados de encuesta no probabilística a las Entidades Bases)



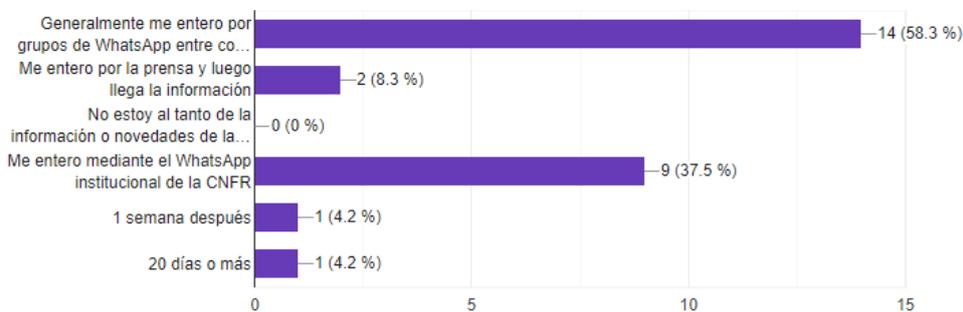
(Anexo 15- Resultados de encuesta no probabilística al Consejo Directivo)



Como se refleja en los resultados, el canal más utilizado por las entidades base con un índice de 75% es el correo electrónico. Mientras tanto, acorde a los resultados del Consejo Directivo, el medio a través del cual se obtienen más cantidad de respuestas es el Whatsapp Institucional de la organización. Esto indica una clara contradicción entre lo que los consejeros creen que sucede y lo que realmente sucede al momento de comunicarse con las entidades base. A su vez, cabe resaltar que las entidades bases no reciben comunicaciones vía Whatsapp, sino que la lista de distribución de Whatsapp es solo para comunicarse con Mesa Ejecutiva, Consejo Directivo y comisiones asesoras.

¿En cuánto tiempo por lo general le llega la información importante de la CNFR?

24 respuestas



(Anexo 16- Resultados de encuesta no probabilística a las Entidades Bases)

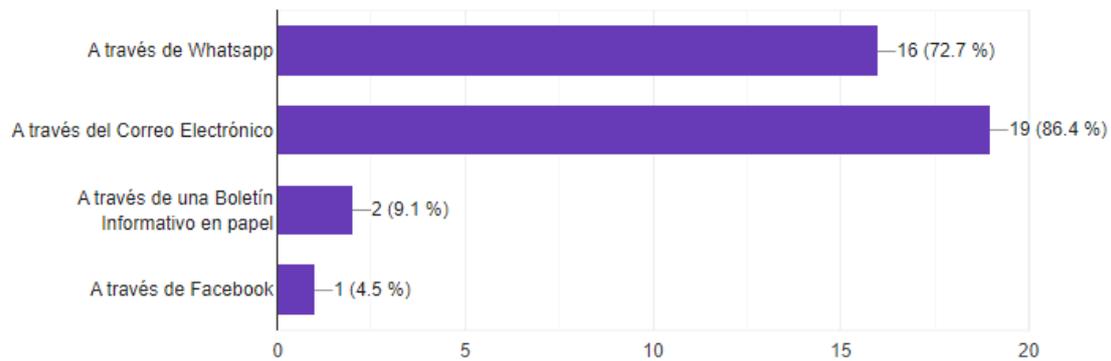
A su vez, el 58% de los encuestados declara enterarse de la información relevante de la organización mediante grupos de whatsapp con sus compañeros, mientras solamente un 37% declara enterarse a través del Whatsapp Institucional de la organización.

Se encontraron una diversidad de canales como: Whatsapp, reuniones presenciales, reuniones virtuales mediante zoom, correo electrónico, redes sociales como Facebook pero el que más predomina es el Whatsapp y correo electrónico. Cabe destacar que no existen barreras comunicativas entre los consejeros y las entidades base, por lo que existe gran accesibilidad para comunicarse directamente con los “altos mandos” de la organización. Estas respuestas fueron tomadas como indicadores de gestión, ya que se encuentran asociados a la formulación de sus canales y medios.



¿Cómo le gustaría que le llegue a usted la información importante sobre la CNFR?

22 respuestas



(Anexo 13- Resultados de encuesta no probabilística a las Entidades Bases)

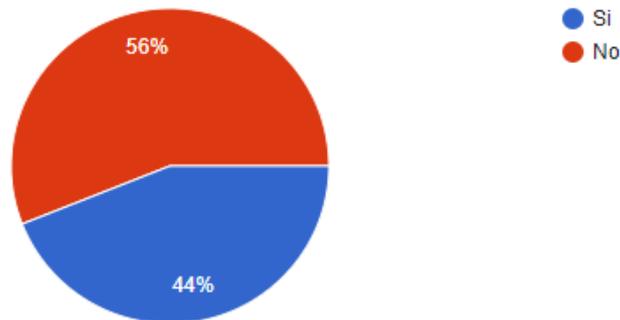
Al ser consultados sobre a través de qué medio les gustaría recibir la información, un 89% responde a través del correo electrónico, mientras un 72% mediante Whatsapp. Actualmente, la comunicación se da mediante un Whatsapp Institucional.

Es importante destacar que, de los encuestados del Consejo Directivo, un 44% dice tener un correo institucional, y otro 52% dice no tener. Los integrantes de la CNFR no cuentan con un correo institucional, utilizan su propio mail personal, lo cual fue confirmado por el Coordinador Ejecutivo, por lo que es llamativo que un 44% manifieste si tener.



¿Cuenta usted con un correo institucional? Ejemplo: nombre@cnfr.com

25 respuestas



(Anexo 15- Resultados de encuesta no probabilística al Consejo Directivo)

Por otro lado, un 52% afirma que la organización cuenta con un vocero, mientras un 48% afirma que no. Este dato también fue confirmado junto con el Coordinador Ejecutivo y la organización no cuenta con un vocero designado.

Los integrantes de la organización no se encuentran al tanto de información fundamental como lo es su misión, visión, estructura organizacional, si cuentan con un vocero o no, tampoco poseen lineamientos definidos sobre sus procedimientos y roles, atraviesa un limitado compromiso por parte de sus integrantes y una falta de seguridad en su información. Estas problemáticas generan como consecuencia una comunicación interna poco eficaz y con ruido. Asimismo se ha constatado la existencia de apatía en relación a las actividades que propone la organización. Esto se puede ejemplificar con la propia encuesta realizada para la presente investigación, donde de 107 entidades base a las que se le envió la encuesta, solo 25 organizaciones dieron respuesta. Mientras que, del Consejo Directivo, el cual posee 48 integrantes, únicamente 23 dieron respuesta. Por ende, se observó un bajo grado de involucramiento en lo propuesto por la organización.



Brandolini (2008) nos plantea a la organización como una red de conversaciones, es decir, construida a partir de compromisos mutuos, lo cual crea una identidad. A partir de este concepto podemos concluir dos factores fundamentales faltantes actualmente en la CNFR: una red de conversaciones eficaz y fuerte, y un compromiso mutuo entre la organización y sus integrantes.

Por último, se analizó la variable de Comunicación Interna y Estrategia de Comunicación a partir de las cuatro dimensiones planteadas por Restrepo (1995). En primer lugar, se observaron en materia de información aquellas operaciones realizadas por la organización para su correcto funcionamiento tales como la distribución de información mediante sus canales de comunicación, las reuniones junto al Consejo Directivo, el trabajo con las entidades base que nuclea, la coordinación de diferentes actividades, entre otras.

En materia de socialización y participación, se observaron principalmente las reuniones presenciales en la comisión junto a consejeros, donde se generan instancias de trabajo en equipo para la toma de decisiones respecto a la organización y su vez se contempla la socialización de los integrantes y las entidades base.

Por último, en divulgación, se tomó en cuenta las actividades que genera la organización para dar a conocer lo que hace. Se tomó en cuenta principalmente su perfil de Facebook donde se divulga al exterior lo que la organización hace y las acciones de prensa.

### **6.3 Públicos**

Con base en los conceptos explicitados en el apartado 4 *Marco Conceptual*, 4.6 *Públicos: definición y formación (p 17)*, se realizó un cuadro con los públicos internos y externos de la organización. Cada público fue clasificado por categoría según su peso, organizado de manera descendente. Se los clasificó según el símbolo de ✓. El público tendrá un símbolo de ✓ sí posee características de ese criterio.



PÚBLICO	INTERFERENCIA	PARTICIPACIÓN	DEPENDENCIA
Asamblea General			✓
Consejo Directivo			✓
Comisión Fiscal			✓
Mesa Ejecutiva			✓
Promoción y Desarrollo			✓
Orientación Contable y Contralor Legal			✓
Secretaría y Administración			✓
Difusión y Publicaciones			✓
Formación y Capacitación			✓
Entidades Base			✓
Socios de Entidades Base		✓	
Productores		✓	
Socios		✓	✓
Prensa Local	✓	✓	
Gremiales	✓		
Organizaciones de Movimiento Sindical y Diálogo Político	✓		
Medios de Comunicación asociados con el Agro	✓	✓	

Cuadro 2. Públicos. Elaboración propia (Anexo 7).

