

2024

**TRABAJO FINAL DE GRADO COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

**HACIA UNA COMUNICACIÓN COOPERATIVA
CON MAYOR IMPACTO IDENTITARIO DE CUDECOOP**

**FLORENCIA DE PIETRO
LETICIA ESCOBAR
ÁLVARO FERNÁNDEZ
LUCA SILVERA**

Trabajo Final de Grado Comunicación Organizacional

Hacia una comunicación cooperativa con mayor impacto identitario de CUDECOOP

De Pietro, María Florencia C.I. 4.584.565-7

Escobar, Leticia C.I. 4.566.832-2

Fernández, Álvaro C.I. 3.785.121-6

Silvera, Luca C.I. 5.114.837-0

Docente Tutor: Daniel Ottado

Universidad de la República

Facultad de Información y Comunicación

Montevideo, Uruguay

Junio, 2024

Agradecimientos

A nuestras familias y amigos.

A los docentes, especialmente a Daniel Ottado por su apoyo en este proceso.

A Florencia Gesto por su colaboración.

A la Universidad de la República y a la FIC, por la oportunidad de formarnos como profesionales.

Y a nosotros, por el compromiso demostrado.

Resumen

En el marco del Seminario taller de Comunicación Organizacional desarrollado durante el año 2023 y la realización del Trabajo Final de Grado en la Facultad de Información y Comunicación (FIC – UDELAR), se llevó adelante una intervención en la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP).

El análisis realizado en el diagnóstico comunicacional con sus respectivas recomendaciones y los acuerdos establecidos con la organización, constituyen los principales antecedentes de este Trabajo Final de Grado. En función de los cuales, se le presenta a CUDECOOP el Plan Estratégico de Comunicación (PEC) donde se determinan las acciones y los productos entregables, en relación a las necesidades comunicacionales derivadas de la etapa inicial. Se concreta la realización de 2 productos entregables, un canal de WhatsApp y Cápsulas Radiales (mini podcasts). Además, se proporciona una versión beta del listado de entidades de la economía social para conformar posteriormente un directorio que las agrupe y donde se puedan ubicar fácilmente dentro de la web de CUDECOOP.

El Plan Estratégico de Comunicación se encuentra orientado a contribuir en la proyección de la identidad de la Confederación, a través de la gestión de la comunicación para reforzar la llegada a sus federaciones socias, cooperativas de base y cooperativistas.

Palabras clave: CUDECOOP, comunicación, cooperativismo, organización, estrategia, identidad.

Summary

Within the framework of the Organizational Communication Seminar-Workshop held during the year 2023 and the completion of the Bachelor's Degree Final Project the Facultad de Información y Comunicación (FIC - UDELAR), an intervention was carried out at the Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP).

The analysis conducted in the communicational diagnosis along with its respective recommendations and the agreements established with the organization constitute the main background of this Final Thesis. Based on these, the Communication Strategic Plan is presented to CUDECOOP, outlining the actions and deliverables in response to the communicational needs identified during the initial stage. The implementation of 2 deliverable products is finalized, namely a WhatsApp channel and radio capsules (mini-podcasts). Additionally, a beta version of the list of social economy entities is provided to subsequently form a directory that groups them and allows easy access within the CUDECOOP website.

The Communication Strategic Plan is aimed at contributing to the projection of the Confederation's identity through communication management to reinforce its reach to its member federations, grassroots cooperatives, and cooperatives.

Keywords: CUDECOOP, communication, cooperativism, organization, strategy, identity.

Resumo

No âmbito do Seminário-Oficina de Comunicação Organizacional realizado durante o ano de 2023 e da elaboração do Projeto Final de Graduação na Facultad de Información y Comunicación (FIC - UDELAR), foi realizada uma intervenção na Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP).

A análise realizada no diagnóstico comunicacional juntamente com suas respectivas recomendações e os acordos estabelecidos com a organização constituem o principal contexto deste Trabalho de Conclusão de Curso. Com base nisso, é apresentado à CUDECOOP o Plano Estratégico de Comunicação (PEC), no qual são delineadas as ações e os entregáveis em resposta às necessidades comunicacionais identificadas durante a fase inicial. A implementação de 2 produtos entregáveis é finalizada, sendo um canal do WhatsApp e cápsulas radiofônicas (mini-podcasts). Além disso, é fornecida uma versão beta da lista de entidades da economia social para posteriormente formar um diretório que as agrupe e permita fácil acesso dentro do site da CUDECOOP.

O Plano Estratégico de Comunicação tem como objetivo contribuir para a projeção da identidade da Confederação por meio da gestão da comunicação para reforçar seu alcance às suas federações membros, cooperativas de base e cooperativistas.

Palavras-chave: CUDECOOP, comunicação, cooperativismo, organização, estratégia, identidade.

Índice

Resumen.....	4
Índice.....	7
Glosario de siglas.....	10
SECCIÓN 1 DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN.....	11
CAPÍTULO 1 RESUMEN DE DIAGNÓSTICO.....	13
1. Introducción.....	13
1.1 La organización.....	13
1.2 Resumen del Diagnóstico.....	14
1.3 Diseño metodológico del Diagnóstico.....	15
1.4 Marco teórico del Diagnóstico.....	16
1.5 Análisis del Diagnóstico.....	18
1.6 Recomendaciones sugeridas en el Diagnóstico.....	21
2. CAPÍTULO 2 ANTECEDENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN....	24
3. CAPÍTULO 3 ACTUALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	27
SECCIÓN 2 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN (PEC).....	30
4. CAPÍTULO 4 MARCO TEÓRICO DEL PEC.....	31
4.1 Construcción de un Plan Estratégico de Comunicación.....	31
4.2 ¿Por qué es necesario organizar la comunicación?.....	31
4.3 El enfoque en la Planificación.....	32
4.4 Lo estratégico de la comunicación hace la diferencia.....	33
4.5 Planificar el paso a paso de una comunicación asertiva.....	35
4.6 Trazar puentes en comunicación.....	36
4.7 RR.PP., vocerías y manejo de crisis en la comunicación de CUDECOOP.....	38
5. CAPÍTULO 5 DISEÑO METODOLÓGICO DEL PEC.....	44
5.1 De la idea a la acción.....	44
5.2 El arte de encontrar el mensaje correcto.....	45
5.3 Diseño del plan operativo.....	46
5.4 Fortalecimiento y cohesión de las redes sociales.....	46

5.5 La concreción de la virtualidad - Plan de comunicación digital.....	47
5.6 Aplicabilidad metodológica en los productos entregables.....	49
6. CAPÍTULO 6 LA ESTRATEGIA COMO APALANCAMIENTO IDENTITARIO.....	52
6.1 Objetivos.....	52
6.1.1 Objetivo general.....	52
6.1.2 Objetivos específicos.....	52
6.2 Actividades.....	55
6.2.1 Acción 1.1 - Reunión con Red de Comunicadores.....	55
6.2.2 Acción 2.1 - Implementar Canal de WhatsApp.....	56
6.2.3 Acción 2.2 - Cápsulas Radiales.....	57
6.2.4 Acción 3.1 - Directorio de emprendimientos, empresas y organizaciones de la economía social (listado preliminar para la Web).....	58
7. CAPÍTULO 7 PRESUPUESTO.....	61
8. CAPÍTULO 8 CRONOGRAMA.....	63
9. CAPÍTULO 9 DESARROLLO DE ENTREGABLES.....	65
9.1 Acción 1.1 - La primera acción.....	65
9.2 Acción 2.1 - Canal de WhatsApp: nueva conexión cooperativa.....	69
9.3 Acción 2.2 - Cápsulas Radiales: Cooperativismo en un minuto.....	72
9.4 Acción 3.1 - Directorio de emprendimientos, empresas y organizaciones de la economía social (Listado preliminar para la Web).....	74
9.4.1 ¿Por qué la importancia de este producto?.....	75
10. CAPÍTULO 10 CONCLUSIONES Y REFLEXIONES.....	78
10.1 Conclusiones.....	78
10.2 Reflexiones.....	80
10.2.1 Reflexión grupal sobre el proceso y la experiencia.....	80
10.2.2 Reflexión personal - Florencia De Pietro.....	81
10.2.3 Reflexión personal - Leticia Escobar.....	84
10.2.4 Reflexión personal - Álvaro Fernández.....	86
10.2.5 Reflexión Personal - Luca Silvera.....	87
Referencias bibliográficas.....	92

Referencias electrónicas.....	94
ANEXOS.....	96
Anexo 1 - Diagnóstico CUDECOOP.....	96
Anexo 2 - Formulario Google Form Presentación a Red de Comunicadores.....	96
Anexo 3 - Guía de uso del Canal de WhatsApp.....	98
Anexo 4 - Cápsulas Radiales.....	99
• Link de acceso al entregable Cápsulas Radiales -.....	99
• Guía para la producción de Podcasts (Cápsulas Radiales).....	99
Anexo 5 - Directorio de Emprendimientos, Empresas y Organizaciones de la Economía Social.....	99
• Planilla versión beta para el Directorio de Emprendimientos, Empresas y Organizaciones de la Economía Social.....	99
• Google Form para recopilar datos de entidades de la economía social.....	99

Glosario de siglas

ACI	Alianza cooperativa internacional
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CCU	Centro Cooperativista Uruguayo
CAF	Cooperativas Agrarias Federadas
CNFR	Comisión Nacional de Fomento Rural
CUCACC	Cámara Uruguaya de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Capitalización
CUDECOOP	Confederación uruguaya de entidades cooperativas. // La Confederación.
DIRECTORIO DE EMPRESAS, EMPRENDIMIENTOS Y ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL	Listado Preliminar // Versión beta del Directorio
FCPU	Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay
FECovi	Federación de Cooperativas de Vivienda por Ahorro y Crédito
FIC	Facultad de Información y Comunicación
FUCC	Federación Uruguaya de Cooperativas de Consumo
INACOOP	Instituto Nacional del Cooperativismo
MNI	Mesa Nacional Intercooperativa
PEC	Plan Estratégico de Comunicación
RR.PP.	Relaciones Públicas
SOCIAS	Federaciones y entidades cooperativas que participan en CUDECOOP de forma activa.
TFG	Trabajo Final de Grado
UDELAR	Universidad de la República

SECCIÓN 1

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN

CAPÍTULO 1

RESUMEN DE DIAGNÓSTICO

SECCIÓN 1 | DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN

CAPÍTULO 1 | RESUMEN DE DIAGNÓSTICO

1. Introducción

1.1 La organización

CUDECOOP es la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas. A través de las federaciones que la conforman, alcanza a más de 3.500 cooperativas de base de todos los sectores con actividad en el país, las que involucran a más de un millón de cooperativistas.

Fue fundada el 2 de junio de 1988 a partir de la Mesa Nacional Intercooperativa (MNI), y surgió de la necesidad que identificaron las federaciones de contar con una entidad superior que las nucleee y defienda a nivel gremial, además de que cumpla el rol de representante del movimiento frente al Estado y otros organismos, impulsando acciones y acuerdos en beneficio de todo el sistema, instaurándose como la principal promotora de la creación de la Ley General de Cooperativas (N°18.407), la cual regula en la actualidad al cooperativismo del país.

Se estableció como una asociación civil sin fines de lucro, basada en los principios cooperativos internacionales. En la Declaración de Identidad Cooperativa propuesta por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), se define a una cooperativa “como una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.” (International Cooperative Alliance | ICA)

CUDECOOP es la única entidad cooperativa de tercer grado a nivel nacional. Por su naturaleza promueve, fomenta y defiende el modelo que propone la economía social con la particularidad, no sólo, de ser guía para las cooperativas de primer

grado (cooperativas de base) y segundo grado (federaciones); sino que además, le otorga, la capacidad de coordinar, asesorar y trabajar junto a otras organizaciones que practican esta filosofía económica.

1.2 Resumen del Diagnóstico

A partir del estudio metodológico realizado, se determinó que el problema principal es la dificultad en la comunicación entre la Confederación y sus cooperativas socias federadas. Dentro de este planteo, se indagó en el grado de involucramiento entre las partes, la incidencia que posee CUDECOOP a nivel interno dentro del movimiento cooperativo en general y la construcción de su reputación intercooperativa y ante la sociedad.

Los puntos mencionados afectan la articulación de sus tareas y planes de acción comunicacionales, generando una saturación de tareas, conflicto de intereses entre sus públicos, como así también una autopercepción de su identidad disociada en relación a lo que la organización proyecta en su misión y visión. (Diagnóstico, 2023, p.12)

Como principal hallazgo, se identificó que la comunicación de CUDECOOP no es considerada desde una perspectiva integral capaz de influenciar y accionar en distintos procedimientos estratégicos de la Confederación, sino que se observa un uso instrumental enfocado a la difusión de eventos y actividades.

En base a esta problemática detectada y tras realizar las preguntas de investigación correspondientes, se elabora el objetivo principal del Diagnóstico, conjuntamente con 3 objetivos específicos.

Como objetivo general se planteó analizar la gestión y la articulación de la comunicación entre CUDECOOP y sus socias. Para los objetivos específicos se definió explorar los canales y herramientas de comunicación utilizadas por

CUDECOOP, reconocer las prácticas comunicacionales que tiene la Confederación con sus socias e identificar los procesos de comunicación con las mismas.

1.3 Diseño metodológico del Diagnóstico

El diseño metodológico buscó comprender en mayor profundidad el problema de comunicación y aportar herramientas para analizar y verificar datos. Este diagnóstico se basó en un enfoque descriptivo y se utilizó la metodología propuesta por Sampieri para este tipo de estudios. A su vez, se empleó un abordaje cualitativo que permitió comprender mejor las dificultades de comunicación halladas.

Las técnicas utilizadas incluyeron entrevistas semi-estructuradas para recabar testimonios y datos, como también una revisión de fuentes primarias, secundarias y antecedentes para complementar la información y darle contexto al material obtenido en las entrevistas. También se utilizó la herramienta denominada observación participante en actividades de la Confederación: Expo Uruguay Sostenible y la Red de Comunicadores, lo que permitió identificar desafíos y fortalezas en el proceso comunicacional de la organización. La suma de estos elementos posibilitó comprender el posicionamiento estratégico de CUDECOOP a diferentes niveles (federaciones socias (sobre todo), cooperativas de base, cooperativistas y ciudadanía en general).

Resulta adecuado hacer mención a la utilización del árbol de problemas como instrumento de investigación, presentado en el Marco Lógico para el Diseño de Proyectos (Banco Interamericano de Desarrollo - 2004). Esta técnica permitió visualizar los desafíos centrales que se presentan en la organización, desglosar los problemas en componentes más pequeños y comprender cómo se relacionan entre sí.

1.4 Marco teórico del Diagnóstico

Este marco teórico fue la base desde donde se construyó el análisis del Diagnóstico y se abordaron los conceptos indispensables, sin los cuales no se hubiese podido sustentar la propuesta.

Se abordaron 5 ejes temáticos, que trataron sobre:

1. Qué es una organización.
2. Dimensiones de la comunicación.
3. Categorización de los públicos.
4. Desarrollo de una comunicación estratégica.
5. Identidad e imagen organizacional.

Dentro de la sección que explica lo que es una organización, se presentó la visión de Gore acerca de cómo las organizaciones funcionan como conversaciones y a su vez, su reflexión sobre la cultura organizativa y la interpretación de los mensajes dentro de la misma. Estos conceptos fueron reforzados y ampliados al consultar Psicología Social en las Organizaciones de Leonardo Schvarstein (2000), de este trabajo se tomaron aspectos claves a considerar. El autor plantea que el objeto de la psicología social en las organizaciones, es indagar las interacciones entre individuos en un ámbito específico, y observar el efecto que las mismas ejercen sobre la configuración del mundo interno de cada uno de ellos.

En una segunda sección, referida a las dimensiones de la comunicación (1. información, 2. divulgación, 3. formación y capacitación, y 4. participación), se incluyó a Mariluz Restrepo (1995) para explicar las cuatro dimensiones que materializan los procesos de trabajo, los vínculos y cómo la organización se proyecta.

