

Departamento de Comunicación

Plan Estratégico



PLAN DE ACTUACIÓN 2006 – 2009

CONSEJO SUPERIOR
DE INVESTIGACIONES
CIENTÍFICAS



Departamento de Comunicación

Plan Estratégico

PLAN DE ACTUACIÓN DEL CSIC
2006 – 2009

CONSEJO SUPERIOR
DE INVESTIGACIONES
CIENTÍFICAS

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN Y PERSPECTIVA HISTÓRICA	5
1.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA	5
1.2. PERIODO RECIENTE	6
1.3. ENFOQUE DE FUTURO	6
2. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN ACTUAL	9
2.1. DEPENDENCIA	9
2.2. UBICACIÓN	9
2.3. RECURSOS MATERIALES	9
2.4. GASTOS Y PRESUPUESTO	9
2.5. RECURSOS EXTERNOS	9
2.6. CUADRO DE RECURSOS HUMANOS	10
2.7. CUADRO DE PERSONAL EN DELEGACIONES Y CENTROS	10
3. ACTIVIDAD DE LA UNIDAD	13
3.1. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	13
3.2. RELACIONES CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	14
3.3. SEGUIMIENTO, DOCUMENTACIÓN Y ANÁLISIS DE MEDIOS	14
3.4. PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS PARA LA WEB ..	15
3.5. FORMACIÓN DE PERIODISTAS CIENTÍFICOS . . .	16
3.6. CUADRO DE ACTIVIDAD Y RESULTADOS	16
4. ANÁLISIS CRÍTICO DE FUNCIONAMIENTO	17
4.1. DEBILIDADES	17
4.1.1. Organización	17
4.1.2. Comunicación institucional	17
4.1.3. Visibilidad e imagen institucional	18
4.1.4. Comunicación interna	19
4.1.5. Relaciones con los medios	19
4.1.6. Página web	20
4.1.7. Recursos humanos	21
4.1.8. Espacio y mobiliario	21
4.1.9. Recursos materiales y externos	22
4.1.10. Formación de periodistas científicos	22
4.2. AMENAZAS	22
4.3. FORTALEZAS	24
4.4. OPORTUNIDADES	25
4.5. ANÁLISIS INTEGRADO	26

4.5.1. Gestión de la comunicación institucional	26
4.5.2. Relaciones con los medios de comunicación	27
4.5.3. Seguimiento, documentación y análisis de medios.	29
4.5.4. Producción de contenidos para web e Intranet. .	29
4.5.5. Organización	30
4.5.6. Recursos humanos y formación	30
4.5.7. Espacio y recursos materiales	31
4.6. CONCLUSIONES	31
5. PLAN ESTRATÉGICO FUTURO	33
5.1. PROPUESTA DE PLAN DE ACTUACIÓN EN LA UNIDAD	33
5.1.1. Organización	33
5.1.2. Plan de Comunicación e Imagen Institucional (PCI)	34
5.1.3. Contratación de recursos externos	35
5.1.4. Creación de un Boletín Informativo Digital (newsletter).	35
5.1.5. Espacio disponible	36
5.1.6. Recursos humanos	36
5.1.7. Cuadro de propuesta de contrataciones en la unidad	38
5.1.8. Cuadro de propuesta de contrataciones en CC.AA.	38
5.2. ACCIONES PREVISTAS POR LA UNIDAD	38
5.2.1. Colaboración interna, formación	38
5.2.2. Relaciones con los medios e institucionales	39
5.2.3. Aprovechamiento de la Intranet	40
5.3. CUADRO DE ACTUACIONES PROPUESTAS Y COSTES PREVISTOS.	41
6. INDICADORES	43
6.1. INFORMES DE VISIBILIDAD	43
6.2. IMAGEN Y CONOCIMIENTO DEL CSIC	43
6.3. INTRANET INSTITUCIONAL	44
6.4. PREVISIÓN DE RESULTADOS	44
6.5. CUADRO DE INDICADORES DE PREVISIÓN DE CRECIMIENTO	45

1

INTRODUCCIÓN Y PERSPECTIVA HISTÓRICA

La comunicación corporativa o institucional es hoy día una de las herramientas fundamentales para el éxito de cualquier organismo, privado o público. La misión del Departamento de Comunicación del CSIC es contribuir de manera activa al cumplimiento de los objetivos estratégicos del organismo. Esto significa que para elaborar un plan estratégico de comunicación eficaz es preferible contar antes con un plan estratégico global, como el que desarrolla el organismo en la actualidad. El presente documento debe entenderse en este sentido, más como una contribución de Comunicación a la elaboración del Plan de Actuación del CSIC, que como un plan de comunicación propiamente dicho.

A partir de esta premisa, el documento describe la actividad de Comunicación en su última etapa, iniciada en 2004; sus recursos, su actividad y sus logros más destacados; sus necesidades, sus objetivos y sus previsiones a corto y medio plazo. Se resaltan algunas iniciativas importantes que Comunicación podría acometer en los próximos cuatro años, destacando qué se requiere para afrontar esos retos y exponiendo cómo podría evaluarse el éxito de la propuesta.

I.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA

El gabinete de prensa del CSIC inició en 2004 una nueva etapa, con intención de convertirse en un moderno departamento de comunicación. El proceso sigue abierto, se han producido avances importantes, pero aún queda margen para mejorar. Por otro lado, las significativas mejoras obtenidas en este tiempo deben mucho al esfuerzo voluntarista del personal de la unidad. El crecimiento será mayor cuando se alcancen algunos refuerzos estructurales aún pendientes.

Los gabinetes de prensa institucionales, como el del CSIC, empezaron a surgir en España con la llegada de la transición democrática y la libertad de prensa, cuando los medios de comunicación comenzaron a hacer preguntas abiertamente a las instituciones. Desde entonces no han dejado de sumar nuevas funciones, al tiempo que han ido ganando protagonismo como herramienta estratégica, principalmente en entidades privadas, pero, cada vez más, también en las públicas.

Los gabinetes consistían en principio poco más que en una persona dedicada a coger el teléfono a los periodistas, concertar ocasionalmente entrevistas o preparar, muy de vez en cuando, una nota o una convocatoria de prensa. En la actualidad, en cambio, son departamentos muy profesionalizados, que aprovechan todas las oportu-

tunidades que ofrece la comunicación al servicio de los diferentes intereses de las instituciones.

La revolución provocada en el sector de la comunicación por las nuevas tecnologías, así como la adopción de técnicas de marketing y de relaciones públicas, han revolucionado en pocos años estos servicios. Además de cambiar el modo de ofrecer su información a los medios, los departamentos de comunicación ahora pueden ofrecer contenidos directamente a gran cantidad de público, reduciendo su dependencia de los canales tradicionales (prensa, radio, televisión), y convirtiéndose en imprescindibles para el éxito de toda gran empresa o institución.

I.2. PERIODO RECIENTE

En los dos últimos años Comunicación ha incrementado notablemente la producción de información sobre la actividad del organismo; ha fortalecido su credibilidad como fuente de información; ha fomentado entre el personal del Consejo una cultura de comunicación institucional; ha multiplicado la presencia del CSIC en las noticias; ha contribuido a fortalecer la marca CSIC; ha intensificado las relaciones con los medios de comunicación y con los investigadores; ha renovado el diseño gráfico de las informaciones y documentos; ha aumentado el número de convocatorias a los medios; ha desarrollado un sistema de seguimiento, archivo y análisis de las noticias que se publican sobre el CSIC; ha generado nuevos contenidos para la web institucional; ha alcanzado acuerdos de colaboración con medios...

Pero por encima de todo ello, lo más importante es que la unidad ha establecido unas bases sólidas para afrontar cualquier nuevo reto.

I.3. ENFOQUE DE FUTURO

El futuro más próximo de Comunicación estará marcado por el aprovechamiento de las nuevas tecnologías (Internet, Intranet, dispositivos móviles), por la continua actualización respecto a los avances en el sector (responsabilidad social corporativa, *branding*, comunicación interna), por el acierto en ese reto de transformación de servicio de distribución de información a servicio de producción de noticias que *compita* con los medios por atraer público (sin descuidar las estrategias convencionales).

No obstante, antes que todo esto, el porvenir de la unidad estará estrechamente ligado a la naturaleza del futuro CSIC; el que depare,

por un lado, el nuevo estatuto, resultante de aplicar la Ley de Agencias, y por otro, el proceso de adaptación al Área de Investigación Europea.

En los últimos dos años Comunicación ha crecido de forma exponencial en sus resultados, aprovechando al máximo los recursos a su alcance. Cuanto más refuerce el organismo a la unidad a corto y medio plazo, más rápida y más importante será su aportación al éxito del CSIC¹.

El valor estimado de las noticias sobre el CSIC publicadas en los medios en 2005 ascendió a 38 millones de euros², equivalente al 5% del presupuesto anual del CSIC. Cabe apuntar este dato como recordatorio previo a las siguientes páginas. Conviene también recordar que los recursos destinados a comunicación son una inversión, no un gasto³.

¹ El documento *A road map for the establishment of a European research media service*, elaborado por la Fundación AlphaGalileo (organismo que fomenta la difusión de los resultados de investigación europeos a través de los medios, creado por siete países en 2001 con una subvención *Framework 5*), sostiene al respecto: "La comparación de la importancia de las oficinas informativas de los organismos americanos con las instituciones europeas resulta muy significativa. Por ejemplo, la unidad de relaciones con los medios de la NASA cuenta con muchos mejores medios en términos de personal e instalaciones y además contribuye al desarrollo de no sólo la política de comunicación de la NASA sino que también asesora sobre el impacto de sus políticas en general. En cambio, numerosas oficinas de prensa europeas están escasamente dotadas de personal y recursos, y no participan en las decisiones políticas de ningún tipo".

² Las cifras contenidas en este documento, salvo cuando se precise lo contrario, provienen de los informes de visibilidad *El CSIC* en los medios, elaborado por Comunicación.