A partir de esto, se ha concluido que:

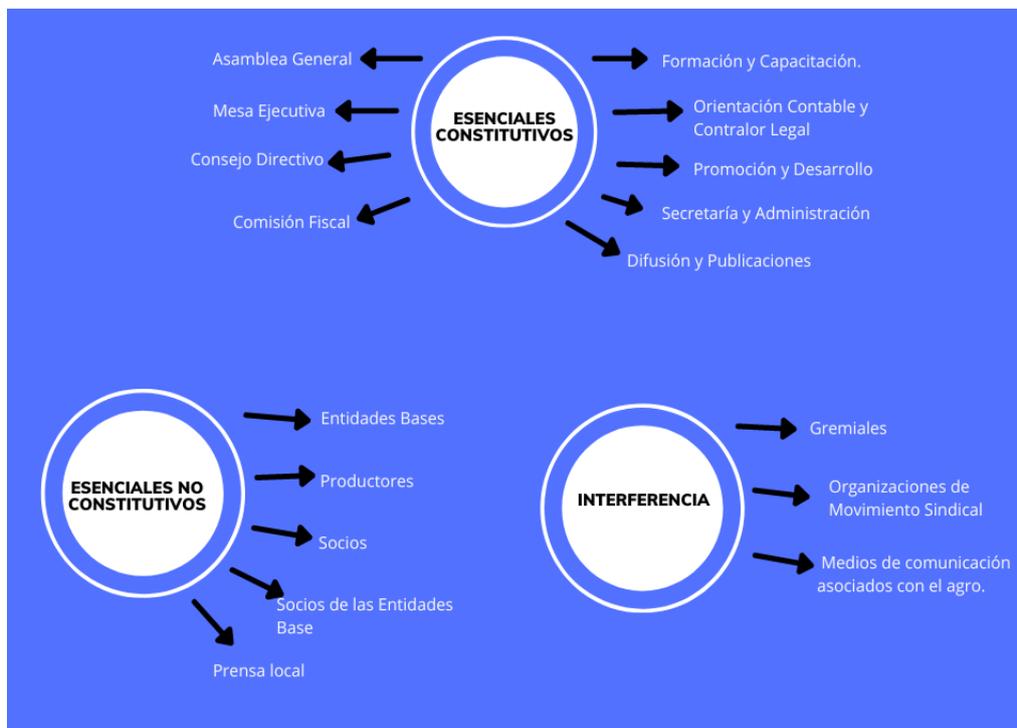
-Los públicos con un mayor grado de **dependencia** para la organización, los cuales son considerados como públicos esenciales consecutivos ya que son indispensables para la organización y su sostenimiento. Estos conforman su estructura, estos son los órganos internos de la Comisión: la Asamblea General, Consejo Directivo, Comisión Fiscal, Mesa Ejecutiva, Departamento de Promoción y Desarrollo, Departamento de Orientación Contable y Contralor Legal, Departamento de Secretaría y Administración, Departamento de Difusión y Publicaciones y Departamento de Formación y Capacitación.

Por otro lado, los públicos que pese a formar parte de la estructura de la organización son de gran importancia ya que participan de las actividades que se realizan como también aportan a

su rentabilidad, son las entidades base, productores y los socios, son clasificados como públicos esenciales no constitutivos.

-Los públicos con mayor nivel de **participación** son aquellos que no conforman su estructura pero sí participan en la promoción institucional de la organización, en este caso, serían los socios de las entidades base que nuclea la CNFR y la prensa local mayormente en los departamentos del interior. Son considerados como no esenciales.

-Los públicos con mayor grado de **interferencia** son aquellos del exterior que pueden producir presión favorable o desfavorable sobre lo que son los intereses y actividades de la organización, en este caso, para la organización son las gremiales como la ARU (las cuales pueden identificarse como competencia directa), las organizaciones de movimiento sindical, toda organización que tenga relación con el diálogo político y medios de comunicación asociados con el agro.



Cuadro 4. Públicos. Elaboración propia (Anexo 8).

## 7. Conclusiones

En base a los resultados obtenidos en este trabajo se puede establecer que la comunicación interna en la organización posee un alto nivel de ruidos y fallas, por lo que está siendo poco eficaz y productiva. Es preciso destacar la motivación de gran parte de los integrantes por realizar mejoras en cuanto a su comunicación interna.

En primer lugar, en cuanto a su comunicación interna se logró observar su modo de gestión en la CNFR. Se abordaron los principales aspectos de la comunicación interna de la organización como sus relaciones interpersonales, su estructura y cultura organizacional, sus canales de comunicación, sus procedimientos y roles a desempeñar y sus formas de trabajo. Se observó que sus procesos comunicacionales a nivel interno no se encuentran determinados de manera formal, lo cual dificulta su trabajo y afecta su productividad y niveles de comunicación.

Mediante el análisis realizado, se logró identificar como principales problemas a nivel interno la insuficiencia de una correcta gestión y planificación estratégica de su comunicación, la seguridad de la información y la falta de comprensión y apropiación de los roles.

En cuanto a sus canales de comunicación, se identificó como principal canal el correo electrónico, el cual es personal y no institucional, y en segundo lugar, la aplicación Whatsapp, mediante la cual se utiliza una lista de difusión para comunicarse con Mesa Ejecutiva, Consejo Directivo y comisiones asesoras.

En tercer lugar su perfil institucional de Facebook donde se hacen publicaciones pero sin ningún tipo de planificación previa, y por último, la conversación informal presencialmente.

Finalmente, se determinaron sus públicos acorde a lo planteado por Ferrari y Franca (2011) según su grado de participación, dependencia e interferencia. Estos fueron clasificados en el cuadro 4<sup>13</sup> como esenciales constitutivos, esenciales no constitutivos e interferencia con el fin

---

<sup>13</sup> Anexo 8

de tener una clasificación conectora al momento de pensar una correcta estrategia para la comunicación en la organización.

Si bien se observa que en la CNFR existen problemas de comunicación a nivel interno y externo, el equipo acordó con consentimiento de la organización trabajar principalmente su comunicación interna, sobre todo por la importancia que ésta tiene para que la organización obtenga un mejor rendimiento y resultados.

En conclusión, una vez analizada la situación actual de la organización, el equipo determinó como fundamental como mejoras y sugerencias trabajar la gestión de sus canales de comunicación formales, priorizar la falta de procesos de capacitación en comunicación como también para cada rol, establecer un método de registro para sus procedimientos y formular estrategias con el fin de incentivar un mayor involucramiento e interés por parte de los integrantes de la organización.

## **8. Recomendaciones**

Las recomendaciones que se enlistan a continuación tienen como objetivo el ser consideradas por la organización e implementadas según sus posibilidades institucionales, de manera de mejorar su comunicación interna y relación con las organizaciones que nuclea:

1. Formular estrategias de comunicación concretas con una planificación acorde a las necesidades que tiene la organización.
2. Establecer un nuevo sistema de comunicación para las entidades bases, de manera de que éstas se encuentren en contacto permanente y estén al tanto de lo que la CNFR realiza mes a mes.
3. Elaborar un cronograma de reuniones quincenales ya sea de manera virtual o presencial con el objetivo de planificar las comunicaciones a realizarse y lo que la organización hará de cara a la próxima semana que corresponda.
4. Facilitarle a todos los integrantes de la CNFR todo contenido relativo a la organización: misión, visión, organigrama, objetivos, descripciones de su



“cargo”, toda documentación referente a lo que la organización es y hace, de forma que la lea, la sepa y la interiorice.

5. Evaluar la redefinición de la misión y visión, las cuales se definieron en 2007, con el fin de adecuarlas a lo que la organización es hoy en día y quiere a futuro.
6. Formular estrategias con el fin de incentivar un mayor involucramiento e interés por parte de los socios de la organización.
7. Realizar una reunión mensual con todos los integrantes del Consejo Directivo con el objetivo de realizar una evaluación sobre la condición general de la organización, las acciones que se realizaron, si se cumplieron los objetivos, que es lo que sigue, principalmente para fomentar la estimulación de las relaciones entre los integrantes y el trabajo en equipo.
8. Revaluar los canales de comunicación utilizados, redefinir canales específicos para la comunicación formal. Definir un único canal para el flujo de información importante.
9. Incentivar a todos los socios a involucrarse en actividades donde todos puedan integrarse y compartir entre sí con el objetivo de reducir la apatía existente.
10. Realizar una encuesta de feedback anual que involucre a toda la organización, esto ayudará a detectar problemas y corregirlos, detectar necesidades existentes por parte de los socios, medir la motivación y nivel de conformidad existente en la organización, estimulará la crítica constructiva con el fin de transformarla en mejoras, etc.
11. Definir lineamientos tanto para los roles como para llevar a cabo un registro de sus procedimientos.