En la tercera sección de este apartado, se profundizó en los públicos y en cuál sería la mejor alternativa para clasificarlos. Debido a la estructura de la

organización y luego de una revisión profunda de material bibliográfico referente, se decantó por utilizar la teoría de los stakeholders de los autores Ferrari & França (2011), la cual se consideró más conveniente para el análisis de públicos de CUDECOOP.

En la sección número 4, se definió el concepto de comunicación estratégica desde las perspectivas de los autores: Rafael Alberto Pérez; Mintzberg, Uranga, Morín, Forero y Gutierrez, entre otros.

La comunicación es un proceso articulador que, apoyado en estrategias, facilita la interacción entre sujetos individuales y colectivos. Todo comunica, y este hecho crea diálogos y conversaciones donde se ponen en juego subjetividades y percepciones, no necesariamente desde el consenso. Es en este punto donde la estrategia cobra relevancia, ya que la misma contempla la toma de decisiones previas y las posibles reacciones de a quién va dirigida la comunicación, siempre con la vista puesta en el logro de los objetivos establecidos.

A su vez, plantear lo comunicativo como una estrategia integral, provoca que pase a ser un elemento constituyente de la organización, y no solo una cuestión instrumental. Buena parte de la gestión de la comunicación y sus estrategias hacen hincapié en la imagen y posicionamiento de la organización, por lo que es básico saber que opinan de ella sus públicos.

Las estrategias son producto de una perspectiva compartida, son abstracciones que se activan a través de una afinidad de pensamiento, comportamientos e intenciones. Es una manera de entender el mundo, en donde se ven implicadas: la negociación, la construcción colectiva y hasta las formas de presentarse.

La comunicación humana es un proceso dinámico y complejo de intercambio de signos y símbolos, los cuales cuentan con un significado compartido dentro de un contexto, una intención, la retroalimentación y los códigos utilizados.

Para finalizar el marco teórico, en una última sección se presentan los conceptos de identidad e imagen organizacional, en donde se define a la identidad por como se ve así misma la organización, y la imagen como la representación mental que los públicos tienen de ella. Desde este apartado, se logró dar contexto a la importancia de la reputación de una organización y cómo se debe gestionar estratégicamente la comunicación para fortalecerla. Lo que derivó más tarde en la incorporación de conceptos sobre vocerías, relaciones públicas y manejo de crisis, ya en el marco del Plan Estratégico de Comunicación.

1.5 Análisis del Diagnóstico

A propósito de la complejidad de una organización de este tipo, única en el país, permeada por diferentes actores de la economía social, resultó desafiante delimitar un solo problema central. Por tal motivo, se consideró como premisa, la dificultad de la comunicación con sus entidades socias y desde allí, se conjugaron las herramientas de investigación para desarrollar su análisis y posterior diagnóstico.

Del proceso analítico, surge la necesidad de establecer acciones que generen una nueva perspectiva del rol primordial que cumple la comunicación como propulsora del movimiento cooperativo y lo crucial que resulta para una organización como CUDECOOP, identificar estratégicamente a sus stakeholders, la relación que posee y la que busca desarrollar con cada uno de ellos.

Desde lo observado en entrevistas semi estructuradas, la revisión de documentación y de la observación participante, se desprende que la organización promueve su rol dinamizador dentro del movimiento cooperativo y de la economía social, la cual es protagonista al momento de tender puentes y generar acuerdos. Sin embargo, el fuerte componente político y la multiplicidad de tareas en que se ven involucrados sus miembros, entre otros factores clave, dificultan la concreción de una comunicación efectiva.

Una vez se arribó a los primeros resultados producto de estas observaciones y tras elaborar el análisis en base a las mismas, el 6 de setiembre de 2023 se eleva al coordinador general y a la encargada de comunicación de la organización el detalle del avance del Diagnóstico, con el propósito de que sean validados los principales lineamientos del trabajo por desarrollar. Es así que se acuerda entre ambas partes (CUDECOOP y el equipo de la FIC) abordar los desafíos y oportunidades en lo que hace al afianzamiento de la comunicación en base a la interrogante de investigación: ¿cómo se articula la comunicación de CUDECOOP y sus socias?

Además, en el documento en cuestión se les indica que, el diseño metodológico seleccionado inicialmente fue de corte predominantemente cualitativo, puesto en práctica a través de entrevistas semi-estructuradas, la revisión de fuentes primarias (bibliografía teórica referente), la consulta de fuentes secundarias (documentación proporcionada por CUDECOOP, antecedentes de trabajos académicos, etc.) y la técnica de observación participante llevada a cabo en eventos organizados por la Confederación (red de comunicadores de CUDECOOP y expo Uruguay sostenible).

Una vez que se contó con la anuencia de los representantes de la organización para continuar por esta línea de trabajo, se pasó a la siguiente etapa en la elaboración del Diagnóstico, en la cual se realizaron entrevistas en profundidad a varios miembros de las federaciones socias y a integrantes de la directiva de CUDECOOP, como así también se presenciaron nuevas instancias de observación participante.

La información obtenida permitió afinar el resultado del análisis y alcanzar los objetivos propuestos para este trabajo.

Objetivo general

Analizar la gestión y la articulación de la comunicación entre CUDECOOP y sus socias.

A pesar de que no se tuvo acceso a la totalidad de la información necesaria, se pudo analizar la gestión y articulación de la comunicación entre CUDECOOP y sus socias, e incluso se evidenciaron necesidades comunicativas de tipo identitario con cooperativas de base y cooperativistas, lo cual ya había sido manifestado en los intereses iniciales propuestos por parte de la organización.

Objetivos específicos

1. Explorar los canales y herramientas de comunicación utilizadas por CUDECOOP.

En función de este objetivo se pudo visualizar que no existe un criterio común tanto por parte de la Confederación como de sus federaciones socias. El e-mail resulta el formato preferido en cuanto a comunicados formales, aunque igualmente el WhatsApp y las llamadas telefónicas también cumplen este rol. Las redes sociales en general, sobre todo Facebook e Instagram se usan con fines de difusión de actividades y convocatorias a eventos, aunque en su gran mayoría no siguen un criterio estético ni de formato de contenidos determinado, y en el caso de varias federaciones ni siquiera cuentan con estas herramientas o apenas las utilizan.

En lo que refiere a las páginas web, también son muy dispares. Se apreció que, sobre todo para CUDECOOP, la página web debe oficial como archivo, donde se vuelcan las actividades, hitos, eventos y materiales en general, los cuales constatan el quehacer de la organización.

2. Reconocer las prácticas comunicacionales que tiene la Confederación con sus socias.

En relación a este objetivo se ha evidenciado que, si bien existe una intención conglomerante a la hora de establecer estrategias de comunicación, gran parte de las acciones son puntuales e instrumentales.

3. Identificar los procesos de comunicación de la organización con sus socias.

La información circula a nivel formal pero también tiene un alto grado de informalidad. No hay canales establecidos ni mensajes específicos para cada público. Además, debido al tamaño y lo abarcativo del movimiento, muchas veces se omite o se desconoce información dado el gran volumen de datos producidos.

1.6 Recomendaciones sugeridas en el Diagnóstico

Con motivo de construir una estrategia de comunicación sólida y puestas en consideración las necesidades, problemáticas identificadas y el análisis expresado en el diagnóstico y sus respectivas conclusiones, se presentaron las siguientes recomendaciones.

En primer lugar, se recomendó potenciar el valor de marca e identidad cooperativa del movimiento en general y de CUDECOOP en particular. Lo cual generará un impacto en la imagen y reputación de ambos. Esto se encuentra en relación directa con la trascendencia que tiene la organización en la economía social y la dicotomía entre lo que busca transmitir y lo que efectivamente logra materializar.

Con la finalidad de lograr este objetivo, se deberán utilizar herramientas del marketing social, con la meta de promover y reforzar la identidad cooperativa hacia sus stakeholders. Estos mensajes deberán partir desde la Confederación hasta llegar al cooperativista (e incluso a la sociedad en general), sin dejar de pasar por las federaciones y cooperativas de base, quienes serán a la vez destinatarias e

intermediarias de los contenidos. El propósito es generar una imagen más consolidada en la mente de los distintos públicos, tanto de CUDECOOP como del sistema cooperativo en su totalidad.

En segunda instancia, se sugirió evaluar la creación de un comité de comunicación que se vea reflejado en el Organigrama de CUDECOOP. Este órgano habilitará un espacio en el que se generen acuerdos de acciones conjuntas y proyectos que alcancen a todo el movimiento cooperativo. La intención es establecer un ámbito de elaboración de estrategias y planes de comunicación integral a mediano y largo plazo, que trascienda los estilos de dirigencia y los períodos de gobierno. A modo de justificar la posible concreción de un comité de comunicación, se toma como modelo a gran escala, el antecedente de la ley 18.407, la cual rige a todo el sistema cooperativo nacional e implica, que si bien es complejo llegar a acuerdos macro, es viable.

En vista de lo expuesto, ¿por qué no encauzar la comunicación como un elemento transversal, identitario y con objetivos amplios que abarque todo el cooperativismo uruguayo en un futuro cercano? Esta planificación sugerida colaborará con la nivelación de conocimientos sobre comunicación, destrezas digitales, manuales de marca y proyección, tanto de CUDECOOP, como de sus federaciones socias y cooperativas de base, lo que consolidará aún más la identidad de todo el sistema y la cohesión del mismo.

Los entregables resultantes de este plan de comunicación están vinculados a la primera recomendación y abarcan los siguientes productos: Cápsulas Radiales y canal de CUDECOOP en WhatsApp. Además, una versión beta del Directorio de emprendimientos, empresas y organizaciones de la economía social, junto con un formulario tipo (Google Form) para recabar datos de interesados a participar del mismo y así ampliar el listado.

CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

2. CAPÍTULO 2 | ANTECEDENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

El antecedente principal de este Plan Estratégico de Comunicación hace referencia al diagnóstico realizado durante el año 2023, en el marco del Seminario Trabajo de Grado de Comunicación Organizacional (FIC - UDELAR). En el mismo se analizó a la organización en función del marco teórico y a través de las herramientas metodológicas aplicadas. Se presentaron los resultados del diagnóstico y se acordaron los entregables, como así también, los próximos pasos a seguir.

Cabe consignar que CUDECOOP, desde hace unos años establece dentro de los planes generales de la organización, un apartado específico que promueve una serie de metas comunicacionales. Estos planes son bianuales, y recurren al hecho comunicativo, sobre todo en su faceta de herramienta de difusión, la cual es puesta al servicio de visibilizar - en la mayor medida posible - al sistema cooperativo uruguayo. De igual manera, estos avances, que apuntan a atender orgánicamente a la comunicación, son considerados por el equipo de la FIC como altamente positivos. Estos objetivos evidencian un interés genuino de otorgarle a lo comunicacional un capítulo destacado dentro de los propósitos de la entidad, más allá de que la función que se le dé – de momento - sea en mayor medida instrumental. Este insumo fue importante para reconocer lo que la organización puso en práctica en lo que implica a la comunicación y sirvió de cimiento para la elaboración y el enfoque que se le da al PEC.

Al mismo tiempo, se tomó como antecedente externo, la investigación académica del Trabajo Final de Grado de Comunicación Organizacional, realizado por un equipo de la FIC con Molino Santa Rosa en 2020, organización de naturaleza similar a CUDECOOP, aunque no de la misma índole en lo que refiere a su categoría, ya que Molinos Santa Rosa es una cooperativa de base, y como se mencionó anteriormente, CUDECOOP es una Confederación. Este caso de estudio

sirvió como modelo de referencia, en lo que respecta al Plan Estratégico de Comunicación para el presente trabajo académico, ya que facilitó la comprensión de las particularidades que hacen al cooperativismo, si bien a otra escala, muy similares a razón de la naturaleza y formas de hacer de ambas entidades.

Finalmente, se recurrió a “Un estudio sobre la gestión comunicativa en las cooperativas españolas” escrito por Marín Dueñas y Gómez Carmona (2021). Este artículo pone en consideración aspectos de la comunicación cooperativa, que si bien son eventos analizados en entidades españolas, evidencian varios puntos de contacto, que lo posicionan como un antecedente valedero a la hora de interpretar la realidad uruguaya en este aspecto. Este material se aborda, además, como marco teórico, por lo que en dicha sección se detallará en profundidad.

CAPÍTULO 3

ACTUALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

3. CAPÍTULO 3 | ACTUALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Luego de la instancia de presentación de Diagnóstico a la Confederación, el día 20 de marzo de 2024, se acordaron los pasos a seguir y las modificaciones a realizar.

Se plantea desde CUDECOOP una diferencia en la forma de analizar los públicos, ante la cual se presenta la justificación correspondiente en base al marco teórico utilizado, aunque se acuerda igualmente la revisión de 2 de los stakeholders visualizados. Por parte de la organización se consideró compartir un mapa de públicos preexistente, el cual habría surgido de un estudio realizado anteriormente, documento al que finalmente no se logró acceder. De todos modos y tras revisar la objeción desde los datos establecidos en el Diagnóstico antecedente a este Plan Estratégico de Comunicación, se accede a realizar la modificación de uno de sus stakeholders, ya que por temas políticos, su permanencia en el análisis podría gravitar negativamente entre CUDECOOP y sus federaciones socias.

Seguidamente, se pactaron las fechas de entrega en base al cronograma y se confirmaron dos entregables (cápsulas radiales y canal de CUDECOOP WhatsApp) y un tercero a estudiar dada la viabilidad (o no) de lograr contar con recursos y tiempos de ejecución (Listado de entidades de la economía social).

Se insiste en este punto sobre las dificultades de acceso a información y obtención de autorizaciones correspondientes por la vía institucional. Cada federación cuenta con un criterio propio de acción para manejar cada asunto en particular; y CUDECOOP, debe seguir protocolos de actuación con el fin de no perturbar el orden establecido y no caer en omisiones y/o atribuciones que interfieran en forma negativa o generen malestares. Es una situación compleja, ya que la Confederación es el órgano máximo de representación gremial. Sin embargo, al haber sido creada por las federaciones socias y a la vez estar conformada por

integrantes que también son dirigentes en las mismas, su autonomía se encuentra condicionada y obedece a los avatares de infinidad de intereses y puntos de vista.

SECCIÓN 2

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN (PEC)

CAPÍTULO 4

MARCO TEÓRICO DEL PEC

SECCIÓN 2 | PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN (PEC)

4. CAPÍTULO 4 | MARCO TEÓRICO DEL PEC

4.1 Construcción de un Plan Estratégico de Comunicación

Un plan respecto a lo comunicacional es una hoja de ruta que ordena acciones y procesos y se vuelve la guía a través de la cual, concretar estrategias y tácticas cuyo objetivo es lograr una comunicación más efectiva. Es importante destacar que no se trata de una receta que se puede replicar indiscriminadamente, sino que es una propuesta a medida, a la que se llega luego de realizar un diagnóstico analítico y tras el hallazgo de las carencias o necesidades emergentes, relativas a las formas y costumbres de comunicar de la organización.

4.2 ¿Por qué es necesario organizar la comunicación?

La comunicación organizacional pone en juego los métodos y acciones que permiten el flujo de información y la comunicación de una organización, tanto en lo que refiere a lo interno como a lo externo, que considera además, los canales y prácticas enmarcadas en los procesos comunicacionales, los cuales deben apuntar al desarrollo de relaciones e interacción con quienes la organización se vincule.

Esta interacción, aunque compleja, es esencial para el funcionamiento de la organización en su conjunto, la cual se comprende como un entramado de significados, construcción de sentidos y negociación de normas dentro de un contexto específico, donde los individuos confluyen y ejercen efecto sobre la configuración del mundo interno de cada uno (Schvarstein, 2000). Por consiguiente, las organizaciones - como lo menciona Ernesto Gore - son conversaciones (como tales conllevan multitud de prácticas, puntos de vista, creencias y prejuicios), las cuales sin un orden, ciertas reglas y determinados acuerdos, se vuelven incomprensibles y hasta inviables.