³ Lo saben muy bien las grandes compañías farmacéuticas, que dedican a comunicación tantos o más recursos que a investigación, o multinacionales como Telefónica, que invirtió el año pasado 75 millones de euros en el diseño y lanzamiento de una de sus marcas comerciales (su reconocimiento ha crecido en 10 puntos).

2

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN ACTUAL

2.1. DEPENDENCIA

El Departamento de Comunicación ha dependido hasta fecha reciente, orgánicamente, de la Vicepresidencia de Organización y Relaciones Institucionales, a través del Área de Cultura Científica. Buena parte de sus funciones se vinculaban, en cambio, funcionalmente, a la Presidencia del Organismo, o bien a su Vocalía Asesora, en la que aparece integrado en el Plan de Gestión. Respecto a otras unidades, mantiene sobre todo una colaboración constante con el Área de Cultura Científica y la Unidad de Protocolo.

2.2. UBICACIÓN

Comunicación se ubica en el sótano del edificio principal del campus del CSIC. La redacción dispone de un espacio de 45m², en los que se reparten ocho puestos de trabajo y un despacho. El mobiliario consiste en dos armarios de uso común y una mesa con una cajonera por puesto.

2.3. RECURSOS MATERIALES

Comunicación dispone únicamente de una cámara fotográfica digital.

2.4. GASTOS Y PRESUPUESTO

La unidad no dispone de presupuesto propio. Los gastos ordinarios facturados en 2005 ascienden a unos 30.000 euros (suscripciones de prensa, material fotográfico, seguimiento de medios), excluidas nóminas [127.718,50 euros anuales, más 14.400 euros destinados a las becas], gastos de viajes y representación o equipamiento, gestionados por otras unidades. Los ocasionales gastos en publicidad son asumidos por la unidad que lo demanda en cada caso.

2.5. RECURSOS EXTERNOS

Comunicación no cuenta en la actualidad con recursos económicos externos. La unidad podría generar recursos propios importantes si en el futuro se dieran las condiciones para crear un soporte de información que pudiera incluir publicidad o contar con patrocinios responsables.

2.6. CUADRO DE RECURSOS HUMANOS⁴

CUADRO I

Nombre	Categoría laboral	Modalidad de Contratación	Fecha finalización
Juan J. Gómez	Titulado Superior (director de Comunicación)	Laboral Fijo, fuera de convenio	-
V. Mariano Franco	Técnico Sup. Mantenimiento y Oficios (imagen, web, documentación)	Laboral Fijo	-
Amalia Bautista	Titulado Superior (redactora)	Laboral interino por vacante	(consolidable)
Ainhoa Goñi	Titulado Superior (redactora en prácticas)	Contrato i3P técnico	07/06/2007
Belén Macías	Titulado Superior (redactora en prácticas)	Contrato i3P técnico	07/06/2007
Alda Olafsson	Titulado Superior (redactora becaria)	Beca CSIC/EFE	30/06/2006*
Nuño Domínguez	Titulado Superior (redactor becario)	Beca CSIC/EFE	30/06/2006*

* Los dos titulares actuales de la beca anual de periodismo científico intercambiarán su puesto el 1 de julio con los dos becarios que disfrutaban en este momento de la beca en la agencia EFE.

Comunicación prevé incorporar este año a su plantilla a un periodista digital, cuya plaza ha sido ofertada en la convocatoria de contratos i3P técnicos de 21 de abril de 2006.

En 2005 se produjeron en la plantilla de la unidad **dos bajas, que hasta el momento no han sido cubiertas:**

- Una persona que desempeñaba tareas de administración de redacción causó baja por jubilación anticipada (dejó libre una plaza de funcionario, nivel 20).
- Una persona con plaza de redactora causó baja por incapacidad laboral indefinida (plaza de personal laboral fijo). Por este motivo, también causó baja quien la sustituía con contrato de interinidad.

2.7. CUADRO DE PERSONAL EN DELEGACIONES Y CENTROS

Además del personal de Comunicación, existen varios profesionales que desempeñan tareas similares en delegaciones y centros (ver cuadro 2), con distintos vínculos laborales en cada caso. Algunos de ellos trabajan en centros mixtos y están contratados por la institución que comparte titularidad con el CSIC.

La unidad mantiene contacto habitual con los responsables de estos servicios en las delegaciones de Cataluña y Valencia y en el Museo Nacional de Ciencias Naturales. En la fecha de redacción de este documento consta además la existencia de personal dedicado a tareas de comunicación en al menos otros seis centros.

⁴ A 1 de mayo de 2006.

CUADRO 2

Comunidad Autónoma	Ubicación	Efectivos
Andalucía	Instituto de Astrofísica de Andalucía	1
Cataluña	Delegación	3
	Instituto de Ciencias del Mar	
	Centro de Investigaciones Cardiovasculares	
Valencia	Delegación	1
Madrid	Museo Nacional de Ciencias Naturales	2
	Real Jardín Botánico	
Murcia	Edafología y Biología Aplicada del Segura	1
Castilla y León	Instituto de Biología Molecular y Celular del Cáncer de Salamanca	1

Por último, la última convocatoria de contratos i3P técnicos oferta dos nuevas plazas para licenciados en periodismo, destinadas a la delegación del CSIC en Galicia y al Instituto de Física de Cantabria.

3

ACTIVIDAD DE LA UNIDAD

La misión de Comunicación se resume en los siguientes objetivos:

- Transmitir al público general y a los sectores productivos el mensaje de que la investigación del CSIC genera conocimiento científico y tecnología, mejora la calidad de vida e impulsa el desarrollo económico y social del país.
- Aumentar y mejorar la visibilidad del CSIC, y por extensión, de la ciencia, en la sociedad, como medio para consolidar y aumentar la financiación pública y privada de la actividad científica.
- Explicar a los ciudadanos, a través principalmente de los medios de comunicación, en qué emplean los investigadores del CSIC el presupuesto que el Estado invierte en el Organismo.
- Contribuir a la educación científica del país. Fomentar en particular el interés por la ciencia que se hace en el CSIC, con el fin de atraer hacia la carrera investigadora al mejor capital humano del país.
- Influir, a través de aumentar la visibilidad en los medios de científicos con pensamiento crítico y cargos de responsabilidad del Consejo, en las decisiones políticas en materia de ciencia y tecnología.

Las tareas que desempeña la unidad en la búsqueda de la consecución de estos objetivos estratégicos se desglosan del siguiente modo.

3.1. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

- Desarrolla, potencia y protege la reputación institucional del CSIC.
- Proyecta a la sociedad, principalmente a través de los medios de comunicación, una imagen positiva del CSIC, de sus centros y de sus investigadores.
- Asesora a la Presidencia y otros órganos de gobierno en sus relaciones con los medios y en actuaciones vinculadas con la imagen institucional del CSIC.
- Gestiona las relaciones de la Presidencia con los medios (entrevistas, artículos de opinión, reuniones de trabajo), en función de los intereses estratégicos en cada momento.
- Dirige las actuaciones de comunicación en situaciones de crisis.
- Asesora a los investigadores del CSIC en sus relaciones con los medios y actúa como intermediario.

- Se coordina con el Área de Cultura Científica para la difusión de actividades relacionadas con la divulgación científica⁵.

3.2. RELACIONES CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

- Localiza y produce información sobre resultados de la actividad científico-técnica del CSIC para generar noticias que aporten visibilidad.
- Recibe alertas de revistas científicas de impacto para localizar con antelación artículos firmados por investigadores del CSIC cuya publicación está próxima.
- Distribuye esta información, respetando las normas de embargo marcadas por cada revista, entre los profesionales adecuados en cada medio, a través de notas de prensa, convocatorias o gestión de entrevistas.
- Recibe y atiende las peticiones de información o entrevistas de los medios sobre temas científicos de actualidad que exigen la opinión de un experto.
- Convoca a los medios a conferencias de prensa para presentar resultados científico-técnicos de impacto.
- Invita a los periodistas especializados a reuniones de trabajo periódicas con el presidente, así como a los actos protocolarios importantes (entrega de premios, inauguraciones o visitas a centros, firmas de convenios).
- Mantiene actualizada una agenda de periodistas especializados en los distintos medios.
- Asesora a los investigadores en el manejo de situaciones difíciles, incómodas o conflictivas con la prensa.

3.3. SEGUIMIENTO, DOCUMENTACIÓN Y ANÁLISIS DE MEDIOS

- Localiza a diario las noticias sobre el CSIC aparecidas en prensa, radio, televisión y prensa electrónica, gracias a un servicio puesto en marcha en 2004, con ayuda de una empresa externa que facilita archivos informatizados con las noticias del día.

⁵ Un ejemplo es que el Área de Cultura Científica ha asumido recientemente una actividad que Comunicación puso en marcha en 2005, la publicación de una Agenda Semanal de Actividades de los centros del CSIC, además de trabajar conjuntamente en una iniciativa dirigida a dar a conocer al público y a los medios los libros publicados por el Consejo.

- Publica todas estas noticias en la web del CSIC, que incluye un apartado para las informaciones más destacadas y un archivo para acceder a las noticias atrasadas.
- Clasifica y archiva diariamente estas noticias en una base de datos, a partir de la cual se elaboran los informes de visibilidad *El CSIC en los medios*, que luego distribuye periódicamente entre todos los cargos de responsabilidad del organismo, con el fin de ayudar a mejorar el servicio.
- Dispone de una valoración económica del espacio y el tiempo conseguido en los medios por estas noticias, estimada por un servicio externo contratado en 2005 (del Grupo Sofres). Este indicador se ha incorporado a los informes de visibilidad.
- Mantiene un archivo de todos los contactos mantenidos con los medios, solicitudes de información y entrevistas resueltas, así como de las notas de prensa y el resto de contenidos que produce.
- Gestiona en la página web un servicio permanentemente actualizado que da acceso a las noticias sobre el CSIC aparecidas en la prensa electrónica.
- También recoge en la web cualquier mención al CSIC en el BOE y en boletines autonómicos.

