

Título: Propuesta de estrategia de comunicación para centro de investigación (Instituto de Ciencia Animal ICA)

Autor: DI Yusmery Luis Márquez [ymarquez@ica.co.cu](mailto:y Marquez@ica.co.cu) yusmerylm@nauta.cu

Instituto de Ciencia Animal

Resumen

La ciencia se ha convertido en uno de los ejes fundamentales de nuestra sociedad; sin embargo, su difusión y divulgación no resultan tareas sencillas. Por esta razón, el objetivo principal del presente trabajo es proponer una estrategia que contribuya a mejorar la comunicación en el Instituto de Ciencia Animal (ICA), centro de investigación ubicado en la provincia Mayabeque. Se desarrolló un diagnóstico institucional para evaluar las particularidades de la institución en cuanto a realidad, identidad, comunicación e imagen; precisando así sus disfunciones y aciertos y el impacto resultante sobre su imagen. Los métodos y técnicas utilizados son revisión de documentos, observación estructurada, entrevistas y cuestionarios. Con la información obtenida en el diagnóstico, se propuso como estrategia de comunicación dar mayor visibilidad al Instituto, recurriendo a sus características más imperantes, como son profesionalismo, compromiso y disciplina.; además de realzar la elevada calidad del personal y la relevancia del mismo en el ámbito científico. De este modo se pretende resolver los problemas detectados y potenciar la imagen a la que aspira la Institución.

Introducción

“La ciencia y sus productos forman parte de nuestros bienes materiales, de nuestra cultura y de nuestro bienestar; ha llegado, incluso, a moldear el sistema de valores sobre el que se asientan las sociedades modernas.” Seguí, Poza y Mulet (2015).

Por esta razón la divulgación de la ciencia es una actividad cada vez más necesaria en los tiempos actuales.

“La divulgación científica consiste en transmitir avances, ideas, hipótesis, teorías, conceptos, y en general cualquier actividad científica o tecnológica a la sociedad, utilizando los canales, recursos y lenguajes adecuados para que éste los pueda comprender y asimilar.” Seguí, Poza y Mulet (2015).

Los centros de investigación deben comunicar, es decir, dirigirse a ámbitos externos a su mundo especializado y contar qué son, lo que hacen y la importancia y utilidad que tiene su trabajo para la sociedad. Se debe lograr esta divulgación mediante herramientas comunicacionales alineadas con estrategias institucionales destinadas a incrementar en forma coherente su presencia en la sociedad.

Se analizará específicamente el Instituto de Ciencia Animal, centro de investigación que se ubica en la provincia de Mayabeque, con el objetivo de proponer una estrategia de comunicación para potenciar la imagen de la Institución.

Desarrollo

Todo proceso de mejora supone una evaluación para arribar a conclusiones y pautar una conducta posterior a seguir. Se analizaron las particularidades de la Institución y se obtuvo toda la información necesaria para sugerir una estrategia adecuada para la gestión de las comunicaciones.

Diagnóstico Institucional

Se tomaron como fuentes de información:

Documentación del Instituto, los soportes gráficos de comunicación, el público interno (miembros de la institución) y el público externo (personas e instituciones que se vinculan a la institución de alguna forma y no pertenecen a ella).

Se utilizaron como métodos y técnicas:

La revisión de documentos, entrevistas individuales a público interno y público externo, y cuestionarios al público interno.

Se evaluó la Institución en cuatro dimensiones:

- Realidad Institucional (lo que la institución es y hace).
- Identidad Institucional (sus modos de autorrepresentarse, atributos identificatorios, cómo ven sus miembros la institución de la que forman parte, cómo piensan que deberían ser).
- Comunicación Institucional (mensajes que emite, soportes y acciones de comunicación que realiza).
- Imagen Institucional (es la lectura pública de la Institución, cómo es vista por otros, instituciones análogas, clientes, etc.).

Instituto de Ciencia Animal

Realidad Institucional:

Esta dimensión se analiza mediante la revisión de documentos. Zaldivar (2014).

-Contexto socio-histórico de su fundación:

Crear al Instituto de Ciencia Animal (ICA) fue una idea del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, quien concibió desde su clara visión y concepción de los pilares básicos de la sociedad, que no es posible el desarrollo social y político de un país, sin la aplicación y generación de nuevos avances científicos. Surgiría debido a la necesidad de desarrollar la ganadería sobre bases científico-técnicas y al mismo tiempo, formar el capital humano capacitado para generar y transmitir los resultados de la ciencia, que permitieran garantizar el desarrollo de la sociedad cubana y estar a la altura de la evolución científica del mundo.

El Instituto no sólo ha brindado la posibilidad de trabajo y superación a los vecinos del lugar, sino que con la llegada del personal científico-técnico y la construcción de viviendas para sus trabajadores surgió la comunidad del ICA en el propio 1965, lo que contribuyó al desarrollo socio-cultural del batey de Ayala y otras áreas colindantes. De esta manera, hubo crecimiento demográfico donde la población original se multiplicó por seis y el 50.6% de los trabajadores del centro viven en estas comunidades, mientras que del total de la población el 8.1% son graduados universitarios y el 18.8% posee nivel medio.

Para satisfacer las necesidades materiales y espirituales de esta población, así como para mantener la estabilidad de sus trabajadores, se construyeron diversas edificaciones sociales. En este sentido, las

organizaciones políticas y de masas junto a la Dirección del ICA han colaborado con el gobierno local para el desarrollo político, social y cultural de estas comunidades.

