

# Informe grupos

Los grupos de discusión tienen como **objetivo** hacer una primera reflexión sobre cuestiones estratégicas que servirá de base para la elaboración del borrador del Plan Estratégico CSIC 2025. En concreto, los grupos tendrán que analizar los posibles **criterios clave** para el Plan, identificar las **necesidades** o retos de cambio, los posibles **objetivos** y **acciones** para promover ese cambio y la estimación de **recursos** necesarios para ello.

## Grupo de discusión

**G5-Comunicar - Comunicación con la sociedad**

## Componentes del grupo

Rosina Lopez-Alonso (VORI), Ana Arenillas (Gabinete), Carlos Prieto (VAPC, VICYT), Jaime del Val (VACC), Abel Grau (Comunicación), Lucía Benito (VRI), Antonio de Ron (Del Galicia), María Jesus Lazaro Elorri (Delegación del CSIC en Aragón), Marina Villegas (Delegación del CSIC en la Comunidad de Madrid), Pura Fernández (Editorial CSIC), Concha Prieto Alas (DELGAS), Concha Roldan (IFS), Cristina Cánovas (MNCN), Jorge Cassinello (EEZA), Manuel Lozano (IMB), María del Castillo Hervás (EBD), Mónica Alvarez De Buergo Ballester (IGEO), Monica Venegas (IG), Monserrat Torné (ESFRI), Ricardo Diaz-Delgado Hernandez (EBD), Ricardo Martinez (Icajal), Emilio García (IAA) **(22 personas)**

**Moderador/a del grupo (chair):** Mar Siles Lucas, IRNASA, Delegada Institucional del CSIC en Castilla y León

**Co-moderador/a del grupo:** Antxon Alberdi, Director IAA

**Secretaría, personal de la Oficina de Estrategia:** Rafael Morera, VACC

## Reuniones mantenidas

19/05/2021; 26/05/2021; 02/06/2021; 09/06/2021

## G5 – COMUNICACIÓN

Bajo el convencimiento de que la cultura científica es un elemento clave de una sociedad moderna y sostenible, el CSIC debe ser un actor principal que conduzca a **un cambio cultural de la sociedad española**. La cultura incluye tanto los conocimientos científicos y los avances tecnológicos, como los valores humanísticos y sociales al servicio de los cuales se sitúa la ciencia. En todos ellos el CSIC puede y debe ser protagonista.

Si perseguimos que el CSIC sea un referente en la sociedad y que sea un agente proactivo de comunicación, debemos considerar que la comunicación pública de la ciencia debe abarcar la parte institucional, la parte científica, la parte innovadora/empresadora y la comunicación a la sociedad. Desde el CSIC, **completamos el escenario “I+D+i” hasta el “I+D+i+C”**.

En esta nueva propuesta de comunicación, se han tenido en cuenta la actividad y los recursos actuales en comunicación y divulgación del CSIC, que deben evolucionar basados en la estrategia de las **cuatro Rs (Revisarse, Reforzarse, Renovarse, Refinarse)**, para apoyar de forma integral la actividad del CSIC en investigación, transferencia, internacionalización, formación, cultura científica y desempeño institucional. Resulta fundamental en este sentido el papel de todas las estructuras de ORGC que actualmente dedican personal y recursos a la comunicación y divulgación.

Dividimos el documento en dos partes: la primera se refiere a la **comunicación interna** (con algunas intersecciones interna-externa), que está dirigida al personal del CSIC, por un lado para hacer más ágil la interacción entre personal-direcciones-delegaciones-ORGC (top-down, bottom-up y horizontal), y por otro para motivarlo e involucrarlo en el quehacer institucional, y de esta forma retener y atraer a los mejores hacia nuestra institución; la segunda se refiere a la **comunicación externa**, que transmite los avances, ideas, conceptos y actividades científico-tecnológicas a la sociedad, convirtiendo al CSIC en una referencia científica crítica, documentada, precisa, útil y fiable.

### 1.- COMUNICACIÓN INTERNA

#### Criterios

**La comunicación interna del CSIC debe ser clara, fluida, segura y transparente, en un flujo vertical bidireccional (top-down y bottom-up), y en un flujo horizontal (Organización Central; Delegaciones; Direcciones; Personal), que alimente al anterior.** Esto promoverá una conciencia colectiva de pertenencia al CSIC. Esta conciencia colectiva de pertenencia ha de fundamentarse en la asunción de responsabilidades y derechos por parte de cada trabajador, pero también en poder participar y expresarse en relación a las materias que le afecten directamente en el desarrollo de su trabajo. La comunicación interna supone un ejercicio de estrategia, colaboración y compromiso de todo el personal con la institución, reforzando los vínculos entre ellos.

#### **SUGERENCIAS DE CRITERIOS (SÍNTESIS):**

Comunicación interna clara, fluida, segura y transparente.

Flujo comunicativo ágil entre todos los agentes (vertical bidireccional; horizontal)

## Retos de cambio

1 – Evolucionar hacia un modelo de **comunicación transfuncional**, fundamentado en el respeto a la persona y en un código de buenas prácticas, mejorando la coordinación entre las diferentes estructuras del CSIC y dentro de los ICUs, e implicando a todo el personal de la institución. Se diferencian tres tipos de **comunicación interna**: “**top-down**” (informativa, que visibilice y acerque a la ORGC al personal de los institutos), “**bottom-up**” (para retornar de manera adecuada la información proveniente de los centros hacia la ORGC), y **horizontal** (entre pares) **fomentando la comunicación científica y la transversalidad** entre las tres áreas científicas del CSIC.