3.4. PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS PARA LA WEB

- Se encarga de producir, publicar y actualizar de manera continua los contenidos incluidos en el espacio central de la página principal del CSIC en Internet.
- Publica a diario en la web institucional todas las noticias sobre el CSIC recogidas en prensa, radio, televisión (en ficheros *pdf*, *avi* y *wav*) y prensa electrónica.
- Publica toda la información que produce, las notas que envía a los medios y la información que prepara para la página.
- Mantiene actualizado un archivo de todos estos contenidos.
- El acuerdo de colaboración alcanzado en 2005 entre Comunicación y la cadena SER, a través del programa *Ser curiosos*, produce un espacio semanal de actualidad sobre el CSIC, también disponible en la web.

3.5. FORMACIÓN DE PERIODISTAS CIENTÍFICOS

- Las becas de periodismo científico que oferta el CSIC junto a la agencia EFE permiten a Comunicación formar cada año a cuatro futuros profesionales, cada uno de ellos disfruta de un periodo de estancia de seis meses en la redacción de la unidad.
- Comunicación inició en 2005 la incorporación de licenciados en periodismo con contratos i3P técnicos, para completar su formación y proporcionarles una primera experiencia profesional en el área del periodismo científico.
- Colaboró en la elaboración del programa del *I Máster en Periodismo y Comunicación de la Ciencia, la Tecnología y el Medio Ambiente*, convocado por la Asociación Española de Periodismo Científico y la Universidad Carlos III de Madrid para el curso 2005-2006. Forma parte del Consejo Asesor del mismo.
- La unidad participa además periódicamente en diversos cursos de formación en comunicación de la ciencia y periodismo⁶.

3.6. CUADRO DE ACTIVIDAD Y RESULTADOS⁷

CUADRO 3

	2004	2005	Crecimiento
Actividad de la unidad			
Informaciones elaboradas	129	232	80 %
Demandas de medios resueltas	561	722	29 %
Convocatorias de prensa	16	25	56 %
Seguimiento de medios			
Noticias sobre el CSIC en prensa, radio y TV	5.316	8.023	51 %
Valoración económica	-	38,3M €	-
Noticias en prensa electrónica	-	7.517	-
Media diaria de noticias	15	43	187 %
Citas como 'centro' superior...	12,4%	6,4%	- 6 puntos

⁶ Entre otros, *Comunicación de la ciencia: curso de formación para científicos*, organizado por el Instituto de Ciencias de Materiales de Barcelona (CSIC); *Percepción social de la ciencia*, organizado por el Centro de Ciencias de Benasque; *Curso de Periodismo Científico y Tecnológico y de Comunicación de la Ciencia y la Tecnología*, organizado por la Asociación Española de Periodismo Científico y la Universidad Carlos III de Madrid.

⁷ Los datos de 2004 provienen de una extrapolación a partir de los datos, de nueve meses, disponibles. El gran crecimiento experimentado en 2005 se debe tanto a la respuesta a la puesta en marcha de nuevos servicios como a las mejoras introducidas en la recopilación de datos. Para tener un conocimiento pormenorizado de la actividad de la unidad, se propone consultar el Balance Anual 2005 del informe de visibilidad *El CSIC en los medios*.

4

ANÁLISIS CRÍTICO DE FUNCIONAMIENTO

4.1. DEBILIDADES

4.1.1. Organización

- Comunicación adolece de **indefinición dentro del organigrama** del CSIC. Sus responsabilidades, sus funciones y sus atribuciones son arbitradas con frecuencia por la improvisación y la intuición.
- El intenso trabajo diario de la redacción, unido a la falta de personal con capacidad ejecutiva, complica la tarea de **asistencia a la Presidencia** en materia de comunicación.
- Las relaciones de Comunicación con el personal que desempeña tareas similares en **delegaciones y centros**, así como las de estos profesionales entre sí, carecen de organización, planificación o pauta de conducta común. Dependen sólo de las relaciones personales, cuando éstas existen, y provocan, en ocasiones, situaciones de competencia interna y conflicto de intereses.
- La contratación de estos profesionales no responde a una **política de personal** organizada, basada en un estudio de necesidades. Una queja frecuente entre ellos es que ni sus funciones ni sus dependencias (funcionales u orgánicas) están definidas.
- Los **servicios externos de comunicación** contratados en algunos centros provocan a menudo más problemas de los que supuestamente resuelven, y consumen recursos importantes que podrían rentabilizarse mucho mejor de manera interna.

4.1.2. Comunicación institucional

- La imagen institucional del CSIC, especialmente su **identidad visual y marca**, así como las responsabilidades para su gestión, requieren una mejor definición y un manual que las proteja.
- La comunicación e imagen institucional del CSIC necesita apoyarse en un **proyecto compartido**, extensible a todas las delegaciones y centros.
- El CSIC, como organismo público, no cuenta en este momento con la posibilidad de programar **campañas de promoción** o contratar publicidad al servicio de sus intereses estratégicos.
- Las **relaciones externas** de Comunicación con unidades homólogas de otros organismos, así como con asociaciones y profesionales del sector, deberían ser más sólidas.

- La falta de una **cultura de comunicación institucional** entre buena parte del personal investigador, que desconoce para qué sirve el esfuerzo en comunicación, dificulta su colaboración a la hora de comunicar su actividad o sus resultados científicos.
- En general, los investigadores del CSIC carecen de **formación** en materia de comunicación de la ciencia, lo que complica el aprovechamiento de su conocimiento experto.
- No existe un mecanismo que reconozca en el **currículo investigador** el tiempo y el esfuerzo que dedican algunos investigadores a tareas de comunicación. Facilitaría que de verdad se vieran estas tareas como parte de su actividad profesional.

4.1.3. Visibilidad e imagen institucional

- **La mitad de los españoles encuestados asegura que nunca ha oído hablar del CSIC⁸**; sólo uno de cada cinco conoce, al menos *de oídas*, la marca; menos de la mitad identifica el significado de su acrónimo entre cuatro opciones.
- Tres de cada cuatro *conocedores* del CSIC citan como referencia a los medios de comunicación, no obstante, aún hay **profesionales que comparten el desconocimiento del CSIC**, o bien tienen una imagen errónea o incompleta.
- La marca CSIC se ve a menudo ensombrecida por la búsqueda de **personalidad propia de algunos de sus centros**. Este problema no es en absoluto exclusivo de los centros mixtos, si bien éstos plantean una dificultad añadida.
- **No existe un manual que defina la identidad visual del CSIC**. Esto provoca una grave pérdida de visibilidad del organismo. No es sólo un problema de presencia del CSIC en los medios, sino también en páginas web, publicaciones, logotipos, memorias, señalética o firmas de artículos científicos.
- La inexistencia de un manual pensado y elaborado con criterios profesionales impide plantearse un proceso de **consolidación de la marca CSIC** en la sociedad, de un modo firme y duradero.
- La falta de este manual regulador impide proteger a la marca CSIC, que muchas veces se asocia a **intereses corporativos externos** sin ningún mecanismo que garantice la conveniencia estratégica o algún tipo de rentabilidad para el Consejo.

⁸ Fuente: Estudio sobre *Imagen y conocimiento del CSIC*, IESAA, 2004.

- Las iniciativas acometidas en el último año, como el empleo generalizado del color verde o la difusión del eslogan extraído del vídeo institucional, sólo pueden ser valoradas como **medidas parciales y provisionales**.

4.1.4. Comunicación interna

- La comunicación interna está muy **poco desarrollada** en el CSIC, al menos desde un punto de vista profesional, organizado y planificado. El desarrollo de la Intranet es un primer paso importante para explotar esta actividad.
- La unidad afronta demasiados obstáculos para poder informar al personal del organismo sobre decisiones importantes adoptadas por los distintos órganos de gobierno y unidades de la Organización Central, debido a la inexistencia de un protocolo o hábito que haga fluir esta **información estratégica**.
- Las visitas de personal de Comunicación a centros del Consejo y las reuniones con investigadores son menos frecuentes de lo deseable. Esto provoca **distanciamiento** respecto a las fuentes de información y desconocimiento de lo que ofrece la unidad.

4.1.5. Relaciones con los medios

- Los medios cuentan con escasos **profesionales especializados** en información científica, y disponen de muy poco espacio o tiempo para este tipo de noticias, sobre todo, los audiovisuales.
- La radio y, sobre todo, la televisión exigen para emitir una noticia, además de información impactante, **sonidos e imágenes** que la ilustren. Comunicación carece hoy día de recursos humanos y materiales para ofrecérselos. Hasta el momento no se ha previsto la opción de externalizar esta función.
- El **trato personal y directo** con periodistas especializados es menos frecuente de lo debido, y muy episódico con profesionales de fuera de Madrid.
- La unidad no cuenta con presupuesto ni flexibilidad administrativa para **facilitar el traslado de redactores de medios** cuando el CSIC convoca o participa en eventos fuera de Madrid. Esto limita considerablemente el impacto en los medios de dichos actos.
- Muchos investigadores, en su mayoría porque aún desconocen el servicio, prescinden de Comunicación para informar a los medios sobre su actividad investigadora o sus publicaciones científicas. Este comportamiento reduce su **impacto en las noticias**.