4.3 El enfoque en la Planificación

El concepto de estrategia ha sido abordado académicamente desde distintas perspectivas, lo cual lleva a una multi categorización de la misma en base al ámbito de estudio o contexto de utilización de la palabra.

Mintzberg (1997, p.15) desarrolla en “las 5 P de la estrategia” un planteamiento que deja ver la complejidad de la definición del término y las distintas dimensiones en las cuáles puede verse entramado. Estas “P” hacen referencia a la posibilidad de definir a la estrategia como un plan, una pauta de acción, un patrón, una posición y una perspectiva.

Al enunciar las distintas definiciones de estrategia y cómo estas se interrelacionan, el autor hace énfasis en su concepción de la misma como un plan, ya que fundamentalmente tiene como fin la consecución de un objetivo específico en el futuro, la entiende como: “una maniobra, para ganar la partida al contrincante o competidor”. (1997, p. 15)

La estrategia se consolida como el motor de una planificación, una cualidad fundamental que otorga la posibilidad de desarrollo de un plan consciente, orientado a la consecución de un propósito y con la delimitación de acciones claras y precisas. El enfoque en la planificación brinda a una organización la posibilidad de autoevaluarse, alinear perspectivas internamente, canalizar esfuerzos y recursos en función de un objetivo y, trazar un plan de acción consecuente que posibilite el avance en sus áreas de oportunidad. Según Mintzberg (1997, p.57), la planificación estratégica es un procedimiento analítico y formal, por ende, se desarrolla conforme a una descomposición de las partes, que presta atención a cada detalle comprendido dentro del proceso. En base a esto, la planificación delimita elementos claves como: calendario de actividades, presupuesto, y programación. Este planteo habilita a llevar a cabo una segmentación por medio de la cual, se hace posible determinar el actor encargado de realizar cada acción en específico.

El autor (1997, p.57) describe los fundamentos de la planificación en 3 puntos, los cuales incluyen la necesidad de un proceso estructurado para formular estrategias, la asignación de responsabilidades entre los ejecutivos y el equipo de planificación, y la importancia de traducir lo planteado en acciones concretas mediante la atención meticulosa a objetivos, presupuestos, programas y planes operativos.

De estos principios se desprende la importancia de la atención al detalle, la delegación de tareas, como asimismo, la designación del equipo responsable detrás de cada paso a seguir. Es así que estos componentes sirven de lineamiento para consolidar una estructura planificada, que asegure no sólo su ejecución, sino también, su efectividad.

Toda planificación debe contar con un método de control y definir acciones que estén en constante revisión, sustentadas por técnicas específicas. Las estrategias emergen de las diferentes etapas del proceso, lo que da la posibilidad de ser explicadas en detalle, a efectos de facilitar su comprensión y puesta en práctica. A su vez, viabiliza la consecución de objetivos claros que permitan cumplir con el presupuesto estipulado y con los programas operativos establecidos.

El análisis de la estrategia evidencia la necesidad de una planificación adecuada con un enfoque resolutivo y aplicable.

4.4 Lo estratégico de la comunicación hace la diferencia

La comunicación estratégica implica un conjunto de acciones preestablecidas que buscan transformar la interacción entre las organizaciones y su contexto cultural, social y político, desde un punto de vista constructivo, lo cual le permita cumplir con su propósito, intereses y metas.

Este concepto implica comunicar con mayor eficacia y coordinar lo que se transmite con lo que se hace (porque las acciones en sí mismas comunican tanto o más que las propias palabras). Como dice Enrique Silvela: “comunicación y acciones se deben dirigir a conseguir los objetivos de cada organización”. (2017. p. 16)

El término estrategia proviene del ámbito militar y según Alonso Baquer refiere a “el modo correcto de operar en situaciones conflictivas” y se puede definir como “el arte de concebir planes de operaciones que habrán de ser coherentes con la finalidad política que se pone en juego” (Silvela Díaz-Criado, E. 2017, p. 17). Estas dos definiciones traen a colación el hecho de que existe un conflicto a resolver y que en una estrategia está implícito un objetivo político a lograr, por lo que se deberá decantar por una determinada opción (y no otra) entre diferentes alternativas posibles.

La interpretación de cada persona sobre la organización, está afectada por cómo ésta se comunica e influye directamente en las decisiones y acciones, tanto de sus miembros como de sus stakeholders. La comunicación es una herramienta de motivación y de poder, que según Silvela, es una suerte de “plan maestro”.

En “Un estudio sobre la gestión comunicativa en las cooperativas españolas”, sus autores Pablo Marín y Diego Gómez (2021), hacen especial hincapié en la necesidad de ver a la comunicación como algo que trasciende el promocionar o publicitar en los medios, a través de acciones aisladas.

La comunicación en la actualidad, debe ser comprendida como una estructura integral en la cual conviven las relaciones públicas; el marketing, la publicidad, la comunicación interna y la social media. Estos son todos canales y herramientas que CUDECOOP no solo utiliza para comunicarse con el entorno más próximo (federaciones socias, cooperativas de base, organismos nacionales e internacionales y gobiernos departamentales) sino también con otros grupos de interés (cooperativistas, medios de comunicación y la sociedad en general) con los que necesita entablar relaciones fructíferas.

(...) las cooperativas, como agentes del desarrollo económico y social (...) no pueden obviar la comunicación empresarial puesto que se trata de una herramienta clave para su supervivencia (...) las empresas de la economía social y las cooperativas en particular (...) deben empezar a manejar los

términos del mundo empresarial actual y superar el miedo a conceptos que manejan las empresas. (Marín, P, Gómez, D. 2021, p. 4)

Para Scheinsohn, según Calandria (2019), una comunicación integral debe tener en cuenta: la identidad, la cultura, la personalidad de la organización, el comportamiento (las acciones que lleva adelante), la comunicación intencional y la imagen.

Es así que las principales funciones que engloba la comunicación estratégica son: reforzar la identidad organizacional compuesta por actitudes, valores, cultura. Por otra parte, contribuir a la visibilidad y posicionamiento de la imagen institucional, la cual resultará de la información provista, la comunicación premeditada, las experiencias con la “marca”, los medios de comunicación (como formadores de opinión) y las percepciones y creencias de cada individuo que interactúe con la organización.

4.5 Planificar el paso a paso de una comunicación asertiva

Una vez se cuenta con el diagnóstico, se transita según Calandria, hacia una fase estratégica en la cual, partiendo de la situación actual, se procura acceder a la situación deseada.

Un plan de comunicación debe atender a estrategias que permitan cumplir con los objetivos comunicacionales, los cuales deben elaborarse en función de cada público y según el problema detectado en cada caso.

Para este autor, un objetivo de comunicación debe ser específico (‘público’ al cual impactar y ‘cambio’ a generar), medible, alcanzable, realista y con un marco temporal determinado.

En virtud de lo expuesto, conviene remarcar la importancia y categorización que se realizó de los públicos en el diagnóstico que antecede a este trabajo, en el que se recurrió a la teoría de los stakeholders de Ferrari & Franca, sobre el entendido de

que esta teoría permite una mejor comprensión de hacia quienes y de qué manera deben ir dirigidos los esfuerzos comunicativos. Al tener en cuenta esto, y en función de que la comunicación debe darse en relación al público o grupo de interés al que se quiere llegar, es que se trae a colación la clasificación de Calandria, quien establece un público primario y uno secundario, en lo que hace a los destinatarios de la estrategia de comunicación.

El público primario es el grupo al que debe ir orientada la comunicación en pos de provocar un cambio deseado. Es en ellos que se verá el impacto de los objetivos comunicacionales.

El público secundario es a quienes les llega la comunicación indirectamente, aunque de todos modos, pueden colaborar al cambio que se propone. Tal es el caso de los medios de comunicación y/o representantes públicos que puedan llegar a estar vinculados con la problemática de comunicación detectada.

“Es importante identificar los actores clave para la comunicación. Recuerda que los públicos son siempre personas, no instituciones”. (Calandria, 2019, p. 58)

4.6 Trazar puentes en comunicación

La comunicación dentro de las organizaciones no se limita simplemente a la transmisión de información, sino que enmarca operaciones complejas de interacción simbólica que repercuten en la construcción de significados, que los miembros de la organización y sus públicos atribuyen como válidos o inválidos.

Desde esta perspectiva, Uranga (2011), expresa que los significados cambian según cómo los públicos se vinculan con las prácticas y dinámicas de la organización, los cuales configuran las relaciones entre estos.

La comunicación es una herramienta central para la gestión y el desarrollo organizacional. Uranga entiende que la cultura de una organización se presenta como una red multidimensional de significaciones sociales, lenguajes y símbolos,

que le permiten analizar y definir cuáles son los procesos comunicacionales más efectivos tanto a nivel interno como a lo externo de la organización.

El análisis de los fenómenos lingüísticos facilita el entendimiento de las dinámicas de poder y las formas de resistencia que se presentan dentro de las organizaciones. Al comprender que la gestión está constantemente atravesada por el poder y a la vez, siempre está asociada a la toma de decisiones, tanto la gestión como la comunicación, son elementos que dependen entre sí y que establecen coherencia organizacional. (Uranga, 2011, p. 9).

Este concepto sobre gestión de la comunicación es pertinente en el contexto de CUDECOOP, dado que conlleva a atender múltiples factores y diversos actores involucrados. El ámbito netamente político al que pertenece, es transversal a todo el sistema cooperativo, lo que lo obliga a lidiar con ciertas dificultades, por lo que necesita desarrollar, lo que el autor denomina *consenso intersubjetivo*. Esto significa que mientras los sujetos involucrados crecen a nivel informativo, valores, intereses y objetivos dentro de la organización, se establecen condiciones para que exista consenso, a pesar de que ciertas situaciones no admiten cambios en su realidad, como sucede a veces a nivel político: “pensar la comunicación en nuestras organizaciones supone analizar y trabajar sobre los actores y sobre la manera cómo se van construyendo allí los consensos intersubjetivos”. (Uranga, 2011, p.11).

En lo referente a la identidad, este autor hace énfasis en lo fundamental de construir y mantener la identidad a través de la gestión planificada estratégicamente de la comunicación interna y externa, la cual permite a la organización transmitir sus valores, su misión y visión, tal como se representa en CUDECOOP. Asimismo, se entiende que las organizaciones no pueden ser calificadas como una totalidad coherente y estable, sino que se encuentran en constante proceso de transformación. “La voluntad de ser y voluntad de incidir viven en permanente tensión en el proceso de gestión. Pero ambas están atravesadas por factores estructurales y condiciones materiales”. (Uranga, 2011, p.9).

Se destaca especialmente este concepto, dada su importancia y por cómo se visualiza en el diagnóstico: “ En materia de gestión o de estrategias de gestión, no existen recetas preestablecidas. En general, no hay un solo camino para llegar a un destino”. (Uranga, 2011, p.4.)

Por tanto, se puede concluir que estos conceptos posibilitan reconocer el modo en que las federaciones socias perciben e interpretan la información que se les brinda por parte de CUDECOOP, lo cual habilita la elaboración de estrategias eficaces para lograr los objetivos deseados, en el marco del Plan Estratégico de Comunicación.

4.7 RR.PP., vocerías y manejo de crisis en la comunicación de CUDECOOP

Por razones de alcance y envergadura, la recomendación de crear un comité no tendrá la intervención del equipo de la FIC en lo que hace a su ejecución. No obstante, se consideró oportuno tanto en lo que refiere a la consolidación identitaria como al manejo de las relaciones públicas, contribuir con un sustento teórico amplificado, en búsqueda de incidir positivamente en el desarrollo ulterior de esta iniciativa.

La importancia de un manejo apropiado de las RR.PP. en organizaciones como CUDECOOP, se vuelve superlativo a la hora de lograr los objetivos programáticos. No sólo en lo que atañe a la comunicación, sino que también se ven afectadas otras áreas, ya que sin una comunicación planificada y bien dirigida, las acciones no se desarrollan con la pertinencia adecuada.

Para los autores Silva, V & Cossia, L (2020), la comunicación es un ámbito en el que se ponen en juego la producción y circulación de sentido. En tal interacción las partes implicadas se influyen mutuamente, lo que provoca un debate en el que cada uno busca hacer prevalecer su visión de ‘la verdad’. Para Xifra, que es entrevistado por los autores antes señalados, el debatir es una puesta en consideración de opiniones, y las opiniones son en sí mismas verdades.

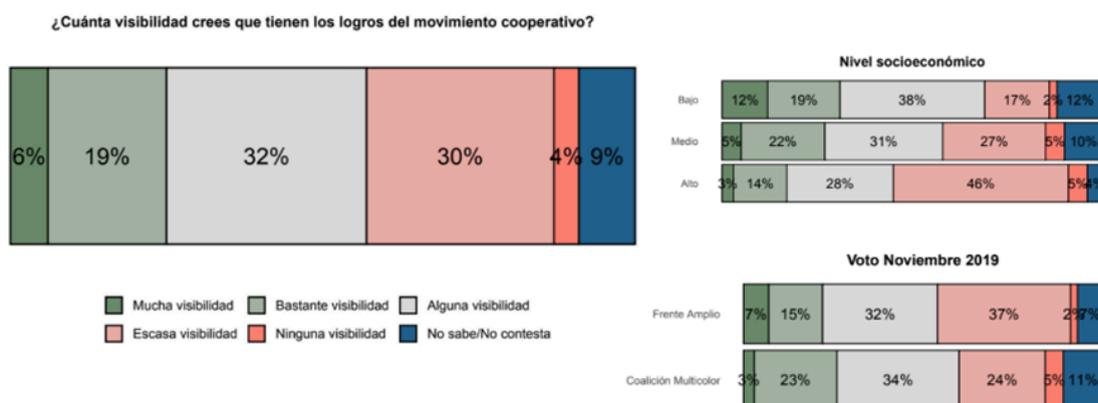
Convencer, de hecho, es “lograr que el otro se acoja a tu verdad”. (Silva, V & Cossia, L - (2020. p. 238)

Dado que CUDECOOP es una entidad predominantemente política, la cual, por su porte y campo de actividad, impacta en cientos de organizaciones y en las vidas de miles de personas, es inevitable que gran parte de su labor sea visibilizada y considerada por la opinión pública.

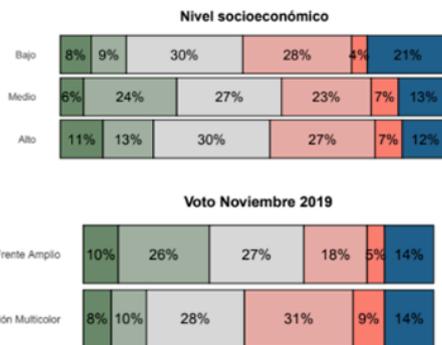
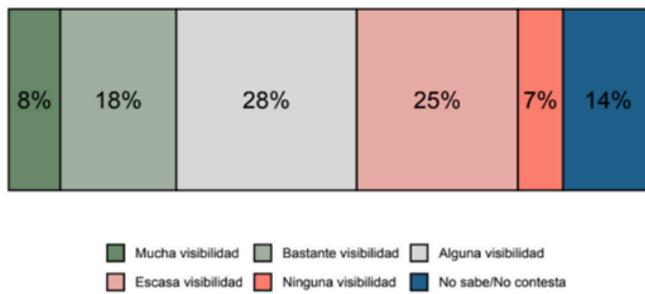
La opinión pública es “la discusión y expresión de los puntos de vista del público (o los públicos) sobre los asuntos de interés general, dirigidos al resto de la sociedad y, sobre todo, al poder”. (Monzón, 1987)

En procura de elaborar respuestas ante determinados eventos o situaciones, es importante remarcar que la opinión pública es pasible de ser analizada por las organizaciones para llegar a influir en asuntos de interés general. En este aspecto es donde cobran un rol fundamental las relaciones públicas.

