



COMUNICOOP

R 2.1

Metodología de autoevaluación y evaluación continua de la Comunicación Interna.

Este proyecto ha sido realizado dentro del proyecto COMUNICOOP financiado en la Convocatoria 2024-2025 de las ayudas para el plan integral de impulso a la economía social para la generación de un tejido económico, inclusivo y sostenible, en el marco del plan de recuperación, transformación y resiliencia.

Editor y coordinación de entregables: Arteman Komunikazioa

Colaboración: ISEA



Financiado por
la Unión Europea
NextGenerationEU



MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



Plan de
Recuperación,
Transformación
y Resiliencia

1. Finalidad del sistema de autoevaluación y evaluación continua.....	4
1.1. Autoevaluación inicial: punto de partida y diagnóstico de madurez comunicativa.....	4
1.2. Evaluación continua: aprendizaje organizativo y mejora permanente.....	4
1.3. Integración de ambos procesos.....	5
2. Principios metodológicos.....	6
3. Dimensiones evaluativas de la Comunicación Interna.....	8
3.1. Tabla de dimensiones, indicadores y herramientas.....	8
3.2. Criterios de valoración cualitativa y cuantitativa.....	9
3.3. Resultados esperados.....	9
4. Fases del proceso evaluativo.....	10
Fase 1. Autoevaluación inicial – Diagnóstico de madurez comunicativa.....	10
Fase 2. Evaluación intermedia – Seguimiento semestral del PECl.....	10
Fase 3. Evaluación anual integral – Balance cultural, organizativo y tecnológico...	11
Fase 4. Devolución participativa de resultados.....	11
Fase 5. Plan de mejora comunicativa.....	11
Fase 6. Seguimiento continuo y aprendizaje intercooperativo.....	12
5. Herramientas e instrumentos de apoyo a la evaluación.....	13
5.1. Herramientas para la autoevaluación inicial.....	13
5.2. Herramientas para la evaluación continua.....	13
5.3. Herramientas para la evaluación cualitativa.....	14
5.4. Herramientas para la devolución y el aprendizaje organizativo.....	14
6. Escala de Autoevaluación y Madurez Comunicativa (niveles 1–5).....	15
6.1. Niveles de desarrollo comunicativo.....	15
6.2. Aplicación práctica de la escala.....	16
6.3. Visualización de resultados.....	17
6.4. Finalidad estratégica de la escala.....	17
7. Productos y resultados del sistema de evaluación.....	18
7.1. Productos principales del proceso evaluativo.....	18
7.2. Resultados organizativos e intangibles.....	18
7.3. Indicadores de éxito del propio sistema de evaluación.....	19
7.4. Síntesis del impacto esperado.....	19
Anexos de la Metodología de Autoevaluación y Evaluación Continua.....	21
ANEXO E1. FICHA DE DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA – MODELO COMUNICOOP.....	23
ANEXO E2. GUÍA DE ENTREVISTAS Y FOCUS GROUPS – MODELO COMUNICOOP.....	26
ANEXO E3. MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE INDICADORES – EVALUACIÓN CONTINUA (MODELO COMUNICOOP).....	29
ANEXO E4. PLANTILLA DE INFORME DE EVALUACIÓN ANUAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA – MODELO COMUNICOOP.....	32
ANEXO E5. FORMULARIO “YOU SAID / WE DID” – DEVOLUCIÓN PARTICIPATIVA.....	35
ANEXO E6. GUÍA DE ROLES COMUNICATIVOS – MODELO COMUNICOOP....	38

ANEXO E7. PLANTILLA DE PLAN DE COMUNICACIÓN-PRL – MODELO COMUNICOOP.....	41
ANEXO E8. PANEL DE SEGUIMIENTO DEL PECI – MODELO COMUNICOOP..	44
ANEXO E9. REGISTRO DE PARTICIPACIÓN Y FEEDBACK.....	45
ANEXO E10. ANALÍTICA DE PLATAFORMAS DIGITALES.....	46
ANEXO E11. ENCUESTAS FLASH / PULSOS COMUNICATIVOS.....	47

1. Finalidad del sistema de autoevaluación y evaluación continua

El sistema de evaluación de la comunicación interna en el marco del Modelo COMUNICOOP se concibe como un proceso integral, participativo y permanente, orientado a fortalecer la cultura comunicativa de las cooperativas.

Este sistema articula dos niveles de análisis complementarios: la autoevaluación inicial y la evaluación continua.

1.1. Autoevaluación inicial: punto de partida y diagnóstico de madurez comunicativa

La autoevaluación inicial constituye la primera fase del proceso. Su finalidad es comprender la situación de partida de la organización en materia de comunicación interna, identificando fortalezas, debilidades y áreas de mejora tanto a nivel cultural como operativo.

Este proceso permite a la cooperativa:

- Analizar de forma estructurada el estado actual de sus canales, dinámicas y prácticas comunicativas.
- Valorar el grado de alineamiento entre la comunicación y los valores cooperativos.
- Detectar las barreras existentes en la circulación de la información, la escucha interna o la participación.
- Identificar necesidades formativas o tecnológicas vinculadas al fortalecimiento de la comunicación interna.
- Establecer una línea base cuantitativa y cualitativa desde la cual medir avances futuros.

La autoevaluación actúa, por tanto, como un diagnóstico participativo de madurez comunicativa, que ofrece una fotografía inicial sobre la cultura, los procesos y las percepciones existentes.

Su carácter es fundamentalmente reflexivo y constructivo, y busca implicar a todas las personas de la organización en la toma de conciencia sobre cómo se comunica la cooperativa y qué valores impregnan dicha comunicación.

1.2. Evaluación continua: aprendizaje organizativo y mejora permanente

La evaluación continua es el segundo nivel del sistema. Su objetivo es mantener un seguimiento sistemático y dinámico del funcionamiento comunicativo de la organización, garantizando que las estrategias y acciones evolucionen de forma coherente con los principios del modelo cooperativo.

A diferencia de la autoevaluación —que es una fotografía inicial—, la evaluación continua actúa como un sistema vivo de retroalimentación, incorporando revisiones periódicas (trimestrales o anuales) a partir de indicadores, métricas e instrumentos de escucha activa.

La evaluación continua permite:

- Monitorear los avances del Plan Estratégico de Comunicación Interna (PECI).
- Medir el impacto real de la comunicación sobre el clima, la confianza y el bienestar organizativo.
- Detectar desviaciones o necesidades emergentes y ajustar las estrategias de forma ágil.

- Promover la transparencia y la rendición de cuentas en torno a los resultados comunicativos.
- Consolidar una cultura de aprendizaje compartido, en la que los errores o dificultades se interpretan como oportunidades de mejora.

En este sentido, la evaluación continua constituye el mecanismo operativo de mejora permanente dentro del ciclo de comunicación cooperativa, asegurando que los procesos se mantengan alineados con la identidad, la participación y la sostenibilidad del modelo.

1.3. Integración de ambos procesos

Ambas fases —autoevaluación inicial y evaluación continua— no son etapas aisladas, sino componentes de un mismo sistema de aprendizaje organizativo:

1. La autoevaluación proporciona el diagnóstico de partida, una mirada interna y participativa sobre el estado de la comunicación.
2. La evaluación continua transforma esa mirada en un sistema de seguimiento constante, que acompaña la ejecución del PECEI y alimenta nuevas fases de planificación.

Así, el sistema de evaluación COMUNICOOP se convierte en un motor de mejora sostenida, donde cada ciclo comunicativo (diagnóstico → planificación → implantación → evaluación → retroalimentación) se apoya en evidencias y aprendizajes compartidos.

2. Principios metodológicos

La metodología de evaluación de la comunicación interna del **Modelo COMUNICOOP** se apoya en un conjunto de principios que garantizan su validez, legitimidad y aplicabilidad en cooperativas de distinto tamaño, madurez y sector.

Estos principios actúan como marco común tanto para la **autoevaluación inicial**, concebida como diagnóstico participativo de madurez comunicativa, como para la **evaluación continua**, entendida como proceso permanente de seguimiento, aprendizaje y mejora.

a) Participación activa y corresponsabilidad

La evaluación de la comunicación interna no puede ser un ejercicio técnico aislado, sino un **proceso compartido**.

Por lo que, tanto la autoevaluación como la revisión periódica deben implicar a las diferentes figuras y niveles organizativos —dirección, mandos intermedios, representación social, personal técnico y socios trabajadores—.

- En la **autoevaluación inicial**, la participación asegura una **mirada múltiple y plural** sobre el estado real de la comunicación.
- En la **evaluación continua**, esta participación se consolida mediante la **retroalimentación constante** a través de encuestas, foros y espacios de escucha.

El principio de corresponsabilidad implica que **todos los miembros de la cooperativa son agentes comunicativos**, responsables de construir y mantener la calidad del diálogo interno.

b) Transparencia y trazabilidad

El proceso evaluativo debe garantizar la **accesibilidad y comprensión de la información** en todas sus etapas.

La comunicación de resultados —ya sean logros, desafíos o aprendizajes— debe realizarse de manera clara, verificable y compartida.

- En la **autoevaluación inicial**, la transparencia permite validar colectivamente el diagnóstico de partida.
- En la **evaluación continua**, asegura que los resultados, métricas e indicadores del cuadro de mando (KPI) se **devuelvan a la organización** mediante informes o presentaciones accesibles.

Este principio refuerza la **legitimidad institucional** del proceso y consolida una cultura de confianza y rendición de cuentas.

c) Integralidad y equilibrio metodológico

La comunicación interna es una realidad compleja que combina dimensiones culturales, tecnológicas, relacionales y emocionales.

Por ello, la evaluación debe integrar enfoques **cuantitativos y cualitativos**, combinando datos medibles con percepciones y narrativas.

- La **autoevaluación inicial** debe incluir indicadores estructurales (canales, procesos, frecuencia, herramientas) y elementos culturales (liderazgo, clima, confianza).
- La **evaluación continua** incorpora métricas dinámicas (uso de plataformas, participación, satisfacción, feedback) y análisis interpretativos (talleres, focus groups, revisión de lenguaje).

La integralidad metodológica permite captar no solo “lo que se hace”, sino también “cómo se vive” la comunicación dentro de la cooperativa.

d) Iteración y mejora continua

La evaluación comunicativa no tiene un punto final, sino que se despliega como un **proceso cíclico de aprendizaje**.

Cada ejercicio evaluativo alimenta la siguiente fase de planificación, cerrando el ciclo de mejora continua propio del Modelo COMUNICOOP.

- La **autoevaluación inicial** marca la línea de salida: identifica el punto de partida.
- La **evaluación continua** permite **ajustar estrategias y procesos en tiempo real**, generando retroalimentación permanente.

Este principio convierte la evaluación en un **motor de evolución organizativa**, donde cada ciclo produce nuevos aprendizajes colectivos.

e) Adaptabilidad y escalabilidad

El sistema de evaluación debe ser **flexible y escalable**, de modo que pueda aplicarse tanto en cooperativas pequeñas —con estructuras comunicativas informales— como en grupos empresariales complejos.