- La unidad no accede con las facilidades que serían aconsejables a las **publicaciones científicas** de referencia, ni a los servicios de alerta de sus departamentos de relaciones públicas.
- La inmensa mayoría de la información producida por la unidad tiene que ver con resultados del CSIC, es insuficiente la producción de contenidos relacionados con la **actualidad y la agenda propia de los medios**.
- Se produce poca información de interés específico para la **prensa local** del entorno de cada uno de los centros e institutos del CSIC, o bien al servicio de intereses estratégicos particulares de estos.
- Comunicación no aprovecha tanto como debiera la oportunidad de ofrecer **opiniones críticas** de expertos del CSIC sobre artículos publicados en revistas científicas de impacto, debido sobre todo a la dificultad de acceder a estas publicaciones con antelación y a la insuficiente disponibilidad de muchos investigadores.
- Los recursos personales y humanos actuales son insuficientes para poder convocar de manera periódica a los medios a **conferencias de prensa**, una actividad necesaria para fortalecer la relación directa con los periodistas.

4.1.6. Página web

- Comunicación invierte excesivo tiempo de trabajo en el proceso de actualizar contenidos para la web, debido a la **escasa agilidad** del modelo informático que se emplea y a la indefinición del vínculo funcional con los gestores de la página.
- La actual configuración de la página web dificulta la tarea de **supervisión** de los contenidos que publica la unidad.
- Comunicación no puede aprovechar todas las oportunidades que ofrece Internet para proporcionar un **servicio interactivo** de sala de prensa a los medios.
- La web del CSIC debería ofrecer más recursos al **servicio de la comunicación** y la imagen institucional del organismo, renovar su diseño, ser más ágil y accesible, fomentar la participación y la interacción con sus visitantes (encuestas electrónicas, enlaces, *blogs* corporativos, hipertexto, servicios).
- La web demanda un trabajo urgente y concienzudo de **arquitectura de la información** que categorice y jerarquice su densidad y abundancia de contenidos, además de facilitar una navegabilidad intuitiva basada en distintos perfiles de usuario (investigadores, periodistas, público general, entre otros).

- El diseño actual de la web del CSIC no se corresponde con la **imagen institucional** que necesita proyectar el organismo; debe ser más contemporáneo, limpio y eficaz.

4.1.7. Recursos humanos

- Comunicación cuenta en la actualidad con una **plantilla escasa y en situación precaria**, lo que dificulta garantizar plena eficacia en los servicios que ya desempeña e imposibilita plantearse nuevos objetivos.
- La escasez de personal y tiempo agrava la difícil tarea de **intermediar entre los investigadores y los periodistas** y hacer compatibles sus distintos lenguajes y objetivos en la tarea de informar sobre contenidos científicos.
- La falta de personal dedicado a **comunicación en delegaciones y centros** emblemáticos, unida a la descoordinación entre el personal existente, impide atender debidamente las necesidades del personal investigador y de la prensa local.
- La **rigidez de la Administración** en términos de recursos humanos se adecua de mala manera a las necesidades de un departamento de comunicación, que presta un servicio a los medios, tanto en la regulación del trabajo diario (horario, días festivos, movilidad), como en la flexibilidad de contratación y en las posibilidades de promoción.
- La escasez de personal provoca muchas complicaciones cada vez que se organizan **convocatorias** para los medios, sin que se disponga además de recursos para externalizar este servicio.
- Comunicación no tiene personal suficiente para asistir e **informar sobre los actos** y actividades que programan los centros e institutos del CSIC, especialmente si se celebran fuera de Madrid.
- El peso del trabajo diario, incluida la redacción de información altamente especializada, recae en **profesionales en formación**, con contratos en prácticas o becas.

4.1.8. Espacio y mobiliario

- La unidad cuenta con **espacio y mobiliario insuficientes**. Carece de una mesa para reuniones de redacción, de mobiliario y almacén para material y archivo de documentos, de una sala reservada donde atender a periodistas o permitirles trabajar cuando cubren eventos en la sede central, entre otras necesidades contrastadas.

- El lugar ocupado por la redacción presenta, entre **otros inconvenientes**, mala ventilación, ruido de la caldera, falta de cobertura para móviles (incómodo en particular para una unidad que se llama Comunicación) o imposibilidad de abrir las ventanas.

4.1.9. Recursos materiales y externos

- Comunicación no puede hoy día producir **material audiovisual**, lo que multiplicaría las posibilidades de emisión de las noticias sobre el CSIC que distribuye a las televisiones.
- El CSIC carece de un **archivo fotográfico para** atender la habitual solicitud de los medios de material gráfico para ilustrar sus noticias con imágenes de los centros, equipos de investigación e investigadores, que puedan acompañar las entrevistas.
- La unidad tampoco cuenta con recursos para generar infografías u otro tipo de **apoyo gráfico** para las noticias. Es importante destacar que el apoyo gráfico es imprescindible para que una información en prensa ocupe más de dos columnas de ancho.
- Comunicación no tiene acceso a los servicios de información especializada de las principales **agencias de noticias**.

4.1.10. Formación de periodistas científicos

- La escasez de personal provoca que los titulares de la beca tengan que realizar tareas y asumir responsabilidades que restan tiempo y **obstaculizan su formación**.
- La labor de **tutoría y supervisión** del trabajo de los becarios se ve entorpecido por el exceso de trabajo diario.
- Tanto los becarios como los periodistas con contrato en prácticas carecen del tiempo necesario para organizar y efectuar **visitas a los centros e institutos**, así como para establecer y mantener un contacto más directo con los investigadores del CSIC.

4.2. AMENAZAS

- La **indefinición de la marca** actual del organismo, que puede ser tanto Consejo Superior de Investigaciones Científicas como CSIC, divide de forma extraordinaria su visibilidad en un entorno tan competitivo como el actual.
- Esta doble marca afecta tanto a la presencia del organismo en los medios de comunicación, como a las **firmas de artículos** en revistas científicas (fuente de información esencial), de por sí

alteradas con frecuencia por la identidad propia de institutos y centros mixtos y por la proliferación de nuevos centros.

- Apostar por el **protagonismo individual** de un centro debilita la visibilidad del conjunto del organismo. La finalidad de invertir en la marca común CSIC es que cada vez que un centro o instituto del organismo aparezca en un medio, se beneficien todos los demás centros e institutos del Consejo, con independencia de que sean de su misma área de investigación o comunidad autónoma.
- La celebración en 2007 del **centenario de la Junta para Ampliación de Estudios e Investigaciones Científicas** es una oportunidad histórica para mejorar la visibilidad del organismo y favorecer su comunicación e imagen institucional, pero la fecha está demasiado próxima para la cantidad de trabajo por hacer.
- La escasez en los medios de profesionales y espacios especializados en ciencia, sobre todo en televisión, donde sólo un 0,6% de las noticias emitidas se dedican a ciencia⁹, obliga al CSIC a ser muy activo en la **comunicación social** de la ciencia, tanto a través de los medios, como en iniciativas de divulgación.
- La proliferación de **nuevos centros de investigación** en España¹⁰, especializados en áreas de investigación punteras y de actualidad, dotados de recursos y con envidiable agilidad administrativa, es una amenaza para la privilegiada posición del CSIC como principal marca de referencia de la ciencia en España.
- Las oportunidades de visibilidad perdidas, junto a la creciente competencia, dificultan al CSIC la obtención de financiación privada proveniente de empresas y fundaciones interesadas en invertir en **responsabilidad social corporativa**.
- La **Intranet y la web serán técnicamente incompatibles**, al menos en una primera etapa, desde el punto de vista de quien publica en ellas contenidos. Esto obligará a realizar dos veces el mismo esfuerzo para publicar en una y otra contenidos idénticos.
- La falta de personal y de tiempo empieza a provocar que no se pueda prestar la atención que merecen a todos los temas de interés informativo que llegan a la redacción, provocando **frustración en algunas fuentes**. Existe un peligro de saturación similar con las demandas de los medios.

⁹ La ciencia suponía en 2002 el 2,1% del tiempo de los informativos de televisión. Las noticias sobre medio ambiente, salud y ciencia, en conjunto, suman en la actualidad el 4,7%, tres puntos menos que hace cuatro años. Fuente: Informe de *Consumer Eroski*, 2006.

¹⁰ Varios ejemplos recientes: Centro de Investigación en Medicina Regenerativa de Barcelona, Instituto de Investigación Biomédica de Barcelona, Centro Nacional de Investigaciones Cardiovasculares, Centro Andaluz de Biología Molecular y Medicina Regenerativa.

4.3. FORTALEZAS

- El esfuerzo realizado por Comunicación en los últimos dos años ha obtenido **resultados importantes** (ver cuadro 3) lo que sitúa a la unidad en una posición de privilegio para afrontar nuevos retos.
- La unidad se ha dado a conocer en este tiempo a buena parte de los investigadores del CSIC, quienes muestran a diario su agradecimiento por el servicio recibido, lo que confirma el **prestigio interno** adquirido.
- Comunicación ha priorizado criterios de profesionalidad en la producción de notas de prensa, primando la calidad en la selección de temas y en su redacción. Con esto ha obtenido una notable **credibilidad para los medios**.
- La calidad de la información ofrecida y la atención concedida a los medios ha convertido a Comunicación en la **fuerza de referencia** para los periodistas cuando buscan información u opiniones sobre noticias de contenido científico.
- Uno de los principales activos de Comunicación es la **capacidad del CSIC para crear conocimiento** en diferentes disciplinas. Bien aprovechado, esto representa una oportunidad única para producir información y opiniones expertas que proporcionen visibilidad en las noticias.
- La **red de centros** e institutos del CSIC puede aprovecharse para multiplicar la visibilidad y la penetración del organismo, a través de los medios, en todo el país, siempre que se organice, planifique y ejecute una estrategia de comunicación global.
- Comunicación cuenta con un **equipo profesional joven, cualificado y especializado**.
- Las **becas de periodismo** científico que la unidad oferta cada año junto a la agencia EFE registran una demanda creciente de futuros profesionales con una cualificación muy elevada.
- La **colaboración con másters** en periodismo científico, iniciada en 2005, ayudará a incrementar y enriquecer la interesante bolsa de empleo con la que ya se cuenta.
- **Experiencias consolidadas**, como el acuerdo alcanzado con la cadena SER para tener un espacio propio fijo en el programa semanal *Ser curiosos*, garantizan una posición de privilegio como fuente de referencia para la información científica.
- La experiencia de la unidad en **formación de periodistas científicos** puede aprovecharse para la creación de un máster propio del CSIC en comunicación y periodismo científico.