En el estudio “Actualidad sobre la percepción ciudadana del cooperativismo nacional” realizado por la Usina de Percepción Ciudadana, se da cuenta entre otros indicadores, que CUDECOOP es identificada por el 4 % de los encuestados y la visibilidad, ya sea de los logros alcanzados o los fracasos obtenidos por el movimiento cooperativo, tiende a ser escasa.



¿Cuánta visibilidad crees que tienen los fracasos del movimiento cooperativo?



Gráficos obtenidos del estudio “Actualidad sobre la percepción ciudadana del cooperativismo nacional” (2023)

Esto puede entenderse como positivo o negativo según se hable de aciertos o fracasos, aunque en realidad lo que sucede es que la reputación (sea buena o mala) no puede generarse sin visibilidad, ya que la misma se produce en la mente de las personas. Sin la correcta llegada de la organización a sus públicos, los esfuerzos por incidir en la percepción de sus stakeholders, son inocuos.

La buena reputación, según Villafañe (2017), no evita una crisis pero sí una disminución de valor. El autor menciona que la manera de revertir una pérdida de reputación por culpa de una crisis, es enfrentarla y comunicarse con sus públicos con transparencia e información suficiente y veraz.

Las RR.PP. juegan un rol preponderante en la identificación y desarrollo de la reputación, a través de la instalación de una agenda temática que colabore en consolidar una imagen, así como también le corresponde mantener relaciones fluidas con cada grupo de interés, y encargarse de la elaboración de protocolos de actuación para el manejo de crisis.

Es precisamente a través de las relaciones públicas, que se “gestiona la incertidumbre derivada del riesgo reputacional” según Jordi Xifra (Silva, V & Cossia, L (2020), porque “cuanto más agudas las crisis (...) es mayor la necesidad de las organizaciones de trabajar sus relaciones públicas (...)” (Silva, V & Cossia, L (2020).

En la Teoría de la Agenda Setting, Rodríguez (2004) expone que la prensa no es quien instala los temas que están en el seno de la opinión pública, sin embargo, sí incide en los puntos de vista con los que se observa cada uno. Los medios son los que en definitiva, enlistan y jerarquizan muchos de los asuntos públicos. Por este motivo, a consecuencia de que el cooperativismo comprende a más de un millón de uruguayos y uruguayas, no es ilógico pensar que los temas que son sensibles al movimiento, puedan ser tratados en los grandes medios. Para lograrlo es indispensable saber y planificar “el qué” y “el cómo hacerlo”. Es por esta razón, que los encargados de las relaciones públicas que estén al servicio del movimiento cooperativo, no deben ignorar los aportes y las dilucidaciones que brinda esta teoría. Aunque, primero hay que crear en CUDECOOP la figura del relacionista público, la cual perfectamente puede generarse en el marco del comité de comunicación propuesto.

En este punto es importante mencionar el rol que debe ocupar la vocería en organizaciones expuestas a la opinión pública y sobre todo, ante momentos críticos o necesidad de resolución de problemas.

El o la vocera es una figura que influye en lo que debe ser considerado como importante por los grupos humanos; suele encargarse de atender a los medios de comunicación y de mantener lazos fuertes con sus representantes. Para cumplir sus funciones requiere de capacidades comunicativas muy bien desarrolladas, transmisión de un mensaje claro y simple de entender, y debe ser capaz de utilizar un lenguaje conciso. Tiene que ser y sonar convincente, además de poseer un excelente dominio del tema al que se refiere.

El vocero habla en nombre de la organización, representa sus intereses y transmite de manera efectiva y coherente su posición oficial, además de manejar su comunicación externa y ser su cara visible.

La vocería y las relaciones públicas son instrumentos esenciales para organizaciones de la talla de CUDECOOP e impactan directamente en la calidad comunicacional con sus stakeholders.

Lo expuesto hasta aquí justifica y dimensiona lo que significa la posibilidad de crear un Comité de Comunicación, con articulación técnica y política, dentro de la estructura de la Confederación.

CAPÍTULO 5

DISEÑO METODOLÓGICO DEL PEC

5. CAPÍTULO 5 | DISEÑO METODOLÓGICO DEL PEC

5.1 De la idea a la acción

La metodología que se utiliza para el Plan Estratégico de Comunicación se sustenta en los aportes de los autores Calandria (2019) y Aljure (2015).

En consideración de las características de CUDECOOP, es Calandria quien proporciona la mayor cantidad de elementos aplicables a una entidad de la naturaleza de la Confederación. Aljure, realiza valiosos aportes, no obstante, el equipo de la FIC entiende que está más enfocado en su aplicación, a empresas y corporaciones. A efectos del análisis de este caso se combinan ambas visiones, de hecho, en muchos puntos coincidentes.

Al momento de pensar en la gestión de la comunicación en cualquier organización, es indispensable comenzar por un proceso de planificación estratégica que permita un análisis de situación de la misma y, a partir de ello, establecer los objetivos de comunicación, los públicos; definir los canales, los procesos y las acciones necesarias, y determinar los recursos adecuados para alcanzar los objetivos planteados, conjuntamente con las variables que permitan medir el impacto y los resultados obtenidos. (Aljure, A., 2015).

Para ambos autores, los objetivos deben ser cuidadosamente elaborados, ya que es esencial que el Plan Estratégico de Comunicación esté ajustado con la estrategia general de la organización. Si el plan no está claramente asociado con los objetivos, desafíos y necesidades de la organización a nivel general o macro, corre el riesgo de convertirse en una mera expresión de intenciones sin aportes ni valor real. Además, dichos objetivos deben ser específicos para cada público, y a la vez: medibles, alcanzables, realistas y planteados dentro de un marco temporal preestablecido.

En cuanto a los públicos o stakeholders, es básico categorizarlos según su condición particular y el alcance que la organización pretenda con cada uno de

ellos, con el fin de lograr una comunicación más efectiva y directa. Las características a tener en cuenta que sugiere Calandria, y en buena medida Aljure, son: a) criterios demográficos y socioeconómicos; b) criterios sociológicos y psicológicos; c) criterios geográficos; d) criterios de consumo de medios; e) conocimientos y prácticas con respecto a la problemática (este ítem permite contemplar el hacer cooperativo desde sus diferentes aristas y rubros específicos tanto se trate de federaciones, cooperativas de base o cooperativistas); y f) demandas y necesidades educativas y comunicativas. (Calandria, 2019, p.59).

En el caso de los entregables que este trabajo presenta, se optó por hacer énfasis en – sobre todo – los criterios sociológicos y psicológicos, los criterios de consumo de medios, los conocimientos y prácticas con respecto a la problemática y, demandas y necesidades educativas y comunicativas.

5.2 El arte de encontrar el mensaje correcto

Para Aljure, hay que poner especial recaudo en que los mensajes guarden coherencia entre el “ser” (o querer ser) de la organización, con su decir y su hacer.

Según Calandria, los mensajes a transmitir deben persuadir, convencer y/o motivar al público a quien es dirigido. Deben incluir un beneficio, proveer soluciones e indicar con claridad quién tiene que llevar adelante las acciones.

Una vez establecidos los parámetros anteriores, es fundamental definir un plan detallado sobre cómo se va a poner en práctica la estrategia comunicacional. Es así que, entre otros, se debe cuidar el tono y el tipo de lenguaje que se utilizará según el público al que se apunte. En virtud que la comunicación va mucho más allá de las palabras, cada detalle cuenta. Estas características de enfoque se encuentran conjugadas en lo que se denomina el “concepto creativo”, que también contempla la personalidad de la marca, el lema, el logo, la tipología, etc. El mismo, no solo abarca lo racional sino que debe atender a lo emocional (componente imprescindible de cualquier estrategia).

5.3 Diseño del plan operativo

En esta planificación es necesario mantener un paso a paso con las actividades a realizar, donde se incluyen responsables y herramientas de monitoreo con el fin de dar seguimiento a los logros alcanzados. Con el propósito de organizar este estadio del proceso de elaboración de la propuesta, se recurre a la planilla que Calandria elabora (con el agregado del objetivo general y la supresión del presupuesto (ya que se desarrolla en otro punto de este trabajo).

La plantilla original (matriz básica de planificación operativa) es la siguiente:

TABLA BÁSICA DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA							
OBJETIVO COMUNICACIONAL	PÚBLICO OBJETIVO	MENSAJE	CANALES DE COMUNICACIÓN	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR	FUENTES DE VERIFICACIÓN

Fuente: Calandria (2019)

5.4 Fortalecimiento y cohesión de las redes sociales

Las redes sociales a diferencia de los medios de comunicación tradicionales, generan una horizontalidad que permite el intercambio directo entre la organización y los distintos grupos de interés.

Según Calandria, el uso de las redes sociales se aplica para gestión de prensa, movilización ciudadana, aumentar la visibilidad de la organización y para la incidencia público-política. También se utiliza como herramienta para repercutir en el branding institucional y posicionar en las mentes de los usuarios: valores, principios, ideas clave, y otras cuestiones que a la organización le interese promover o consolidar.

En lo referente a CUDECOOP se busca inaugurar su Canal de WhatsApp, el cual genere propuestas de valor identitario y de difusión para todo el sistema cooperativo, principalmente hacia las federaciones socias. La premisa es que los mensajes sean directos y aborden determinados tópicos, entre ellos: valores cooperativos; testimonios de cooperativistas, comunicados de actividades, festividades, etc. Deben de utilizar formatos sencillos, se trate tanto de gráficos, texto, audiovisuales o de audio. La condición sine qua non (exceptuando los gráficos) es que no tengan más de un minuto de duración o lectura del posteo.

Dada la importancia que en la actualidad las redes sociales poseen y la retroalimentación que se logra a través de la interacción con los diferentes públicos, se entiende pertinente ahondar en los detalles específicos, a la hora de establecer un plan de comunicación digital.

5.5 La concreción de la virtualidad - Plan de comunicación digital

Pasos a seguir, según Calandria (2019, p. 92):

- a. Planear una estrategia comprende definir a quién va dirigida, cuál es el objetivo de llevarla a cabo y cómo se va a realizar.
- b. Para organizar las actividades es fundamental hacer un mapeo de aliados (internos y externos), que en el caso de CUDECOOP este rol se debe cumplir a través de los dirigentes asignados a la actividad y del responsable de comunicación de la Confederación, y las federaciones socias, mínimamente.
- c. Es necesario generar valor y para ello es imprescindible poner en juego el uso de las herramientas que permitan mantener vivas las interacciones, al mismo tiempo de producir información valiosa, con una frecuencia adecuada.
- d. Es básico contar con protocolos que colaboren en el control de riesgos, con aportes que permitan gestionar situaciones críticas, en caso de que surjan dificultades. Por ello es oportuna la existencia de voceros designados. La figura del vocero, puede ser interna o externa (bajo contrato), por ejemplo, en

referencia a las redes sociales: un community manager o una agencia digital especializada. Para CUDECOOP contar con un vocero o vocera, en el marco de sus relaciones públicas, sumado a una adecuada estrategia de comunicación, debería ser un aspecto a tener en cuenta, ya que un mal manejo de estos asuntos, podría resultar negativo para una organización de este porte y alcance.

- e. Es inevitable medir. Es importante contar con un sistema que permita el feedback (ya sea de elaboración propia o contratado a terceros) con el objetivo de manejar indicadores que permitan evaluar, por ejemplo: la reputación o el impacto visual. La retroalimentación se nutre tanto de los comentarios positivos como negativos. De todas maneras para lograr una interacción saludable, no hay que tener temor a comentarios desfavorables, ya que son parte de la dinámica de las redes e ignorarlos o censurarlos, más que colaborar, va en detrimento de la conformación de la imagen de la organización. La gente busca compromiso y sabe que no hay nada ni nadie perfecto. Por eso mostrarse vulnerable o más humano es una ganancia a corto, mediano y largo plazo, si se saben manejar las situaciones adversas o extremas.
- f. Analizar y replantear será una tarea permanente. Mucho de lo que se haga se deberá revisar y relanzar, ya que no todo tendrá un resultado exitoso.

A continuación se presenta la tabla sugerida por Calandria para realizar el control, el seguimiento de las acciones y resultados en las redes sociales.

TABLA DE DIAGNÓSTICO DE REDES SOCIALES

RED SOCIAL	ÚLTIMA PUBLICACIÓN	CONTENIDO	FORMATO	#	PARA QUIÉN	QUIENES ADMINISTRAN	MÉTRICAS	TIEMPO DE RESPUESTA	OBSERVACIONES

Fuente: Calandria (2019)

Conceptos a tener en cuenta en el manejo de las redes:

- Interactividad (comunicación de ida y vuelta)
- Multimedialidad (admite diversos formatos: audio, video, gráficos, texto, animaciones)
- Hipertextualidad (a través de hipervínculos es posible saltar de una página a otra y acceder a los contenidos de manera no lineal)
- Actualización (inmediatez temporal)

En este punto, cabe señalar que se toma parcialmente esta tabla (medios, mensajes, públicos y frecuencia) a la hora de elaborar la propuesta de publicación, en la presentación de los entregables a CUDECOOP. Esto se debe a la decisión de confeccionar una planilla que se ajuste más a las necesidades específicas de esta etapa de avance, en función del alcance de este trabajo y del tiempo de ejecución pertinente.

5.6 Aplicabilidad metodológica en los productos entregables

Con la finalidad de que se puedan replicar y/o ampliar en el futuro algunas de las acciones llevadas a entregables por el equipo de la FIC, junto a cada producto se le proporciona a la organización una guía práctica sobre cómo replicarlos, tanto en relación a las Cápsulas Radiales como en lo que hace al empleo y uso del Canal de WhatsApp. A su vez, en lo que respecta al “Directorio de empresas, emprendimientos y organizaciones de la economía social” se inicia con el proceso

de recabar datos y un listado preliminar (versión beta), que se entrega a CUDECOOP junto al formulario de Google Form correspondiente, con la finalidad de recibir nuevos ingresos a ser incorporados a la lista.

Por lo antes expuesto, la propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación para la Confederación, es el resultado de un proceso que inicia con la realización de un diagnóstico comunicacional para conocer la situación actual de la organización (desde un punto de partida estipulado) y finaliza con la elaboración del presente documento (PEC), donde se propone establecer una serie de objetivos enfocados en dar respuesta a las principales problemáticas y necesidades de comunicación identificadas durante la etapa de diagnóstico.

CAPÍTULO 6

LA ESTRATEGIA COMO APALANCAMIENTO IDENTITARIO

6. CAPÍTULO 6 | LA ESTRATEGIA COMO APALANCAMIENTO IDENTITARIO

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general

Contribuir en la proyección de la identidad de CUDECOOP a través de la gestión de comunicación.

6.1.2 Objetivos específicos

- Promover la reflexión entre CUDECOOP y sus socias sobre nuevas estrategias y formas de comunicación cooperativa.
- Desarrollar nuevos canales de comunicación que faciliten la llegada a los diferentes públicos de la organización.
- Proporcionar herramientas que fortalezcan la percepción de la imagen de CUDECOOP dentro del sistema cooperativo.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Público	Acción	Canal	Responsable	Indicador	Verificador
Contribuir en la proyección de la identidad de CUDECOOP a través de la gestión de comunicación.	1.Promover la reflexión entre CUDECOOP y sus socias sobre nuevas estrategias y formas de comunicación cooperativa.	Federaciones socias	1.1 Presentación de diagnóstico e intercambio en Red de Comunicadores	Reunión presencial	Equipo FIC	Cantidad de personas que responden positivamente	Formulario google form sobre la presentación
	2.Desarrollar nuevos canales de comunicación que faciliten la llegada a los diferentes públicos de la organización.	Federaciones socias y cooperativas de base Cooperativistas y público en general	2.1 Implementar Canal de WhatsApp	Canal de WhatsApp	Realización: Equipo de la FIC Desarrollo: Área de comunicación CUDECOOP	Cantidad de seguidores	Verificar la cantidad de seguidores del canal en WhatsApp



		Federaciones socias y cooperativas de base	2.2 Cápsulas Radiales	Canal de WhatsApp		Cantidad de federaciones socias que lo reciban	Verificar mediante un mensaje que confirme la recepción del audio con las federaciones socias
		Cooperativistas		Redes sociales (Web CUDECOOP, Spotify y Facebook)		Cantidad de reproducciones en las redes correspondientes	Verificar en la analítica de las redes sociales el número de impactos alcanzados
	3. Proporcionar herramientas que fortalezcan la percepción de la imagen de CUDECOOP dentro del sistema cooperativo	Cooperativas y emprendimien- tos de la economía social	3.1 Listado preliminar del Directorio de emprendimien- tos, empresas y organizaciones de la economía social	Página Web de CUDECOOP	Equipo de la FIC	Listado elaborado en su versión beta	Listado entregado en CUDECOOP en su versión beta

6.2 Actividades

Para cada objetivo específico se presentan diferentes actividades a llevar adelante.