- En la **autoevaluación**, la adaptabilidad permite seleccionar instrumentos y niveles de análisis acordes con la realidad organizativa.
- En la **evaluación continua**, posibilita ajustar la periodicidad, la profundidad y los indicadores a la capacidad y los recursos disponibles.

El modelo COMUNICOOP ofrece **una arquitectura modular** que facilita su aplicación progresiva sin perder rigor metodológico.

f) Ética, cuidado y confidencialidad

Toda práctica evaluativa debe sustentarse en un **compromiso ético firme**, respetando la confidencialidad de la información y el bienestar emocional de las personas participantes.

- En la **autoevaluación inicial**, el respeto a la diversidad de percepciones y opiniones es clave para generar confianza.
- En la **evaluación continua**, el principio de cuidado se traduce en **un uso responsable y pedagógico de los resultados**, orientado a la mejora y no a la fiscalización.

Evaluar la comunicación implica **evaluar también las relaciones humanas** que sostienen la organización cooperativa; por ello, la empatía, el respeto y la escucha activa deben guiar todo el proceso.

g) Aprendizaje colectivo e intercooperativo

Finalmente, la evaluación comunicativa debe trascender lo individual para convertirse en una práctica de **aprendizaje colectivo**.

El intercambio de resultados, experiencias y metodologías entre cooperativas permite **fortalecer la red COMUNICOOP** y avanzar hacia estándares compartidos de excelencia comunicativa.

La autoevaluación y la evaluación continua no son fines en sí mismas, sino **herramientas para generar conocimiento y cultura cooperativa compartida**.

3. Dimensiones evaluativas de la Comunicación Interna

El sistema de evaluación de la comunicación interna del **Modelo COMUNICOOP** se apoya en un enfoque **multidimensional**, que combina factores culturales, organizativos, tecnológicos y humanos. Estas dimensiones permiten observar la comunicación desde distintas perspectivas —estructural, emocional, participativa y estratégica— y ofrecen una visión integrada del grado de madurez comunicativa de la cooperativa.

Cada dimensión se evalúa mediante **indicadores clave (KPI)** y **herramientas mixtas** (cuantitativas y cualitativas), garantizando un análisis equilibrado entre los resultados medibles y las percepciones de las personas que forman parte de la organización.

3.1. Tabla de dimensiones, indicadores y herramientas

Dimensión evaluativa	Objetivo	Indicadores o variables clave	Métodos y herramientas sugeridas	Periodicidad / uso
1. Cultural y de liderazgo comunicativo	Evaluar la coherencia entre los valores cooperativos, la identidad organizativa y las prácticas comunicativas.	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de confianza interna. - Coherencia valor–discurso. - Liderazgo comunicativo (visibilidad, escucha, coherencia). - Grado de identificación con el propósito común. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas y focus groups. - Encuestas de clima comunicativo (bloque A). - Observación cualitativa de reuniones y mensajes institucionales. 	Anual (autoevaluación) + revisión semestral (evaluación continua).
2. Estructural y organizativa	Analizar la arquitectura comunicativa, los flujos de información y los mecanismos de coordinación interna.	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia y actualización del PECEI. - Claridad de roles y responsabilidades. - Cobertura y redundancia de canales. - Frecuencia y calidad de reuniones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Auditoría de canales. - Mapa de comunicación interna. - Revisión documental del PECEI y actas. 	Anual + seguimiento trimestral.
3. Tecnológica y digital colaborativa	Medir el grado de adopción, accesibilidad y eficacia de las herramientas digitales de comunicación interna.	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de uso activo de intranet / Nextcloud / foros. - Accesibilidad tecnológica (idioma, interfaz, usabilidad). - Satisfacción con las herramientas digitales. - Formación digital recibida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analítica de plataformas. - Encuestas específicas de digitalización. - Observación de interacciones online. 	Trimestral / continuo.
4. Participativa y de escucha activa	Evaluar la calidad del diálogo interno y la implicación de las personas en la toma de decisiones y propuestas.	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de aportaciones o ideas canalizadas. - Nivel de respuesta institucional (“You said / We did”). - Grado de participación en asambleas, encuestas y foros. - Percepción de capacidad de influencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de participación. - Encuestas participativas (bloque C). - Entrevistas colectivas o deliberativas. - Foros digitales con devolución. 	Semestral.

Dimensión evaluativa	Objetivo	Indicadores o variables clave	Métodos y herramientas sugeridas	Periodicidad / uso
5. Emocional, bienestar y clima comunicativo	Analizar el componente relacional y afectivo de la comunicación interna: tono, reconocimiento y bienestar percibido.	- Percepción de apoyo y reconocimiento. - Lenguaje utilizado (respetuoso, inclusivo, empático). - Nivel de estrés comunicativo / sobrecarga. - Índice de bienestar comunicativo (escala 1–5).	- Encuestas de clima y bienestar. - Escalas emocionales. - Revisión de mensajes y campañas internas. - Observación etnográfica.	Semestral / anual.
6. Inclusión, diversidad e igualdad comunicativa	Verificar el grado de accesibilidad, pluralidad y equidad en los mensajes, lenguajes y canales.	- % de contenidos bilingües o inclusivos. - Representación de la diversidad interna. - Adecuación del lenguaje no sexista. - Percepción de inclusión comunicativa.	- Auditoría de comunicación inclusiva. - Cuestionario de diversidad. - Revisión de materiales y contenidos digitales.	Anual.
7. Impacto organizacional y resultados estratégicos	Medir los efectos de la comunicación sobre el rendimiento, la cohesión y la satisfacción global.	- Satisfacción general con la comunicación interna. - Evolución del clima laboral. - Correlación comunicación-absentismo. - Cumplimiento de los objetivos del PECl. - Índice de reputación interna.	- Cuadro de mando KPI. - Correlaciones estadísticas (satisfacción vs absentismo). - Informes anuales de resultados. - Sesiones de devolución.	Trimestral (KPI) + anual (evaluación global).

3.2. Criterios de valoración cualitativa y cuantitativa

Cada dimensión puede valorarse mediante una **escala de desarrollo (1–5)**, que permite identificar el nivel de madurez comunicativa alcanzado:

Nivel	Descripción del grado de desarrollo comunicativo
1. Inicial	No existe una estrategia formal; la comunicación es reactiva y fragmentada.
2. Básico	Hay canales activos, pero sin planificación ni evaluación sistemática.
3. Intermedio	Existe un plan estructurado; se recogen percepciones, aunque con baja sistematicidad.
4. Avanzado	La comunicación es transversal, participativa y medida periódicamente.
5. Excelente	Modelo consolidado, con aprendizaje continuo e integración plena en la cultura cooperativa.

La combinación de estas puntuaciones ofrece una **matriz de madurez comunicativa**, que sirve para comparar avances entre cooperativas o entre diferentes periodos dentro de una misma organización.

3.3. Resultados esperados

El análisis multidimensional permite a cada cooperativa:

- Obtener un **perfil de madurez comunicativa** visualizado por dimensiones.
- Detectar los **ámbitos críticos de mejora**.
- Priorizar acciones concretas dentro del **Plan Estratégico de Comunicación Interna (PECl)**.
- Integrar la evaluación dentro de los procesos de **planificación, formación y gestión del conocimiento**.
- Generar una cultura de **autodiagnóstico compartido y aprendizaje cooperativo**.

4. Fases del proceso evaluativo

La evaluación de la comunicación interna en el **Modelo COMUNICOOP** se estructura en **seis fases interdependientes**, que conforman un ciclo continuo de aprendizaje y mejora.

Este ciclo combina un **diagnóstico participativo de partida (autoevaluación)** con un sistema de **seguimiento periódico (evaluación continua)**, garantizando coherencia entre la reflexión, la acción y la mejora sostenida.

Fase 1. Autoevaluación inicial – Diagnóstico de madurez comunicativa

Objetivo: Comprender el punto de partida de la cooperativa en materia de comunicación interna. Esta fase permite identificar el nivel de desarrollo comunicativo y las percepciones de las personas respecto a los canales, la cultura y la participación.

Principales acciones:

- Aplicación de la **Ficha de Diagnóstico Participativo** y el **Cuestionario de Clima Comunicativo**.
- Entrevistas o grupos focales con representantes de las distintas áreas.
- Elaboración de un **Mapa de canales y flujos comunicativos**.
- Valoración cualitativa y cuantitativa de las **siete dimensiones** (cultural, estructural, tecnológica, participativa, emocional, inclusiva e impacto).
- Categorización de resultados por niveles (1–5) según la **Escala de Madurez Comunicativa**.

Resultado esperado:

Un **informe de autoevaluación inicial**, con la línea base de indicadores, fortalezas, debilidades y recomendaciones iniciales para el diseño o revisión del **Plan Estratégico de Comunicación Interna (PECI)**.

Duración estimada: 4–6 semanas.

Agentes implicados: Comité de Comunicación Interna (CCI), RRHH, representación social, dirección, personal técnico.

Fase 2. Evaluación intermedia – Seguimiento semestral del PEGI

Objetivo: Analizar la evolución de las acciones y verificar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en el PEGI. Esta fase permite **detectar desvíos o áreas críticas** y aplicar medidas correctoras antes de la revisión anual.

Principales acciones:

- Actualización del **Cuadro de Mando KPI**.
- Revisión de los indicadores cuantitativos (participación, uso de canales, satisfacción).
- Recogida de **feedback cualitativo** mediante cuestionarios breves o entrevistas.
- Valoración del nivel de avance por eje COMUNICOOP.
- Elaboración de un **informe semestral de seguimiento**.

Resultado esperado:

Un diagnóstico operativo que permite ajustar tácticas, priorizar recursos y reforzar la comunicación entre áreas o grupos de trabajo.

Duración estimada: 2–3 semanas.

Agentes implicados: CCI, departamento de Comunicación, RRHH, mandos intermedios.

Fase 3. Evaluación anual integral – Balance cultural, organizativo y tecnológico

Objetivo: Consolidar los resultados del año, integrando los aspectos medibles y las percepciones cualitativas. Es el momento de **valorar el impacto global** de la comunicación sobre el clima organizacional y la cohesión cooperativa.

Principales acciones:

- Recopilación de todos los informes trimestrales y semestrales.
- Actualización del **Informe Anual de Comunicación Interna**.
- Correlación entre satisfacción, absentismo y participación.
- Evaluación cualitativa de liderazgo comunicativo, bienestar e innovación.
- Revisión del cumplimiento de objetivos del PECl y de los compromisos éticos y cooperativos.

Resultado esperado:

Un **balance integral de comunicación interna**, con indicadores agregados y comparativos respecto al año anterior, que sirva de base para la planificación del siguiente ciclo.

Duración estimada: 4 semanas.

Agentes implicados: Dirección, CCI, RRHH, comunicación, representación social.

Fase 4. Devolución participativa de resultados

Objetivo: Garantizar la **transparencia y el aprendizaje colectivo** a partir de los resultados obtenidos. La devolución de resultados no es un acto informativo, sino un **espacio de diálogo organizativo**.