- Comunicación ha desarrollado **indicadores propios** que permiten analizar y evaluar la visibilidad del CSIC desde distintas perspectivas a lo largo del tiempo.

4.4. OPORTUNIDADES

- La próxima aprobación de la Ley de Agencias, y el **nuevo Estatuto** del CSIC que surgirá de su aplicación, aportarán al organismo la autonomía y flexibilidad necesarias para contar con un proyecto de comunicación e imagen institucional acorde a sus necesidades.
- La **importancia que el actual Gobierno concede a la I+D+I**, como demuestra el aumento sostenido de la inversión, puede contribuir a que el CSIC cree una estructura de comunicación e imagen institucional que pueda consolidarse en el tiempo.
- El manifiesto interés de la Comunidad Europea por fomentar el encuentro entre **ciencia y sociedad** puede ayudar a captar financiación, pública y privada, colaborar con otros organismos europeos e incrementar la visibilidad internacional del organismo.
- Las grandes compañías privadas invertirán en los próximos años una gran cantidad de recursos en **responsabilidad social corporativa**. El CSIC tiene un gran potencial como destinatario de esos ingentes fondos. Comunicación puede contribuir a convertir al organismo en un destinatario atractivo para esos inversores.
- La **Intranet institucional** será una herramienta básica para emprender un proyecto serio de comunicación interna. Puede aprovecharse para fomentar las relaciones entre departamentos, facilitar la coordinación con delegaciones y centros, propiciar nuevos canales de comunicación entre el personal, crear sinergias de trabajo y fortalecer la identificación con el CSIC.
- La celebración en 2007 del **centenario de la creación de la Junta para Ampliación de Estudios e Investigaciones Científicas** representa una oportunidad inmejorable para estudiar y actualizar la identidad visual del CSIC y emprender a continuación una campaña de imagen institucional que consolide su visibilidad en la sociedad.
- La revolución provocada en el sector de la comunicación por las **nuevas tecnologías** proporciona nuevas herramientas a coste reducido que el CSIC, como organismo creador de conocimiento y tecnología, puede aprovechar (*blogs, newsletter, web*).
- Las **becas de periodismo científico** que convoca cada año el CSIC con la agencia EFE generan una muy aprovechable bol-

sa de empleo. El convenio de la beca puede además ser revisado para mejorar el rendimiento que el organismo obtiene de ella¹¹.

- Los titulares de la beca de periodismo científico, **futuros profesionales** especializados, adquieren junto a su formación un completo conocimiento del CSIC, lo cual favorece la proyección del organismo una vez se incorporan a sus destinos profesionales.
- El interés de algunos medios por la información científica, sumado al prestigio alcanzado por la unidad, favorece que se establezcan nuevas **colaboraciones con medios de prestigio**, siguiendo el modelo ya consolidado con la agencia EFE o la cadena SER.
- La formación de posgrado en comunicación de la ciencia cuenta en la actualidad con una oferta muy escasa en España. El CSIC debería liderar esta área, a través de la oferta de un **máster en comunicación y periodismo científico**, así como de cursos de formación específica para investigadores y periodistas.
- La experiencia obtenida con las actuales becas de periodismo científico y los contratos en prácticas puede aprovecharse como modelo de inicio escalonado de una **carrera en periodismo científico**, de cuyo personal formado se beneficie en primer término el organismo, destinándolo a sus centros e institutos.
- El proyecto de reformar el salón de actos ubicado en el edificio del número 113 del campus del CSIC, iniciado este año en colaboración con la Subdirección General de Obras e Infraestructura, permitirá disponer de un **moderno y bien equipado espacio multiusos**, apropiado, entre otras utilidades, para la celebración de conferencias de prensa.

4.5. ANÁLISIS INTEGRADO

4.5.1. Gestión de la comunicación institucional

La comunicación institucional es aún una asignatura pendiente, no de la unidad, sino del CSIC. El Departamento de Comunicación se encarga sobre todo de las relaciones con los medios, aunque también asume, con mejor intención que recursos, otras tareas relacionadas (análisis y evaluación de visibilidad, reputación institucional, archivo de noticias).

¹¹ No se ha revisado desde su firma, en 1993. El CSIC se hace cargo de la dotación íntegra de las cuatro becas que se ofertan, por un importe unitario bruto de 14.400 euros anuales. Comunicación propuso en 2005 que se revisara el convenio e impulsó una modificación de las condiciones de acceso para abrir la beca a licenciados en títulos oficiales en ciencias experimentales con formación de posgrado en periodismo.

Otras unidades horizontales también desempeñan, en diferente medida, labores relacionadas con la comunicación institucional, principalmente el Área de Cultura Científica y la Unidad de Protocolo (relaciones públicas e institucionales, gestión del uso del salón de actos, presencia en ferias y congresos, página web, materiales de identidad visual, didáctica).

Esta dispersión de funciones, unida a la indefinición de dependencias orgánicas y funcionales, apunta a un primer problema importante: la falta de organización y planificación en relación con los diferentes trabajos relacionados de uno u otro modo con la comunicación institucional.

Existe otro problema aún más grave. Muchos de los elementos que convierten a la comunicación institucional en herramienta esencial para el éxito de cualquier organismo, más aún si tiene el tamaño y la importancia del CSIC, ni siquiera están definidos hoy día en el Consejo; entre otros, imagen institucional, identidad visual, aprovechamiento institucional de espacios públicos del Consejo, comunicación interna, relaciones públicas, publicidad, promoción, patrocinio.

La competencia externa del CSIC en términos de visibilidad está sobre todo representada por universidades, organismos y centros de investigación públicos, museos y fundaciones. Buena parte de estas instituciones ha apostado ya por la comunicación institucional como herramienta clave para alcanzar sus objetivos, y cuentan para ello con elaborados planes estratégicos de comunicación e imagen institucional.

El CSIC no debe esperar más tiempo para hacer lo propio. Al Consejo le sobra potencial para convertir la comunicación institucional en una de sus líneas de actuación punteras, pero debe decidirse cuanto antes a potenciar esta actividad, de forma profesional, organizada y planificada.

4.5.2. Relaciones con los medios de comunicación

Los periodistas juzgan al CSIC, en gran medida, por su experiencia en el trato con Comunicación. Cuanto mejor sea esta experiencia, mejor será la imagen del organismo que proyectarán los medios a su público.

La unidad dedica en la actualidad la mayor parte de sus esfuerzos a informar a la sociedad, a través de los medios de comunicación, sobre resultados científico-técnicos obtenidos por los investigadores del CSIC (en 2005 redactó 232 informaciones, un 80% más que el

año previo). Esta labor ha permitido a la unidad consolidarse como la principal fuente de referencia sobre información científica para los medios españoles.

El 74% de las personas que conocen al CSIC afirman que lo conocen a través de los medios¹², lo que convierte a Comunicación en principal gestora del escaparate que ofrece al público la imagen del organismo. La experiencia y los resultados obtenidos hasta ahora por la unidad son una garantía de que las posibilidades en este sentido son incalculables.

Los medios, por un lado, muestran una confianza creciente en la calidad de la información que reciben de la unidad (en 2005 se publicaron 8.023 noticias sobre el CSIC en prensa, radio y televisión, un 51% de aumento, además de 7.517 en prensa electrónica) y, por otro, acuden cada vez más a Comunicación de forma espontánea cuando buscan una fuente solvente en materia científica (22% de crecimiento en un año).

Es importante subrayar, como indicador de la calidad de la información procedente del CSIC, que los tres medios que más información sobre el organismo publican son precisamente las tres mayores cabeceras nacionales: *El País*, *ABC* y *El Mundo*.

La principal fortaleza del CSIC en materia de comunicación es su capacidad de generar conocimiento científico-técnico de calidad, susceptible en muchas ocasiones de convertirse en noticia y proporcionar visibilidad al organismo. No obstante, hoy día se aprovecha sólo una pequeña parte de ese inmenso potencial, como demuestra el desigual impacto que obtienen en los medios las informaciones provenientes de las distintas áreas científico-técnicas del Consejo.

La unidad adolece además en su trato con los medios de otros inconvenientes que dificultan el mantenimiento de relaciones públicas con los periodistas. Entre otras deficiencias, destacan la escasez de tiempo y de personal, el exceso de actividad diaria, o la imposibilidad de financiar la asistencia de periodistas a actos de interés estratégico para el organismo, especialmente cuando se celebran fuera de Madrid.

Comunicación debe representar un puente sólido que favorezca el intercambio de información entre los medios, los investigadores y la Presidencia. Esta misión, un servicio en al menos tres direcciones, depende de la confianza que la unidad inspire en unos y otros. Para

¹² Fuente: Estudio sobre *Imagen y conocimiento del CSIC*, IESAA, 2004.

que esta confianza sea sólida, es imprescindible dotar a la unidad de refuerzos estructurales: definición orgánica, personal y recursos.

4.5.3. Seguimiento, documentación y análisis de medios

La tarea de seguir, archivar y estudiar lo que publican los medios sobre el CSIC es una de las iniciativas emprendidas por Comunicación en los últimos dos años que mayor interés, aprobación y motivación ha despertado entre el personal del organismo. Este servicio, que no se hubiera podido desarrollar sin apoyo externo, aspira además a ofrecer nuevas e interesantes prestaciones en los informes de visibilidad, a través del aprovechamiento de la Intranet, que permite desarrollar una base de datos acorde a las necesidades del servicio.

La mayor preocupación es que las tareas (seguimiento, documentación, archivo) que permiten elaborar estos informes carecen de personal especializado en su desempeño. El mantenimiento de este servicio, con los criterios de calidad ofrecidos hasta ahora, así como el desarrollo de todas sus posibilidades, depende de la incorporación de personal especializado en documentación.