2 - Establecer **un plan y una estrategia de comunicación efectivos, definiendo o refinando mecanismos de transmisión de información internos al CSIC transparentes y ágiles**, flexibles según el destinatario y la temática. La información debe llegar de manera ágil a quien la necesite y debe ser fácilmente comprensible y sucinta, facilitando la posibilidad de volver a o de ampliar esa información si es necesario. El Plan de comunicación establecerá **responsabilidades en la elaboración, revisión y distribución de la información**. Debe considerar en su diseño e implementación los siguientes aspectos: i) Analizar y evaluar la comunicación interna actual (impacto y grado de penetración de los mensajes/información que se difunde, etc.); ii) Definir los responsables de la comunicación interna a distintos niveles verticales, con la finalidad de ofrecer una comunicación que sea eficiente y efectiva, involucrando principalmente a los equipos de dirección; iii) Asociar el plan a los objetivos estratégicos de la Institución; iv) Definir las mejores prácticas para crear un **contenido atractivo, claro y simple**, creíble y capaz de crear conexión con el interlocutor; v) Definir los mejores canales de comunicación para llegar de manera efectiva, clara y precisa al personal; vi) Fomentar el diálogo institucional y la participación de todo el personal, utilizando las herramientas y tecnologías adecuadas; vii) Establecer mecanismos internos de evaluación de la implementación del Plan.

3 - **Fomentar la identidad corporativa y el sentido de pertenencia de nuestro personal**: lograr una percepción común de lo que la organización hace y cómo funciona, **generando una identificación de las personas con la organización, sus metas y logros, con el fin de retener y atraer talento a todos los niveles de la organización**.

### **SUGERENCIAS DE RETOS (SÍNTESIS):**

Definir o refinar mecanismos de transmisión de información interna para evolucionar hacia un modelo de comunicación transfuncional

Establecer un plan y una estrategia de comunicación efectivos, definiendo o refinando mecanismos de transmisión de información internos al CSIC transparentes y ágiles

Contribuir a fomentar el “sentimiento de pertenencia” al CSIC de todo el personal, haciéndolo más participativo e intensificando su interacción.

## Objetivos

1. **Revisar las acciones del Plan 2021** del CSIC relacionadas con comunicación interna, siguiendo la **estrategia de las cuatro Rs** (Revisarse, Reforzarse, Renovarse, Refinarse).



2. Nombrar a un **responsable de la comunicación interna** del CSIC y definir a los responsables de comunicación a diferentes niveles (organización central, delegaciones, institutos) conformando una red que coordine la transmisión de información a todo el personal de forma eficiente y efectiva, ligada a los objetivos estratégicos de la institución.

3. Definir **objetivos e indicadores que permitan la medición/evaluación/redefinición** de la eficiencia de la transmisión de información a distintos niveles, estableciendo vías de retorno en la comunicación horizontal y vertical que permitan abordar las inquietudes y necesidades de todo el personal (administrativo, técnico e investigador), instaurando un **estilo más consultivo y participativo**.

4. Mejorar la **comunicación interna top-down, bottom-up y horizontal**:

i) Elaborando un plan para dar **un papel definido a las Delegaciones como nexo de unión entre los ICUs de su comunidad autónoma con la Organización Central y viceversa**, como referentes en cada Comunidad Autónoma de las relaciones institucionales, su implicación en la Sociedad y el fomento de la transferencia del conocimiento (transversal Interna-Externa).

ii) Dotando a las **Delegaciones**, y si se considera necesario por tamaño o volumen de trabajo u otras particularidades, a los **ICUs**, de **personal** de apoyo especializado en comunicación, divulgación, transferencia y administración, que homogenicen y apoyen estas actividades en los ICUs de su ámbito geográfico, y fomenten actividades conjuntas de los mismos o propias de cada delegación cuando sea indicado (transversal Interna-Externa), con **formación continua** de dicho personal.

iii) Homogeneizando la comunicación de los ICUs del CSIC a través de un **manual de interacción efectiva entre los ICUs y sus respectivas Delegaciones**, teniendo en cuenta las particularidades de los centros mixtos y la presencia de personal propio para estas actividades en algunos ICUs.

iv) Organizando una **reunión anual del personal de las Delegaciones Institucionales y ORGC (incluyendo Gabinete de Presidencia, Departamento de Comunicación y VACC)**, para visibilizar aciertos y establecer planes comunes.

5. Mejorar la **comunicación top-down en organización-gestión**:

i) Elaborando un **manual online e interactivo** para todo el personal del CSIC sobre el funcionamiento de la organización (organigrama, funciones, interrelaciones...; incluyendo vicepresidencias, secretaría general, gabinete, delegaciones e ICUs).

ii) Creando un **asistente online eficiente** en intranet que actúe como “**buscador interno**” y que permita identificar los departamentos o personas de la ORGC a quien recurrir para gestiones concretas, que conteste a preguntas frecuentes y que se actualice como “**repositorio**” que permita una identificación rápida de los temas a consultar.

iii) **Redefiniendo las relaciones y funciones de dirección-administración** (gestión) en cada ICU.

iv) Diseñando o refinando **acciones de formación permanente** en aspectos diversos (técnicos, administrativos y legislativos) para todo el personal, especialmente para direcciones/vicedirecciones y para el personal de gestión.