## 9. Cronograma de Trabajo

A continuación se presenta un cronograma de trabajo tentativo a ser considerado por la organización:

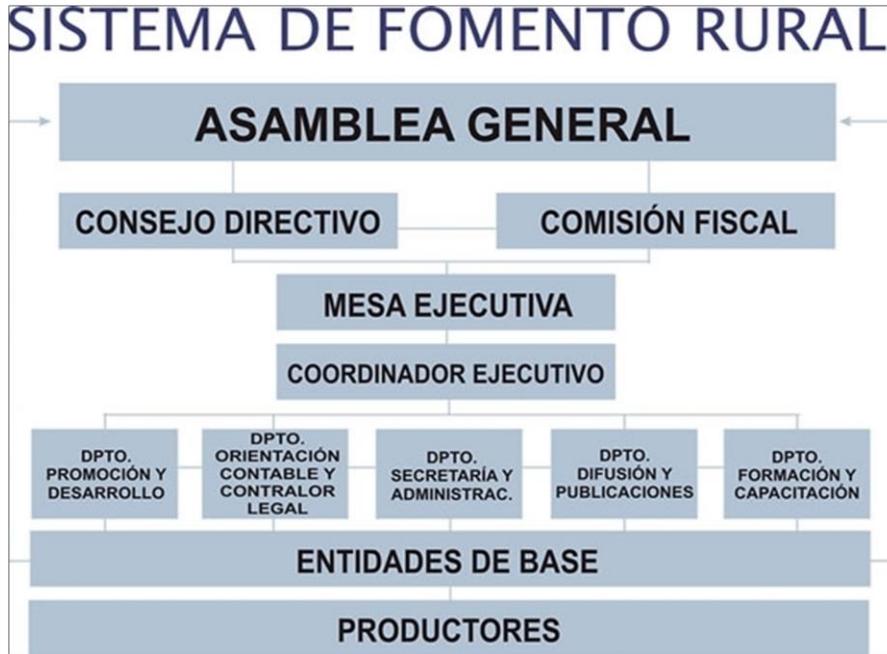
ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4
Revisión de diagnóstico				
Elaboración de plan de comunicación				
Validación del plan de comunicación				
Realización de producto de comunicación				
Instancia de capacitación				
Seguimiento y monitoreo				

Cuadro 5. Cronograma. Elaboración propia.



## 1. Anexos

### Anexo 1- Organigrama otorgado por CNFR. Noviembre de 2022.



### Anexo 2- Imagen del Sitio Web institucional. Noviembre de 2022.



**LA WEB NO ESTÁ DISPONIBLE EN ESTE  
MOMENTO**

LAMENTAMOS EL INCONVENIENTE.

CNFR - COMISIÓN NACIONAL DE FOMENTO RURAL

[CONTACTO](#)



Facultad de  
**Información y  
Comunicación**



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

### Anexo 3- Logotipo de la CNFR, extraído del sitio web.



### Anexo 4- Perfil de Facebook Institucional de la Organización.



**Comisión Nacional de Fomento Rural**

2,1 mil Me gusta • 2,3 mil seguidores

Publicaciones Información Fotos Videos

#### Detalles

Organización representativa de la agricultura familiar uruguaya, a través de un centenar de organi

📍 Página · Negocio local

📍 Dr. Salvador García Pintos 1138, Montevideo, Uruguay



Comisión Nacional de Fomentos Rural

1 d · 🌐

📄 Compartimos resumen del informe final del proyecto "Ganaderos celestes", publicado en la revista Cangüé de la Estación Experimental Mario Cassinoni (EEMAC) de la Facultad de Agronomía.

📌 "Ganaderos familiares: un tesoro bajo el cielo celeste" es una experiencia piloto de integración educativa desarrollada entre julio y diciembre de 2021 por el Proyecto Conciencia Agropecuaria y la Universidad de la República (Udelar), que buscó facilitar el diálogo entre lo urbano y lo ru... Ver más



**Anexo 5- Cuadro 1. Técnicas y objetivos. Elaborado por grupo CNFR.**

<b>TÉCNICA Y OBJETIVO</b>		
<b>TÉCNICA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTOR INVOLUCRADO</b>
<b>Relevamiento de datos y análisis</b>	Conocer sobre la organización, lo que esta hace y su funcionamiento	En esta primera instancia no hubo involucramiento con integrantes de la organización.
<b>Entrevistas semiestructuradas</b>	Recabar mayor información sobre la organización y conocer los puntos de vista de sus integrantes.	Coordinador Ejecutivo, Secretaria, Comisión de Comunicación.
<b>Encuesta de muestreo no probabilístico</b>	Investigar cómo los integrantes de la propia organización perciben la comunicación.	Entidades Base, Consejo Directivo
<b>Observación Cualitativa</b>	Observar elementos como el ambiente social y humano, en concreto cuestiones como la dirección de la comunicación	Consejo Directivo, Coordinador Ejecutivo, Secretaria.

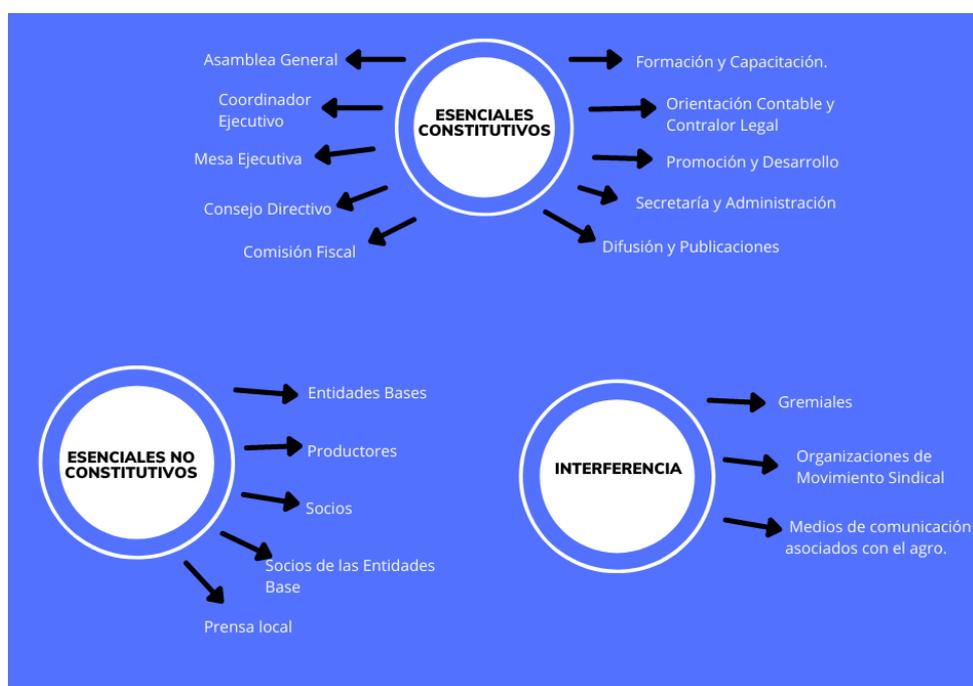
**Anexo 6- Cuadro 2. Indicadores de análisis. Elaborado por grupo CNFR.**

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Comunicación Interna/ Estrategia de Comunicación</b>	Información Generador de Relaciones Participación Divulgación	Todas las operaciones que realiza la organización para su funcionamiento.  Todos los procesos de comunicación que contemplan la socialización y formación.  Instancias de trabajo en equipo y toma de decisiones.  Actividades estructuradas para dar a conocer lo que la organización hace..

**Anexo 7- Cuadro 2. Públicos. Elaborado por grupo CNFR.**

PÚBLICO	INTERFERENCIA	PARTICIPACIÓN	DEPENDENCIA
Asamblea General			✓
Consejo Directivo			✓
Comisión Fiscal			✓
Mesa Ejecutiva			✓
Promoción y Desarrollo			✓
Orientación Contable y Contralor Legal			✓
Secretaría y Administración			✓
Difusión y Publicaciones			✓
Formación y Capacitación			✓
Entidades Base			✓
Socios de Entidades Base		✓	
Productores		✓	
Socios		✓	✓
Prensa Local	✓	✓	
Gremiales	✓		
Organizaciones de Movimiento Sindical y Diálogo Político	✓		
Medios de Comunicación asociados con el Agro	✓	✓	