Principales acciones:

- Presentación de resultados a toda la plantilla (reuniones, asambleas híbridas, boletines visuales).
- Publicación de un **resumen accesible** en la intranet (“You said / We did”).
- Espacios de deliberación: recogida de propuestas, comentarios y mejoras.
- Incorporación del feedback en el PECl actualizado.

Resultado esperado:

Un proceso de **retroalimentación bidireccional** que refuerce la confianza, la participación y la percepción de justicia comunicativa.

Duración estimada: 2 semanas.

Agentes implicados: CCI, Comunicación, Dirección, Representación social.

Fase 5. Plan de mejora comunicativa

Objetivo: transformar los hallazgos del proceso evaluativo en **acciones concretas de mejora**. Esta fase convierte los datos en decisiones y aprendizajes aplicables.

Principales acciones:

- Identificación de **líneas prioritarias** según resultados del balance anual.
- Diseño de un **plan operativo de mejora** con objetivos, responsables e indicadores específicos.
- Definición de medidas correctoras (formación, tecnología, procesos, liderazgo).
- Integración del plan de mejora en el PECE del nuevo ejercicio.

Resultado esperado:

Un **documento operativo de mejora continua**, que sirva como guía de trabajo y aprendizaje colectivo para el año siguiente.

Duración estimada: 3–4 semanas.

Agentes implicados: CCI, RRHH, Dirección, Representación social.

Fase 6. Seguimiento continuo y aprendizaje intercooperativo

Objetivo: Mantener activa la cultura de evaluación y conectar los aprendizajes individuales con el ecosistema cooperativo.

Principales acciones:

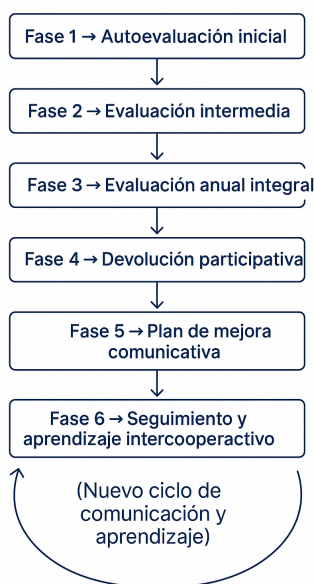
- Actualización periódica de indicadores en el **Cuadro de Mando COMUNICOOP**.
- Registro de buenas prácticas y aprendizajes significativos.
- Intercambio de experiencias con otras cooperativas a través de la **Red COMUNICOOP**.
- Evaluación de impacto global (económico, cultural y social).
- Formación continua en competencias comunicativas y evaluativas.

Resultado esperado:

Un sistema estable de **aprendizaje organizativo y cooperación intercooperativa**, donde la evaluación deja de ser un ejercicio puntual y se convierte en una práctica cultural permanente.

Duración: proceso continuo con revisión anual.

Síntesis visual del ciclo evaluativo



5. Herramientas e instrumentos de apoyo a la evaluación

El sistema de evaluación del **Modelo COMUNICOOP** se apoya en un conjunto de herramientas complementarias que permiten **recoger, analizar y comunicar información** sobre el estado de la comunicación interna.

Estas herramientas están diseñadas para **facilitar la participación, garantizar la trazabilidad de los resultados y convertir los datos en conocimiento útil** para la mejora continua.

Cada instrumento puede utilizarse de forma independiente o integrada dentro del **ciclo de autoevaluación y evaluación continua**, en función del tamaño, madurez y recursos de la cooperativa.

5.1. Herramientas para la autoevaluación inicial

Instrumento	Descripción y finalidad	Formato / responsable
Ficha de Diagnóstico Participativo	Herramienta base para identificar el punto de partida comunicativo. Evalúa cultura, canales, liderazgo, participación, bienestar, tecnología e indicadores.	Tabla editable (Anexo 1). Responsable CCI con apoyo de RRHH.
Cuestionario de Clima Comunicativo	Evalúa percepciones de confianza, coherencia, pertenencia, claridad informativa y tono relacional.	Encuesta digital o papel (Anexo 3). Responsable: RRHH / Comunicación.
Mapa de Canales y Flujos Comunicativos	Identifica todos los canales internos, su frecuencia, públicos y responsables. Detecta duplicidades o vacíos.	Tabla o diagrama visual (Anexo 2). Responsable: Comunicación / TIC.
Guía de Roles Comunicativos	Define las funciones y responsabilidades de cada perfil en la comunicación interna.	Documento de referencia (Anexo 6). Responsable: Dirección / CCI.
Escala de Madurez Comunicativa (1–5)	Permite valorar el nivel global de desarrollo de la comunicación interna en cada dimensión.	Plantilla con escala cualitativa y cuantitativa. Responsable: CCI.

Resultado esperado: una **radiografía integral del estado comunicativo**, que servirá como línea base para el seguimiento posterior.

5.2. Herramientas para la evaluación continua

Instrumento	Descripción y finalidad	Periodicidad / uso
Cuadro de Mando KPI (Anexo 5)	Sistema principal de medición cuantitativa. Incluye indicadores por eje COMUNICOOP: liderazgo, transparencia, participación, bienestar, digitalización, innovación, etc.	Actualización trimestral. Revisión semestral.
Panel de Seguimiento PEI	Permite visualizar el grado de avance de las acciones planificadas en el Plan Estratégico de Comunicación Interna.	Revisión mensual / semestral.
Registro de Participación y Feedback	Documento para registrar aportaciones, sugerencias, comentarios o incidencias surgidas en foros, buzones o reuniones.	Revisión trimestral.
Analítica de Plataformas Digitales	Datos de uso, accesos, interacción y participación en intranets, foros o herramientas colaborativas.	Seguimiento mensual (área TIC).
Encuestas Flash / Pulsos Comunicativos	Microencuestas breves (3–5 ítems) para medir clima o satisfacción inmediata ante campañas o cambios internos.	Según evento o acción.

Resultado esperado: un flujo constante de **datos y señales de retroalimentación** que permita corregir, adaptar o reforzar estrategias comunicativas en tiempo real.

5.3. Herramientas para la evaluación cualitativa

Instrumento	Finalidad y tipo de información	Aplicación práctica
Entrevistas individuales / grupales	Explorar percepciones, barreras y propuestas de mejora comunicativa.	Dirigidas por el CCI o equipo externo.
Focus groups por áreas	Analizar experiencias y sentimientos compartidos sobre liderazgo, transparencia o bienestar.	Sesiones presenciales o híbridas (1,5 h).
Guía de Observación de Reuniones y Mensajes	Analiza tono, participación, coherencia y claridad en interacciones comunicativas reales.	Aplicable por observadores internos o externos.
Análisis de lenguaje y narrativa institucional	Revisión de boletines, comunicados y contenidos digitales para detectar sesgos, tono o consistencia.	Ejercicio anual de auditoría comunicativa.
Historias o relatos de buenas prácticas	Recoge experiencias exitosas de comunicación participativa o emocional.	Módulo narrativo del Observatorio COMUNICOOP.

Resultado esperado: un conocimiento **profundo y contextualizado** del clima comunicativo y de la calidad relacional de la organización.

5.4. Herramientas para la devolución y el aprendizaje organizativo

Instrumento	Descripción y utilidad	Responsable / Frecuencia
Informe Anual de Comunicación Interna	Documento síntesis que recoge los resultados globales de evaluación (cuantitativos y cualitativos) y los aprendizajes del año.	CCI / Dirección. Publicación anual.
Sesiones de devolución participativa	Reuniones o asambleas en las que se presentan los resultados y se recogen propuestas.	CCI / Representación Social. Semestral o anual.
Boletín interno "You said / We did"	Comunicación visual de los resultados y las mejoras implementadas.	Comunicación / RRHH. Trimestral.
Banco de Buenas Prácticas COMUNICOOP	Repositorio digital compartido con casos, herramientas y aprendizajes intercooperativos.	Confederación / Red COMUNICOOP. Actualización anual.
Matriz de seguimiento y aprendizaje	Plantilla donde se registran las mejoras aplicadas y su impacto.	CCI / Comunicación. Permanente.

Resultado esperado: que los resultados de la evaluación **se conviertan en aprendizaje colectivo**, reforzando la transparencia, la motivación y la coherencia del sistema comunicativo.

6. Escala de Autoevaluación y Madurez Comunicativa (niveles 1–5)

La **Escala de Autoevaluación** es la herramienta central para situar a cada cooperativa en su nivel de desarrollo comunicativo. Permite realizar una valoración objetiva y consensuada, combinando **indicadores cuantitativos** (KPIs) con **valoraciones cualitativas** obtenidas mediante entrevistas, cuestionarios y observaciones.

Esta escala se aplica inicialmente en la **autoevaluación de partida** y se revisa en cada ciclo de **evaluación continua**, con el fin de medir progresos y orientar los planes de mejora.

6.1. Niveles de desarrollo comunicativo

Nivel	Denominación	Descripción general	Evidencias observables	Orientaciones para avanzar
1	Inicial – Comunicación reactiva o fragmentada	No existe una estrategia formal de comunicación interna. Las acciones son puntuales, informales o centradas en la transmisión descendente. La comunicación se percibe con función secundaria.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de plan o documento marco (PECI). - Canales dispersos o informales. - Baja participación en procesos de información. - Percepción de descoordinación o silencio organizativo. - Ausencia de indicadores o evaluaciones previas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una autoevaluación diagnóstica - Crear un Comité de Comunicación Interna (CCI). - Identificar canales básicos y responsabilidades. - Establecer un plan de acciones iniciales
2	Básico – Comunicación estructurada pero unidireccional	Existen canales formales (intranet, boletín, reuniones) pero la comunicación sigue siendo vertical o centrada en la difusión de información. La evaluación es esporádica.	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación regulada desde dirección, con bajo feedback. - Participación limitada: consultas ocasionales - Cultura organizativa poco dialogante. - Falta de integración entre comunicación, RRHH y PRL. - Indicadores incipientes o sin seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Introducir mecanismos de escucha activa (encuestas, foros). - Diseñar un primer Plan Estratégico de Comunicación Interna (PECI). - Promover liderazgo comunicativo y formación básica.
3	Intermedio – Comunicación planificada y participativa	Existe una estrategia formal compartida (PECI). La comunicación comienza a concebirse como un proceso bidireccional y cultural. Se aplican evaluaciones periódicas.	<ul style="list-style-type: none"> - PECI aprobado y conocido. - Canales institucionales activos y diversos. - Encuestas y devoluciones regulares - Formación en liderazgo comunicativo. - Registro sistemático de participación y métricas 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar el sistema de evaluación continua (KPI). - Integrar comunicación con bienestar, igualdad y digitalización. - Desarrollar competencias emocionales y de escucha organizativa.
4	Avanzado – Comunicación transversal y medible	La comunicación es un eje estratégico transversal. Se integran métricas, indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Cuadro de mando operativo (KPI). - Evaluación semestral 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar la innovación comunicativa y la intercooperación. - Desarrollar analítica avanzada y

Nivel	Denominación	Descripción general	Evidencias observables	Orientaciones para avanzar
		retroalimentación continua. Existe una cultura de diálogo y mejora constante.	anual. - Cultura de confianza y transparencia consolidada. - Canales híbridos accesibles (digitales y presenciales). - Prácticas sistemáticas de devolución participativa (“You said, We did”).	evaluación de impacto. - Vincular comunicación y sostenibilidad cooperativa.
5	Excelente – Comunicación cooperativa integrada y sostenible	La comunicación está plenamente integrada en la cultura, la estrategia y la gobernanza cooperativa. El modelo se evalúa, se comparte y se mejora colectivamente.	- Comunicación percibida como valor organizativo. - Transparencia y participación plenas. - Indicadores consolidados y públicos. - Cultura emocional y digital madura. - Participación activa en la red COMUNICOOP. - Innovación y ética tecnológica en el uso de IA.	- Compartir buenas prácticas en la red intercooperativa. - Actuar como mentor o referente comunicativo. - Renovar periódicamente los procesos de evaluación. - Consolidar una cultura de aprendizaje organizativo.