6. Mejorar la **comunicación top-down en comunicación-divulgación**:



i) **Favoreciendo el flujo de información** diseñando una **aplicación (repositorio) informática interna**, para todos los empleados del CSIC, que sustituya a los boletines y los emails, y que garantice la difusión de mensajes claros y cortos, **definiendo "hilos" de comunicación**, según la evolución de lo que se trate (por ejemplo, si es una convocatoria). Esta aplicación podría unificar diferentes canales corporativos. Ello permitiría aumentar la confianza del personal en la institución si los cambios (por ejemplo, nuevos procesos o sistemas, reestructuraciones) se comunican con claridad, al tiempo de fidelizar a este personal. La aplicación podría utilizarse para informar a los directores de lo más relevante, en periodicidad semanal, con **diseño de contenidos de rápida lectura** (10-15 minutos) que pudieran derivarse a los centros.

ii) **Elaborando un manual de estilo para los Directores y responsables de comunicación, que se puede integrar en el Manual de Comunicación de la institución**, que defina **las directrices de comunicación** con la sociedad y facilite alinear los objetivos globales del CSIC con los objetivos de los ICUs, promoviendo el desarrollo de una imagen corporativa CSIC a todos los niveles, desde páginas web más homogéneas hasta relaciones con la prensa;

iii) Diseñando **"Briefings de Presidencia"** con participación de diferente personal del equipo de presidencia, y **"Briefings de Dirección"** con una periodicidad establecida, para homogeneizar y facilitar los mecanismos de comunicación interna entre ORGC e ICUs y de los equipos directivos con el personal.

#### 7. Mejorar la **comunicación bottom-up**:

i) Definiendo canales eficientes para favorecer el flujo de información de los centros a la ORGC. Por ejemplo, creando un **"buzón de sugerencias" online**.

ii) **Homogeneizando la participación** en comunicación de TODO el personal CSIC a través de la planificación de **webinarios y grupos de trabajo participativos con personal de los diversos estamentos del CSIC**.

iii) Desarrollando y promocionando **plataformas de interacción** entre direcciones y entre delegaciones (Wikis) más interactivas, y de estas con el gabinete de comunicación de la Organización Central del CSIC.

#### 8. Mejorar la **comunicación horizontal**:

i) Creando y fortaleciendo **programas y redes de intercambio y comunicación científica (interseccionalidad científica)** entre investigadores de diferentes centros, en temas clave definidos proactivamente por los coordinadores de áreas científicas, a través de **ayudas de movilidad interna**, webinarios temáticos, reuniones extraordinarias, simposios, redes temáticas, "conexiones CSIC", wikis, listas de e-mail finalistas u otras iniciativas como las PTI, PTI+ o similares.

ii) Creando una **plataforma** que favorezca la comunicación entre los **equipos de administración** (gerencias) de los distintos centros.

iii) Promoviendo **actividades comunes para doctorandos y para investigadores postdoctorales CSIC**, como métodos de intercambio científico y de creación de conciencia CSIC desde las **primeras etapas de la carrera investigadora, apoyadas en las iniciativas "Asociación de doctorandos del CSIC" o el programa "CSIC alumni"**.

## 2.- COMUNICACIÓN EXTERNA

### Criterios

1. El CSIC debe contribuir a un **cambio cultural de la sociedad**. La cultura científica forma parte de una cultura integral, más amplia, en la que tienen cabida tanto los conocimientos científicos y posibilidades de intervención tecnológica, como los valores humanísticos y sociales al servicio de los cuales se sitúa la ciencia.
2. El CSIC debe convertirse en un **actor referente proactivo de comunicación científica nacional e internacional**, proporcionando información transparente, fiable, puesta en contexto, crítica, inmediata, ágil y atractiva, manteniendo una actitud receptiva acerca de las demandas y las necesidades científicas de la sociedad.
3. El CSIC debe emplear **la comunicación como una herramienta clave para mejorar su posicionamiento institucional como entidad de prestigio nacional e internacional**, estableciendo la **MARCA CSIC**, con el objetivo de favorecer la incorporación de nuevo talento, su atractivo como entidad de acogida y la movilidad del personal científico, técnico y de gestión.

### SUGERENCIAS DE CRITERIOS (SÍNTESIS):

El CSIC como motor de cambio cultural de la sociedad

El CSIC como actor referente proactivo de comunicación científica nacional e internacional, manteniendo una actitud receptiva acerca de las demandas y las necesidades científicas de la sociedad.