**Anexo 8- Cuadro 4. Públicos. Elaborado por grupo CNFR.**

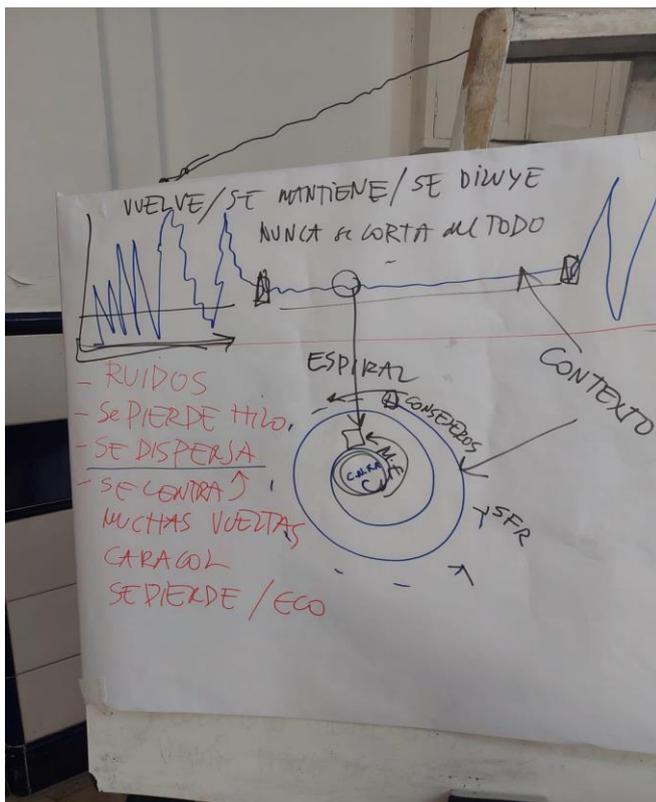




**Anexo 9- Cuadro 5. Cronograma de Trabajo. Elaborado por grupo CNFR.**

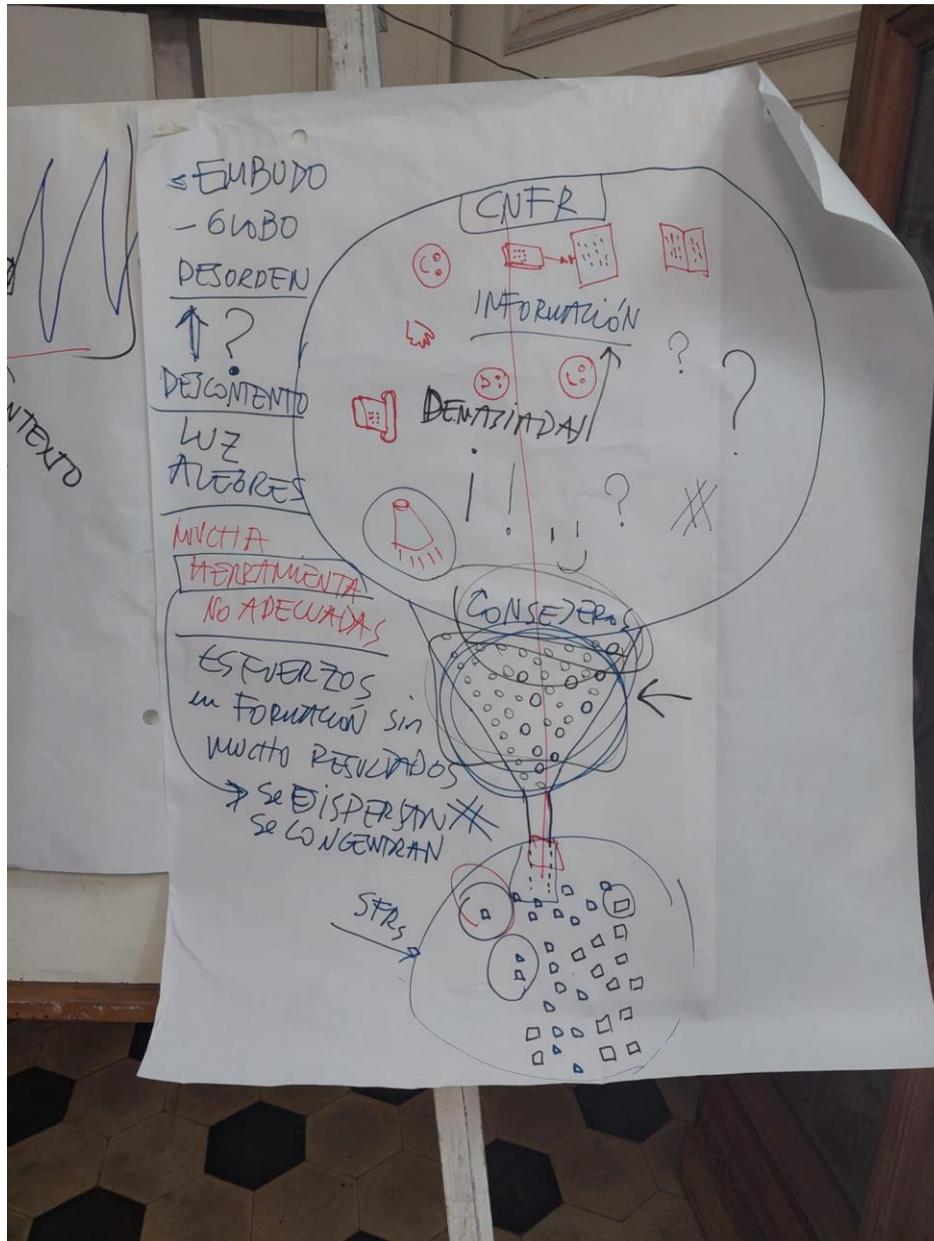
ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4
Revisión de diagnóstico	■			
Elaboración de plan de comunicación	■			
Validación del plan de comunicación		■		
Realización de producto de comunicación		■		
Instancia de capacitación			■	
Seguimiento y monitoreo			■	■

**Anexo 10- Dibujos realizados por la CNFR en encuentros-talleres.**





Anexo 11- Dibujos realizados por la CNFR en encuentros-talleres.







Departamento \*

Florida ▼

Nivel Educativo

- Secundaria Completa
- Secundaria Incompleta
- Primaria Completa
- Primaria Incompleta
- Estudios Tercerarios Completos
- Estudios Tercerarios Incompletos

Borrar la selección



¿Hace cuánto tiempo forma usted parte de CNFR? \*

- Menos de 1 año
- 1 a 2 años
- 3 a 5 años
- Más de 5 años

¿Cuál de estos aspectos considera más representativo de CNFR? \*

- Es una organización que contribuye a mejorar el nivel de vida de la población de la campaña
- Es una organización con criterios de equidad y justicia social que posee acción gremial y promocional
- Es una organización que busca mejorar el nivel rural

En breves palabras: ¿Cómo cree que la CNFR es vista desde fuera? \*

Tu respuesta

---



¿Cree usted que la CNFR tiene una cultura definida? Cultura refiere a normas, prácticas y valores definidos o “maneras de hacer” las cosas. \*

- Si, existen normas, prácticas y valores definidos. Hay maneras de hacer las cosas.
- No, las cosas generalmente se dan sobre la marcha en el día a día.
- Hay algunas cosas definidas, pero no todas.

---

¿En cuánto tiempo por lo general se hace llegar la información importante a las organizaciones de base? \*

- Inmediatamente se comunica toda información de importancia al resto de la organización
- 1 o 2 días después
- 1 semana después
- 20 días o más

¿A través de que medio se obtienen más respuestas por parte de los miembros? \*

- Whatsapp Institucional (manejado por la organización)
- Facebook
- Correo Electrónico
- En persona o por mensajes extra oficiales (Whatsapp personal)

---

¿Cuenta usted con un correo institucional? Ejemplo: nombre@cnfr.com \*

- Si
- No



¿Cómo cree que funciona la comunicación actualmente en su organización? \*

Tu respuesta

---

 Esta pregunta es obligatoria.

¿Cómo proyecta, a corto plazo, que debería ser la comunicación en la CNFR? \*

Tu respuesta

---

 Esta pregunta es obligatoria.

¿Cuentan con un vocero? Persona encargada de hablar con la prensa y transmitir la información necesaria. \*

- Sí
- No

Si la respuesta fue no ¿Quién se encarga generalmente de hablar con la prensa? \*

Tu respuesta

---

 Esta pregunta es obligatoria.

¿Es una persona especializada en comunicación? \*

- Si
- No



Si la respuesta fue no ¿Cuál es la profesión del vocero? \*

Tu respuesta

---

 Esta pregunta es obligatoria.

## Anexo 14 - Preguntas para la encuesta no probabilística a las Entidades Base.

Sexo de la persona que responde la encuesta \*

F

M

---

Nombre de la organización \*

Tu respuesta

---

Departamento \*

Elegir





Nivel Educativo de la persona que responde

- Secundaria Completa
  - Secundaria Incompleta
  - Primaria Completa
  - Primaria Incompleta
  - Estudios Tercerarios Completos
  - Estudios Tercerarios Incompletos
- 

¿Hace cuánto tiempo la organización está afiliada a la CNFR? \*

- Menos de 1 año
- 1 a 2 años
- 3 a 5 años
- Más de 5 años



¿Que motivó a la organización a afiliarse a la CNFR? \*

- Tener comunicación con personas de la población rural
- Luchar por mis derechos y los de la población rural
- Obtener mejoras para mi producción
- Otros: \_\_\_\_\_

¿Cuál de estos aspectos considera más representativo de la CNFR? \*

- Es una organización que contribuye a mejorar el nivel de vida de la población de la campaña
- Es una organización con criterios de equidad y justicia social que posee acción gremial y promocional
- Es una organización que busca mejorar el nivel rural

En breves palabras: ¿Cómo cree que la CNFR es vista desde fuera? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_



Si tuviera que definir en una frase corta lo que es la CNFR ¿Cómo la definiría? \*