6.2. Aplicación práctica de la escala

1. Autoevaluación inicial:

- o El Comité de Comunicación Interna (CCI) reúne evidencias y puntuaciones para cada dimensión (1–5).
- o Se elaboran mapas visuales de madurez por eje COMUNICOOP.
- o Se genera un informe base que servirá para diseñar el PECl.

2. Evaluación continua:

- o Cada seis o doce meses se revisan los valores, detectando avances o retrocesos.
- o Se identifican “zonas críticas” (dimensiones con puntuaciones ≤ 2) y “zonas de excelencia” (≥ 4).
- o Los resultados se integran en el **Cuadro de Mando KPI**.

3. Evaluación intercooperativa:

- o Los resultados agregados pueden compararse de manera anónima entre cooperativas, facilitando el aprendizaje mutuo y la construcción de estándares compartidos dentro de la **Red COMUNICOOP**.

6.3. Visualización de resultados

Se recomienda utilizar representaciones gráficas para facilitar la interpretación y la comunicación de resultados:

- **Radar o telaraña de madurez comunicativa:** muestra los niveles alcanzados en cada dimensión.
- **Mapa de calor de indicadores:** identifica áreas de mejora según color (verde = avanzado, naranja = intermedio, rojo = crítico).
- **Tendencia temporal:** compara la evolución de la cooperativa a lo largo de varios ejercicios.

6.4. Finalidad estratégica de la escala

La escala no es un instrumento de clasificación, sino de **conciencia y aprendizaje**.

Su aplicación promueve una mirada reflexiva sobre la práctica comunicativa, fomenta la mejora continua y ayuda a consolidar un modelo de **comunicación cooperativa madura, sostenible y evaluable**.

7. Productos y resultados del sistema de evaluación

El proceso de **autoevaluación y evaluación continua** de la comunicación interna genera una serie de productos tangibles e intangibles que permiten **cerrar el ciclo de aprendizaje organizativo** y consolidar una cultura comunicativa basada en la evidencia, la transparencia y la participación.

Estos resultados no son únicamente informes técnicos, sino **instrumentos de gestión y transformación cultural**, que vinculan el conocimiento generado con la acción cooperativa.

7.1. Productos principales del proceso evaluativo

Producto / Resultado	Descripción	Periodicidad / Responsable	Finalidad estratégica
Informe de Autoevaluación Inicial	Documento que recoge el diagnóstico de partida de la cooperativa en materia de comunicación interna. Incluye el análisis de las siete dimensiones, la línea base de indicadores y la posición en la escala de madurez comunicativa.	Una vez cada tres años o en nuevas incorporaciones al modelo. Responsable: CCI / Comunicación.	Establecer el punto de partida y diseñar el primer PECl.
Informe de Seguimiento Semestral (KPI)	Documento operativo con los resultados del Cuadro de Mando y los indicadores de cada eje COMUNICOOP.	Semestral. Responsable: CCI / RRHH / Dirección.	Ajustar tácticas, identificar desviaciones y mejorar procesos.
Informe Anual de Comunicación Interna	Síntesis global de resultados, percepciones y avances culturales. Incluye comparativa con años anteriores y plan de mejora.	Anual. Responsable: CCI / Dirección.	Comunicar resultados a toda la organización y renovar objetivos.
Plan de Mejora Comunicativa	Documento derivado de los resultados evaluativos, con medidas concretas, responsables, cronograma y recursos.	Tras cada evaluación anual. Responsable: CCI / Comunicación.	Garantizar la mejora continua del sistema comunicativo.
Panel de Aprendizajes Organizativos	Mapa visual con los principales hallazgos, aprendizajes y buenas prácticas internas identificadas en el proceso.	Anual. Responsable: CCI / Comunicación / Formación.	Convertir la evaluación en conocimiento compartido.
Banco de Buenas Prácticas COMUNICOOP	Repositorio intercooperativo que recopila experiencias, metodologías y herramientas validadas.	Actualización anual. Responsable: Confederación / Red COMUNICOOP.	Transferir conocimiento y fomentar innovación entre cooperativas.
Panel comparativo intercooperativo (benchmarking)	Análisis agregado de indicadores y niveles de madurez de varias cooperativas, preservando la confidencialidad.	Anual. Responsable: Red COMUNICOOP.	Aprendizaje colectivo y fijación de estándares sectoriales.
Sesiones de devolución participativa	Espacios de presentación, diálogo y cocreación de propuestas tras cada evaluación.	Tras informes semestrales y anuales. Responsable: CCI / Representación social.	Promover transparencia, confianza y sentido compartido.

7.2. Resultados organizativos e intangibles

Además de los productos documentales, la aplicación sistemática del modelo produce **resultados culturales y organizativos** que consolidan el desarrollo comunicativo de la cooperativa:

1. **Mayor coherencia entre discurso y práctica.** La comunicación pasa de ser un instrumento operativo a un reflejo de la identidad cooperativa.
2. **Incremento de la confianza interna.** La evaluación abierta y participativa refuerza la percepción de justicia, escucha y pertenencia.
3. **Cultura de transparencia y corresponsabilidad.** Los resultados y decisiones se comparten, generando compromiso colectivo.
4. **Evidencias objetivas para la toma de decisiones.** Los indicadores y métricas permiten justificar recursos, priorizar acciones y vincular comunicación con resultados organizativos (absentismo, satisfacción, participación).
5. **Desarrollo de competencias comunicativas.** El proceso evaluativo impulsa la formación en liderazgo, escucha y comunicación emocional.
6. **Consolidación de la cultura de mejora continua.** La evaluación deja de ser una obligación para convertirse en un hábito cultural que impulsa innovación y aprendizaje.
7. **Contribución al ecosistema intercooperativo.** Los aprendizajes se comparten en red, fortaleciendo la inteligencia colectiva del sistema COMUNICOOP.

7.3. Indicadores de éxito del propio sistema de evaluación

El sistema de evaluación también puede evaluarse a sí mismo, valorando su **efectividad, utilidad y apropiación cultural**. Para ello se pueden emplear los siguientes metadatos o KPIs de proceso:

Indicador de eficacia del sistema	Fórmula / Fuente	Meta recomendada
Nivel de participación en las autoevaluaciones	Nº personas que responden / total plantilla	≥70 %
Tasa de devolución participativa	Nº propuestas recogidas y respondidas / total recibidas	≥80 %
Cumplimiento del calendario evaluativo	Nº fases realizadas / planificadas	≥90 %
Aplicación del plan de mejora	Nº acciones ejecutadas / planificadas	≥85 %
Satisfacción con el proceso evaluativo	Media encuesta interna (escala 1–5)	≥4,0
Incorporación intercooperativa	Nº cooperativas que participan en el banco de buenas prácticas	Crecimiento anual ≥10 %

Estos indicadores permiten garantizar que el sistema se mantenga **operativo, participativo y alineado con los valores cooperativos**.

7.4. Síntesis del impacto esperado

El sistema de evaluación COMUNICOOP busca generar tres niveles de impacto interconectados:

Nivel de impacto	Resultado esperado	Evidencia o ejemplo
Interno (organizativo)	Mejora de la eficacia, cohesión y clima laboral.	Reducción de conflictos, mayor satisfacción interna.

Nivel de impacto	Resultado esperado	Evidencia o ejemplo
Cultural (identitario)	Reforzamiento del propósito cooperativo y sentido de pertenencia.	Lenguaje coherente, liderazgo comunicativo, confianza.
Intercooperativo (sectorial)	Creación de una red de aprendizaje compartido y benchmarking ético.	Banco de buenas prácticas, proyectos conjuntos, mentorías.

En conjunto, los productos y resultados de la evaluación convierten el **Modelo COMUNICOOP** en una herramienta **viva, verificable y transferible**, que no solo mide la comunicación, sino que **fortalece la cultura democrática y el aprendizaje cooperativo**.

Anexos de la Metodología de Autoevaluación y Evaluación Continua

Anexo E2. Guía de Entrevistas y Focus Groups

Instrumento cualitativo para profundizar en percepciones, barreras y expectativas comunicativas.

Contiene:

- Bloques temáticos (liderazgo, confianza, canales, participación, bienestar, digitalización).
- 10–12 preguntas orientadoras.
- Instrucciones metodológicas para moderadores.
- Plantilla de registro y síntesis de resultados.

Anexo E3. Matriz de Seguimiento de Indicadores (Evaluación Continua)

Cuadro operativo para el registro trimestral de indicadores.

Columnas:

- Eje COMUNICOOP.
- Indicador (KPI).
- Fuente de datos.
- Meta prevista.
- Valor actual.
- Variación.
- Observaciones / acciones correctoras.

Anexo E4. Plantilla de Informe de Evaluación Anual

Estructura modelo para homogeneizar la presentación de resultados entre cooperativas.

Secciones:

1. Resumen ejecutivo.
2. Contexto y objetivos del PECl.
3. Metodología empleada.
4. Resultados por dimensión.
5. Análisis de indicadores (KPI).
6. Conclusiones y recomendaciones.
7. Propuestas de mejora.

Anexo E5. Formulario “You said / We did”

Herramienta de devolución participativa.

Dos columnas principales:

Lo que dijiste

Lo que hicimos / harem

Incluye campos de: responsable, fecha, estado (en curso / completado) observaciones.

Se utiliza para comunicar a toda la plantilla las acciones derivadas del proceso evaluativo.

Anexo E6. Ficha de Aprendizaje y Mejora

Documento síntesis que convierte los resultados evaluativos en conocimiento útil.

Campos:

- Descripción del hallazgo / dificultad detectada.
- Lección aprendida.
- Cambio implementado.
- Efecto observado.
- Recomendación para otras cooperativas.

Anexo E7. Mapa Visual del Ciclo de Evaluación COMUNICOOP

Diagrama circular o espiral que ilustra las seis fases evaluativas:

Autoevaluación inicial → Seguimiento semestral → Evaluación anual → Devolución participativa → Plan de mejora → Aprendizaje intercooperativo.