La comunicación del CSIC como puntal para la retención y atracción de talento tanto nacional como internacional

### Retos de cambio

#### I. Comunicación institucional:

- i) El CSIC debe convertirse en **referencia científica crítica/útil/fiable y generador/asesor** de opiniones y decisiones basadas en ciencia, tanto en el marco del Gobierno Central, autonomías e instancias locales (políticos), así como en los medios de comunicación de referencia y referentes sociales;
- ii) El CSIC debe constituirse en una **marca identificable (identidad corporativa)**, incluso en aquellos centros de naturaleza mixta, en la que otras instituciones tienen una presencia más marcada o dominante por diferentes razones;
- iii) El CSIC debe transmitir información adecuándose a los canales demandados por la sociedad y la comunidad científica, y debe ser **multilingüe** (español, inglés y lenguas autóctonas), **inclusiva y accesible**, con el objeto de trascender al ámbito nacional. Se deben ofrecer a la sociedad entrevistas, reportajes y análisis de expertos que se hagan disponibles a los medios y redes sociales y que posicionan al CSIC como referente.
- iv) El CSIC debe **visibilizar su capacidad** como organismo público de investigación competitivo a **nivel internacional**, potenciando su presencia y liderazgo en iniciativas institucionales europeas



(Science Europe u otros) así como en los grandes proyectos y colaboraciones internacionales (ESFRI, ICTS europeas o nacionales, estructuras similares).

## 2. Divulgación a la sociedad:

i) **Estratificar y planificar acciones y formatos de divulgación dinámicos y atractivos según Grupos Diana** (sociedad en general, público especializado, escolares y universitarios, emprendedores, tejido productivo y empresas, políticos, etc.) **y según Objetivos Finalistas** (aumentar las vocaciones científicas, educar a la población, potenciar consorcios público-privados, influir en la toma de decisiones políticas, etc.). En particular, el CSIC debe elaborar estrategias de acercamiento a las personas jóvenes y apostar por formas de comunicación dinámicas, amenas y actuales, que los jóvenes puedan asociar e integrar en su día a día y, en última instancia, para captar su talento;

ii) Promover la identificación por la sociedad del **liderazgo del CSIC en la actividad científica**, estimulando y facilitando la conexión con el tejido productivo;

iii) Promover la idea de **cultura científica** como elemento clave para la **modernización y transformación de la sociedad**;

iv) Contribuir a una **educación crítica** de la sociedad, proporcionando mecanismos para filtrar información e integrar de manera correcta el conocimiento que se les ofrece, e identificando proactivamente cuáles son las preocupaciones de la sociedad para ofrecer herramientas que ayuden en la toma de decisiones, ofreciendo canales para que la ciudadanía participe de esta toma de decisiones, tal y como marcan los principios de una Investigación e Innovación Responsable (RRI) y en consonancia con la iniciativa europea “Science with and for society”;

v) Fomentar la **presencia femenina** en aquellas disciplinas científicas con desequilibrios de género;

vi) Facilitar la **ciencia abierta**, poniendo sus publicaciones y catálogos a disposición de la sociedad;

vii) **Internacionalizar** su imagen, facilitando al ámbito internacional sus contenidos, actividades, etc. en inglés, y reforzando o implantando nuevas alianzas, colaboraciones o contratos con agencias de comunicación y portales especializados con repercusión en el ámbito de la Unión Europea, Iberoamérica e internacional.

viii) **Incrementar los recursos (tanto de personal como económicos) y la formación** del personal dedicado a la comunicación, y reconocer las actividades de divulgación **entre los méritos** de la carrera profesional del CSIC (por ejemplo, para el personal investigador, tal y como establece la **declaración DORA**).

## 3. Co-Divulgación con referentes:

i) Promover una **colaboración activa** con los grandes centros o sociedades de divulgación cultural, a nivel internacional, nacional y regional;

ii) Comprometer a **referentes** de la vida política, cultural y económica en su propia estrategia de divulgación de la ciencia, incorporando la cultura científico-tecnológica como un elemento clave de una sociedad moderna, ambiciosa y sostenible;

#### 4. Transferencia de Conocimiento y Comunicación con el tejido productivo;

- i) Promover **alianzas** y estrategias comunes entre grandes asociaciones empresariales, FGCSIC y VATC;
- ii) **Incorporar la innovación y emprendimiento a la comunicación del CSIC**, unificando actividades de transferencia del conocimiento y de cultura científica, y fomentando las relaciones ciencia-empresa desde etapas tempranas, a través de la interacción de los investigadores con Cámaras de Comercio, Colegios Profesionales, Asociaciones Empresariales, Ayuntamientos y Diputaciones, etc.

#### SUGERENCIAS DE RETOS (SÍNTESIS):

Promover interacciones con medios de comunicación y políticos, para posicionarse como generador y asesor de opinión (MARCA CSIC)

Reforzar la internacionalización de la comunicación institucional y la divulgación científica

Incrementar recursos, formación y reconocimiento de las actividades de comunicación (DORA)

Fomentar acciones para una educación científica crítica de la sociedad, en acciones estratificadas y retroalimentadas según grupos diana, incluyendo RRI, Ciencia Ciudadana y Ciencia Abierta

Propiciar la co-divulgación científica con centros y personas referentes de la cultura, la economía y la política

Construir un nexo de unión entre la cultura científica y la transferencia de conocimiento

### Objetivos

**1. Revisar las acciones Plan 2021** del CSIC relacionadas con comunicación externa, siguiendo la **estrategia de las cuatro Rs** (Revisarse, Reforzarse, Renovarse, Refinarse).