6.2.1 Acción 1.1 - Reunión con Red de Comunicadores

A partir de la reunión de la presentación del diagnóstico a la Confederación, surgió la posibilidad de compartir los resultados de este trabajo ante la Red de Comunicadores. Tras la evaluación correspondiente, el equipo de la FIC, en coordinación con la responsable del área de CUDECOOP, entendió que era la ocasión ideal para sopesar la propuesta comunicacional con las federaciones, quienes en definitiva son el principal motivo de esta intervención.

Con el fin de promover la reflexión entre CUDECOOP y sus federaciones socias sobre nuevas estrategias y formas de comunicación cooperativa, en el marco de la reunión bimensual de la Red de Comunicadores, se les presenta el resumen del diagnóstico, con énfasis en las dos recomendaciones elaboradas y los tres entregables proyectados en relación a la recomendación elegida.

Recomendación 1:	Entregables
Potenciar el valor de marca e identidad cooperativa del movimiento en general y de CUDECOOP en particular.	Canal de WhatsApp
	Cápsulas radiales
	Directorio de Entidades de la Economía Social (versión beta)
Recomendación 2:	
Instauración de un Comité de Comunicación en CUDECOOP	No aplica

Objetivo: contribuir a la reflexión sobre el presente y futuro de la comunicación como un elemento integral dentro del cooperativismo liderado por CUDECOOP, en base a lineamientos y acciones concretas, desde donde proyectar nuevas estrategias y formas de entender la comunicación organizacional.

Acción: la acción fue llevada adelante por el equipo de la FIC en el marco de su Trabajo de Grado, en coordinación con la responsable de comunicación de CUDECOOP.

Público Objetivo: entidades cooperativas socias de CUDECOOP, a través de los representantes de las áreas de comunicación presentes en la reunión de abril de la Red, fijada para el día 19.

Canal: reunión presencial con presentación de resultados del diagnóstico.

Indicadores: cantidad de personas que responden positivamente. Una vez terminada la instancia de presentación se solicita completar un formulario (Google Form) a los representantes de las federaciones socias asistentes, en relación a la pertinencia de los planteos realizados por el equipo de la FIC. (ver Anexo 2)

Verificador: formularios de Google Form compartido con los presentes a la reunión. (ver Anexo 2)

6.2.2 Acción 2.1 - Implementar Canal de WhatsApp

Implementar un nuevo canal de comunicación como lo es el canal de WhatsApp puede ser beneficioso para CUDECOOP. Entre las distintas funciones que se destacan de los canales, se incluye: la transmisión de información, la posibilidad de llegar a nuevos públicos y difundir contenido de interés. A su vez, también puede ser utilizado como una herramienta que le permita a la organización comunicar actividades y compartir noticias importantes. En relación a las estrategias planteadas, el canal de WhatsApp oficial, es un modo efectivo de difundir información de manera masiva y directa, de fácil acceso y que toma en cuenta a

los públicos objetivos para esta acción, principalmente las federaciones socias y cooperativas de base.

Objetivo: desarrollar nuevos canales de comunicación que faciliten la llegada a los diferentes públicos de la organización.

Acción: la acción se llevará a cabo por el equipo de comunicación de CUDECOOP. Se presenta por parte del equipo de la FIC una guía para la creación del WhatsApp y un boceto de posible difusión.

Público Objetivo: federaciones socias, cooperativas de base, cooperativistas y público en general.

Canal: WhatsApp (Canal Oficial CUDECOOP).

Indicadores: cantidad de seguidores en general. El canal de WhatsApp permite visualizar específicamente los seguidores que estén registrados como contactos.

Verificador: verificar la cantidad de seguidores del canal en WhatsApp.

6.2.3 Acción 2.2 - Cápsulas Radiales

Las Cápsulas Radiales son mini podcast de no más de un minuto, que entregan información variada de interés para el cooperativismo: difundir eventos, actividades, testimonios y transmisión de valores cooperativos, entre otros.

Objetivo: desarrollar nuevos canales de comunicación que faciliten la llegada a los diferentes públicos de la organización.

Acción: la implementación de las cápsulas radiales colabora en la proyección de la identidad de CUDECOOP y además, favorece la llegada a diversos públicos con el propósito de incidir en la percepción de la imagen organizacional.

Público Objetivo: federaciones socias, cooperativas de base y cooperativistas.

Canal: WhatsApp Canal CUDECOOP, Redes sociales (página web CUDECOOP, Spotify y Facebook).

Indicador para las federaciones socias y cooperativas de base: cantidad de federaciones socias y cooperativas de base que lo reciban.

Indicador para los cooperativistas: cantidad de reproducciones en las redes correspondientes.

Verificador de las federaciones socias y las cooperativas de base: verificar mediante un mensaje que confirme la recepción del audio con las federaciones socias (las que luego difundirán las cápsulas a sus cooperativas de base).

Verificador para los cooperativistas: corroborar en la analítica de las redes sociales el número de impactos alcanzados.

6.2.4 Acción 3.1 - Directorio de emprendimientos, empresas y organizaciones de la economía social (listado preliminar para la Web)

Luego de las diferentes instancias de intercambio y análisis, se propone como una herramienta que fortalezca la imagen de CUDECOOP dentro del sistema cooperativo, potenciar la plataforma web de la Confederación como un sitio de consulta de los distintos rubros y actividades que existen dentro de la economía social. Para ello, se confecciona un directorio específico de emprendimientos, de empresas y de organizaciones.

Objetivo: proporcionar herramientas que fortalezcan la imagen de CUDECOOP dentro del sistema cooperativo.

Acción: se suministra por parte del equipo una versión beta (preliminar) del directorio con los datos que se obtuvieron hasta el 25 de abril de 2024.

Público: esta acción se encuentra dirigida a las cooperativas y emprendimientos de la economía social.

Canal: sitio web de CUDECOOP.

Responsable: equipo de la FIC.

Indicador: listado elaborado en su versión beta.

Verificador: listado entregado a CUDECOOP en su versión beta.

En resumen, se plantean las actividades en el siguiente cuadro. En el mismo se establecen - a modo de guía - el producto, el medio, el tipo de contenido, la frecuencia, y el formato y/o duración.

Como se mencionó en metodología, la sugerencia es ampliar este planillado, agregándole - una vez operativo - la persona responsable de publicación y la definición de indicadores que permitan medir las acciones llevadas adelante, como así también, sumar los datos que se estimen adecuados según la consideración del equipo de comunicación de CUDECOOP.

CUADRO DE ACTIVIDADES

PRODUCTO	MEDIO DE COMUNICACIÓN	CONTENIDO	FRECUENCIA	FORMATO / DURACIÓN
Canal WhatsApp	<ul style="list-style-type: none"> WhatsApp 	<ul style="list-style-type: none"> Actividades Eventos Noticias cooperativas Comunicados institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> 2 veces por semana <p>Ejemplo: martes y jueves</p>	<ul style="list-style-type: none"> Imagen (1080 x 1080 px) Audio (máx. 1'30") Video (min. 720 p) Documentos (pdf y otros)
Cápsulas radiales	<ul style="list-style-type: none"> WhatsApp Página Web 	<ul style="list-style-type: none"> Testimonios Informativo Valores cooperativos Promoción de actividades Convocatorias 	<ul style="list-style-type: none"> 1 vez por semana 	<ul style="list-style-type: none"> Podcast (Max. 1 min)

CAPÍTULO 7

PRESUPUESTO

7. CAPÍTULO 7 | PRESUPUESTO

En el marco del diseño del Plan Estratégico de Comunicación, se elabora un presupuesto que respalda las acciones que se detallan en el apartado del cuadro de objetivos y acciones. Este presupuesto se basa en las actividades que incluyen la presentación de diagnóstico e intercambio en la Red de Comunicadores, la implementación del canal de WhatsApp, las Cápsulas Radiales y la elaboración del listado preliminar del Directorio de emprendimientos, Empresas y Organizaciones de la Economía Social.

A continuación, se presenta un desglose de los costos asociados a cada una de estas acciones y recursos.

Acción	Producto	Recurso detallado	Costo aproximado
1.1 Presentación de diagnóstico e intercambio en Red de Comunicadores	Reunión	Equipo de la FIC	\$ 0
2.1 Implementar el canal de WhatsApp	Canal de WhatsApp	Community Manager (Diseño y puesta en marcha)	\$ 1500
2.2 Cápsula radial	4 MiniPodcast	Equipo de la FIC	\$0
		Editor	\$3000
3.1 Directorio de emprendimientos, empresas y organizaciones de la economía social	Listado de Directorio Preliminar	Equipo de la FIC	\$0
		Diseñador gráfico	\$17000
	Directorio completo	Pasante Archivología	\$0
TOTAL			\$ 21.500

Consideraciones generales: Es importante tener en cuenta que estos costos son estimaciones y podrían variar en función de factores como la disponibilidad de recursos, la elección de proveedores y cualquier cambio en la ejecución de las actividades.

CAPÍTULO 8

CRONOGRAMA

8. CAPÍTULO 8 | CRONOGRAMA

La preparación de un cronograma para el PEC, garantiza una ejecución coordinada y eficiente de las actividades propuestas.

Este planificador establece una estructura temporal que facilita el ordenamiento de las acciones a ejecutar en base a los objetivos de este proyecto. Realizar un calendario de actividades y plazos le permite al equipo de trabajo mantener una cohesión entre las tareas y los recursos existentes para llevarlas a cabo de manera óptima. De esta forma, se prevén posibles retrasos o inconvenientes y a su vez, se maximiza el impacto de la comunicación y se simplifica la gestión dentro del periodo de evaluación.

Este cronograma está organizado en torno a cuatro etapas: la presentación de las acciones a la organización, la realización (etapa de creación), su activación (puesta en marcha) y la evaluación de su impacto y funcionamiento en el futuro. Es decir, al dividir el cronograma en estas cuatro fases, se evidencia el contexto que guía el desarrollo y la implementación del Plan Estratégico de Comunicación. Además, facilita pensar sobre la efectividad de las acciones planteadas y su adaptabilidad a largo plazo, en función de los resultados obtenidos.

Cronograma							
ACCIONES	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE
1.1 Presentación de diagnóstico e intercambio en Red de Comunicadores	Realización	Evaluación					
2.1 Implementar Canal de WhatsApp	Realización	Presentación	Activación		Evaluación		
2.2 Cápsula radial	Realización	Presentación	Activación	Evaluación	Evaluación		Evaluación
3.1 Versión Beta del Directorio de emprendimientos, empresas y organizaciones de la economía social	Realización	Presentación	Evaluación				

Referencias

Realización	Presentación	Activación	Evaluación
-------------	--------------	------------	------------

CAPÍTULO 9

DESARROLLO DE ENTREGABLES

9. CAPÍTULO 9 | DESARROLLO DE ENTREGABLES

9.1 Acción 1.1 - La primera acción

Se presenta a la Red de Comunicadores el diagnóstico realizado en el marco del Seminario de Trabajo de Grado en el año 2023. La Red de Comunicadores es una instancia bimensual promovida por CUDECOOP donde los responsables del área de cada entidad socia y/o adherente a la Confederación, se reúnen para intercambiar experiencias, actividades, iniciativas, etc., en procura de consolidar la figura del comunicador o comunicadora dentro del cooperativismo, alinear acciones en conjunto y capacitarse en diversos temas mediante charlas y exposiciones de invitados especiales. En esta ocasión participaron representantes de las áreas de comunicación de CAF, FCPU, FECOVI, CUCACC, FUCC, CNFR, conjuntamente con un representante de INACOOOP y dos de CUDECOOP. El encuentro se realizó en la sede de INACOOOP.

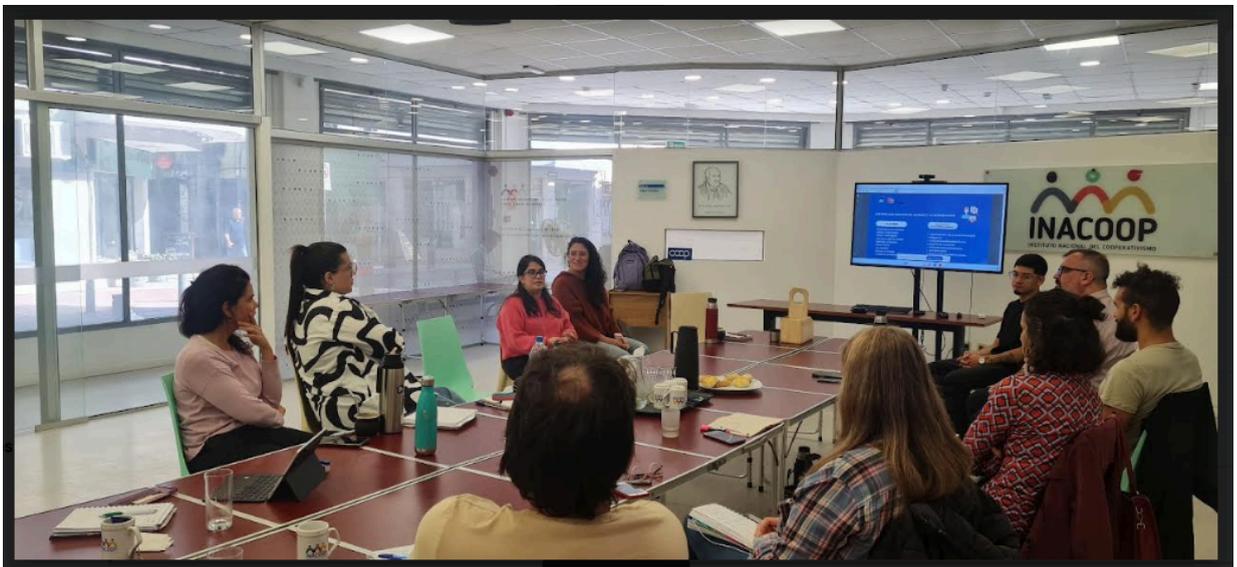


Foto: Reunión del 19 de abril de 2024 de la Red de Comunicadores en instalaciones de INACOOOP.

En base a la dinámica que se menciona en el apartado Acción 1.1., se les informa a los presentes sobre la primera recomendación que gira en torno a potenciar el valor de marca e identidad cooperativa tanto de CUDECOOP como del movimiento

cooperativo en su conjunto, con el consiguiente impacto en la imagen y reputación de ambos.

Luego de la exposición de la metodología, marco teórico, y el análisis de públicos realizados en el diagnóstico, se detallan los entregables.

En primer lugar, se explica la pertinencia del Canal de WhatsApp Oficial de CUDECOOP (Acción 2.1), como nueva forma de contactar con federaciones socias y cooperativas de base. La aplicación de esta herramienta surge en respuesta a la necesidad expresada por la Confederación acerca de captar la mayor cantidad de públicos objetivos posibles, sin dejar de lado que muchas de las personas que los integran no tienen una versatilidad tecnológica amplia. Mientras que Instagram, Facebook, y otras redes sociales quizás necesiten desarrollar habilidades más específicas, WhatsApp, sobre todo por efecto de la pandemia, se popularizó entre usuarios de variado rango etario y condición social. Además, la ventaja de usar un canal oficial es que evita el uso indiscriminado de los chats y disminuye la saturación de mensajes y cantidad de grupos.