Tu respuesta

---

¿Siente que sus inquietudes son tomadas en cuenta por la directiva de la CNFR? \*

- Si
- No
- Casi siempre
- Nunca

¿La organización cumple con sus expectativas? \*

- Si
- No
- Siempre
- Nunca

Si la respuesta fue si ¿qué expectativas cumple? \*

Tu respuesta

---

Si la respuesta fue no ¿Qué expectativas no cumple? \*

Tu respuesta

---



¿A través de qué medios hace usted llegar sus demandas/pedidos a la CNFR? \*

- Whatsapp
- Asambleas
- Correo Electrónico
- Hablo con algún Directivo
- Otros: \_\_\_\_\_

¿A través de que medio se informa sobre las actividades de la CNFR? \*

- Listado de difusión de Whatsapp (manejado por la CNFR)
- Facebook
- Correo Electrónico
- Grupos Institucionales de CNFR
- Mediante charlas presenciales con mis compañeros
- Ámbitos presenciales (Asambleas por ejemplo)
- Grupos de WhatsApp entre compañeros

¿En cuánto tiempo por lo general le llega la información importante de la CNFR? \*

- Generalmente me entero por grupos de WhatsApp entre compañeros
- Me entero por la prensa y luego llega la información
- No estoy al tanto de la información o novedades de la CNFR
- Me entero mediante el WhatsApp institucional de la CNFR



¿Cómo le gustaría que le llegue a usted la información importante sobre la CNFR? \*

- A través de Whatsapp
  - A través del Correo Electrónico
  - A través de una Boletín Informativo en papel
  - A través de Facebook
- 

¿Cómo considera usted que es la comunicación entre miembros de la organización? \*

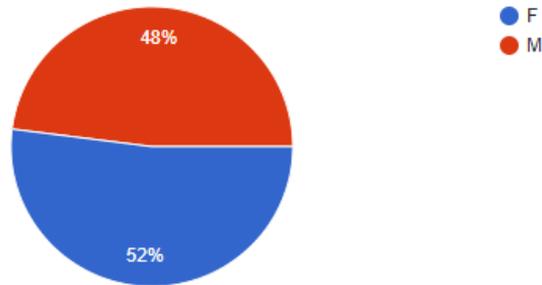
- Buena, pienso que hay buena comunicación
  - Mala, la comunicación no se da de manera adecuada.
  - Ni buena, ni mala.
-



### Anexo 15- Resultados de encuesta no probabilística al Consejo Directivo.

#### Sexo

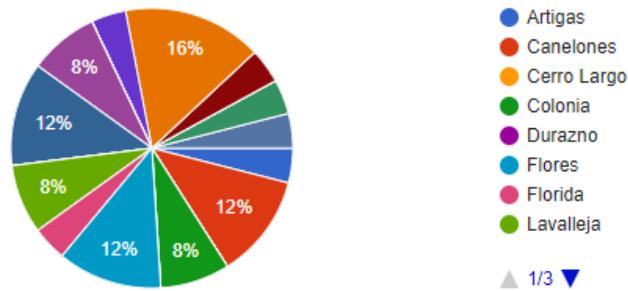
25 respuestas



#### Sección sin título

#### Departamento

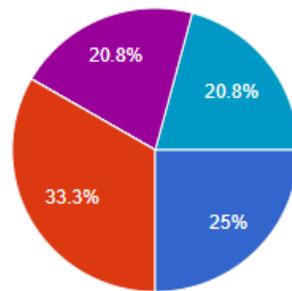
25 respuestas





### Nivel Educativo

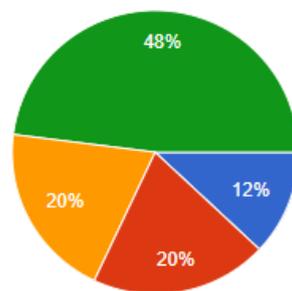
24 respuestas



- Secundaria Completa
- Secundaria Incompleta
- Primaria Completa
- Primaria Incompleta
- Estudios Terciarios Completos
- Estudios Terciarios Incompletos

### ¿Hace cuánto tiempo forma usted parte de CNFR?

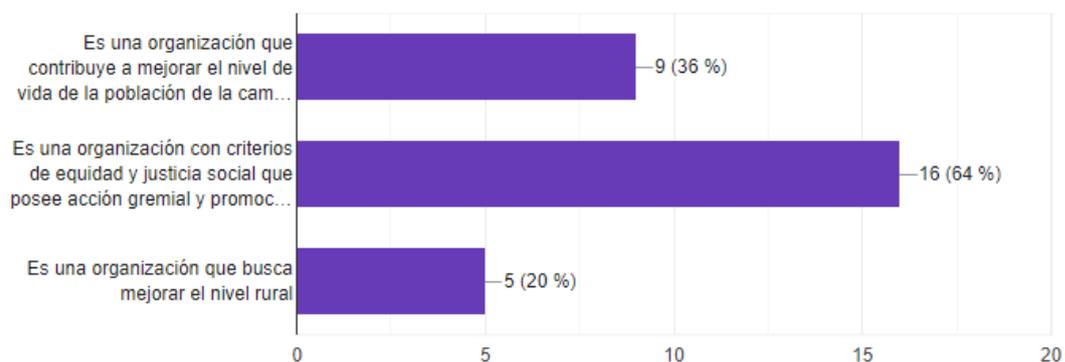
25 respuestas



- Menos de 1 año
- 1 a 2 años
- 3 a 5 años
- Más de 5 años

### ¿Cuál de estos aspectos considera más representativo de CNFR?

25 respuestas





En breves palabras: ¿Cómo cree que la CNFR es vista desde fuera?

Una organización que contribuye con la sociedad

Está realizando un excelente trabajo.

Una gremial, defensora del pequeño productor

Muy respetada

Como una institución que nuclea a diferentes comunidades de base de diferentes puntos del país ayudando a conocer y defender sus derechos en la producción familiar rural.

Es vista con mucho respeto peleando siempre x el productor familiar.

Como una institución con muy poco peso, poca capacidad de incidencia en las tomas de decisiones a nivel nacional. Com poca capacidad de movilización y exposición pública

Con mucho respecto

Como una organización de granjeros

Con limitaciones

Como una gremial fuerte, que nuclea a pequeños productores, que obtiene muchos logros, pero( como todas) deja traslucir una tendencia político- partidaria.

No se le conoce mucho

Esbuna organización reconocida y respetada por su accionar constante.

Por el momento bien

Muy Receptiva y atenta a su función gremialista.

Un apoyo importante para las familias rurales



Como una institución que acoge, acompaña, nuclea, forma, se interesa por cada comunidad de base.

Como una institución organizada pero sin mucho peso o gravitación en el quehacer agropecuario.

Está muy bien vista ya que siempre trabaja para mejorar el trabajo del productor familiar con sus políticas diferenciadas.

Sin posición en muchos temas.

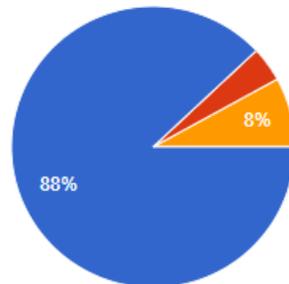
Como una herramienta importante para manifestar la problemática del sector rural

Una organización gremial que trabaja por el desarrollo de la producción familiar y bienestar de las familias rurales, trabajando y atendiendo sus derechos, contribuyendo al desarrollo y formación/capacitación de productoras/productores y sus familias



¿Cree usted que la CNFR tiene una cultura definida? Cultura refiere a normas, prácticas y valores definidos o "maneras de hacer" las cosas.

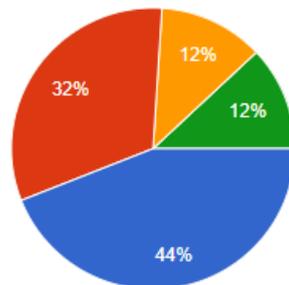
25 respuestas



- Si, existen normas, prácticas y valores definidos. Hay maneras de hacer las cosas.
- No, las cosas generalmente se dan sobre la marcha en el día a día.
- Hay algunas cosas definidas, pero no todas.

¿En cuánto tiempo por lo general se hace llegar la información importante a las organizaciones de base?

25 respuestas



- Inmediatamente se comunica toda información de importancia al resto de la organización
- 1 o 2 días después
- 1 semana después
- 20 días o más



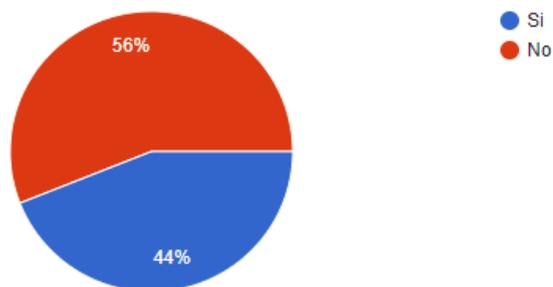
¿A través de que medio se obtienen más respuestas por parte de los miembros?

25 respuestas



¿Cuenta usted con un correo institucional? Ejemplo: nombre@cnfr.com

25 respuestas





¿Cómo cree que funciona la comunicación actualmente en su organización?