#### 2. Comunicación institucional.

- i) Disponer de un **manual de comunicación institucional e identidad corporativa del CSIC** que sirva de guía. Ya hay un manual de comunicación (borrador) que puede ser guía para otros más específicos en los diferentes ICUs y que podría incluir pautas sobre como difundir la MARCA CSIC. Este manual debe clarificar los mecanismos de comunicación, con flujos explicativos de Qué, Cómo, Cuándo y a Quién hay que comunicar.
- ii) Disponer de **Webs homogéneas, Blog propio del CSIC** para concentrar la participación del personal CSIC en foros ahora dispersos, y **canales (por internet) de TV/radio**, que sean atractivos, vivos, con respuestas, y presencia activa en redes sociales, en español y en inglés, como una manera de lograr un mayor impacto y reconocimiento institucional.
- iii) Definir **“Bancos de expertos”**. Las Direcciones de los ICUs facilitarán, con la ayuda de investigadores/as un listado con los/las expertos/as existentes en cada centro, como un Menú a la Carta a disposición de los medios o de ORGC. Identificar los centros con su área de especialización y como referentes en problemas científicos concretos.





iv) **Reforzar la marca CSIC**, desarrollando una comunicación activa de sus logros en los medios: notas de prensa, blogs, participación en foros de debate y entrevistas, haciendo un seguimiento de las noticias, y contactando con los medios en caso de que sea necesaria una corrección. El CSIC, a través del **Departamento de Comunicación y el Área de Cultura Científica** genera contenidos diariamente que llegan a los medios de comunicación. Estos los difunden a la sociedad y mantienen la presencia y visibilidad constante del CSIC. Fomentar la participación del personal del CSIC en programas de radio, TV, debates en prensa u otros.

v) **Establecer responsables para reforzar la comunicación institucional** a cada escala geográfica: internacional, nacional, autonómico y local, planificando acciones conjuntas bien definidas, favoreciendo las propuestas conjuntas de ICUs a convocatorias nacionales o internacionales de cultura científica.

vi) **Incorporar la ciencia al debate político**, con iniciativas como “Ciencia en el Parlamento” ya en marcha, que podrían extenderse a los parlamentos autonómicos y a los ayuntamientos.

vii) Diseñar o redefinir **herramientas novedosas de divulgación**, con impacto inmediato, basándose en las iniciativas que ya hay en marcha como la newsletter mensual, el resumen de prensa diario, la difusión de una agenda institucional semanal, revistas de divulgación como “CSIC Investiga” y otras editadas por los propios centros.

viii) Visibilizar mediante ruedas de prensa y webs informativas los **proyectos europeos** importantes en cada comunidad, coincidiendo con reuniones de los socios en cada comunidad o con el lanzamiento del mismo con invitación de las autoridades locales.

ix) **Internacionalizar la comunicación** a través de actividades en colaboración con la Delegación del CSIC en Bruselas y representantes del MCIN fuera de España, con las embajadas e instituciones internacionales como el “Instituto Cervantes”, y con RTVE a través de su canal internacional, promocionando también los puestos de trabajo del propio CSIC en redes internacionales y visibilizando los **programas internacionales propios del CSIC**, como iCOPP o i-LINK.

### **3. Divulgación a la sociedad.**

i) Identificar, inventariar y digitalizar todo el **patrimonio científico-cultural del CSIC y materiales de divulgación ya disponibles**, para generar un catálogo que quede a disposición de la institución (ORG, Delegaciones, ICUs) en sus actividades de divulgación, indicando el público diana.

ii) Crear un **directorio de personal** del CSIC con aptitudes y voluntad divulgadora, según especialidades.

iii) Promocionar y mejorar **cursos de formación para todo el personal CSIC**, para promover la responsabilidad de representación de la institución, la calidad de la divulgación y el mensaje transmitido, elaborando un **breve manual de QUÉ divulgar y CÓMO divulgarlo**, para que esa divulgación sea más efectiva.

iv) Fomentar el **reconocimiento de la actividad de divulgación** de TODO el personal del CSIC: méritos reconocibles y medibles (**DORA**), **premios a la divulgación** u otros.



v) Fomentar la **implicación del CSIC en proyectos educativos**, para **aumentar las vocaciones científicas**, como campus científicos de verano, programas de iniciación a la investigación en secundaria y bachillerato, charlas en colegios y Universidades, diseño de apps de grandes descubrimientos científicos, con especial énfasis en el fomento de vocaciones femeninas, especialmente en carreras STEM, a través de iniciativas como mentorizado, visibilización de la ciencia hecha por mujeres, etc.

vi) Planificar  **cursos de formación para la divulgación científica del profesorado de primaria y secundaria**.

vii) **Reforzar actividades educativas ya en marcha**: jornadas de puertas abiertas, visitas de escolares, aulas de adultos, colecciones de libros de divulgación con diferente público diana u otros.

viii) Fomentar la **participación del personal en actividades de ciencia ciudadana**, facilitando la participación de todo el personal de los ICUs en grandes eventos culturales y científicos: Semana de la Ciencia, Ferias de la Ciencia, Noche de los Investigadores, Feria del libro, Noche de los Museos, Noche en blanco, Talleres de Cine y Literatura Científica u otros, y facilitando la concurrencia a fondos para dichas actividades.

ix) Promover el **Liderazgo y proactividad del CSIC en proyectos municipales** que conciban la ciudad como “Ciudad de la Ciencia”, en colaboración con las universidades y el tejido productivo, extensible a la definición de un municipio sostenible y saludable, con campañas de “**street marketing**” en colaboración con las autoridades locales, entre otros.

x) Promover **Ciudad Ciencia** con **nuevas actividades o apps** que acerquen la **cultura científica al mundo rural** o a ciudades alejadas de los circuitos culturales /científicos y a colectivos más vulnerables social y económicamente.