Formato editable en Word o PNG para incorporar en informes o presentaciones.

ANEXO E1. FICHA DE DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA – MODELO COMUNICOOP

1. Finalidad de la ficha

Esta ficha tiene como objetivo **recoger la percepción de la plantilla (socias/os y trabajadoras/es)** sobre el estado actual de la comunicación interna en la cooperativa.

Forma parte de la **Fase 1. Diagnóstico participativo** del **Modelo COMUNICOOP**, y permite identificar **fortalezas, debilidades y prioridades de mejora** antes de diseñar o actualizar el **Plan Estratégico de Comunicación Interna (PECI)**.

El cuestionario debe aplicarse de manera **anónima y voluntaria**, garantizando la confidencialidad y fomentando respuestas sinceras. Se recomienda su administración digital o presencial, y que los resultados se analicen de forma colectiva por el **Comité de Comunicación Interna (CCI)**.

2. Instrucciones de uso

- Señala el nivel de acuerdo con cada afirmación, según la escala:
1 = Muy en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 = De acuerdo | 5 = Muy de acuerdo
- Añade comentarios o ejemplos si lo consideras útil.
- Tiempo estimado de respuesta: **10–15 minutos**.

3. Cuestionario de diagnóstico participativo

Nº	Dimensión evaluada	Afirmación / Pregunta	Valoración (1–5)	Comentarios / Ejemplos
1	Cultura y liderazgo comunicativo	Siento que los valores cooperativos (participación, solidaridad, transparencia) se reflejan en la comunicación diaria.		
2		Las personas que ocupan cargos de responsabilidad comunican con claridad, coherencia y cercanía.		
3		Existe un clima de confianza que permite expresar opiniones sin miedo.		
4	Transparencia y gobernanza comunicativa	La información relevante sobre decisiones, resultados o cambios llega de forma oportuna y comprensible.		
5		Considero que la comunicación interna es transparente y que se explican los motivos de las decisiones.		
6		La dirección promueve activamente espacios de diálogo con la plantilla.		

Nº	Dimensión evaluada	Afirmación / Pregunta	Valoración (1-5)	Comentarios / Ejemplos
7	Escucha activa y participación	Se nos consulta o pregunta sobre temas que afectan a nuestro trabajo o bienestar.		
8		Existen canales claros para hacer llegar propuestas o sugerencias.		
9		Recibimos respuesta o seguimiento a las aportaciones que realizamos.		
10	Comunicación emocional y bienestar	La comunicación en la cooperativa se desarrolla en un clima de respeto y empatía.		
11		Me siento reconocido/a y valorado/a en la comunicación interna.		
12		Percibo que la comunicación contribuye al bienestar y la motivación colectiva.		
13	Inclusión y diversidad comunicativa	Los mensajes y canales de comunicación respetan la diversidad de idioma, edad, género y cultura.		
14		Tengo acceso a la información sin barreras (idioma, tecnología, formato).		
15		Se visibilizan diferentes voces y perspectivas en los mensajes institucionales.		
16	Digitalización y herramientas colaborativas	Conozco y utilizo las herramientas digitales disponibles (intranet, foros, canales internos, etc.).		
17		Considero que las herramientas digitales facilitan el trabajo colaborativo y la participación.		
18		He recibido formación o apoyo para usar correctamente las herramientas de comunicación interna.		
19	Comunicación basada en datos y métricas	La cooperativa evalúa de forma regular la satisfacción o el clima comunicativo.		
20		Conozco los resultados de esas evaluaciones y las mejoras que se implementan.		

Nº	Dimensión evaluada	Afirmación / Pregunta	Valoración (1–5)	Comentarios / Ejemplos
21	Innovación e inteligencia artificial ética	La tecnología y las herramientas digitales se utilizan de forma ética y con transparencia.		
22		Considero que la comunicación interna impulsa la innovación y el aprendizaje colectivo.		
23	Evaluación global	En general, me siento informado/a, escuchado/a y participe de la comunicación en mi cooperativa.		

4. Preguntas abiertas

1. ¿Qué aspectos de la comunicación interna consideras que funcionan mejor en tu cooperativa?
2. ¿Qué dificultades o carencias observas en la comunicación interna?
3. ¿Qué propuestas o ideas aportarías para mejorar la comunicación interna?
4. ¿Qué canales o herramientas de comunicación te resultan más útiles y cuáles menos efectivos?
5. ¿Qué valores crees que deberían reflejarse más claramente en la comunicación cooperativa?

5. Síntesis y uso de resultados

Los resultados de esta ficha deben:

- Servir como **diagnóstico base** para el diseño o revisión del **Plan Estratégico de Comunicación Interna (PECI)**.
- Identificar las **áreas de mejora prioritaria y acciones inmediatas**.
- Compartirse de forma transparente con toda la plantilla (“**You said / We did**”).
- Alimentar la **evaluación continua y el aprendizaje intercooperativo** dentro de la Red COMUNICOOP

ANEXO E2. GUÍA DE ENTREVISTAS Y FOCUS GROUPS – MODELO COMUNICOOP

1. Finalidad del instrumento

La presente guía tiene como objetivo **profundizar en la percepción, experiencias y expectativas comunicativas** de las personas trabajadoras y socias de la cooperativa.

Permite obtener una comprensión cualitativa complementaria a los datos del cuestionario (Anexo E1) y contribuye al **diagnóstico integral de la comunicación interna**.

El uso de esta guía facilita identificar **barreras culturales, emocionales y organizativas**, así como proponer líneas de mejora participativas.

2. Metodología de aplicación

Formato sugerido:

- **Entrevistas individuales:** duración aproximada de 30 minutos.
- **Grupos focales:** entre 6 y 10 participantes; duración de 60–90 minutos.

Perfil de personas participantes:

- Representación equilibrada de áreas, edades, géneros y niveles jerárquicos.
- Se recomienda incluir mandos intermedios, personas socias y trabajadoras no socias.

Recomendaciones:

- Explicar el propósito del encuentro y garantizar **confidencialidad y anonimato**.
- Fomentar un **clima de confianza y escucha activa**.
- Registrar las respuestas de manera anónima (grabación de voz opcional con consentimiento).
- Sintetizar los resultados en una matriz de temas y frases clave.

3. Estructura general de la entrevista o focus group

Bloque	Objetivo	Duración estimada
A. Introducción	Explicar objetivo, normas y confidencialidad.	5 min
B. Cultura y liderazgo comunicativo	Explorar percepciones sobre coherencia, liderazgo, confianza.	10 min
C. Transparencia y participación	Identificar mecanismos de información y escucha activa.	10 min
D. Bienestar e inclusión comunicativa	Analizar tono relacional, respeto, diversidad.	10 min
E. Herramientas y digitalización	Conocer uso y utilidad de herramientas colaborativas.	10 min
F. Evaluación y mejora continua	Recoger propuestas de cambio y aprendizaje organizativo.	10 min
G. Cierre	Resumen, agradecimientos y consentimiento final.	5 min

4. Guía de preguntas orientadoras

Bloque B. Cultura y Liderazgo Comunicativo

1. ¿Qué valores crees que predominan en la forma de comunicarse dentro de la cooperativa?
2. ¿Consideras que los equipos directivos comunican con coherencia y cercanía?
3. ¿Qué comportamientos o prácticas refuerzan (o debilitan) la confianza comunicativa?
4. ¿Puedes mencionar algún ejemplo de liderazgo comunicativo inspirador dentro de la organización?

Bloque C. Transparencia y Participación

1. ¿Recibes información clara y suficiente sobre decisiones o resultados de la cooperativa?
2. ¿Existen espacios o canales donde puedas aportar ideas o expresar opiniones?
3. ¿Qué ocurre con las aportaciones una vez hechas? ¿Recibes retroalimentación?
4. ¿Qué cambios harías para mejorar la transparencia y la escucha?

Bloque D. Bienestar e Inclusión Comunicativa

1. ¿Cómo describirías el clima comunicativo general (respetuoso, tenso, participativo...)?
2. ¿Sientes que puedes expresarte libremente y que se te escucha?
3. ¿Crees que la comunicación refleja la diversidad de personas, idiomas o realidades existentes?
4. ¿Qué prácticas comunicativas contribuyen más al bienestar del grupo?

Bloque E. Herramientas y Digitalización Colaborativa

1. ¿Qué canales o herramientas de comunicación utilizas con mayor frecuencia?
2. ¿Te resultan útiles y accesibles? ¿Por qué?
3. ¿Consideras que las herramientas digitales facilitan la colaboración y la participación?
4. ¿Qué apoyos o formaciones necesitarías para utilizarlas mejor?

Bloque F. Evaluación y Mejora Continua

1. ¿Se recogen habitualmente opiniones o sugerencias del personal sobre la comunicación?
2. ¿Conoces si se evalúa la comunicación interna de alguna forma?
3. ¿Qué aprendizajes o buenas prácticas destacarías de los últimos años?
4. ¿Qué cambios propondrías para fortalecer la comunicación cooperativa?

5. Matriz de síntesis de resultados

(Usar esta tabla para registrar temas emergentes y citas destacadas.)

Dimensión / Tema	Fortalezas identificadas	Debilidades o barreras	Propuestas / Ideas de mejora	Citas o ejemplos representativos
Cultura y liderazgo				
Transparencia y participación				
Bienestar e inclusión				
Digitalización				

Dimensión / Tema	Fortalezas identificadas	Debilidades o barreras	Propuestas / Ideas de mejora	Citas o ejemplos representativos
Evaluación continua				

6. Síntesis y uso de la información

Los resultados de las entrevistas y focus groups deben integrarse con los datos cuantitativos del cuestionario (Anexo E1) para elaborar un **Informe de Diagnóstico Participativo**. El análisis conjunto permitirá:

- Comprender las **dinámicas culturales** que influyen en la comunicación.
- Identificar **barreras estructurales o emocionales**.
- Formular **recomendaciones priorizadas** para el PECl.
- Alimentar los procesos de **evaluación continua y aprendizaje intercooperativo** del Modelo COMUNICOOP.

ANEXO E3. MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE INDICADORES – EVALUACIÓN CONTINUA (MODELO COMUNICOOP)

1. Finalidad del instrumento

La **Matriz de Seguimiento de Indicadores (KPI)** permite realizar un **monitoreo continuo y sistemático** de las acciones del **Plan Estratégico de Comunicación Interna (PECI)**.

Su objetivo es facilitar la toma de decisiones basada en evidencias y fortalecer la **cultura de evaluación y mejora continua** en las cooperativas.

Se recomienda su **actualización trimestral o semestral**, coordinada por el **Comité de Comunicación Interna (CCI)** en colaboración con RRHH y Dirección.

2. Instrucciones de uso




1. Registra los indicadores definidos en el PECI, vinculados a cada eje o dimensión del Modelo COMUNICOOP.
2. Completa la información correspondiente a la **meta prevista, valor actual, fuente de datos y acciones correctoras**.
3. Utiliza colores o símbolos (●●●) para reflejar el estado de avance.
4. Revisa los resultados de forma participativa en el CCI y compártelos en la devolución semestral (“You said / We did”).