4.5.4. Producción de contenidos para web e Intranet

La inmensa mayoría de los contenidos que se publican a diario en el espacio principal de la web institucional son elaborados por Comunicación. La próxima puesta en marcha de la Intranet permite elaborar nuevos contenidos, específicos, por su naturaleza, para el personal del Consejo. Esto incrementa el volumen de trabajo, al tiempo que, por cuestiones técnicas, obliga a realizar dos veces la tarea de ubicar contenidos, en uno y otro soporte.

El importante trabajo que desarrolle la unidad en el futuro para la web y la Intranet institucional se vería muy favorecido si se unificara la gestión de uno y otro soporte, que deberían compartir no sólo su imagen, sino también su dependencia funcional y procedimientos de actuación. La unidad debería estar implicada en la gestión de dos herramientas tan determinantes para la óptima comunicación institucional del organismo.

Comunicación confía en las nuevas tecnologías como vehículo estratégico para la visibilidad futura del organismo, por lo que sería conveniente incorporar personal cualificado, que se dedique de forma específica al desempeño de este tipo de funciones (contenidos web, *newsletter*, redacción digital).

La mayor aspiración de la unidad es dar en los próximos años un gran salto adelante para *comunicarse* directamente con el público objetivo del CSIC, compuesto sobre todo por estudiantes, desde la educación secundaria hasta el posgrado, y sectores productivos; sin olvidar el fomento del diálogo entre ciencia y sociedad, en su sentido más amplio.

4.5.5. Organización

El problema de ubicar a los departamentos de comunicación institucional en el complejo entramado burocrático de la administración española no es exclusivo del CSIC. Es siempre difícil encontrar el lugar adecuado para los profesionales de la comunicación en el organigrama de una institución pública. En los últimos tiempos se ha abierto un debate entre los profesionales de este sector en España que ha generado más de una controversia pendiente de resolver.

El CSIC tiene en este campo, con la complicidad de la Ley de Agencias, una nueva oportunidad de ejercer su liderazgo y crear un modelo a imitar por otras instituciones. De momento, en cambio, va por detrás de buena parte de universidades, organismos y centros públicos de investigación.

La necesidad de organizar y planificar las diferentes tareas y recursos implicados en la comunicación institucional del CSIC no es tanto una demanda de la unidad como un requisito fundamental para el éxito del conjunto del organismo. No debe pensarse que la organización es importante para el éxito de la comunicación *per se*. Lo cierto es que el éxito en esta materia es, de un modo u otro, imprescindible para que el Consejo cumpla muchos de sus objetivos.

4.5.6. Recursos humanos y formación

La mayor parte de las debilidades señaladas previamente en este documento provienen de los reducidos efectivos de la plantilla de Comunicación, que provoca una desproporción evidente entre el tamaño de la unidad y el propio del organismo.

Un equipo de siete personas, cinco de ellas con contratos temporales, cuatro de éstas en formación, difícilmente puede ofrecer un servicio de calidad con garantías a una institución con 11.000 empleados; y atender, al mismo tiempo, y con las mismas o mayores garantías, a los cientos de periodistas de diferentes medios nacionales, regionales y locales que acuden a diario a Comunicación pidiendo respuestas inmediatas a solicitudes complejas.

Hasta el momento se ha tratado de paliar esta carencia de personal mediante la incorporación de personal en formación, pero esta práctica no puede sostenerse a largo plazo. Tanto las becas como los contratos en prácticas representan una oportunidad idónea para iniciar una carrera profesional en este campo, pero siempre y cuando no se utilicen como alternativa a la necesaria contratación de profesionales.

En primer lugar, es inapropiado cubrir necesidades de la unidad con redactores en formación, implicados además en tareas sensibles, como redactar informaciones de contenido científico, que afectan a la imagen externa del Consejo. Por otro lado, el exceso de trabajo y la escasez de profesionales impide proporcionar una formación sólida a futuros profesionales del periodismo científico, quienes iniciarán su carrera con el comprometedor marchamo de haber sido formados en el CSIC.

El CSIC es el organismo adecuado para liderar en España la formación en comunicación y periodismo científico. La creación de un máster propio del organismo, a partir de la experiencia adquirida hasta ahora, sería una solución muy apropiada, además de un método de formación de personal cualificado para trabajar en centros y delegaciones del propio Consejo.

4.5.7. Espacio y recursos materiales

Las instalaciones de Comunicación son, además de un lugar de trabajo, un espacio de relaciones públicas, que recibe visitas de periodistas, investigadores y personal homólogo de otras instituciones. Las visitas de profesionales de los medios a las instalaciones de Comunicación, incluida la asistencia a conferencias de prensa, determinan de un modo significativo la imagen que obtienen del organismo, la misma que proyectan luego al público.

En cuanto a recursos materiales y de servicios ya apuntados como necesarios para que el trabajo de Comunicación continúe creciendo y ofrezca nuevos servicios al conjunto del CSIC, es bueno señalar que ninguna de las necesidades planteadas representa una solicitud utópica. Se pueden resumir incluso, si se quiere, en ampliar y mejorar el espacio físico de la redacción y contratar una cantidad razonable de servicios externos (detallados en el capítulo 5).

4.6. CONCLUSIONES

En los dos años transcurridos desde que inició su nueva etapa Comunicación ha experimentado un incremento extraordinario de su actividad y, consecuentemente, en sus resultados. Este avance nota-

ble se ha obtenido gracias sobre todo al esfuerzo individual de cada miembro del equipo de la unidad. Ésta cuenta en marzo de 2006 con prácticamente los mismos recursos humanos, materiales y económicos que tenía en 2004, con el agravante de que la temporalidad de los contratos es ahora mayor.

En el momento actual, clave para el futuro del CSIC y, por lo tanto, de Comunicación, tan importante es seguir avanzando como consolidar lo ya conseguido. Con los recursos disponibles, ambos objetivos resultan igual de complicados. La unidad es ahora, ante todo, un servicio en tres direcciones, dirigido a los periodistas, el personal del Consejo y su Presidencia. La demanda de este servicio crece, en los tres casos, en progresión geométrica. Existe por ello el peligro de que se produzca una saturación que invierta la tendencia ascendente registrada desde 2004.

En el contexto de la sociedad de la información, la economía del conocimiento y la cultura de la tecnología, la necesidad de reforzar Comunicación es determinante, no sólo para el futuro de la unidad, sino también para el porvenir del propio CSIC.

5

PLAN ESTRATÉGICO FUTURO

5.1. PROPUESTA DE PLAN DE ACTUACIÓN EN LA UNIDAD

5.1.1. Organización

- La comunicación institucional será en los próximos años una herramienta clave que contribuirá al cumplimiento de los diferentes objetivos estratégicos del CSIC. De modo que, tanto las múltiples tareas implicadas en comunicación, como las diferentes unidades que las desempeñen, deberían **depender orgánica y funcionalmente de la Presidencia**.
- Comunicación debería ser la principal unidad responsable de la **gestión de la comunicación institucional** del organismo en estrecha colaboración con otras unidades, sobre todo, con el Área de Cultura Científica. La coordinación entre las unidades implicadas y la planificación de esfuerzos evitará duplicar o solapar tareas y maximizará los resultados.
- La gestión de la comunicación institucional debería incluir asimismo la coordinación de los objetivos, tareas y personal implicado en comunicación en todas las **delegaciones y centros**, por medio de un vínculo orgánico o funcional.
- Entre las principales **funciones y responsabilidades** de Comunicación se incluirían: asesoría a la Presidencia, relaciones con los medios, gestión de la imagen institucional (marca, página web, identidad visual), comunicación interna (Intranet), además de coordinar la comunicación en delegaciones y centros.
- La Presidencia debería **definir y delimitar responsabilidades** respecto a otras funciones relacionadas con la comunicación institucional: relaciones públicas, promoción, publicidad y patrocinio, divulgación científica, didáctica, formación, materiales promocionales, regalos institucionales, publicaciones, entre otras.
- La unidad de apoyo a la Presidencia, en la actualidad, su Vocalía Asesora, debería coordinar un sistema para que la **información estratégica** sobre actuaciones del CSIC fluyera desde los distintos órganos de gobierno del Consejo hacia Comunicación. Este protocolo de actuación resultará fundamental para el buen desarrollo de la comunicación interna.
- La unidad debería contar con un **presupuesto** acorde a los objetivos y atribuciones que se determinen para los próximos cuatro años, a partir de lo propuesto en este plan (ver cuadro 6).

- La Presidencia y las vicepresidencias deberían crear un sistema que reconociera en el **currículo científico** del personal investigador del CSIC sus esfuerzos en materia de Comunicación. Esta solución reconocería el carácter profesional de estas tareas e incrementaría de forma notable la visibilidad del organismo.

5.1.2. Plan de Comunicación e Imagen Institucional (PCI)

- Se propone elaborar, partiendo de los objetivos que establezca el nuevo Estatuto del CSIC, un **Plan de Comunicación e Imagen Institucional (PCI)**, que a partir de una completa auditoría de comunicación organice, planifique y resuelva una normativa de actuación para el organismo [coste aproximado: 100.000 euros]¹³.
- Este PCI debería desarrollarse con apoyo externo y estar listo para su implantación en 2007. Sus objetivos serán:
 - o Estudiar qué imagen de sí mismo tiene el CSIC, cuál quiere proyectar, cómo le perciben sus públicos objetivos y qué estrategias deben seguirse para mejorar al respecto.
 - o Definir todas las funciones y responsabilidades relacionadas con la comunicación institucional.
 - o Proporcionar un manual de gestión de imagen y comunicación institucional, así como un manual de normas de identidad visual, que regulen todas las actuaciones del organismo al respecto.
 - o Planificar una estrategia de fortalecimiento y promoción de la marca CSIC, a partir de un análisis completo de la misma.
 - o Desarrollar los diferentes apartados que apunta este plan base: estructura, competencias, actividades y objetivos de comunicación; recursos necesarios; mecanismos de evaluación y control de resultados.
 - o Planificar un protocolo de actuación ante la eventual posibilidad de que el CSIC programe en el futuro campañas de promoción o contrate publicidad¹⁴ al servicio de sus intereses estratégicos.