En segundo lugar, se presentan las Cápsulas Radiales (Acción 2.2), las mismas buscan transmitir mensajes concisos y valiosos en un formato de fácil difusión e incluso viralizables, que alcance a un muy variado tipo de públicos. Un hallazgo que surge del análisis del diagnóstico y que se comenta en la Red de Comunicadores, es que, en el afán de transparencia e integridad, las redes sociales y páginas web se transforman en un gran archivo. Esta saturación de información, la mayoría de las veces, atenta contra el mensaje que se busca transmitir. Estas Cápsulas Radiales, de no más de un minuto de duración y con mensajes claros y dirigidos a públicos determinados, son mini podcast que colaboran con la proyección de la identidad cooperativa.

Para finalizar con los entregables, se plantea la realización de un listado que permita comenzar a elaborar un Directorio de Emprendimientos, Empresas y Organizaciones de la Economía Social.

En función de las entrevistas y de la observación participante, se detectó (durante la elaboración del diagnóstico) un desconocimiento a nivel macro de los emprendimientos cooperativos entre sí, y la difícil identificación y diferenciación entre cooperativas que prestan determinados servicios con respecto a proveedores que ofrecen lo mismo pero fuera del marco de la economía social. También se contempló que - dada la figura de CUDECOOP como aglutinante de todo el sistema cooperativo - no debía tratarse solamente de un listado o Directorio (al estilo Páginas Amarillas) de emprendimientos relacionados con lo comercial. Por este motivo, se opta por agregar emprendimientos, empresas y organizaciones de todos los rubros vinculados al cooperativismo.

Como se amplía en el apartado correspondiente a esta acción, el equipo de la FIC marca la pauta de la realización de la misma, lo que incluye la presentación de una versión beta, y un formulario de Google, el cual, al ser distribuido por las federaciones correspondientes entre sus cooperativas afiliadas, sea completado por los interesados en formar parte de dicho Directorio. Una vez elaborado, con la anuencia de todas las partes y permisos correspondientes, se subirá a la página web de CUDECOOP, lo que provocará un aumento del tráfico en la misma, acción que aportará a una mayor consolidación de la Confederación en su rol de conglomerante y de entidad convocante de todo el cooperativismo uruguayo.

El listado preliminar se obtiene de las páginas web de las federaciones, que no siempre están actualizados, por lo que se solicita a los comunicadores presentes en la reunión que provean al equipo de la FIC, los registros que tengan disponibles. Luego de finalizada la actividad se envía un correo electrónico a los comunicadores asistentes, que hace oficial dicho pedido.

A su vez, y aunque quedó por fuera del planteo original luego de acordarlo con CUDECOOP en la reunión con el Coordinador y la responsable de comunicación, se menciona, sumado al listado de entidades de la economía social, la posibilidad futura de generar un sistema de beneficios con una tarjeta cooperativa y adhesivos identificativos en los casos que corresponda (ejemplo: comercios cooperativos).

Esta iniciativa se considera por los presentes como difícil de realizar en este momento por los desafíos que conlleva en cuanto a coordinación y establecer los acuerdos necesarios para su puesta en práctica.

Como segunda recomendación, la cual no se llevará adelante por el equipo de la FIC, dada la complejidad de la organización y la necesidad de acuerdos previos, se sugiere la creación de un Comité de Comunicación en el que se puedan generar acciones conjuntas y establecer un ámbito de creación de estrategias y planes de comunicación mancomunados. Durante el intercambio, los comunicadores entienden que es más viable implementar una Comisión en vez de un Comité. En consecuencia, esta recomendación excede al equipo por tiempos e implementación en el alcance de este trabajo de grado, aunque genera un especial interés entre los presentes sobre el entendido de que esta propuesta sería válida a la hora de consolidar la posición de la comunicación dentro de CUDECOOP, en sus socias y a través de las mismas. Además, posibilita una transversalidad comunicacional estratégica que redunde en beneficio mutuo. En virtud de lo expuesto, se amplió el marco teórico como insumo para futuras acciones.



Foto: Reunión del 19 de abril de 2024 de la Red de Comunicadores en instalaciones de INACOOP.

Con el fin de conocer el impacto de la propuesta, en base a la reflexión planteada y los entregables compartidos, se solicita a los participantes que completen un breve

cuestionario a través de Google Form. De las respuestas recibidas, el resultado de la presentación se entiende como positivo y cumple con el indicador establecido. La encuesta completa se transcribe en el Anexo 2.

Esta instancia de presentación del diagnóstico a la red de comunicadores cooperativos, -durante el proceso de elaboración del plan estratégico de comunicación-, conjuntamente con la concreción de un espacio reflexivo entre las federaciones socias y CUDECOOP, sirve para validar el trabajo realizado y el proceso en general. En palabras de los participantes, este evento provoca la reflexión y la activación en la búsqueda de alternativas viables y reforzar la comunicación organizacional en varios niveles, ya sea en relación a CUDECOOP como también, a la interna de las federaciones y cooperativas de base.

9.2 Acción 2.1 - Canal de WhatsApp: nueva conexión cooperativa

Idea fuerza: unificación de difusión de mensajes a través de WhatsApp

La implementación de un nuevo soporte de comunicación como lo es el Canal de WhatsApp, representa un paso estratégico para CUDECOOP en su búsqueda por fortalecer la relación con sus públicos clave. Este canal, reconocido por su eficacia en la transmisión de información y la interacción directa, ofrece a la organización la oportunidad de mejorar su alcance y su capacidad para difundir contenido relevante a sus audiencias.

Una de las principales ventajas de la utilización de WhatsApp como canal oficial de comunicación para CUDECOOP, radica en su versatilidad y accesibilidad. Al tratarse de una aplicación de mensajería utilizada a nivel mundial, su adopción por parte de la organización ofrece la posibilidad de llegar a una amplia gama de públicos, incluidas las federaciones socias, las cooperativas de base y los cooperativistas, así como también, le permite al cooperativismo acercarse a la sociedad en general.

La estrategia detrás de la creación de este canal, se basa en la premisa de facilitar la difusión de información de manera rápida y directa. Este nuevo medio digital de comunicación tiene la capacidad de enviar mensajes a grupos grandes de personas de forma simultánea. Es una red que permite a CUDECOOP mantener a sus públicos informados sobre novedades, eventos y actividades relevantes de forma simple y constante.

El objetivo central de esta acción es el desarrollo de nuevos canales de comunicación que permitan a CUDECOOP establecer y fortalecer relaciones sólidas con sus diferentes públicos. Al enfocarse en las federaciones socias y las cooperativas de base como público objetivo principal, la organización demuestra su compromiso con las entidades y organizaciones a las que sirve y su voluntad de establecer formatos de comunicación efectivos y accesibles para todos.

Para asegurar el éxito de esta iniciativa, se han establecido indicadores claros y medibles. Se observa la cantidad de seguidores que se obtienen en un periodo de dos meses, incluidas las federaciones socias. Estos indicadores no solo sirven como medida de éxito de la implementación del canal, sino que también, reflejan el objetivo general propuesto y proporcionan información valiosa sobre la aplicación de este Plan Estratégico de Comunicación.

La responsabilidad de llevar a cabo esta acción recae en el equipo de comunicación de CUDECOOP, que con la colaboración del equipo de la FIC, garantiza una implementación exitosa. Con este fin, se entrega una guía detallada para la creación del canal de WhatsApp ¹, así como un boceto de mensaje de difusión que pueda ser utilizado en sus redes sociales y promover la adhesión al canal entre sus diferentes públicos.

¹ Guía completa del Canal Oficial de WhatsApp disponible en Anexo 3.



Portada Guía Canal WhatsApp. Elaboración propia.



Boceto de mensaje de difusión para redes sociales. Elaboración propia.

En resumen, la implementación del canal oficial de WhatsApp representa una oportunidad para CUDECOOP de fortalecer su presencia en línea, mejorar su capacidad para comunicarse de manera efectiva con sus diferentes públicos y avanzar en su misión de representar al movimiento cooperativo uruguayo, a nivel nacional, regional e internacional, para promover el desarrollo de la economía social y del cooperativismo.

9.3 Acción 2.2 - Cápsulas Radiales: Cooperativismo en un minuto

Idea fuerza: un aporte de CUDECOOP al desarrollo y consolidación del sistema cooperativo uruguayo.

El nombre del producto Cápsulas Radiales remite al formato tradicional de radiodifusión que busca la atención del público. Sin embargo, en la actualidad ese concepto se refiere al podcasting.

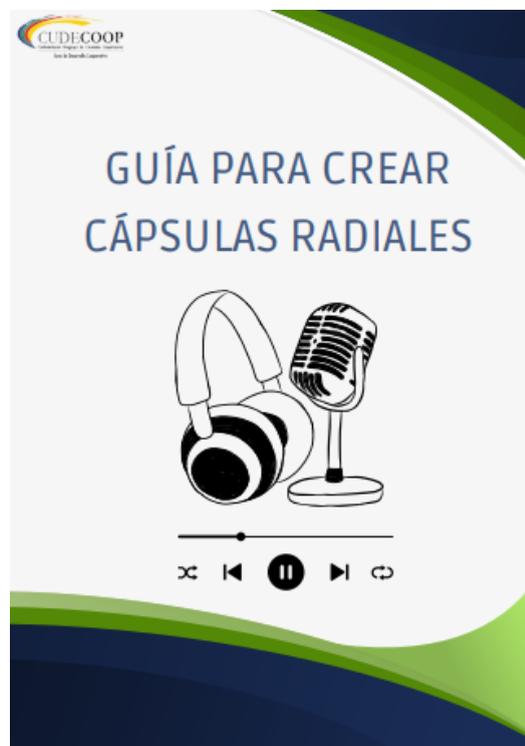
El Podcasting representa una forma versátil y poderosa de conectarse con las audiencias y engloba la producción de podcasts.

El potencial del podcast está en la capacidad de transmitir información, contar historias y establecer conexión con los oyentes. Para maximizar sus beneficios, es necesaria una planificación estratégica que incluya: definir los objetivos, segmentar los públicos, estructurar el contenido para que sea atractivo, promocionar su emisión en diversas plataformas y determinar la frecuencia de las publicaciones. Además, establecer cuál va a ser la duración óptima de los episodios y qué tipo de interacción va a existir con los participantes a través de las redes sociales donde se comparta.

La creación de contenido de calidad es esencial, tiene que ser creativo, interesante e involucrar la selección de herramientas digitales adecuadas. Hay ciertos elementos clave a tener en consideración y que no deben faltar a la hora de crear un podcast. Por ejemplo, la edición, que implica: la mezcla de audio, la narración envolvente, la música de fondo que se ajuste al tono del podcast y la aplicación de

efectos de sonido que permitan realzar ciertos momentos. Debido a esto se entrega una guía detallada para la creación de las Cápsulas Radiales.²

En relación al objetivo planteado de desarrollar nuevos canales de comunicación que faciliten la llegada a los diferentes públicos de la organización, se decidió utilizar esta herramienta. Los mini podcast, al presentarse en formato de audio son una forma interactiva de compartir con la audiencia, son prácticos y amigables para quien lo recibe y además, generan un mayor grado de cercanía entre emisor y receptor.



Portada Guía para crear Cápsulas Radiales.
Elaboración propia.

² Guía completa de las Cápsulas Radiales disponible en Anexo 4.

Es un recurso que invita a la Confederación y a las federaciones socias a ser muy concretos y claros en sus mensajes evitando el exceso de información y la fatiga comunicacional. Por tratarse de un formato fácil de difundir y por su potencial de propagación, se entiende que el alcance será amplio entre los cooperativistas a través de las cooperativas de base y federaciones socias.

Las funciones primordiales que cumple esta herramienta implican divulgar los valores cooperativos, eventos, promoción de actividades y testimonios, entre otros. Además, como auspiciante y promotora del espacio, CUDECOOP fortalece su identidad e imagen.

9.4 Acción 3.1 - Directorio de emprendimientos, empresas y organizaciones de la economía social (Listado preliminar para la Web)

El equipo universitario considera una versión beta (preliminar) de este Directorio (listado), a efectos de que se puedan llevar a cabo los acuerdos internos que sean necesarios entre la Confederación y las federaciones involucradas, con el cometido de darle sustento y nutrirlo con la información pertinente.

Como fue mencionado en apartados anteriores, la razón de ser de esta acción, se debe a que no existen datos suficientes de acceso público. Tras la búsqueda de información fidedigna y de potenciar el objetivo trazado de generar una proyección de la identidad cooperativa, se optó por solicitar a las federaciones socias los datos filiatorios de sus cooperativas de base miembro.

Los datos que se solicitan son los básicos para poder identificar, ubicar e inscribir óptimamente a la entidad que participa en el registro. La planilla elaborada, cuenta con los siguientes ítems: nombre de la organización, rubro de actividad, dirección, localidad y departamento, teléfono y redes sociales y/o página web. Esta planilla una vez confeccionada pasa a formar parte del directorio de organizaciones que se integran a la página de CUDECOOP. De este modo, la web de la Confederación se posiciona como un sitio de referencia y de consulta en esta materia. Esta acción

impulsa y consolida a la organización en su rol de promotora de la economía social.³

Con el fin de incorporar a más organizaciones en el directorio, se plantea la idea de un formulario (Google Form)⁴, como herramienta para la recolección de los datos, especialmente, por su practicidad al momento de aplicarlo, difundirlo y a posteriori para poder procesar la información que se obtiene. Este formulario es compartido por CUDECOOP a las federaciones socias y estas lo trasladan a sus cooperativas de base. La recepción del mismo, queda a cargo de quien designe la Confederación.

Es importante mencionar que el desarrollo del producto excede al equipo de la FIC, debido al alcance, los recursos, el tiempo y la logística necesaria para su efectivización. Por lo cual, no es viable realizarlo en pocas semanas. Por consiguiente, se presenta una versión beta y no un producto terminado. No obstante, se espera que sea un elemento determinante en la concreción del objetivo planteado y que se reúnan las voluntades para su continuidad y posterior seguimiento.

9.4.1 ¿Por qué la importancia de este producto?

Los diferentes emprendimientos de la economía social han ganado relevancia en las últimas décadas debido a su impacto en el desarrollo individual y colectivo.

Esta herramienta proporciona visibilidad a los emprendimientos sociales y permite que sus iniciativas sean reconocidas y apreciadas, lo que puede fomentar la colaboración, el aprendizaje mutuo y la inspiración entre los emprendedores.

Un listado bien documentado puede ser una fuente relevante para investigadores, académicos y responsables de políticas públicas. En efecto, su creación da cuenta de la real dimensión de la dinámica económica que generan estos

³ Ver en anexo 5 planilla tipo.

⁴ Ver en anexo 5 formulario Google Form.

emprendimientos sociales y proporciona datos concretos sobre su diversidad, sus áreas de impacto y los desafíos que enfrentan.

En resumen, un listado de emprendimientos de la economía social es un instrumento útil para promover el cambio positivo y la sostenibilidad en la comunidad. Su elaboración y difusión aportan al fortalecimiento del tejido social y económico. En el caso de CUDECOOP, estas dinámicas le atribuyen un valor agregado como precursora de la iniciativa, debido a su condición de referente en el sistema cooperativo uruguayo.

CAPÍTULO 10

CONCLUSIONES

Y

REFLEXIONES

10. CAPÍTULO 10 | CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

10.1 Conclusiones

La práctica preprofesional con CUDECOOP ha proporcionado una experiencia valiosa en el campo de la comunicación organizacional para el equipo de la FIC. Se ha observado la importancia de la comunicación efectiva para el éxito de las organizaciones, especialmente en el contexto del cooperativismo y la economía social.