Bien, se tiene reunión una vez por mes, y se pasa toda información por Whatsapp

Bien

Bien, pero falta mejorar

En mi organización funciona en forma aceptable.

Por wasap

Muy escasa informacion

Yo diria perfecta

Medianamente aceptable

Con reparos

En mi organización hay falta de comunicación, noto falta de interés en la gente..

Deficiente

La comunicación interna es aceptable. Llegan los msj a los receptores.. no siempre la devolución es la esperada

Vamos bien

Ha mejorado mucho pero debe adaptarse a los cambios. Existen excelentes medios de comunicación que no se aprovecha.

Muy bien

Si

Desde la institución se comunica bien pero hay una cierta apatía en las bases.



Desde la institución se comunica bien pero hay una cierta apatía en las bases.

Bien pero con dificultades no todos los socios de la organización se integran y no les interesa contestar, No fluye el diálogo.

Mal

Bien

Ha mejorado algo después de demandas, falta más información sobre decisiones de importancia para el sistema. Una

---

¿Cómo proyecta, a corto plazo, que debería ser la comunicación en la CNFR?

Mejorada

Dinámica

Creo que esta en forma correcta

Por mail y wasap

Agil, fluida, transparente, confiable, actualizada, abarcativa

Seguir en el mismo camino que me parece que marchamos bien

Intensificando un poco mas la llamada telefonica en determinados casos en conjunto con los carriles actuales (correo electronico,wp)

Mucho más explícita



La comunicación debería ser siempre muy fluida. Yo no percibo la falta de comunicación en CNFR, pero por lo que se ha hablado en los consejos, debe haber.

Más fluida con mayor apoyo a consejeros

Debe de continuar adaptándose a los nuevos canales y herramientas q estan disponibles

Le falta más comunicación de nosotros. Ustedes siempre están comunicando

Mirada hacia el norte del país.

Muy buena

Creo que está bien y adecuada a cada momento.

Más interactiva y fluida. Con más ida y vuelta.

La comunicación es buena con las organizaciones siempre igual se puede mejorar.

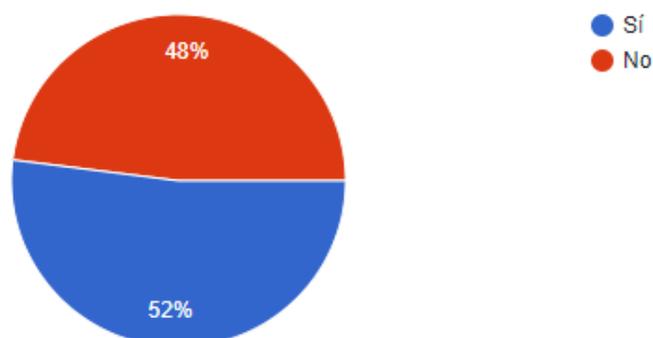
De rapida acción y difusión de la misma

Mas dinámico

Información a los consejeros más contundente sobre temas importantes, y los consejeros comparten lo que consideren de interés con sus organizaciones

¿Cuentan con un vocero? Persona encargada de hablar con la prensa y transmitir la información necesaria.

25 respuestas





Si la respuesta fue no ¿Quién se encarga generalmente de hablar con la prensa?

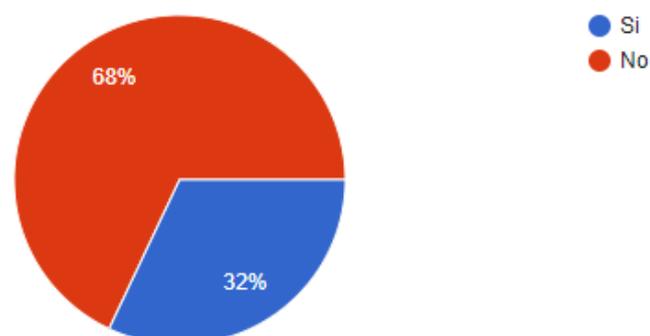
12 respuestas

Por consenso
Según el entrevistado
Presidente y secretario
No hay una persona definida, varios integrantes de la mesa ejecutiva realizan declaraciones de prensa.
No hay
Los integrantes de comision directiva o comisiones designadoa para el uso de oa palabra en cada tema particular
Los integrantes de la Mesa Ejecutiva.
Segun el convocado por la prensa
En nuestra organización nadie

Si bien hay una persona idónea en comunicación cumple muchos roles los que se comunican con la prensa son productores/as, algunos con capacidad de transmitir en forma clara, otros hacen lo que pueden.

¿Es una persona especializada en comunicación?

25 respuestas





Si la respuesta fue no ¿Cuál es la profesión del vocero?

En nuestra Fomento existe vocero, pero la función la cumple la secretaria

Directivo

Quien comunica en nombre CNFR

Generalmente el presidente

Dirigente

Productores

El vocero es el encargado de hacer llegar la información en n forma fidedigna y a la mayor brevedad, a todos los que corresponde.

Directivo de la organización de base

Productor Rural

Técnico en trabajo social

Productor agropecuario.

Generalmente en nuestra organización comunica la secretaria y la presidenta pero toda información dada x un socio es bienvenida

Productor

Apicultor



Agradecemos cualquier comentario que considere importante en materia de comunicación y que no le haya sido contemplado en este formulario:

Se espera ,obtener más respuestas de las organizaciones de base del sistema de CNFR

Estoy de acuerdo que el trabajo de comunicación es excelente a través de mails y wassap de la institución

La comunicación como medio para conectarse con los pares y q ellos entiendan lo q dicen .

Creo que la comunicacion en CNFR es insastifactoria, en lo formal y en lo informal. Se maneja como un club de amigos y la informacion no llega a las bases. Se utiliza la informacion como una herramienta para concentrar poder personal

Seguir en el camino que vamos xq me parece que vamos bien gracias

Nada q agregar

No tengo

Seguir trabajando con el mismo compromiso y buscar nuevas estrategias y herramientas para seguir mejorando la comunicación.

Nosotros no estamos participando en reuniones de comisión nacional. Por tema trabajo. Si pudiéramos participar presencial sería mejor la comunicación.

Lo que me parece que seguimos con el centralismo. Las convocatorias son siempre en la capital del país y el trabajo rural se debe detener para participar en Asambleas o reuniones en Montevideo.

Para mejorar la comunicación se debe captar el interés de las bases y capacitar a los integrantes del Consejo Directivo.

Comunicar se comunica el problema está en la persona q lo recibe si lo hace adecuadamente o la información no llega como uno lo desea para q se entienda. Para las organizaciones es un tema difícil.

Es necesario marcar nuestra opinión, no sólo a los productores sino también a la población en general.

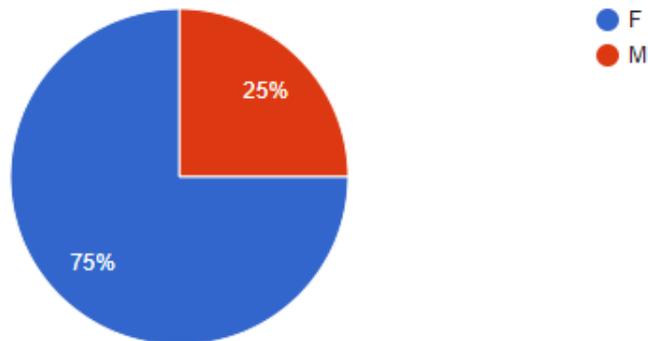
Se demanda mejorar la comunicación internamente, con los consejeros. Está mejorando en los últimos tiempos. La comunicación es una herramienta muy útil para mejorar el trabajo de las organizaciones de base. Se destaca las capacitaciones y formación que brinda CNFR a las organizaciones afiliadas. Le falta recursos humanos y económicos, aún así su trabajo y responsabilidad es muy bueno, siempre alentado a la superación. Gracias.