3. Matriz de seguimiento de indicadores

Eje / Dimensión	Indicador (KPI)	Meta prevista	Valor actual	Variación (%)	Fuente / Herramienta	Observaciones / Acciones correctoras	Estado (●●●)
1. Cultura y liderazgo comunicativo	Porcentaje de personas que perciben coherencia entre valores y comunicación interna	≥ 80 %			Encuesta de clima / Anexo E1	Refuerzo del liderazgo participativo en reuniones internas	
	Número de iniciativas comunicativas impulsadas por equipos no directivos	≥ 4/año			Actas / Intranet	Fomentar espacios de comunicación transversal	
2. Transparencia y gobernanza comunicativa	Frecuencia de actualizaciones informativas (mensuales, trimestrales...)	≥ 10/año			Intranet / Boletines	Mejorar calendario editorial interno	
	Nivel de conocimiento de decisiones	≥ 75 %			Encuesta / Asamblea	Incluir resumen de decisiones en intranet	

Eje / Dimensión	Indicador (KPI)	Meta prevista	Valor actual	Variación (%)	Fuente / Herramienta	Observaciones / Acciones correctoras	Estado (●●●)
	estratégicas (% plantilla informada)						
3. Escucha activa y participación	Porcentaje de propuestas o sugerencias con respuesta	≥ 90 %			Registro CCI / buzón digital	Establecer política de respuesta en 15 días	
	Nivel de participación en encuestas internas	≥ 70 %			Formulario digital / RRHH	Reforzar campañas de implicación	
4. Comunicación emocional y bienestar	Media de satisfacción comunicativa (escala 1-5)	≥ 4,0			Cuestionario bienestar / clima	Revisión del lenguaje y tono comunicativo	
	Nº de reconocimientos o agradecimientos públicos internos	≥ 6/año			Boletín / intranet	Crear sección fija "Reconocemos tu aportación"	
5. Inclusión y diversidad comunicativa	Porcentaje de mensajes emitidos en doble idioma (euskera/castellano)	≥ 90 %			Revisión intranet / materiales	Cumplir política lingüística cooperativa	
	Accesibilidad digital (cumplimiento WCAG / adaptaciones)	100 %			TIC / Auditoría	Revisar plantillas y contrastes visuales	
6. Digitalización y herramientas colaborativas	Tasa de uso activo de herramientas colaborativas (Nextcloud, ...)	≥ 80 %			Métricas TIC	Reforzar formación interna	
	Nivel de satisfacción con las herramientas digitales	≥ 4,0			Encuesta digital	Ampliar soporte técnico a usuarios	
7. Comunicación basada en datos y métricas	Existencia de cuadro de mando actualizado	Sí / No			CCI	Integrar indicadores automáticos	
	Nº de informes de seguimiento elaborados	≥ 2/año			Dirección / CCI	Automatizar generación semestral	
8. Innovación e inteligencia artificial ética	Nº de acciones o proyectos que integran IA o analítica ética en comunicación	≥ 2/año			CCI / TIC	Crear piloto IA ética con validación participativa	
	Cumplimiento del protocolo ético de IA y datos	100 %			CCI / Comité Ético	Revisar trazabilidad y consentimiento	

4. Guía de interpretación del estado de avance

Símbolo	Significado	Acción recomendada
	Cumplimiento satisfactorio (≥ 90 % de la meta)	Mantener y consolidar la práctica.
	Progreso medio (entre 60–89 %)	Analizar causas y aplicar acciones de mejora.
	Bajo cumplimiento (< 60 %)	Revisar objetivos, metodología o recursos.

5. Uso de la matriz en el ciclo de evaluación

La matriz debe integrarse dentro del **Cuadro de Mando COMUNICOOP**, como instrumento central de seguimiento del PECl. Los resultados se utilizan para:

- **Evaluaciones semestrales y anuales.**
- **Sesiones de devolución participativa.**
- **Actualización del Plan de Mejora Comunicativa.**
- **Aprendizaje intercooperativo en la Red COMUNICOOP.**

ANEXO E4. PLANTILLA DE INFORME DE EVALUACIÓN ANUAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA – MODELO COMUNICOOP

1. Datos generales del informe

Cooperativa: _____

Año de evaluación: _____

Elaborado por: _____

Comité o equipo responsable: _____

Fecha de presentación: _____

2. Resumen ejecutivo. (Extensión recomendada: 1 página)

Breve síntesis del proceso evaluativo anual:

- Contexto general y alcance del informe.
- Principales resultados cuantitativos (participación, satisfacción, canales, etc.).
- Principales hallazgos cualitativos (fortalezas, retos, aprendizajes).
- Recomendaciones clave y líneas de acción para el nuevo ciclo.

Ejemplo: “Durante 2025 se han consolidado los canales colaborativos digitales, con un aumento del 20 % en la participación. Sin embargo, se detecta necesidad de reforzar la transparencia en la devolución de resultados.”

3. Objetivos del proceso de evaluación

1. Analizar el grado de cumplimiento del **Plan Estratégico de Comunicación Interna (PECI)**.
2. Evaluar el impacto de la comunicación interna en el clima, la participación y el bienestar.
3. Identificar áreas de mejora y definir medidas correctoras.
4. Promover la transparencia y el aprendizaje organizativo.
5. Alimentar la red de buenas prácticas de **COMUNICOOP**.

4. Metodología aplicada

Describe brevemente cómo se llevó a cabo la evaluación anual:

- Instrumentos utilizados (cuestionario E1, entrevistas E2, matriz E3, etc.).
- Participación (número de personas encuestadas, entrevistas realizadas, etc.).
- Periodo temporal de análisis.
- Fuentes complementarias (indicadores KPI, métricas digitales, observaciones directas).

Ejemplo: “Se aplicó el cuestionario a 120 personas (60 % de la plantilla) y se realizaron 3 focus groups interdepartamentales. Se actualizaron los indicadores del Cuadro de Mando COMUNICOOP correspondientes al primer semestre de 2025.”

5. Resultados por dimensión

Dimensión COMUNICOOP	Nivel alcanzado (1-5)	Principales evidencias / comentarios	Tendencia respecto al año anterior
Cultura y liderazgo comunicativo			
Transparencia y gobernanza comunicativa			
Escucha activa y participación			
Comunicación emocional y bienestar			
Inclusión y diversidad comunicativa			
Digitalización y herramientas colaborativas			
Comunicación basada en datos y métricas			
Innovación e inteligencia artificial ética			

Incluir notas cualitativas sobre mejoras visibles, cambios en la cultura organizativa o en la satisfacción del personal.

6. Indicadores clave de seguimiento (KPI)

Indicador	Meta prevista	Resultado actual	Variación (%)	Fuente / Método	Valoración (●●●)
Participación en encuestas internas	≥ 70 %			Anexo E1 / RRHH	
Satisfacción comunicativa media (escala 1-5)	≥ 4,0			Anexo E1 / CCI	
Uso de herramientas digitales	≥ 80 %			TIC / métricas Nextcloud	
Devolución participativa de resultados	≥ 80 %			CCI / Actas	
Publicaciones de buenas prácticas en Red COMUNICOOP	≥ 2/año			Confederación	

7. Principales hallazgos cualitativos

Describe los temas o aprendizajes emergentes del análisis cualitativo (entrevistas, focus groups, comentarios abiertos del cuestionario, etc.):

- **Fortalezas destacadas:** prácticas consolidadas, ejemplos inspiradores.
- **Barreras o desafíos:** obstáculos recurrentes, percepciones negativas.
- **Cambios observados:** avances en cultura, liderazgo, clima o tecnología.

Ejemplo: “Se observa una mejora en la comunicación horizontal entre áreas, pero persisten dificultades en la devolución de información estratégica.”

8. Plan de mejora comunicativa

Objetivo específico	Acción propuesta	Responsable	Plazo	Indicador de éxito	Observaciones
Reforzar la transparencia comunicativa	Publicar resúmenes trimestrales de decisiones	Comunicación / Dirección	2026-T1	Nº boletines publicados	
Mejorar la participación digital	Crear canal "Propuestas y Debate" en intranet	CCI / TIC	2026-T2	Nº aportaciones recibidas	
Fomentar el bienestar comunicativo	Implantar programa de reconocimiento interno	RRHH / Comunicación	2026-T3	Encuesta de satisfacción > 4,2	

El plan de mejora debe integrarse en el PECl del ejercicio siguiente.

9. Lecciones aprendidas y buenas prácticas

- Describir brevemente las **prácticas exitosas** detectadas (internas o intercooperativas).
- Indicar su **transferibilidad** a otras cooperativas de la red.
- Proponer cómo se documentarán o difundirán en el **Banco de Buenas Prácticas COMUNICOOP**.

Ejemplo: "La cooperativa ha implantado un boletín participativo donde los equipos comparten aprendizajes semanales. Esta práctica se ha propuesto como modelo transferible a otras cooperativas de servicios."

10. Conclusiones generales

Síntesis de los aprendizajes y recomendaciones estratégicas:

- Nivel global de madurez comunicativa alcanzado.
- Grado de cumplimiento de objetivos del PECl.
- Recomendaciones para el siguiente ciclo anual.
- Enlace con el proceso de evaluación continua.

Ejemplo: "El sistema comunicativo avanza hacia un modelo de diálogo maduro, aunque debe reforzarse la medición del impacto en bienestar y participación. Se recomienda mantener la evaluación semestral y ampliar la formación en liderazgo comunicativo."

11. Aprobación y difusión

Revisado por el Comité de Comunicación Interna (CCI): _____

Aprobado por la Dirección / Consejo Rector: _____

Fecha: _____

Modalidad de devolución a la plantilla: Asamblea / Boletín / Intranet / Reunión departamental

12. Archivos complementarios

Adjuntar:

- Cuadro de Mando de indicadores (Anexo E3).
- Resumen de resultados de cuestionarios (Anexo E1).
- Síntesis de entrevistas o focus groups (Anexo E2).
- Plan de mejora validado.

ANEXO E5. FORMULARIO “YOU SAID / WE DID” – DEVOLUCIÓN PARTICIPATIVA

1. Finalidad del formulario

El formulario “You said / We did” es una herramienta de **devolución participativa** que permite comunicar de manera visible y accesible cómo las aportaciones, sugerencias o resultados recogidos en los procesos de evaluación (cuestionarios, entrevistas, focus groups) se transforman en **acciones reales de mejora**.

Su uso contribuye a:

- Cerrar el ciclo de la escucha activa.
- Fortalecer la confianza y la transparencia interna.
- Mostrar coherencia entre las decisiones y las demandas de la plantilla.
- Promover una cultura de comunicación bidireccional y corresponsable.

Se recomienda **publicar este formulario de manera trimestral o semestral**, tanto en la intranet como en los tabloneros informativos o boletines digitales de la cooperativa.

2. Instrucciones de uso

1. Recoge las principales propuestas, comentarios o resultados del diagnóstico (Anexo E1 y E2).
2. Registra las **acciones adoptadas o planificadas** como respuesta.
3. Indica el **estado de ejecución** y el **área responsable**.
4. Comunica el resultado a toda la plantilla de manera visual, sencilla y positiva.