Para la implementación del PEC se recurrió a diversos autores. El marco conceptual correspondió a Calandria, Uranga y Mintzberg. Para la metodología se utilizaron conceptos de Aljure y Calandria. En lo que respecta a comunicación estratégica, los autores consultados fueron Calandria y Silvela. Asimismo, la conceptualización de la identidad y de organización pertenece a Schvarstein y Gore. En lo que respecta a relaciones públicas, vocerías y manejo de crisis se recurrió a los aportes de Rodríguez, Pérez y Villafañe, entre otros.

El diseño de este plan estratégico de comunicación, ha confirmado la necesidad de adaptarse constantemente a las dinámicas cambiantes del entorno organizacional y las demandas de sus miembros (personal técnico, administrativo y jerarquías) y federaciones socias de CUDECOOP. Los resultados obtenidos durante este proceso, destacan la relevancia de la comunicación integral con énfasis en el fortalecimiento de la identidad y la conexión con los diversos stakeholders de la Confederación, dado que fueron los tópicos en los que se enfocó este trabajo de grado.

La organización, por ser la máxima entidad cooperativa del Uruguay, debe estar atenta a una multitud de intereses y puntos de vista provenientes de cada federación socia y del resto de sus stakeholders. Para ello, debe generar canales y mensajes específicos para llegar a cada uno de sus públicos de manera asertiva. Esto ha representado un reto para el equipo de la FIC, quien evidenció la necesidad de

profundizar en un diálogo interorganizacional permanente y establecer estrategias acordadas que colaboren en lograr acuerdos, trazar objetivos y cumplirlos.

En concordancia con lo anterior, se presentaron dos recomendaciones. En primer lugar, una a nivel operativo de la cual fue responsable el equipo de la FIC, que comprendió la creación y puesta en marcha de un canal de WhatsApp y la elaboración de Cápsulas Radiales como productos finalizados. Además, un listado preliminar de entidades de la economía social. En segundo lugar, se propuso la formación de un comité de comunicación dentro de CUDECOOP.

El canal de WhatsApp como estrategia, plantea un modo efectivo de difundir información de manera masiva y directa, de fácil acceso y llegada a los públicos objetivos. A su vez, las Cápsulas Radiales son mini podcast auspiciados por CUDECOOP. A través de ellos se transmite información de eventos, actividades, testimonios y valores que favorecen la percepción de la imagen cooperativa en general.

Se sugirió crear, además, un listado de emprendimientos, empresas y organizaciones de la economía social, a modo de directorio, que estaría disponible en la página web de CUDECOOP. Por lo sensible de la información que necesariamente debe ser provista por las federaciones, la acción excedió los recursos y tiempos de este trabajo. Por dicho motivo, se elabora una versión beta de esta herramienta con el fin de que sea desarrollada posteriormente. Esta labor se podría continuar a través de la colaboración de estudiantes de Archivología en calidad de pasantes, lo que les permitiría hacer una práctica pre profesional y colaborar en la gestión y procesamiento de datos, al ampliar la capacidad de recursos humanos a CUDECOOP.

La segunda recomendación que consiste en formar un comité de comunicación, por tratarse de una implementación que apunta a lo estructural, no va a ser abordada por el equipo de la FIC. Sin embargo, se entiende que resulta un aporte válido para

futuras instancias de discusión entre CUDECOOP y sus socias, a fin de posicionar jerárquicamente a la comunicación dentro del organigrama de la Confederación.

En síntesis, se espera que este trabajo aporte insumos e impulse el desarrollo de acciones de comunicación que fortalezcan el vínculo y el diálogo entre CUDECOOP y sus socias.

10.2 Reflexiones

10.2.1 Reflexión grupal sobre el proceso y la experiencia

Durante el desarrollo de la práctica, se ha evidenciado la importancia de la planificación estratégica y la colaboración interdisciplinaria para lograr los objetivos comunicacionales de la organización.

La experiencia ha resaltado la necesidad de una comunicación participativa para fomentar la confianza y el compromiso: internamente entre los integrantes de la organización y externamente con las federaciones socias, cooperativas de base y la sociedad.

Como equipo de trabajo nos ha resultado muy enriquecedora esta práctica preprofesional y el tiempo compartido entre nosotros, con la organización y el tutor. Los acuerdos, la negociación, el debate, el compromiso y la empatía nos han fortalecido en nuestro trayecto como comunicadores y como personas. Asimismo, haber podido plasmar los conocimientos y habilidades adquiridas durante nuestro recorrido académico en una situación concreta de la realidad, ha marcado un antes y un después en nuestra expertise como futuros comunicadores organizacionales.

En especial, quisiéramos remarcar la importancia del paso a paso, donde se acoplaron cada una de las piezas hasta lograr entender el proceso en su totalidad; desde el diagnóstico donde comenzamos con el análisis de la organización hasta

llegar a presentar el plan de comunicación con los entregables correspondientes. En el transcurso de la tarea adquirimos mayor conciencia del alcance de la comunicación organizacional.

Nos llevamos un valioso aprendizaje en relación a conocer el mundo del cooperativismo más de cerca con todas las particularidades que posee. Descubrimos los diferentes tipos de entidades que coexisten y la complejidad de sus interrelaciones. Desde CUDECOOP siempre contamos con un gran apoyo de su responsable de comunicación, Florencia Gesto, quien nos facilitó la tarea y nos proporcionó información y bibliografía de referencia específica. Además, la oportunidad de relacionarnos con la Red de Comunicadores de las federaciones socias, nos impactó positivamente ya que no solo obtuvimos materia prima para nuestra tarea, sino que encontramos una posibilidad real de desarrollo de actividades vinculadas a la comunicación, dada la calidad humana y capacidad técnica de sus integrantes.

Comprender el universo de la economía social y del cooperativismo representó para nosotros un gran desafío. Sin embargo, a pesar del reto que significó este trabajo, nos proporcionó una mirada mucho más profunda de lo que implica la actividad cooperativa y el valor con el que contribuye a la sociedad.

Finalmente, nos emocionó idear, planificar y desarrollar un plan de comunicación que colabore y refuerce la llegada a los públicos de la organización a partir de nuevos formatos comunicacionales.

10.2.2 Reflexión personal - Florencia De Pietro

El primer día de clases del Seminario Taller, se nos dijo a los alumnos que íbamos a formar equipos para realizar las prácticas pre profesionales y el Trabajo de Grado que debía ser de hasta 4 personas. El día que formamos grupos salimos del salón los que no teníamos un equipo formado y encontré a mi grupo enseguida. Éramos 4 desconocidos de edades distintas, con una misma meta en común, hacer un

buen trabajo de grado y salir de la carrera confiando que con las herramientas adquiridas, podríamos realizar un buen trabajo profesional a futuro. En nuestro caso ninguno de nosotros trabajaba ya en el área de comunicación. Desde el comienzo ha sido una gran experiencia para mí. En cuanto comenzamos el diagnóstico y la práctica en la organización, comenzó nuestro diagnóstico personal a nivel individual y como grupo. Al no conocernos de antes, no sabíamos cómo íbamos a llevarnos. Sin embargo, elegirlos y elegirnos, yo creo que fue una excelente decisión.

En este proceso me encontré con grandes compañeros y todos nos enfrentamos y desafiamos muchos contratiempos, si bien son cuestiones normales de cualquier etapa de la vida: enfermedades de familiares, quedarse sin trabajo, operaciones. También compartimos grandes alegrías: ascensos, aprobar materias, recibir a nuevos integrantes en la familia, festejar nuestros cumpleaños, entre otros.

Al reflexionar respecto a esta etapa sé que no todo ha sido fácil porque coordinar horarios y pasar por largas jornadas de reuniones por zoom, luego de trabajar y de estudiar, afecta a nuestro entorno y a veces, también a nosotros. Sin embargo, en nuestro caso siempre nos apoyamos mucho como equipo. Por supuesto, también tuvimos discusiones pero definitivamente logramos salvaguardar las diferencias y llegar a un punto en común. Considero que eso nos fortaleció y nos ayudó en la realización de esta entrega ya que la diversidad de opiniones y aportes siempre es una contribución valiosa a nivel grupal. Después de esto solo puedo decir que me tocó el mejor equipo.

De la experiencia en relación a la práctica preprofesional, quiero decir que me entusiasmó el proceso de poder conocer la organización y realizar el diagnóstico comunicacional y el plan estratégico con los productos entregables para CUDECOOP.

En lo personal, en este proceso de sumergirme en el cooperativismo y todas sus aristas, descubrí lo abarcativo que es el mundo cooperativo, es algo nuevo para mí. Si bien la Confederación nos abrió una puerta enorme y todavía queda muchísimo por conocer, creo que logramos despejar algunas interrogantes que surgieron por el camino, respecto a cómo funciona la Confederación y el sistema cooperativo y me siento agradecida de que nos hayan brindado la oportunidad de colaborar desde nuestro lugar de estudiantes y futuros comunicadores en lo que refiere a la gestión de su comunicación.

Por otro lado, no puedo dejar de agradecer a Daniel, nuestro tutor por ponerse en contacto con las organizaciones año a año y darnos la posibilidad de realizar esta tarea y por estar presente, apoyarnos y corregirnos cuando era necesario para poder hacer un buen trabajo. Por supuesto, también quiero agradecer a Florencia Gesto que como encargada de comunicación en CUDECOOP, nos abrió las puertas de su casa profesional y siempre estuvo a disposición y en colaboración con nosotros en todo lo que requería el trabajo. Esto fue importante porque nos facilitó la labor. Sin duda, espero que este trabajo y sus entregables sean de utilidad para la Confederación.

Me parece importante destacar que realizar esta práctica en conjunto con el trabajo de grado y haber elegido a CUDECOOP, resultó todo un desafío personal y grupal por el tipo de organización y su complejidad. Debo decir que nos llevó un tiempo entender sus entramados y la complejidad política de su estructura y funcionamiento. No obstante, sin duda ha valido el tiempo y la dedicación. Y además, fue muy importante la oportunidad que nos dio Florencia al permitirnos asistir en varias oportunidades a la Red de Comunicadores. Fueron instancias muy interesantes para mí desde distintos puntos de vista: a nivel trabajo de grado, nos permitió conocer el trabajo de los comunicadores en profundidad, las relaciones entre ellos y evidenciar las dificultades que enfrentan a diario a nivel laboral, como también el apoyo y la colaboración que fomentan en las reuniones. Desde el punto

de vista de una estudiante, pude comprender que la Red permite la sinergia entre los comunicadores y nos llevamos muchos tips de allí.

Por último, estoy muy agradecida con mis compañeros, creo que para que un trabajo pueda ser exitoso se precisa de un equipo que acompañe y se mantenga unido cuando las cosas no salgan como se espera y para sacar lo mejor de uno a través de los demás. Ellos me mostraron cosas de mí que debo y quiero mejorar para mi futuro rol como comunicadora y me ayudaron a conocer en mí, cosas muy buenas que tuve la oportunidad de apreciar, gracias a esta instancia. Espero reencontrarme con este equipo de comunicadores en algún futuro cercano.

10.2.3 Reflexión personal - Leticia Escobar

Este proceso comenzó en marzo del 2023, lo marcó el inicio del año lectivo para el Seminario Taller de Grado de Comunicación Organizacional. Creo que todos los inscriptos al curso, ya sabíamos que, por decir de alguna manera, teníamos al diagnóstico como la piedra fundamental para nuestro trabajo final de carrera.

Recuerdo que se nos planteó que teníamos que formar los equipos de trabajo, e incluso se generó una dinámica interesante de presentación con la intención de que fluyera el intercambio, la conversación con los compañeros, y así agilizar la conformación de los grupos y poder poner en marcha el cronograma del año. Esta propuesta resultó de gran ayuda para aquellos (era mi caso y me abrazaba la incertidumbre y los nervios) que no teníamos definido con quienes emprender este camino, por no encontrarnos actualmente con personas con las que tuviéramos cercanía ya sea porque terminaron antes o aún se encontraban transitando para llegar a esta instancia.

Luego de la etapa anterior, formamos equipo con Álvaro, Florencia y Luca, y gracias a la tecnología casi de inmediato armamos el chat de Whatsapp, una primera reunión vía zoom, ya con acciones de coordinación y toma de decisiones.

Tuvimos que optar entre las organizaciones propuestas para realizar este trabajo de intervención y análisis. No fue tarea fácil debido a que teníamos la presencia de rubros muy variados y con aspectos realmente interesantes para abordar. Nosotros elegimos a CUDECOOP (Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas). En cuanto a la Confederación, considero importante destacar que contamos con un recibimiento cálido, amable y nos proporcionó una aliada estratégica, la encargada del área de Comunicación Florencia Gesto, que nos supo acompañar desde el respeto y la empatía.

Al vincularnos con la organización y comenzar su análisis pudimos tomar conciencia de lo complejo que es el mundo del cooperativismo, todas las implicancias que tiene en la comunidad y a nivel internacional, lo que realmente me resultó muy interesante. Recuerdo repetir incansablemente el latiguillo: esta organización es claramente una “red de redes”, porque como pudimos vivenciar en diferentes asignaturas del trayecto: Introducción a la comunicación organizacional, Comunicación estratégica e incluso en mi caso en la electiva que cursé en Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Diseño Organizacional, las organizaciones complejas (debido a su alcance, tamaño, ámbito de desempeño) se encuentran interrelacionadas y atravesadas por muchas otras; este aspecto se debe tener en cuenta al momento de delinear acciones comunicacionales asertivas y fructíferas.

Cabe destacar que en vinculación con lo desarrollado en líneas anteriores y que, desde el comienzo del taller de grado, con la realización del del Diagnóstico Comunicacional y hasta el momento, aprecio el interesante trabajo que implica la combinación de teorías para su aplicación práctica y metodológica, que permite visualizar el aspecto concreto y situacional para un caso de estudio, en este caso la organización analizada.

Para finalizar, quiero mencionar el agradecimiento que tengo para mis compañeros de equipo, por llevar a cabo un camino marcado por la cooperación, la empatía y el buen humor como premisas de cada instancia.

10.2.4 Reflexión personal - Álvaro Fernández

Hace bastante tiempo atrás, integré la cooperativa de vivienda *26 de octubre*. Permanecí en ella durante parte de su etapa de formación e inicio de la construcción de viviendas, en total más de 2 años. Durante ese período me hice una idea muy acabada de las implicancias de ser cooperativista, sobre todo en lo que respecta a la ayuda mutua.

El destino quiso que, más de dos décadas después, nuestro trabajo de grado versara sobre la comunicación de CUDECOOP con sus federaciones socias. Este acontecimiento me hizo recordar todas aquellas horas de esfuerzo y compañerismo en procura de un objetivo común, ni más ni menos, que el del sueño de la casa propia. Y quizás parezca larga la introducción, pero en realidad es parte también del desarrollo de este instante reflexivo, porque desde mi perspectiva, tanto el encare del seminario, como la elaboración del Trabajo de Grado, fueron transversales a mi propia manera de ver al cooperativismo. Una experiencia en buena medida etnográfica, ya que me sentí observador y parte de lo que este proceso involucró.

Según datos de la Alianza Cooperativa Internacional en el mundo existen más de mil millones de cooperativistas, lo que equivale a un doce por ciento de la población mundial. En Uruguay, las entidades de la economía social alcanzan a alrededor de un millón de uruguayos. Son cifras impactantes, las cuales desconocía hasta el momento de comenzar con esta etapa de la carrera, y que han modificado mi forma de ver la comunicación organizacional y los desafíos que conlleva, más aún en caso de organizaciones de la magnitud de la Confederación. Además, despertó en mí el interés de seguir de cerca el desarrollo de la economía

social, ya que la vislumbro como un espejo en el cual el mundo puede llegar a mirarse a mediano plazo, dado que perfectamente puede ser considerada como una opción valedera ante la hegemonía de los modelos comunista y capitalista que inevitablemente deberán ser revisados más temprano que tarde.

Volviendo a CUDECOOP y por lo antes mencionado, la Confederación cumple un rol fundamental como máximo organismo gremial cooperativo, y es emocionante y muy enriquecedor haber podido colaborar con nuestro pequeño aporte a la gran tarea que tiene por delante en lo que refiere a la evolución hacia una comunicación más asertiva y efectiva.