¹³ En 2005 se pidió a diferentes consultoras externas que realizaran propuestas de estudio y proyección de la marca CSIC, unidas a la elaboración de un plan de comunicación e imagen institucional. Los proyectos presentados, con plazos de desarrollo de cuatro a seis meses, incluyeron presupuestos de entre 23.000 y 113.000 euros.

¹⁴ Al amparo de la Ley 29/2005, de Publicidad y Comunicación Institucional, y de lo que establezca, en su caso, la Ley de Agencias. En 2005 se consultó al respecto a varias empresas externas, propusieron tres posibles campañas, con diferentes grados de ambición y penetración en los medios, presupuestadas en 3,8 millones, 1,3 millones y 800.000 euros.

5.1.3. Contratación de recursos externos

- Contratar los servicios de **agencia de noticias** de contenido científico y tecnológico de EFE y Europa Press [coste conjunto aproximado: 1.500 euros mensuales].
 - o Permitirá, entre otros muchos usos, redactar informaciones sobre temas de política científica y asuntos de actualidad de interés para los usuarios de la web y la Intranet institucional.
- Contratar con una **agencia de fotografía** la creación de un archivo de imágenes, con la misión de visitar todos los centros del Consejo, retratar su actividad cotidiana y obtener fotografías del personal investigador, todo ello con calidad y criterio profesional [coste aproximado: 35.000 euros].
 - o Estas imágenes, además de proporcionar a Comunicación una herramienta necesaria en sus relaciones con los medios, podrían ilustrar la base de datos de personal de la Intranet, o editarse en forma de libro institucional de cara a la celebración del centenario del organismo.
 - o El archivo se actualizaría de forma periódica, para ilustrar la realidad del CSIC en todo momento.
- Contratar con una **productora audiovisual** la elaboración de materiales para televisión sobre la actividad científico-técnica del Consejo [coste aproximado: 1.700 euros por trabajo].
- Repetir, bianualmente, el **estudio *Imagen y conocimiento del CSIC*** realizado por el IESAA de Córdoba en 2004 mediante encuestas telefónicas [coste aproximado: 22.000 euros]¹⁵.
- Contratar con una **empresa de diseño electrónico** una mejora de la imagen de la web corporativa [coste aproximado: 50.000 euros].

5.1.4. Creación de un Boletín Informativo Digital (newsletter)

- Comunicación aspira a crear un **soporte propio de información**. La opción preferida es producir un boletín electrónico de información. El diseño de producción requiere asistencia profesional externa [coste aproximado: 3.000 euros], y su puesta en marcha, contratación de personal especializado.
 - o Complementaría las prestaciones de la Intranet como vehículo para la comunicación interna en el CSIC.

¹⁵ Esta prevista su realización en 2006.

- o Aspiraría a convertirse en una publicación de referencia sobre la actividad científica y tecnológica en España, multiplicando de forma indirecta la visibilidad del CSIC y del trabajo de sus equipos de investigación.
- o Se publicaría en la web institucional, mediante suscripción gratuita, y se distribuiría a los suscriptores como *newsletter*, enviándoles a su correo electrónico un mensaje con los titulares de cada nueva edición.
- o Los contenidos apostarían por una redacción más ágil, divulgativa y directa que la propia de las notas de prensa, para ampliar el perfil de públicos que se obtiene a través de las relaciones con los medios.
- o Fomentaría la implicación de los jóvenes investigadores del CSIC en tareas de comunicación, a través de entrevistas, artículos redactados por ellos sobre temas científicos, tribunas de actualidad, entre otros contenidos.
- o Ofrecería un vehículo idóneo para captar publicidad. Los potenciales clientes de espacio publicitario llegarían en principio a un interesante público objetivo de 5.000 investigadores del CSIC, simplemente con que éstos accedan a recibir el boletín en sus correos electrónicos.
- o Facilitaría el acceso a la información embargada de las revistas científicas, ya que éstas lo considerarían un medio de comunicación, no una oficina de prensa.

5.1.5. Espacio disponible

- **Ampliar** el espacio y mobiliario disponible en la redacción, especialmente, de cara a la eventual incorporación de personal.
- Comunicación **requiere de forma preferente**: un lugar y una mesa para celebrar entrevistas y reuniones de redacción, espacio para almacenar material y archivar documentos, una zona específica para la posible necesidad de editar material audiovisual, una sala donde atender a periodistas y permitirles trabajar cuando cubren eventos en la sede central.
- Encontrar una nueva ubicación, adaptada a la imagen de una unidad que representa para los medios de comunicación el primer **elemento de imagen institucional** del organismo.

5.1.6. Recursos humanos

- Las **necesidades más urgentes** de la unidad en cuanto a efectivos de personal son:
 - o Un trabajador a tiempo completo, para desempeñar funciones de administración y secretaría de redacción.
 - o Un titulado superior en Documentación, para introducir en la nueva base de datos de la Intranet el archivo completo de noticias e información producida por la unidad¹⁶.
- La precariedad del actual vínculo laboral con la mayor parte del personal del equipo hace necesario **revisar los contratos** existentes, adaptar su contenido y, en su caso, su nómina, a las tareas que en la actualidad desempeñan y/o a las necesidades de la unidad, incluido el horario de la jornada de trabajo.
- El cumplimiento de los objetivos recogidos en este documento requiere **fortalecer la plantilla** de Comunicación de manera progresiva, incorporando al menos dos redactores por año entre 2007 y 2009, entre otras necesidades.
- La necesidad de reforzar las funciones de la unidad relacionadas con la asistencia a la Presidencia aconseja la incorporación de al menos un redactor *senior* a Comunicación, que pueda asumir ocasionalmente **responsabilidades ejecutivas**.
- Debería completarse un plan de contratación de personal, sostenido y razonado, en **delegaciones y centros**, que responda a la actividad en materia de comunicación de cada uno de ellos, recogida en los informes de visibilidad.
- La unidad debería coordinar los **procesos de incorporación** de personal dirigido a labores de comunicación en centros del CSIC, por tener una visión más completa de las necesidades. No tendría sentido incorporar nuevo personal sin una planificación previa de objetivos, necesidades y funciones.
- El sistema de **incorporación progresiva** iniciado por la unidad: beca, i3P técnico, contrato laboral, resulta útil como modelo futuro de carrera periodística.
- La eventual y deseable creación de un **máster en comunicación y periodismo científico**¹⁷ reforzaría este modelo de carrera, que incorporaría a los alumnos del posgrado en el pri-

¹⁶ En ambos casos, la modalidad de contratación podría ser un contrato por obra y servicio, o bien un contrato temporal facilitado por los organismos públicos de empleo.

¹⁷ En caso de que el CSIC programe un máster propio en comunicación y periodismo científico, convendría estudiar si éste es compatible con el mantenimiento de las becas actuales.

mer escalón de formación, con diferentes destinos dentro del CSIC.

5.1.7. Cuadro de propuesta de contrataciones en la unidad

CUADRO 4

		2006	2007	2008	2009	total
Contratos laborales	Personal laboral		3	2	2	7
Contratos temporales	Obra o servicio	2				2
plazas en formación	I3P técnico		1	1	1	3

5.1.8. Cuadro de propuesta de contrataciones en CC.AA.

CUADRO 5

I3P TÉCNICO. CONTRATO LABORAL

Comunidad Autónoma	Destino	2006	2007	2008	2009
Andalucía	Sevilla		2		1
	Granada			2	
Aragón	Zaragoza				2
Cantabria	I. Física			1	
Castilla y León	Salamanca			2	
Cataluña	Barcelona		2		1
Galicia	Santiago			1	
Islas Baleares	Imedeza		2		1
Madrid	MNCN		1		
Valencia	Valencia		1		

5.2. ACCIONES PREVISTAS POR LA UNIDAD

5.2.1. Colaboración interna, formación

- Impulsar, a través de la colaboración con los coordinadores de área, la creación de un **comité asesor de redacción** permanente, formado por investigadores del CSIC, con habilidades en materia de comunicación y disponibilidad, sus funciones serían:
 - o Asesorar a Comunicación con criterio científico-técnico en la preparación de los temas que ofrece a los medios; crear un modelo similar al de la revisión *por pares* que sobre todo verifique el interés y el rigor de trabajos aún no publicados.

- o Proponer temas informativos u ofrecer opiniones a partir de artículos científicos de actualidad sobre los que el CSIC pueda elaborar una información propia.
- Elaborar una **guía de expertos** con investigadores del CSIC que puedan colaborar en tareas de información y divulgación científica.
- Impulsar que se imparta una **formación básica** en relaciones con los medios a investigadores que sean fuente de información habitual, al personal incluido en la guía de expertos y a jóvenes científicos interesados en la comunicación de la ciencia.
- Diseñar, editar y publicar un **manual** de consejos prácticos que oriente a todos los investigadores del CSIC en materia de comunicación institucional y relaciones con los medios. Distribuirlo entre el personal del organismo.
- Planear y ejecutar un programa activo de **visitas a centros** y contactos con el personal investigador, con objeto de explicar el servicio que ofrece la unidad e impulsar la colaboración interna en materia de comunicación.
- Intensificar la localización de actividades y resultados de interés propios de las **áreas científico-técnicas** del CSIC que menor repercusión tienen habitualmente en los medios.
- Contribuir al proyecto de creación de un **máster en comunicación y periodismo científico**, que sirva de inicio de una carrera profesional dentro y fuera del organismo en este campo.
- Enriquecer la formación de los titulares de la beca y del personal en prácticas fomentando de manera ordenada las **visitas a centros** e institutos y la relación directa con investigadores.