3. Formulario “You said / We did”

Bloque 1. Comunicación general a toda la cooperativa

Lo que dijiste (You said)	Lo que hicimos / haremos (We did)	Responsable	Estado (●●●)	Fecha prevista / finalización	Observaciones
“Nos gustaría recibir más información sobre las decisiones del Consejo Rector.”	Se ha creado un boletín trimestral con resúmenes de decisiones clave.	Dirección / Comunicación	●	Trimestral	Muy buena acogida; se mantiene formato participativo.
“Falta claridad sobre quién comunica qué temas.”	Se ha actualizado la Guía de Roles Comunicativos (Anexo E6).	CCI	●	Marzo 2025	Aplicación progresiva por áreas.
“Queremos más espacios de debate interdepartamental.”	Se implementan cafés comunicativos mensuales abiertos.	RRHH / CCI	●	En curso	Se evalúa asistencia y participación.
“Sería útil que los comunicados fueran bilingües.”	Todos los mensajes institucionales se publican en euskera y castellano.	Comunicación	●	Enero 2025	Cumplimiento 100%.
“Nos gustaría saber cómo se utilizan nuestras encuestas.”	Se ha incluido sección fija “Resultados y acciones” en la intranet.	Comunicación / RRHH	●	Abril 2025	Transparencia reforzada.

Bloque 2. Comunicación emocional, bienestar y participación

Lo que dijiste (You said)	Lo que hicimos / haremos (We did)	Responsable	Estado (●●●)	Fecha prevista / finalización	Observaciones
“Nos gustaría recibir más reconocimiento por el trabajo bien hecho.”	Se crea sección ‘Reconocemos tu aportación’ en el boletín interno.	RRHH / Comunicación	●	Febrero 2025	Muy valorado por la plantilla.
“Faltan espacios de escucha informal.”	Se organizan encuentros trimestrales de diálogo cooperativo.	CCI	●	En curso	Evaluación positiva; se ampliará.
“Queremos más formación en comunicación interna.”	Lanzamiento del itinerario formativo en comunicación cooperativa (Anexo X).	RRHH / Formación	●	Primer semestre 2025	Formación online y presencial.
“Las reuniones son demasiado largas y poco efectivas.”	Se difunde una guía de buenas prácticas para reuniones internas.	CCI / Dirección	●	Enero 2025	Mejora percibida en coordinación.
“Nos gustaría participar más en la planificación de actividades.”	Se crea canal digital de propuestas colaborativas.	TIC / Comunicación	●	Marzo 2025	Aumenta la participación.

Bloque 3. Herramientas digitales y mejora continua

Lo que dijiste (You said)	Lo que hicimos / haremos (We did)	Responsable	Estado (●●●)	Fecha prevista / finalización	Observaciones
“La intranet es poco intuitiva.”	Actualización del diseño y simplificación del menú principal.	TIC / Comunicación	●	Enero 2025	Nueva versión en marcha.
“Nos gustaría recibir alertas cuando se publique nueva información.”	Activación del sistema de notificaciones automáticas.	TIC	●	Abril 2025	Incrementa la lectura de contenidos.
“Queremos más interacción digital entre equipos.”	Se implementa chat interno.	TIC	●	En curso	En fase de formación de usuarios.
“No sabemos cómo evaluar nuestras propuestas.”	Se incluye módulo de seguimiento dentro del PEI.	CCI	●	Mayo 2025	Vinculado a indicadores KPI.

4. Claves de interpretación

Símbolo	Significado
●	Acción completada y evaluada positivamente.
●	En curso o parcialmente implementada.
●	Pendiente de iniciar o con dificultades.

5. Síntesis de resultados

Al finalizar cada semestre o año, el Comité de Comunicación Interna debe:

- Publicar un resumen visual del formulario en la intranet o boletín.
- Destacar los logros más significativos y los compromisos pendientes.
- Recoger nuevas sugerencias para el siguiente ciclo de mejora.

6. Beneficios esperados

- Reforzar la **transparencia** y la **responsabilidad compartida**.
- Consolidar la **cultura del diálogo cooperativo**.
- Aumentar la **confianza** y el **sentido de pertenencia**.
- Potenciar la **retroalimentación constante** como práctica organizativa.

ANEXO E6. GUÍA DE ROLES COMUNICATIVOS – MODELO COMUNICOOP

1. Finalidad de la guía

Esta guía tiene como objetivo **definir los roles comunicativos** que intervienen en el sistema de comunicación interna de la cooperativa, precisando sus responsabilidades, canales de interacción y nivel de participación.

Su aplicación permite:

- Clarificar **quién comunica qué y a través de qué canales**.
- Alinear los mensajes con los valores y la estrategia de la cooperativa.
- Reforzar la **coherencia entre discurso y práctica**.
- Favorecer una **gobernanza comunicativa participativa y transparente**.

2. Principios generales

1. **Corresponsabilidad:** todas las personas son agentes de comunicación.
2. **Transparencia:** los mensajes deben ser accesibles, claros y coherentes.
3. **Bidireccionalidad:** la comunicación fluye en ambos sentidos (emisión y escucha).
4. **Pertinencia:** cada canal y cada actor comunican según su función y nivel de responsabilidad.
5. **Identidad cooperativa:** toda acción comunicativa debe reflejar los valores de participación, equidad y solidaridad.

3. Roles comunicativos y funciones principales

Rol / Actor	Responsabilidades comunicativas principales	Canales y soportes utilizados	Frecuencia / Participación
Consejo Rector / Dirección General	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar la visión, los objetivos estratégicos y las decisiones relevantes. - Garantizar la transparencia informativa hacia la plantilla. - Escuchar las percepciones y propuestas recibidas a través del CCI. - Liderar con el ejemplo comunicativo. 	Reuniones plenarios, comunicados internos, boletines, asambleas, vídeos institucionales.	Mensual / Trimestral
Comité de Comunicación Interna (CCI)	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar la estrategia de comunicación interna. - Monitorear la ejecución del PEI y los indicadores KPI. - Facilitar la comunicación transversal entre áreas. - Promover la participación y la cultura del diálogo. 	Reuniones internas, actas, intranet, buzón digital, boletines participativos.	Quincenal / Mensual
Responsables de área / Mandos intermedios	<ul style="list-style-type: none"> - Transmitir la información institucional a sus equipos. - Recoger y trasladar aportaciones o incidencias al CCI. - Favorecer la comunicación horizontal y la escucha activa. 	Reuniones de equipo, correo, intranet, chats colaborativos.	Semanal / Según necesidad

Rol / Actor	Responsabilidades comunicativas principales	Canales y soportes utilizados	Frecuencia / Participación
	- Cuidar el tono relacional en reuniones y mensajes.		
Departamento de Comunicación / RRHH	- Elaborar mensajes institucionales coherentes y accesibles. - Gestionar los canales y soportes digitales (intranet, boletines, foros). - Coordinar campañas internas y materiales visuales. - Supervisar la coherencia entre comunicación interna y externa.	Intranet, newsletters, redes internas, cartelería, materiales audiovisuales.	Permanente
Comité de Igualdad / PRL / Ética / Sostenibilidad	- Incorporar criterios de equidad, bienestar y ética en la comunicación. - Asegurar lenguaje inclusivo y accesible. - Difundir información sobre planes transversales (igualdad, salud, sostenibilidad).	Boletines temáticos, jornadas internas, campañas.	Trimestral / Según plan
Área TIC / Innovación	- Mantener las herramientas colaborativas actualizadas y accesibles. - Facilitar formación y soporte en el uso de plataformas digitales. - Promover la innovación ética (IA, automatización).	Plataforma digital, foros técnicos, sesiones formativas.	Permanente
Personas socias y trabajadoras	- Participar activamente en los canales de comunicación interna. - Compartir información, sugerencias o propuestas de mejora. - Contribuir al clima comunicativo con respeto y empatía. - Participar en procesos de diagnóstico y evaluación.	Reuniones, foros, intranet, buzón de sugerencias, encuestas.	Permanente
Comité Social o Representación Laboral	- Canalizar las inquietudes colectivas y comunicarlas de forma constructiva. - Colaborar con el CCI en la mejora del clima comunicativo. - Facilitar el flujo de información entre personas trabajadoras y dirección.	Reuniones mixtas, comunicados, asambleas.	Mensual / Según acuerdo

4. Flujos de comunicación interna

Tipo de flujo	Dirección del flujo	Objetivo	Ejemplo de canal o práctica
Descendente	Dirección → Personal	Informar, orientar, explicar decisiones o estrategias.	Comunicados, boletines, vídeos.
Ascendente	Personal → Dirección / CCI	Expresar opiniones, sugerencias o preocupaciones.	Buzones, encuestas, reuniones.
Horizontal	Entre áreas o equipos	Coordinar, compartir conocimiento, resolver incidencias.	Chats, intranet, reuniones mixtas.

Tipo de flujo	Dirección del flujo	Objetivo	Ejemplo de canal o práctica
Transversal / Diagonal	Entre distintos niveles o proyectos	Innovar, generar aprendizaje intercooperativo.	Foros, comunidades de práctica, talleres.

5. Roles comunicativos en situaciones específicas

Situación comunicativa	Responsable principal	Objetivo comunicativo	Canal recomendado
Lanzamiento del PECl	Dirección / CCI	Difundir objetivos y fases del plan.	Asamblea / Boletín digital.
Crisis o incidente interno	Dirección / Comunicación / PRL	Garantizar comunicación clara y responsable.	Comunicado urgente / Reunión informativa.
Incorporación de nuevos socios/trabajadores	RRHH / CCI	Facilitar acogida y cultura cooperativa.	Sesión de bienvenida / Guía digital.
Evaluación anual	CCI / Dirección	Comunicar resultados y plan de mejora.	Informe anual / Asamblea.
Difusión de buenas prácticas	Comunicación / Red COMUNICOOP	Compartir aprendizajes e innovaciones.	Boletín / Plataforma digital.

6. Principios de coordinación

- Las decisiones comunicativas deben pasar por el **Comité de Comunicación Interna (CCI)**.
- Toda comunicación institucional debe reflejar los valores cooperativos.
- La responsabilidad comunicativa es **compartida**, no exclusiva de un área.
- Se recomienda revisar y actualizar esta guía **anualmente**, junto con la evaluación del PECl.

7. Beneficios esperados

- Claridad y coherencia en los flujos de comunicación.
- Aumento de la confianza y la transparencia.
- Reparto equilibrado de responsabilidades.
- Integración de la comunicación con los planes estratégicos de igualdad, salud y sostenibilidad.
- Refuerzo de la cultura cooperativa a través del liderazgo comunicativo distribuido.

ANEXO E7. PLANTILLA DE PLAN DE COMUNICACIÓN–PRL – MODELO COMUNICOOP

1. Finalidad del plan

El **Plan de Comunicación–PRL** tiene como objetivo **garantizar la comunicación efectiva y bidireccional** en todos los procesos relacionados con la **seguridad, salud y bienestar en el trabajo**, reforzando la cultura preventiva y el sentido cooperativo del cuidado.