xi) **Visibilizar** el acervo y las actividades generadas por el CSIC (patrimonio, noticia del mes) en otros espacios o formatos diferentes a los concebidos actualmente, mediante cesión o licencia a empresas, fundaciones, museos, colaboración con los ayuntamientos, asociaciones, gobierno regional y local, y en formatos tipo exposiciones, salas interactivas, “escape room” o mediante herramientas online actuales que permitan “auto”monitorizar el alcance de la divulgación (YouTube, Twitter, Tiktok, etc.).

xii) Promocionar y crear **espacios de divulgación** del CSIC (MNCN, RJB y Casas de la Ciencia en cada CCAA), disponible para los ICUs y la ORGC para las iniciativas “clásicas”, y fundamentalmente para nuevas iniciativas en línea con **Ciencia Ciudadana** e “**idea colliders**”, que promuevan la intersección entre ciudadano y ciencia, y entre arte y ciencia, y la participación activa del visitante.

#### **4. Co-Divulgación con referentes.**

i) Promover la **interacción** con asociaciones científicas (por ej. la Asociación para el Avance de la Ciencia, AEAC), asociaciones profesionales, instituciones culturales, ONGs y otros, para crear nuevos ámbitos de influencia en la sociedad.

ii) Promover la presencia activa del CSIC, identificando **redes internacionales de cultura científica** y colaborando con las mismas.

iii) **Colaborar** con Museos, Planetarios u otros, a nivel autonómico.

iii) Comprometer a **referentes** de la vida política, cultural, económica e instituciones de referencia (fundaciones de grandes bancos, festivales de literatura/música/cine u otros), para crear una **red de co-divulgación**.

iv) Identificar críticamente **redes de youtubers y Tik-Tokers** que respeten los valores de ciencia, y proponerles contenidos científicos para transmitirlos de forma amena, divertida y rigurosa, como forma de llegar al público joven a través de sus canales de comunicación.

v) Elaborar un **calendario “institucional” de actividades científico-culturales** (tertulias, teatro, conciertos...) con personal CSIC acompañados por personal del ámbito cultural, en **sedes fijas** (del CSIC –por ejemplo, Residencia de Estudiantes- o externas) y con colaboradores externos.

## 5. Transferencia de Conocimiento y Comunicación con el tejido productivo.

i) Búsqueda proactiva de **sinergias con las empresas y el tejido empresarial**, visibilizando el mercado, negocio y producto que puede ofrecer el CSIC, a través del fomento de actividades de **divulgación en empresas y en Cámaras de Comercio** u otros agentes “eslabón”, implicando a Delegaciones Institucionales, Centros del CSIC en las Comunidades e Institucionales locales (iniciativas tipo “Transfer”).

ii) Preparación de un **curso de formación básica en transferencia** para personal CSIC, que permita identificar la potencialidad de transferencia de sus propias actividades, y que enseñe el lenguaje y estilo de comunicación más adecuado para acercarse a las empresas, estableciendo un lenguaje común entre **empresas y CSIC**.

iii) Identificación de las **herramientas de financiación disponibles** para la colaboración-público privada y de las **empresas** estratificadas por áreas de conocimiento y por territorios, y **elaboración de un catálogo de herramientas-empresas**, para fomentar la realización de proyectos comunes - tanto nacionales (convocatorias CDTI y otras) como internacionales (proyectos europeos tipo INTERREG en Horizonte Europa)- y el intercambio de personal.

iv) Promover y diseñar **acciones de Comunicación y Transferencia** dirigidas a sectores concretos y conjuntamente con investigadores, empresarios y docentes: Ferias de Transferencia y Divulgación, Ferias para *StartUps*, Talleres de ciencia y emprendimiento, Jornadas tipo Transfer con divulgación, Actividades con pymes y jóvenes empresarios en centros del CSIC u otros.

## Objetivos

Para todos los objetivos, se propone una **fecha de inicio-fin** de actividades, con un **seguimiento** de x meses, indicado como (mes año), si se considera necesario.

Si la actividad debe ser continua, se especifica (C). En algunos, se especifican recursos necesarios en **rojo**. En general, todos los objetivos requieren de un seguimiento y de una evaluación mediante indicadores.



Objetivo	Acciones propuestas	Plazo de ejecución / Recursos necesarios (si se han estimado)
<b>Revisión acciones Plan 2021 CSIC en comunicación</b>	Revisar plan 2021 de comunicación INTERNA Y EXTERNA, siguiendo estrategia de las cuatro Rs (Revisar, Reforzar, Renovar, Refinar)	Enero-junio 2022 (abril 2022)
<b>Responsables de comunicación interna</b>	Identificar responsables de comunicación a diferentes niveles (ORG, delegaciones, institutos)	Enero-marzo 2022
<b>Evaluar actividades de comunicación interna</b>	Definir objetivos e indicadores que permitan la medición/evaluación/redefinición de la eficiencia de la transmisión de información a distintos niveles	2022-2025 (junio cada año)
<b>Mejorar la comunicación interna top-down, bottom-up y horizontal</b>	i) Elaborar un plan para dar un papel definido a Delegaciones como nexo de unión ICUs-ORG y viceversa;	Enero-marzo 2022
	ii) Dotar a Delegaciones, Museos y si necesario a ICUs, de personal de apoyo especializado en comunicación, divulgación, transferencia y administración, de presupuesto y de formación;	2022-23; ~30/40 plazas RPT niveles 22 a 26 o indefinidos laborales GI, promoción del personal ya existente. Recursos formativos. Presupuesto anual definido para cada Delegación, o ICUs si se considera necesario
	iii) Homogeneizar comunicación de los ICUs del CSIC con manual de interacción efectiva entre ICUs y sus respectivas Delegaciones;	Enero-junio 2022 (abril 2022)
	iv) Organizar reunión anual del personal de las Delegaciones y ORG, para visibilizar aciertos y establecer planes comunes.	2022-2025, mes de octubre/año