5.2.2. Relaciones con los medios e institucionales

- Intensificar el **contacto directo con periodistas** especializados en temas de ciencia, tecnología y política científica, tanto por parte de Comunicación, mediante reuniones individuales, como de la Presidencia, a través de reuniones periódicas con representantes de los medios e iniciativas que maximicen su visibilidad en prensa.
- Convocar a periodistas especializados de medios nacionales a **actos estratégicos** para la visibilidad del CSIC (inauguraciones, botaduras, trabajos de campo), facilitándoles el traslado al lugar de celebración del evento.
- Establecer **colaboraciones similares** a la de la beca de periodismo científico con otras empresas de comunicación, como

RTVE, e instituciones que ofrecen másters en periodismo, como la Universidad Autónoma de Madrid/Diario El País, o cursos y seminarios, como la Universidad Internacional Menéndez Pelayo.

- Ampliar y mejorar las **relaciones externas** con responsables de comunicación de instituciones que colaboran con el CSIC, así como con asociaciones profesionales del sector.

5.2.3. Aprovechamiento de la Intranet

- Comunicación ha mantenido una **activa colaboración** en los últimos meses con el equipo que prepara la Intranet del CSIC (ha celebrado con éste 12 reuniones, que suman 22 horas de trabajo).
- Se ha trabajado intensamente tanto en la **definición de los contenidos** que la unidad incluirá en la Intranet, como en el diseño del acceso a los mismos, para facilitar las consultas a los usuarios.
- La elaboración de nuevos contenidos y la prestación de nuevos servicios **contribuirá a hacer atractiva la Intranet** para sus potenciales usuarios, lo que contribuirá a su desarrollo.
- Se prevé incluir los siguientes **contenidos y servicios**:
 - o La información que Comunicación produce para los medios, las noticias que los medios publican sobre el CSIC, además de un nuevo servicio de información con noticias internas, dirigidas al personal del Consejo.
 - o La unidad podrá gestionar una base de datos y un buscador que permitan consultar el archivo de noticias sobre el CSIC aparecidas en los medios (desde abril de 2004), así como las notas de prensa propias (desde octubre de 2003).
 - o Esta búsqueda podrá hacerse según diferentes criterios (palabras clave, investigador, área científico-técnica, centro, comunidad autónoma) y facilitar el acceso directo a un fichero con la noticia buscada (de prensa, radio o televisión).
 - o Comunicación podrá aprovechar la Intranet para informar al personal del organismo sobre procesos de decisión, resoluciones y logros de la Presidencia, órganos de gobierno, juntas y comités.
 - o La Intranet servirá para publicar los informes de visibilidad y ampliar sus contenidos, a partir de las demandas y opiniones del personal del organismo que los consulte.
 - o Permitirá a la unidad ofrecer a los investigadores consejos prácticos y procedimientos de actuación ante los medios, fomentar la interacción y facilitar el flujo de información.

5.3. CUADRO DE ACTUACIONES PROPUESTAS Y COSTES PREVISTOS¹⁸

CUADRO 6

		2006	2007	2008	2009	Coste
Organización	Definir organigrama					
	Delimitar funciones					
	Información estratégica					
	Red con centros					
	Currículo investigador					
	Plan de contrataciones					
Plan de Comunicación e Imagen (PCI)	Apoyo externo					100.000€
	Desarrollo					
	Implantación					
Espacio	Habilitar sala multiusos					
	Ampliar, equipar y reubicar la redacción					
Recursos externos	EFE y Europa Press					63.000€
	Archivo fotográfico					35.000€
	Actualización de archivo					3.000€
	Producción audiovisual					92.000€
	Encuesta de conocimiento					44.000€
	Diseño de <i>newsletter</i>					3.000€
	Lanzamiento de <i>newsletter</i>					
Comunicación interna	Mejora de imagen web					50.000€
	Desarrollo de Intranet					
	Archivo para Intranet					
	Comité y guía de expertos					
Formación	Plan de visitas a centros					32.000€
	Para investigadores					
Relaciones con los medios	Impulsar máster propio					
	Contactos, convocatorias, representación					152.000€
						574.000€

¹⁸ No se incluye el costo en nóminas. No se incluye un eventual gasto en publicidad. Sólo se apuntan cifras para los capítulos que cuentan ya con un presupuesto aproximado. Algunas partidas requerirán inversiones que no se pueden cuantificar en esta etapa inicial.

6

INDICADORES

6.1. INFORMES DE VISIBILIDAD

El Departamento de Comunicación puso en marcha en 2004 un servicio de seguimiento diario de noticias sobre el CSIC aparecidas en prensa, radio, televisión y prensa electrónica. En 2005 se añadió al servicio una valoración económica (realizada por una empresa externa, del grupo Sofres) del espacio y el tiempo ocupado por estas noticias en los medios.

Fruto de este seguimiento, la unidad elabora y distribuye de forma periódica los informes de visibilidad *El CSIC en los medios*. La función primordial de estos informes es dar a conocer los resultados obtenidos por el Consejo en sus estrategias de visibilidad, detectar puntos fuertes y débiles para favorecer un crecimiento continuo.

Los informes recogen también el trabajo realizado por Comunicación, sus logros y sus retos pendientes. Los informes de visibilidad permiten evaluar de forma continua la labor de la unidad (ver cuadro 3, si bien será muy difícil repetir porcentajes tan elevados de crecimiento). La futura Intranet corporativa del CSIC permitirá incluir nuevas variables de seguimiento, a partir de las cuales se podrá ofrecer en los informes más cifras y conclusiones sobre el trabajo y los resultados de la unidad.

Con el apoyo de la Intranet, los informes de seguimiento permitirán conocer el impacto de visibilidad, medido en cifra bruta de apariciones (en los distintos medios de prensa, radio y televisión), o bien en términos de valoración económica (en función de la audiencia de cada medio), obtenido por cada investigador, cada centro, cada área científico-técnica, cada comunidad autónoma, o bien cada tema informativo. Al mismo tiempo, los informes permitirán conocer la participación que tuvo Comunicación en la gestación de cada una de las noticias recogidas.

6.2. IMAGEN Y CONOCIMIENTO DEL CSIC

El Instituto de Estudios Sociales Avanzados de Andalucía realizó en 2004 un estudio sobre la visibilidad del Consejo en la sociedad, algunos de cuyos resultados se han incluido en este documento. El estudio se repetirá en 2006. La evaluación bianual de la imagen y el conocimiento que los ciudadanos tienen del Consejo es una herramienta extraordinaria para conocer el impacto social del organismo.

6.3. INTRANET INSTITUCIONAL

La Intranet institucional permitirá realizar sondeos entre el personal del Consejo, de tipo cuantitativo y cualitativo, que ofrezcan nuevos indicadores para medir y evaluar el cumplimiento de objetivos de Comunicación, así como el conocimiento y la valoración de sus servicios.

6.4. PREVISIÓN DE RESULTADOS

En función del grado de satisfacción de las diferentes demandas recogidas en este plan, Comunicación establece en el cuadro de la página siguiente una perspectiva de crecimiento ambiciosa pero razonable. Los indicadores han sido elegidos a partir de los instrumentos de seguimiento disponibles en la actualidad, junto a otros que se espera introducir con el aprovechamiento de la Intranet.

La selección de indicadores incluye alguno de los principales retos del CSIC en cuanto a visibilidad, como el aumento de la presencia en televisión o del conocimiento general del organismo entre la sociedad.

No se incluyen, en cambio, aunque se dispondrá de los datos al respecto, otros indicadores cuyo interés responde más a objetivos internos que a la visibilidad del CSIC, como puede ser el reparto de noticias recogidas por áreas científico-técnicas o por comunidades autónomas, por ejemplo, o la presencia del Consejo en una cabecera determinada, que actúe como medidor continuo.

Es importante destacar como objetivo de visibilidad que el interés principal del CSIC dejará pronto de ser *salir más* en los medios, principalmente, porque el techo cuantitativo al respecto está cerca (excepto quizá en televisión, donde la limitación viene condicionada por la escasa atención que presta este medio a los temas científicos).

El verdadero reto en los próximos años será, por lo tanto, *salir mejor*. El cumplimiento de esta misión tiene también componentes cuantitativos (aumentar el protagonismo del CSIC dentro de las informaciones en las que se le cita, mejorar la ubicación de estas informaciones en la paginación o la escaleta de los medios que las publican, incrementar las citas en titulares o el número de noticias con imagen), pero básicamente es de naturaleza cualitativa: proyectar una imagen óptima del Consejo, una aspiración más difícil de reducir a indicadores.

6.5. CUADRO DE INDICADORES DE PREVISIÓN DE CRECIMIENTO

CUADRO 7

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Crecimiento 2005-2009
Actividad de la unidad							
Informaciones elaboradas	129	232	250	300	400	420	80%
Demandas resueltas	561	722	750	850	925	1.000	40%
Convocatorias de prensa	16	25	25	30	40	40	60%
Noticias generadas	25%	25%	25%	30%	35%	40%	15 puntos
Seguimiento de medios							
prensa, radio y Televisión	5.316	8.023	8.700	9.200	10.500	10.800	35%
Valoración económica	-	38,3M€	40M€	42M€	49M€	52M€	35%
prensa electrónica	-	7.517	8.000	8.500	9.500	10.000	33%
Media diaria de noticias	15	43	46	48	55	57	33%
Tiempo en televisión	-	14h	15h	16h	18h	20h	40%
páginas en prensa	-	5.110	5.200	5.500	6.200	6.600	30%
Tiempo en radio	-	21h	26h	27h	29h	30h	43%
Percepción social							
Conocimiento del CSIC	20%	-	25%	-	30%	-	10 puntos