## Anexo 16- Resultados de encuesta no probabilística a las Entidades Bases.

### Sexo de la persona que responde la encuesta

24 respuestas



### Nombre de la organización

22 respuestas

Sociedad fomento rural cerro alegre

sfr chacras de porongos

Sociedad Fomento Rural

Sociedad de Fomento Rural y Vecinal El Pejerrey

Sociedad de Fomento Rural de Colonia Antonio Rubio

Sociedad Fomento Rural Sexta Seccion

soforuce

Sociedad de Fomento Rural de Piedra Chata

Agropatt



Nombre de la organización

22 respuestas

Sociedad fomento Rural Comunidad de Cerro Pelado

SFR Colonia 18 de Julio

Las delicias arroyo malo

Las delicias arroyo malo

Sociedad fomento rural Vera y Cañas

SFR de Conchillas

Sin Fronteras

Sociedad fomento rural de castillos

Comisión de Fomento Rural Miguelete y Mendoza

Sociedad Fomento rural Pan de Azúcar

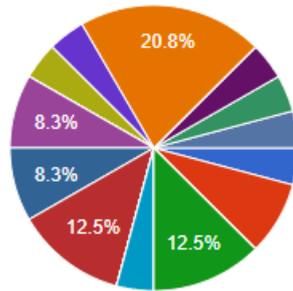
SFR Salto

FOMENTO SANTA ROSA



### Departamento

24 respuestas

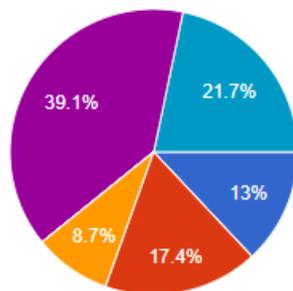


- Artigas
- Canelones
- Cerro Largo
- Colonia
- Durazno
- Flores
- Florida
- Lavalleja

▲ 1/3 ▼

### Nivel Educativo de la persona que responde

23 respuestas

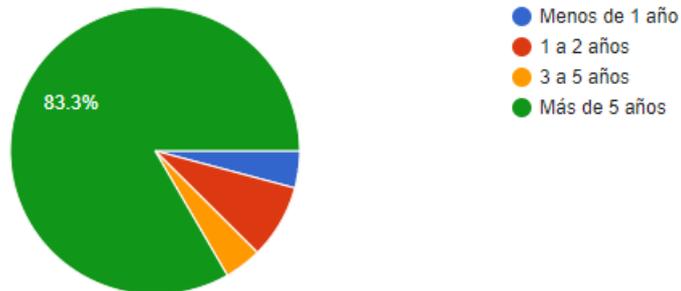


- Secundaria Completa
- Secundaria Incompleta
- Primaria Completa
- Primaria Incompleta
- Estudios Tercerarios Completos
- Estudios Tercerarios Incompletos



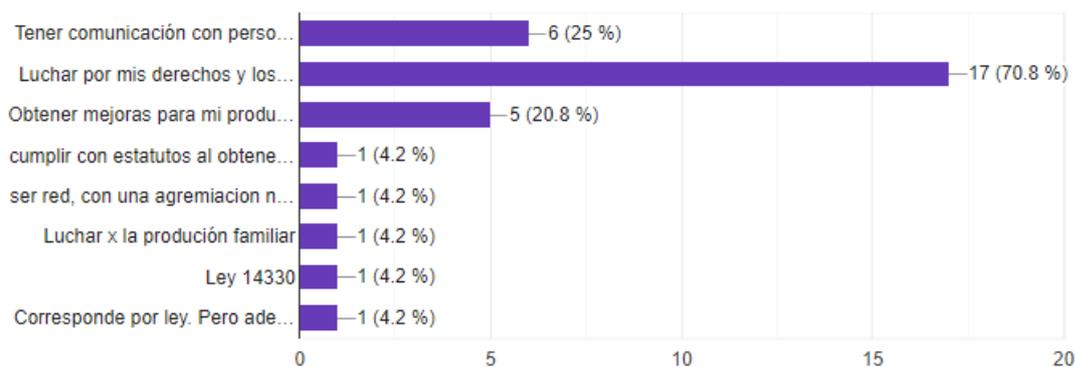
¿Hace cuánto tiempo la organización está afiliada a la CNFR?

24 respuestas



¿Que motivó a la organización a afiliarse a la CNFR?

24 respuestas



¿Cuál de estos aspectos considera más representativo de la CNFR?

24 respuestas





En breves palabras: ¿Cómo cree que la CNFR es vista desde fuera?

24 respuestas

Es un órgano de vital importancia para el medio rural

como una gremial madre de muchos años

Es una organización que se encarga de brindar asesoramientos y que las instituciones asociadas cumplan con su rol.

Tiene prestigio y es muy respetada a nivel nacional.

como la representante del productor chico

Como la ven los demás ? no se. Como la veo yo, participativa, abierta, buscando igualdad, integradora.

impresionante

Algo muy bueno para la gente de zonas rurales

Como una gremial que se ve representada en todo territorio por medio de sus representantes y en

En breves palabras: ¿Cómo cree que la CNFR es vista desde fuera?

24 respuestas

Es una organización que se encarga de brindar asesoramientos y que las instituciones asociadas cumplan con su rol.

Tiene prestigio y es muy respetada a nivel nacional.

como la representante del productor chico

Como la ven los demás ? no se. Como la veo yo, participativa, abierta, buscando igualdad, integradora.

impresionante

Algo muy bueno para la gente de zonas rurales

Como una gremial que se ve representada en todo territorio por medio de sus representantes y en diferentes comisiones

Es un sistema federativo de las diferentes sociedades fomento y cooperativas, la CNFR cumple una función integradora, interrelacionan a las sociedades fomento



En breves palabras: ¿Cómo cree que la CNFR es vista desde fuera?

24 respuestas

Como la organización de productores familiares

Un gran soporte y sustento para la fomento

Una organización que siempre está

Una gremial activa

Muy bien vista en el ámbito político, sobre todo cuando se presentan las políticas diferenciadas para la producción familiar

En la comunidad creo que en general no se entiende mucho la importancia de contar con una org. de este tipo

como un apoyo para la institución y los productores

Cómo organización madre de organizaciones más pequeña

Como una organización que trabaja por la producción familiar en Uruguay

Es poco vista por el gran público, y no se desea que se conozca mucho su opinión por parte de otras gremiales del agro.

Institución que podemos presentar nuestros reclamos



Si tuviera que definir en una frase corta lo que es la CNFR ¿Cómo la definiría?

24 respuestas

Es un apoyo al sector rural

como una institución que defiende a los pequeños productores familiares

Organización madre

Inclusiva y solidaria

"Es la madre" de las sociedades de fomento

Es una organización, abierta a recibir y dar.

util para la sociedad

derechos rurales

Entidad vinculada al medio rural desde adentro

Reúne e irradia

Si tuviera que definir en una frase corta lo que es la CNFR ¿Cómo la definiría?

24 respuestas

Reúne e irradia

La casa Madre de la SFR

Un padre y una madre

Modula y organiza todas las fomentos

Es ojos, oídos y voz de las organizaciones

Una institución velando por la producción familiar

Un ente que nos nuclea y vela por el desarrollo del medio rural

fuentes de ayuda

Una organización de primera línea



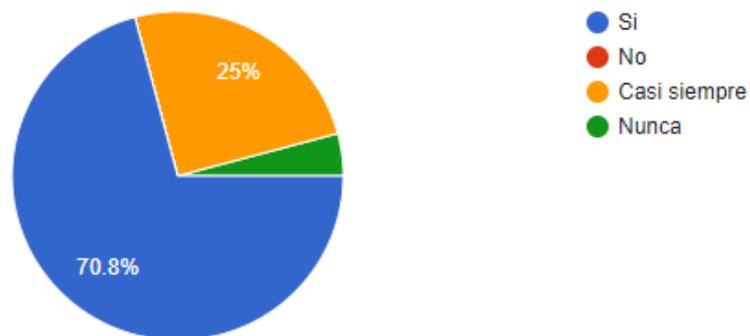
Organización que trabaja por la producción familiar en Uruguay

La organización representativa de la agricultura familiar

Institución que podemos presentar nuestros reclamos

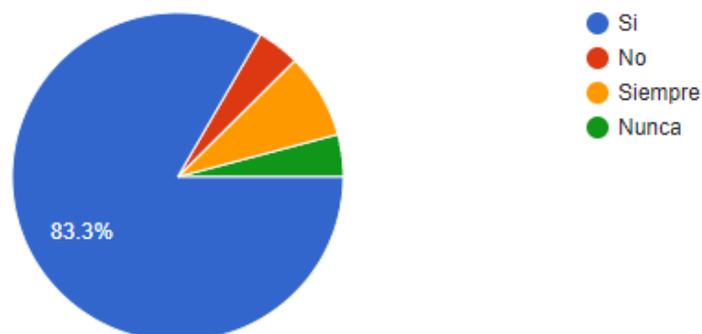
¿Siente que sus inquietudes son tomadas en cuenta por la directiva de la CNFR?

24 respuestas



¿La organización cumple con sus expectativas?

24 respuestas





Si la respuesta fue si ¿qué expectativas cumple?

23 respuestas

Asesoramiento continuo

es una institución que defiende a los pequeños productores familiares

En el caso de nuestra organización fue quien nos asesoró y brindó mucha información para que podamos tener en regla como la tenemos hoy en día.

Contempla la mayoría de las preocupaciones del sector rural, especialmente a nivel familiar.

articulación entre sociedad civil y ejecutivo

Da un marco legal y de contralor a las organizaciones que la integran, mis expectativas ? que sigan ingresando mujeres a la directiva de todas las organizaciones y a la de CNFR, es momento de dar oportunidades (se que no aparecen en las organizaciones gente nueva para integraciones, es algo a nivel nacional, puede arrimar sesionar en diferentes departamentos, que no sea solo en Mteo. Me fui de la pregunta.

que siga igual

Si la respuesta fue si ¿qué expectativas cumple?