<b>Mejorar la comunicación interna top-down en organización-gestión</b>	i) Elaborar manual online interactivo para todo el personal sobre el funcionamiento de la organización	Junio-diciembre 2022 (septiembre 2022)
	ii) Crear asistente online eficiente en intranet como repositorio/buscador de personas-capacidades/funciones en ORGC y de temas, con preguntas frecuentes;	2022. desarrollo; 2023-25. Escalado y optimización; <b>Subcontratación</b>
	iii) Redefinir relaciones y funciones de dirección-administración (gestión) en cada ICU;	Enero-diciembre 2023 (junio 2023)
	iv) Diseñar o refinar acciones de formación permanente en aspectos técnicos, administrativos y legislativos para todos especialmente direcciones, vicedirecciones y personal de gestión	Enero 2023-diciembre 2024 (junio cada año)
<b>Mejorar la comunicación interna top-down en comunicación-divulgación</b>	i) Diseñar una aplicación/repositorio informático interno para todo el personal, que sustituya boletines y emails, que garantice difusión de mensajes claros y cortos;	2022. desarrollo; 2023. Escalado y optimización: <b>Subcontratación</b>
	ii) Elaborar manual de estilo para Directores, integrado en el Manual de Comunicación del CSIC, definiendo directrices de comunicación (imagen corporativa);	Enero-octubre 2022 (mayo 2022)
	iii) Diseñar <i>Briefings</i> de Presidencia y de Dirección periódicos, para homogeneizar/facilitar mecanismos de comunicación interna ORGC-ICUs y dirección-personal.	Enero- diciembre 2023 (mayo 2023)
<b>Mejorar la comunicación interna bottom-up</b>	i) Definir canales eficientes de flujo de información ICUs-ORGC.;	Junio-diciembre 2022 (revisión octubre 2022, 23, 24 y 25).
	ii) Homogeneizar participación en comunicación/divulgación de todo el personal CSIC con cursos de formación, webinarios y grupos de trabajo/interacción;	2022-2025 (C)
	iii) Desarrollar/promocionar plataformas de interacción entre direcciones y entre delegaciones (Wikis) más interactivas, y de estas con el gabinete de comunicación de ORGC.	2023 desarrollo, 2024 revisión



<b>Mejorar la comunicación interna horizontal</b>	i) Crear/fortalecer programas y redes de intercambio y comunicación científica (interseccionalidad científica) entre investigadores de diferentes ICUs, en temas clave definidos proactivamente por los coordinadores de áreas científicas;	2022-2025 (C)
	ii) Crear una plataforma que favorezca la comunicación entre los equipos de administración (gerencias) de los distintos centros;	2023 desarrollo, 2024 revisión
	iii) Promover actividades comunes para doctorandos y para investigadores postdoctorales CSIC.	2022-2025 (C)
<b>Impulsar la Comunicación institucional (externa)</b>	i) Revisar manual de Comunicación institucional e identidad corporativa del CSIC (MARCA CSIC);	2022
	ii) Webs homogéneas, Blog propio del CSIC y canales internet de TV/radio, atractivos, vivos, bilingües y promocionando lenguaje inclusivo;	2022-2025 (C), subcontratación (+personal propio)
	iii) Definir “Bancos de expertos” en cada ICU para los medios de comunicación (menú a la carta);	2022, actualización anual
	iv) Reforzar la MARCA CSIC, potenciando comunicación activa de sus logros en los medios;	2022-2025 (C)
	v) Establecer responsables para reforzar comunicación institucional internacional, nacional, autonómica y local, planificando acciones conjuntas bien definidas;	2022, revisión anual
	vi) Incorporar la ciencia al debate político nacional, autonómico y local;	2022-2025 (C)
	vii) Diseñar/redefinir herramientas novedosas de divulgación;	2022-2025, subcontratación
	viii) Visibilizar proyectos europeos en cada CCAA;	2022-2025 (C)