Integra la prevención de riesgos laborales dentro de la estrategia de comunicación interna y promueve:

- La **participación activa** de las personas trabajadoras.
- La **coherencia** entre los mensajes sobre seguridad y los valores cooperativos.
- La **transparencia** en la información sobre riesgos, medidas y resultados.
- La **comunicación emocional y de bienestar** como eje del clima organizativo.

2. Objetivos específicos

1. Alinear la comunicación preventiva con los valores cooperativos.
2. Fomentar la cultura del cuidado y la corresponsabilidad.
3. Asegurar la información clara, continua y accesible sobre riesgos y medidas preventivas.
4. Involucrar a todas las personas en la identificación y mejora de las condiciones laborales.
5. Promover la salud física, mental y emocional como dimensión estratégica.

3. Principales públicos internos

Grupo / Público interno	Necesidades comunicativas	Mensajes clave	Canales más adecuados
Socios/as y trabajadores/as	Información preventiva clara y práctica.	“La seguridad es una responsabilidad compartida.”	Boletines, intranet, tabloneros, reuniones.
Mandos intermedios	Formación sobre liderazgo preventivo y comunicación segura.	“El ejemplo comunica más que las normas.”	Sesiones formativas, guías visuales.
Delegados/as de PRL	Coordinación y comunicación fluida con dirección y CCI.	“Escuchar, informar y acompañar.”	Reuniones periódicas, foros digitales.
Comité de Comunicación Interna (CCI)	Integración de la prevención en el PECL.	“Cuidar también es comunicar.”	Actas, dashboards, informes.
Dirección / Consejo Rector	Información consolidada sobre clima, absentismo y bienestar.	“La seguridad y el bienestar refuerzan la sostenibilidad.”	Informes trimestrales, reuniones estratégicas.

4. Estructura del plan operativo

Eje de acción	Objetivos específicos	Acciones / Actividades	Responsables	Frecuencia / Plazo	Canales y soportes
1. Comunicación informativa preventiva	Garantizar el flujo continuo de información sobre PRL.	Publicar comunicados, infografías y actualizaciones normativas.	PRL / Comunicación.	Mensual.	Intranet, tableros, boletín digital.
2. Comunicación participativa y de escucha	Involucrar a la plantilla en la mejora de las condiciones laborales.	Buzones de sugerencias, encuestas, focus groups de bienestar.	CCI / RRHH.	Trimestral.	Plataforma digital / reuniones.
3. Formación y sensibilización preventiva	Fomentar competencias y actitudes seguras.	Campañas temáticas (ergonomía, estrés, salud mental).	RRHH / PRL.	Semestral.	Aulas virtuales, cartelería, vídeos.
4. Comunicación emocional y del cuidado	Promover la empatía, el reconocimiento y la cohesión.	Historias positivas, testimonios, agradecimientos públicos.	Comunicación / RRHH.	Continuo.	Boletín, intranet, actos internos.
5. Evaluación y retroalimentación	Medir el impacto comunicativo del plan.	Encuestas de percepción, registro de incidencias, revisión KPI.	CCI / PRL / Dirección.	Anual.	Informe PRL-Comunicación

5. Indicadores de seguimiento (KPI)

Indicador	Meta / Objetivo	Fuente / Método	Periodicidad	Responsable
% de mensajes preventivos difundidos a tiempo	≥ 95 %	Intranet / Boletines	Mensual	Comunicación / PRL
Tasa de participación en campañas preventivas	≥ 70 %	Registro de asistencia	Semestral	RRHH / PRL
Nivel de satisfacción comunicativa sobre seguridad (escala 1-5)	≥ 4,0	Encuesta interna	Anual	CCI
Nº de propuestas de mejora recibidas y aplicadas	≥ 10/año	Buzón PRL / CCI	Trimestral	PRL / RRHH
Reducción de incidentes o riesgos comunicativos	-10 %	Informe PRL	Anual	Dirección

6. Coordinación con otros planes

El **Plan de Comunicación–PRL** debe articularse con:

- **Plan Estratégico de Comunicación Interna (PECI).**
- **Plan de Igualdad e Inclusión.**
- **Plan de Sostenibilidad y Responsabilidad Social.**
- **Plan de Bienestar Laboral o Salud Mental**, cuando exista.

El objetivo es garantizar coherencia, evitar duplicidades y reforzar la cultura integral del cuidado cooperativo.

7. Evaluación y mejora

Al finalizar el ciclo anual:

- Revisar los indicadores con el **Comité de Comunicación Interna.**
- Presentar los resultados en el **Informe de Evaluación Anual** (Anexo E4).
- Comunicar públicamente los avances mediante el formulario **“You said / We did” (Anexo E5).**
- Incorporar las lecciones aprendidas al siguiente PECl y al **Plan de Prevención General de la cooperativa.**

8. Beneficios esperados

- Mayor integración entre comunicación, prevención y bienestar.
- Aumento de la implicación y la corresponsabilidad.
- Mejora de la confianza y el clima interno.
- Reforzamiento de la identidad cooperativa basada en el cuidado mutuo.
- Reducción de incidentes y mejora del bienestar general.

ANEXO E8. PANEL DE SEGUIMIENTO DEL PECEI – MODELO COMUNICOOP

1. Finalidad

El **Panel de Seguimiento PECEI** permite visualizar, de forma sintética y actualizada, el **avance de las acciones planificadas en el Plan Estratégico de Comunicación Interna (PECEI)**.

Es una herramienta de control operativo, transparencia y aprendizaje compartido, accesible para el Comité de Comunicación Interna (CCI) y la dirección.

2. Estructura del panel

Objetivo estratégico del PECEI	Acción / Proyecto	Responsable	Inicio / Fin	Indicador (KPI)	Resultado actual (%)	Estatus (●●●)	Comentarios / Ajustes
Mejorar la transparencia interna	Creación de boletín trimestral	Comunicación	01/01/2025–31/12/2025	Nº boletines publicados	75 %	●	3 de 4 boletines emitidos.
Potenciar la escucha activa	Implementar buzón digital	CCI / RRHH	03/2025–06/2025	Nº aportaciones recibidas	60 %	●	Promover más participación.
Impulsar bienestar comunicativo	Programa “Reconocemos tu aportación”	RRHH	01/04/2025–12/2025	Nº reconocimientos	50 %	●	Lanzado; pendiente segunda ronda.

3. Recomendaciones de uso

- Actualizar **mensualmente o trimestralmente**.
- Revisar resultados en reuniones del **CCI**.
- Publicar versión resumida en la intranet o boletín interno.
- Vincular con el **Cuadro de Mando (Anexo E3)** para análisis global.

ANEXO E9. REGISTRO DE PARTICIPACIÓN Y FEEDBACK

1. Finalidad

Este instrumento permite documentar y analizar la **implicación real del personal** en los procesos comunicativos y participativos de la cooperativa.

Evalúa la intensidad, diversidad y calidad de la participación (no solo la cantidad de mensajes emitidos).

2. Estructura del registro

Tipo de actividad / canal	Fecha	Nº participantes	Nivel de diversidad (áreas, género, edades)	Temas tratados	Principales aportaciones o aprendizajes	Acciones derivadas / decisiones tomadas
Asamblea general	15/03/2025	120	Alta	Plan estratégico y resultados 2024	Reforzar comunicación interdepartamental.	Crear foro de seguimiento PECl.
Focus group bienestar	20/04/2025	8	Media	Clima comunicativo	Mejora del lenguaje inclusivo.	Ajustar guías comunicativas.
Encuesta digital	05/2025	210	Alta	Satisfacción canales	85 % valora bien la intranet.	Revisión de secciones menos usadas.

3. Recomendaciones de uso

- Registro gestionado por el **Comité de Comunicación Interna (CCI)**.
- Actualización **trimestral**.
- Revisión semestral para el **Informe de Evaluación Anual (Anexo E4)**.
- Utilizar los datos para alimentar el formulario **“You said / We did” (Anexo E5)**.

ANEXO E10. ANALÍTICA DE PLATAFORMAS DIGITALES

1. Finalidad

La **Analítica de Plataformas Digitales** permite medir el uso, la interacción y la eficacia de las herramientas colaborativas empleadas en la comunicación interna (intranet, Nextcloud, etc.).

Su propósito es **evaluar la calidad del diálogo digital**, no solo la frecuencia de acceso.

2. Indicadores recomendados

Indicador	Descripción	Meta sugerida	Fuente / Herramienta	Periodicidad	Responsable
Tasa de usuarios activos	% de personas que acceden semanalmente a la intranet o plataforma.	$\geq 80 \%$	Logs TIC / métricas Nextcloud	Mensual	Área TIC
Participación colaborativa	Nº de aportaciones en foros, debates o tareas compartidas.	+10 % / semestre	Nextcloud	Trimestral	CCI
Lectura de comunicados	% de personas que abren boletines o notificaciones internas.	$\geq 75 \%$	Boletines / Mailchimp interno	Trimestral	Comunicación
Tiempo medio de respuesta	Promedio entre publicación y respuesta.	$\leq 48 \text{ h}$	Herramienta digital	Trimestral	TIC / Comunicación
Índice de satisfacción digital	Valoración media de usabilidad y accesibilidad.	$\geq 4/5$	Encuesta interna	Anual	CCI / RRHH

3. Recomendaciones

- Integrar los resultados con el **Cuadro de Mando (Anexo E3)**.
- Identificar buenas prácticas y usuarios referentes (“embajadores digitales”).
- Detectar barreras tecnológicas o brechas de participación.
- Aplicar las conclusiones en el **Plan de Mejora Comunicativa**.

ANEXO E11. ENCUESTAS FLASH / PULSOS COMUNICATIVOS

1. Finalidad

Las **encuestas flash** o **pulsos comunicativos** son microinstrumentos rápidos para **detectar percepciones inmediatas** sobre un tema concreto, canal o decisión reciente. Su función es anticipar problemas o medir reacciones antes de que afecten el clima general.

2. Características

- **Duración:** 3–5 preguntas máximo.
- **Frecuencia:** mensual o puntual.
- **Formato:** digital (formularios online o intranet).
- **Objetivo:** obtener feedback rápido y actuar con agilidad.

3. Ejemplo de encuesta flash

Tema: comunicación sobre nuevas herramientas digitales

Pregunta	Escala o formato de respuesta
¿Has recibido información suficiente sobre la nueva herramienta?	1–5 (Nada / Totalmente)
¿Te resulta útil en tu trabajo diario?	1–5
¿Tienes dificultades para usarla?	Sí / No / A veces
¿Qué mejorarías en su comunicación o formación?	Respuesta abierta

4. Aplicación práctica

- Ideal para medir el **impacto inmediato** de una acción comunicativa.
- Gestionada por el **CCI o Comunicación Interna**.
- Analizar y compartir resultados en formato **gráfico breve**.
- Conectar los resultados con el ciclo de mejora (Anexo E5).