El haber podido desarrollar un diagnóstico y plan estratégico de comunicación de la mano de una tutoría comprometida y constante me resultó invaluable, como así también haber participado de un proceso que, aunque de a ratos confuso y por momentos frustrante, al final, cerrado el ciclo, me hace ser y sentirme un verdadero comunicador organizacional, nutrido de la teoría desde lo académico, pero también con el cimiento de un muy bien logrado trabajo de campo.

Por todo esto y mucho más, sólo tengo un gracias enorme: para el cuerpo docente, para la Universidad de la República, para mi familia y amigos, para la responsable de comunicación de CUDECOOP, Florencia Gesto (que nos brindó todo su apoyo) y, por sobre todo, muchas gracias al gran equipo de trabajo al que me tocó pertenecer, excelentes profesionales y maravillosas personas: Luca, Leticia y Florencia.

10.2.5 Reflexión Personal - Luca Silvera

Llegados al final de este proyecto, parece simple en primera instancia marcar el comienzo del mismo. Podría detallar como principal hito fundamental, el comienzo del Seminario Taller de Grado de Comunicación Organizacional a inicios de marzo del año 2023, hito que marcó un antes y un después en la construcción de mi ser profesional como comunicador.

En el transcurso del mismo, exploré finalmente la piedra angular del trayecto académico, donde los factores teóricos e informativos se alinean para generar un impacto real a través de la practicidad. Esta puesta en práctica, dió sentido a todos y cada uno de los elementos estudiados y analizados a lo largo de mi carrera universitaria, estimulando mi interés hacia la investigación, el análisis, la metodología y la construcción de una obra propia y auténtica.

No obstante, el inicio de esta obra final no radica en la concurrencia al Seminario, aunque el mismo haya sido un factor determinante. El punto de partida, se sitúa atrás en el tiempo, con un estudiante que comienza su carrera comunicacional repleto de dudas, incertidumbres y nerviosismo. Un estudiante que a pesar de las dubitaciones, logró encontrar en la comunicación organizacional un lugar de seguridad e interés.

La comunicación organizacional alimenta el análisis crítico, la observación, el diagnóstico y la puesta en marcha de un plan de acción como consecuencia. Esta estructura, ha sido fundamental en mi desarrollo como persona, ya que permite visualizar los eventos cotidianos desde otra óptica, como así también inspira el desafío de salir de la zona de confort, y el desarrollo de una valoración distinta en relación a los elementos encontrados al relacionarse con el entorno.

Estas capacidades, fueron volcadas en la producción del Diagnóstico Comunicacional de CUDECOOP, un proyecto que reforzó la importancia del trabajo en equipo, el análisis de variables, la investigación y la superación de desafíos.

Durante este proyecto, pude conformar un equipo de trabajo profesional, comprometido y con grandes capacidades intelectuales, por lo cual agradezco a Álvaro, Leticia y Florencia por su inconmensurable soporte y aporte al trabajo finalizado. Junto con ellos, comprendimos el alcance que una entidad como CUDECOOP puede tener en el país y la importancia de su operativa para la consolidación y evolución del movimiento cooperativo en Uruguay.

Este trabajo, no solo refuerza y amplifica los conocimientos en materia comunicacional, ya que a su vez, da lugar a la observación de la magnitud del cooperativismo en Uruguay. La existencia de CUDECOOP como organización de tercer grado, es la base para entender la estructura organizativa de las cooperativas en el país, y como estas trabajan en conjunto al compartir mismos valores y principios fundamentales que definen la diferencia entre las empresas capitalistas y las cooperativas que son parte de la denominada economía social.

Sin lugar a dudas, la complejidad de la organización presentó un desafío a la hora de realizar un análisis claro y preciso del problema central de comunicación en primera instancia, debido a que la diversidad de los factores a tener en cuenta impedían una delimitación clara de los problemas centrales y por lo tanto, de los objetivos de la investigación.

Este trabajo, desafió nuestra capacidad de análisis, criticidad, precisión y observación, lo cual impulsó nuestras ideas, nuestra creatividad y capacidad de resolución. La concreción del Diagnóstico de Comunicación al igual que el Plan Estratégico de Comunicación fueron resultado del alineamiento de perspectivas, brainstorming, análisis teórico y la aplicación de una metodología efectiva.

Individualmente, el Trabajo Final de Grado me brinda un sentido de conformidad y satisfacción, el cierre esperado para estos cuatro años de carrera universitaria, el punto final en donde los componentes comunicacionales se entrelazan para crear un material único y de gran valor informativo.

Esta conclusión, deja ver la importancia de la creación de una planificación específica y asertiva, la delimitaciones de acciones claras y asequibles, la designación de responsabilidades, y la construcción de un relato sincero y factual que refleja la situación comunicacional de CUDECOOP al momento de la investigación. A su vez, la creación de acciones y productos entregables que

buscan repercutir positivamente en la proyección de la identidad y la comunicación interna de la organización, dan lugar al cierre de un proyecto en el cual las preguntas se convirtieron en respuestas que aportan a la conformidad de la comunicación integral de una entidad de tercer grado del calibre de CUDECOOP.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias bibliográficas

Aljure Saab, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Universidad de La Sabana – Universitat Oberta de Catalunya. Editorial UOC.

Barbato P., Dogliani V., Mendez C. (2020) TG: Aportando herramientas para la autogestión de la comunicación en cooperativa molino Santa Rosa

Barrios, E (2011) Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales. Penguin Random House Grupo Editorial. Chile

Benitez L., Constantino. M., Huber. E., Marino.G (2023) TG: De la receta a la empresa: Plan Estratégico de Comunicación para la Cocina Comunitaria del PTIC.

BID (2004) El Marco Lógico para el Diseño de Proyectos

Calandria (2019). Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones. Asociación de Comunicadores Sociales Calandria. Calandria Perú.

Cossio, C. (1973) La Opinión Pública. Buenos Aires. Editorial Paidós.

Costa, Joan (2004). Imagen corporativa en el siglo XXI. La Crujía Ediciones. Buenos Aires, Argentina.

Costa, Joan (1992) Imagen pública, una ingeniería social. Madrid. Fundesco.

De Pietro F., Escobar L., Fernández A., Silvera L. (2023) Comunicación Organizacional Diagnóstico CUDECOOP - FIC UDELAR

Ferrari & França (2011) Relaciones públicas. La Crujía Ediciones. Buenos Aires

Forero, A., Gutiérrez, O. (2021) La comunicación estratégica en las organizaciones, un diálogo entre la teoría y la práctica. Revista Razón y palabra, volumen 25, número 110

García, D & Smolak, E (2013) Comunicación de Crisis: compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa - Revista de Comunicación Vivat Academia. España

Gore, Ernesto (1996) La educación en la empresa. Aprendiendo en contextos organizativos. Buenos Aires, Granica.

Gore, Ernesto, Organización, lenguaje y capacitación. [on line] Disponible en <http://www.udesa.edu.ar/files/img/Administracion/dtn12.pdf>

Inacio M., Marzaroli, M., Urrutia, A. (2023) TFG: La comunicación como desafío para el desarrollo de la dimensión patrimonial y turística del PTIC.

Kotler, Philip (1989). Marketing Social: Estrategias para cambiar la conducta pública. Diana. España

Lucas Marin, A. (2004). La nueva comunicación. McGraw-Hill. España

Marín Dueñas, P.P.; Gómez Carmona, D. (2021) Un estudio sobre la gestión comunicativa en las cooperativas españolas. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, vol. 139. Rescatado de: <https://dx.doi.org/10.5209/reve.78538>

McCombs, M. (2006). Estableciendo la agenda. Barcelona, Editorial Paidós

Mintzberg, H., Quinn, J.B., & VOYER, J. (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Pearson Educación. México.

Monzón, C. (1987) La opinión pública. Teorías, conceptos y métodos. Editores: Tecnos. España.

Osorio, J. (2004) El arte de hablar por otro. Los voceros: Historias, nociones e ideas. Anagramas, volumen 2, número 4.

Pérez, R (2014) La estrategia como campo de estudio ¿Tenemos ya un nuevo paradigma?

Revista Mediterránea de Comunicación: Mediterranean Journal of
Communication, Vol. 5, No. 2, 2014 Rescatado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4897366>

Restrepo, M (1995) Comunicación para la dinámica organizacional. Signo y
Pensamiento (Bogotá), Vol. 14, N° 26. Colombia

Rodríguez, R - Teoría de la Agenda-Setting, aplicación a la enseñanza universitaria.
Editor: A. F. Alaminos. España. (2004)

Schvarstein, L (2000) Psicología social de las organizaciones. Buenos Aires,
Paidós.

Silva, V. & Cossia, L. (2020). Entrevista a Jordi Xifra. “Lo que hacemos en
Relaciones Públicas es gestionar la incertidumbre derivada del riesgo
reputacional”.

Silvela Díaz-Criado, E. (2017). Comunicación estratégica: origen y evolución del
concepto. Revista En La comunicación estratégica. España

Uranga, W. (2011). La comunicación para el cambio social. Ediciones CICCUS.

Villafañe, Justo (2017) Gestión de la reputación y los intangibles empresariales
PAD Villafañe consultores www.villafane.com Lima, Perú

Referencias electrónicas

- CUDECOOP, página web: [Confederación Uruguaya de Cooperativas
\(Cudecoop\)](http://Confederación%20Uruguaya%20de%20Cooperativas%20(Cudecoop))
- Declaración de identidad cooperativa, rescatado de:
<https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>
- Normas APA 7, rescatado de [Guía Normas APA](#)

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1 - Diagnóstico CUDECOOP

- [DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN CUDECOOP](#)

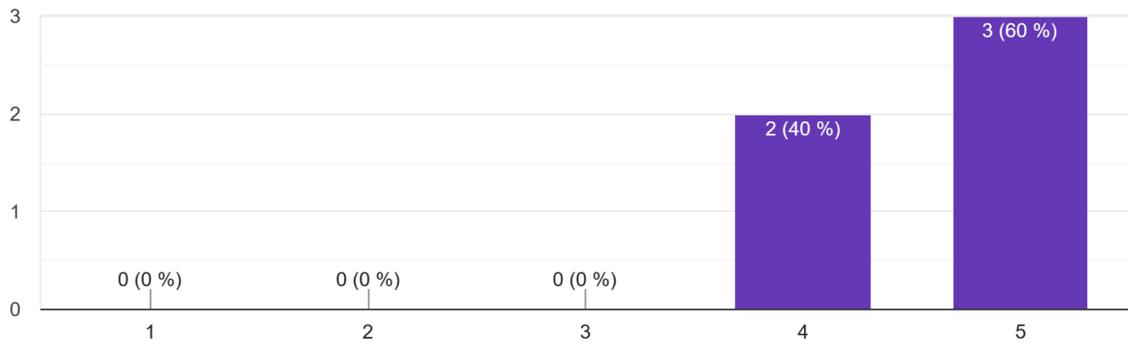
Anexo 2 - Formulario Google Form Presentación a Red de Comunicadores

- [Formulario Google Form - Presentación a la Red de Comunicadores](#)

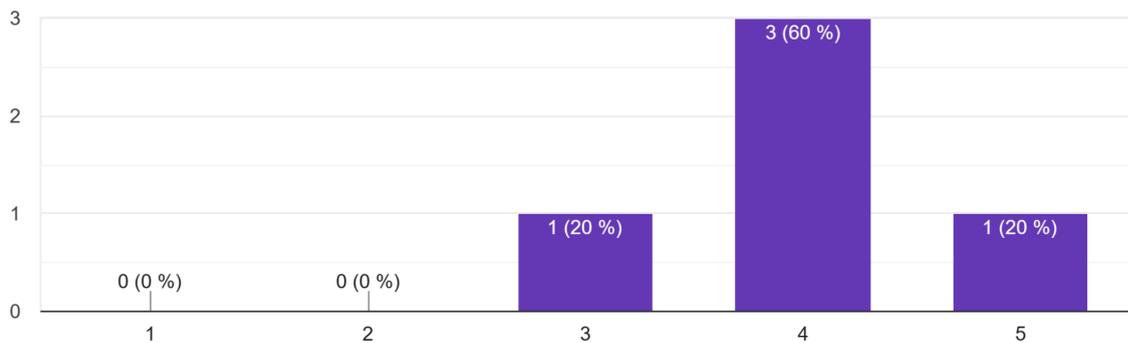
Resultados de Google Form



¿En qué grado considera que las propuestas presentadas colaboraron con la reflexión sobre nuevas estrategias y formas de comunicación cooperativa? ... al 5: siendo 1. No favorable y 5. Muy favorable
5 respuestas

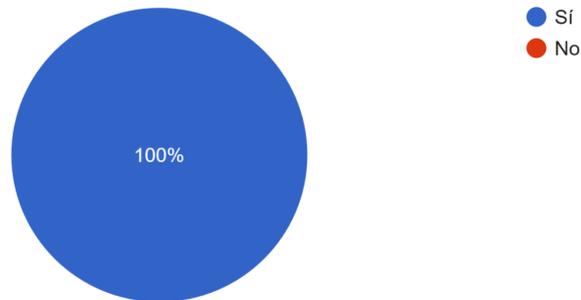


¿Qué incidencia tendría según su opinión, las cápsulas radiales en el desarrollo de una nueva forma de comunicación cooperativa? Marque una opción ...do 1. Ninguna incidencia y 5. Mucha incidencia
5 respuestas



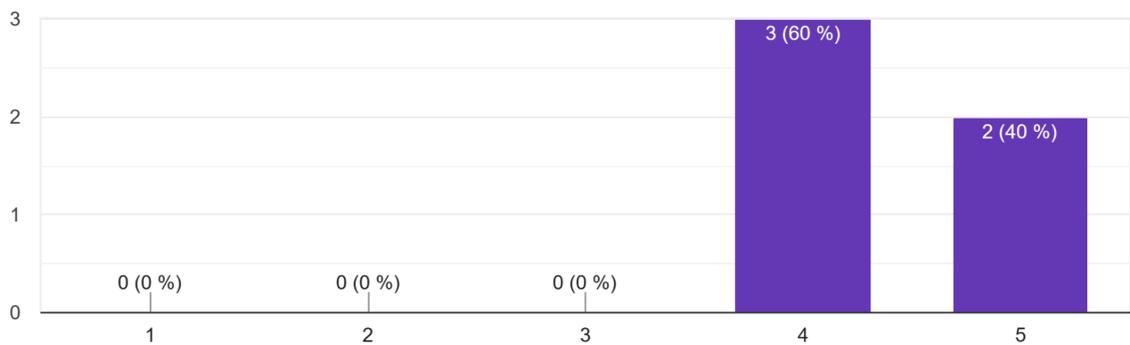
¿Entiende que el canal de WhatsApp de CUDECOOP podría llegar a ser una herramienta útil para la comunicación cooperativa?

5 respuestas



En cuanto al listado de los emprendimientos de la economía social ¿qué tan positiva considera su concreción? Marque una opción del 1 al 5: siendo 1. Poco positivo y 5. Muy positivo

5 respuestas



Anexo 3 - Guía de uso del Canal de WhatsApp

[GUÍA PARA CREAR Y USAR EL CANAL OFICIAL DE WHATSAPP](#)

Anexo 4 - Cápsulas Radiales

- **Link de acceso al entregable Cápsulas Radiales -**
- **[Mini Podcast - Cápsulas Radiales - CUDECOOP](#)**

- **Guía para la producción de Podcasts (Cápsulas Radiales)**

[GUIA PARA PRODUCCIÓN Y USO DE CÁPSULAS RADIALES](#)

Anexo 5 - Directorio de Emprendimientos, Empresas y Organizaciones de la Economía Social

- **Planilla versión beta para el Directorio de Emprendimientos, Empresas y Organizaciones de la Economía Social**
- ** Listado Cooperativas socias y Mesas Departamentales por rubro**

- **Google Form para recopilar datos de entidades de la economía social**
- **[Formulario para datos de entidades de la economía social](#)**