	ix) Internacionalizar la comunicación en colaboración con Delegación en Bruselas/Roma y otras instituciones españolas en el extranjero;	2022-2025 (C)
<b>Divulgación a la sociedad</b>	i) Identificar, inventariar y digitalizar todo el patrimonio científico-cultural y de divulgación del CSIC;	2022-2023; subcontratación
	ii) Directorio de personal del CSIC con aptitudes y voluntad divulgadora, según especialidades;	2022 creación, revisión anual
	iii) Promocionar/mejorar cursos de formación para todo el personal CSIC, con un breve manual de QUE divulgar y COMO divulgarlo.	2022 (manual)-2025 (C)
	iv) Fomentar el reconocimiento de la actividad de divulgación de TODO el personal del CSIC: DORA, premios a la divulgación u otros.	2022-2025 (C); 10 mil e/año
	v) Fomentar la implicación del CSIC en proyectos educativos/mentorización, para aumentar vocaciones científicas, especialmente femeninas;	2022-2025 (C)
	vi) Planificar cursos de formación para la divulgación científica del profesorado de primaria y secundaria;	2023 planificación, 2024-25 impartición
	vii) Reforzar actividades educativas ya en marcha con público.	2022-2025 (C)
	viii) Fomentar la participación del personal en nuevas actividades e iniciativas de Ciencia Ciudadana. Facilitar la concurrencia a fondos de todo el personal en grandes eventos culturales y científicos ya existentes;	2022-2025
	ix) Promover el liderazgo y proactividad del CSIC en proyectos locales Ciudad Ciencia y Street marketing, en colaboración con agentes locales;	2022-2025 (C)
	x) Promover nuevas actividades o apps que acerquen la cultura científica al mundo rural y a	2022-2025; subcontratación



	colectivos más vulnerables social y económicamente;	
	xi) Visibilizar acervo y actividades generadas por el CSIC (patrimonio, noticia del mes) en otros espacios o formatos actuales que auto-monitorizan el alcance de la divulgación.	2022-2025; subcontratación, infraestructuras
	xii) Promocionar espacios de divulgación del CSIC (MNCN, RJB, Casas de la Ciencia en cada CCAA), para las iniciativas “clásicas”, y fundamentalmente para nuevas iniciativas en línea con Ciencia Ciudadana e “idea colliders”.	2022-2025; subcontratación
<b>Co-divulgación con referentes</b>	i) Promover interacción con asociaciones científicas, asociaciones profesionales, instituciones culturales, ONGs y otros, para crear nuevos ámbitos de influencia en la sociedad;	2022-2025 (C)
	ii) Promover la presencia del CSIC en redes internacionales de cultura científica;	2022-2025 (C)
	iii) Colaborar con espacios de cultura a nivel regional;	2022-2025 (C)
	iv) Comprometer a referentes de la vida política, cultural, económica e instituciones de referencia para crear una red de co-divulgación;	2022 (estrategia)-2025 (C)
	v) Identificar críticamente a generadores de opinión en redes sociales, para que transmitan contenidos científicos.	2022-2025 (C)
	vi) Elaborar calendario “institucional” de actividades científico-culturales (tertulias, teatro, conciertos...) con personal CSIC acompañados por personal del ámbito cultural, en sedes fijas del CSIC o externas.	2022-2025, revisión anual
<b>Transferencia de conocimiento y comunicación</b>	i) Búsqueda proactiva de sinergias con las empresas y el tejido empresarial con agentes “eslabón”, visibilizando el mercado, negocio y producto que ofrece CSIC;	2022 (estrategia)-2025 (C)



<b>con el tejido productivo</b>	ii) Definir y realizar curso de formación básica en transferencia para personal CSIC, para identificar la potencialidad de transferencia de sus actividades, y que enseñe el lenguaje y estilo de comunicación más adecuado para acercarse a las empresas;	2022-2025 (C)
	iii) Repositorio de herramientas disponibles para la colaboración-público privada, y empresas "estratificadas";	2022-2023 (repositorio)-2025 (C)
	iv) Promover y diseñar acciones de comunicación y transferencia dirigidas a sectores concretos, conjuntamente con investigadores, empresarios y docentes.	2022 (estrategia)-2025 (C)

## Temas de interacción entre grupos que identificamos en este documento

### GRUPO 1. ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN

Relación con comunicación interna horizontal, formación de grupos de trabajo multidisciplinares. Colaboración entre diferentes áreas globales.

Ciencia abierta: Publicaciones, Catálogos, Datos?, Software?

IGME, IEO e INIA: "transformadores" o como "a transformar". Por ejemplo, son mucho más "transferentes" que CSIC, por su capacitación tecnológica alta.

### GRUPO 2. ORGANIZACIÓN

Relación con comunicación interna en casi todas sus facetas

IGME, IEO e INIA: "transformadores" o como "a transformar". Por ejemplo, son mucho más "transferentes" que CSIC, por su capacitación tecnológica alta.

### GRUPO 3. DESARROLLO PROFESIONAL

Relación con grupos de trabajo internos de comunicación

Ciencia abierta.

Declaración DORA. Valorar en méritos carrera profesional/plazas

Mecanismos de contratación de personal especializado en comunicación

### GRUPO 4. FORMACIÓN



Relación con la formación del personal CSIC en comunicación, divulgación y transferencia: i) *top-down*; formación permanente en aspectos diversos (técnicos, administrativos y legislativos) para todo el personal, especialmente para direcciones/vicedirecciones y para el personal de gestión; formación predoctorales y posdoctorales; divulgación sociedad: ii) transversal: movilidad entre grupos; iii) formación para la divulgación científica del profesorado de primaria y secundaria.

## Preguntas del grupo

**Pregunta 1:** ¿Consideras la cultura científica como una actividad inherente al trabajo del personal del CSIC?

**Pregunta 2:** ¿Crees se conocen bien las funciones, responsabilidades y capacidades de las diferentes unidades horizontales del CSIC?

**Pregunta 3:** ¿Consideras que las tareas de divulgación están suficientemente reconocidas en el CSIC?