23 respuestas

La gran mayoría

Busca respuestas a la inquietudes y se involucra en cada tema que se presenta a nivel nacional

Nos asesora, nos forman a través de talleres y encuentros. Nos alimentan con toda l información q nos envían. Y se ponen de nuestro lado apoyándonos

De ayudar a los productores familiares

Organización entre las entidades

La comprensión y elSeguimiento a las instituciones

escucha los requerimientos de sus socios

representación

Las de trabsjat propendiendo al mejoramiento de las condiciones de vida de productot@s y familias



todas

Unión

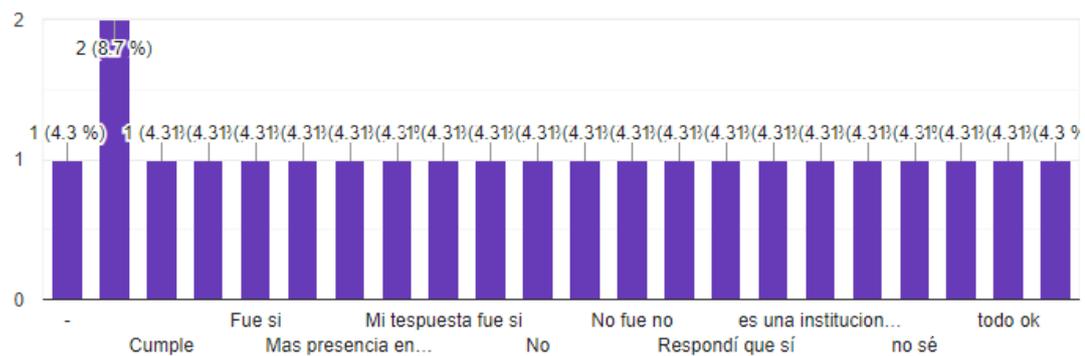
Escucha y trabaja en pos de las organizaciones de base

En dar respuesta a demandas gremiales (sean los resultados favorables o no), en apoyar o facilitar el acceso a proyectos u otras políticas públicas, en asesorar frente a múltiples consultas

Si la respuesta fue no ¿Qué expectativas no cumple?

Copiar

23 respuestas

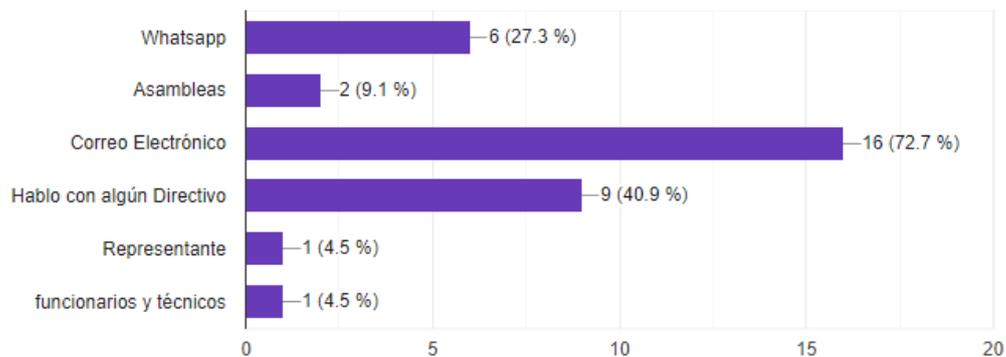


### Sección sin título

¿A través de qué medios hace usted llegar sus demandas/pedidos a la CNFR?

Copiar

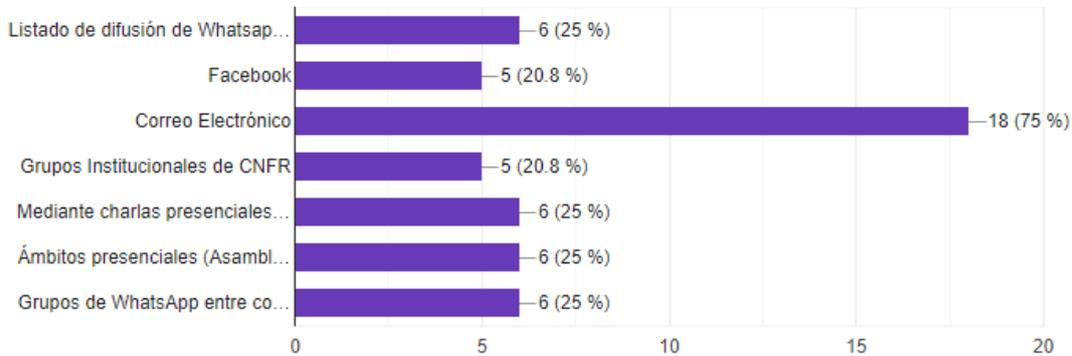
22 respuestas





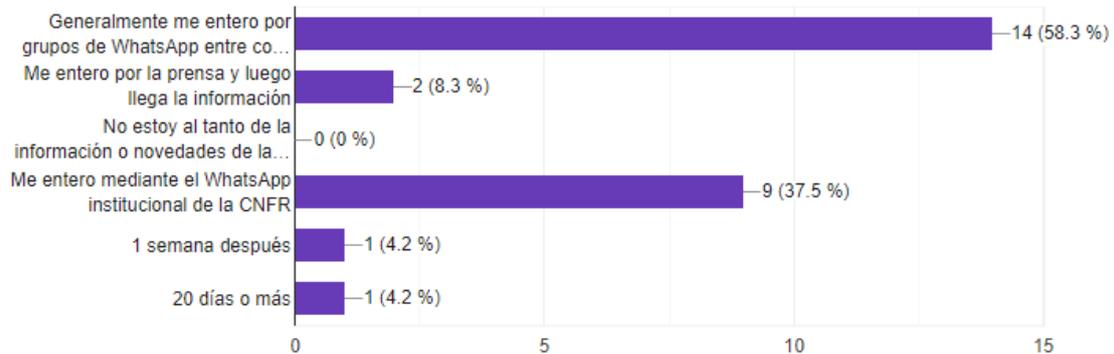
¿A través de que medio se informa sobre las actividades de la CNFR?

24 respuestas



¿En cuánto tiempo por lo general le llega la información importante de la CNFR?

24 respuestas





Agradecemos cualquier comentario que considere importante en materia de comunicación y que no le haya sido contemplado en este formulario:

10 respuestas

como las directivas van cambiando ,intercaladas tres y cuatro representantes cada año, lleva un tiempo el conocerse entre sí y entender las función de CNFR, en estos últimos tiempos las capacitaciones han aportado más conocimiento, y los grupos de whatsapp han fortalecido vínculos entre pares

ninguno

No tengo nada que agregar solo agradecer

adelante

Muy buena comunicación

CNFR funciona en general mejor que la mayoría de sus socias, pero en definitiva igualmente refleja la debilidad de sus entidades socias. La mayoría de socios y directivos de las entidades de base, ve a CNFR como un tercero, no tienen internalizado que son los dueños de CNFR y que cuando hablan de CNFR hablan de ellos mismos. Se suelen exigir cosas de CNFR, que la misma no puede dar (solucionar conflictos internos, otorgar subsidios o créditos, tomar decisiones de política pública). En algunos casos de socios de las organizaciones, en general menos informados, suelen creer que CNFR tiene que ver con el gobierno o el MGAP en particular.



## 10. Referencias Bibliográficas

- Aljure, A. (2015). El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Editorial UOC. Cundinamarca, Colombia.
- Brandolini, A (2009). Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes. La Crujía Ediciones, Editorial DIRCOM. Buenos Aires, Argentina.
- Costa, P. (2009) Imagen Corporativa en el siglo XXI. La Crujía ediciones.
- Durán, V. (2011). Gestión y Funcionamiento de las Sociedades de Fomento Rural. Org.uy. Extraído de:  
[https://www.cnfr.org.uy/uploads/files/Cartilla\\_1\\_Sociedad\\_de\\_Fomento\\_Rural\\_10\\_10\\_2011\\_FINAL.pdf](https://www.cnfr.org.uy/uploads/files/Cartilla_1_Sociedad_de_Fomento_Rural_10_10_2011_FINAL.pdf)
- Ferrari, M & França, F (2011). Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas. Buenos Aires, Argentina.
- Kreps, G. (1995). La Comunicación en Organizaciones. Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Pepe, A. I. (2011). Identidad e imagen organizacional. Un recorrido por los artículos anglosajones más relevantes de los últimos veinte años. Dixit, (14), 18–27. Extraído de: <https://doi.org/10.22235/d.v0i14.318>
- Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. Signo y Pensamiento, xiv (26), 91-96.
- Sampieri, R; Fernández, C; Baptista, P. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Editorial Mc Graw Hill Education. Ciudad de México, México.
- Uranga, W. (2004) La Comunicación como Herramienta de Gestión y Desarrollo Organizacional. Revista Semana de Comunicación en las Organizaciones. Rosario, Argentina.
- Varona, F. (1993) Las Auditorías de la Comunicación Organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. Bogotá, Colombia. Extraído de:  
[https://alumnosmediosuan.files.wordpress.com/2009/11/varonafederico\\_auditorias\\_de\\_comunicacion.pdf](https://alumnosmediosuan.files.wordpress.com/2009/11/varonafederico_auditorias_de_comunicacion.pdf)