-Evolución posterior:

La construcción de las instalaciones comenzó en febrero de 1965 y ha continuado a lo largo de 54 años.

Cabe destacar que en 1995 se remodelaron la planta baja de la administración para adecuar la infraestructura para el trabajo científico en el tema de la Biotecnología y el segundo, y la biblioteca con el objetivo de disponer de un área, adecuadamente equipada, para la impartición de cursos, conferencias, eventos y distintas actividades científicas.

Para los estudios básicos, se construyó el salón de cirugía y se capacitó al personal para llevar a cabo las operaciones complejas que demandan los estudios fisiológicos y bioquímicos, con cuartos de metabolismo para los balances de nutrientes en diferentes especies y categorías animales y laboratorios para microbiología y cultivo de tejidos. También, se cuenta con la Estación Experimental de Pastos y Forrajes "Miguel Sistachs Naya" para los estudios de pastos y otros cultivos; áreas para la elaboración de piensos experimentales, alimentos, suplementos y aditivos generados en el proceso de investigación-desarrollo.

En relación con las capacidades técnico productivas para la investigación, escalados y producciones especializadas, el Instituto cuenta con 16 laboratorios, unidades pecuarias para la investigación, desarrollo y validación de tecnologías y productos, áreas experimentales para pastos, así como para la docencia de pre y postgrado, y la capacitación de profesionales y técnicos de la producción.

Para ello, se construyeron seis lecherías vacunas y en la actualidad una de ellas se utiliza con búfalas. Además, se cuenta con una recría para la crianza artificial de terneros, un área de ganado en desarrollo, fincas de ceba, área de fomento equino, un integral porcino, un integral avícola, una unidad de producción de alimento y el integral de procesamiento de carne. Todo lo anterior forma parte de la actual Dirección de Innovación y Tecnologías Aplicadas (DITA).

En las áreas de servicio existen tres talleres con facilidades de carpintería, plomería, hojalatería, soldadura, tornería, reparación de automóviles, jeeps, ómnibus y tractores. El área de maquinaria agrícola cuenta con equipos e implementos para la atención de las labores. También, se dispone de ómnibus para el traslado de los trabajadores y vehículos de otro tipo para los trabajos del centro en la producción y otras necesidades.

Entre las facilidades con que cuenta el centro, merece mencionarse el zeopónico donde se siembran vegetales y otros productos para el comedor y ventas internas a los trabajadores; el comedor obrero, una posta médica, un gabinete estomatológico y un círculo infantil que se construyó con esfuerzo de los trabajadores del centro. Además, un consultorio para el médico y la enfermera de la familia, con sus respectivas viviendas. Todas estas facilidades permitieron la integración y estabilidad de la mujer a las labores de la Institución.

En el año 2003 se estableció la conexión para Internet y se comenzó a brindar el servicio de correo electrónico internacional con dominio propio y navegación web, entre otros. Actualmente, se cuenta con 218 microcomputadoras, 21 tabletas electrónicas y 20 lectores electrónicos para su uso en la biblioteca.

El número de trabajadores del centro creció paulatinamente y a finales de 1973 contaba con 732, distribuidos en la siguiente estructura orgánica: dirección general, tres subdirecciones (técnica, docente y económico-administrativo). Existían, dentro de la primera, cinco divisiones técnicas: Ciencia Animal, Ciencia

Vegetal, Bioquímica, Veterinaria y Biometría, y seis divisiones administrativas: Económico, Abastecimientos, Servicios Internos, Transporte, Mantenimiento y Producción Agropecuaria. Además, había tres consejos: el de Dirección, el Científico y el Administrativo. Esta estructura es diferente en la actualidad, como se verá posteriormente.

En el año 2007 se incorporó al Instituto el área docente-productiva conocida como las 100 hectáreas de Guayabal, las cuales constituyen el polígono de prácticas de la Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez" (UNAH). Desde ese momento, la Granja Guayabal,

se establece como otra área docente, productiva y de investigación del Instituto, denominada Dirección de Apoyo a la Docencia y la Investigación (DADI), distribuida en vaquerías, áreas de ceba bovina, ovina, caprina, avícola, cunícola y porcina; servicios internos, comercialización y aseguramiento; así como producción agrícola con fincas, organopónico y huerto.

La plantilla actual es de 781 trabajadores desglosada de la siguiente forma: 168 graduados universitarios, de ellos 95 categorizados como investigadores y de estos últimos el 68 y 33% son Doctores en Ciencia y Maestros en Ciencias, respectivamente; 78 especialistas, 147 técnicos, 1 administrativo, 74 trabajadores de servicios y 315 obreros.

Existe un Consejo de Dirección y un Consejo Científico Ramal compuesto este último por 51 miembros efectivos, Doctores en Ciencias, provenientes del ICA y otras instituciones, así como 12 invitados. Estos órganos asesoran las políticas administrativas, científicas y docentes del centro. Así mismo, cada departamento tiene su Consejo Directivo y su Comisión Científica.

En el año 2004 se creó el Consejo Científico Juvenil primer y único órgano científico juvenil con la misión de potenciar e impulsar la formación integral y acelerada de los jóvenes que constituyen la cantera científica del centro. Lo conforman jóvenes investigadores y especialistas menores de 36 años de edad, graduados de la Educación Superior y que laboran en las áreas científicas. También, lo integran jóvenes de otras entidades o Unidades Científicas y Técnicas e invitados del MES con carácter eventual o permanente. Constituye un espacio de preparación, formación y socialización para los jóvenes, donde discuten, valoran y enriquecen sus propios resultados con rigor científico. Les permite, además, el intercambio de experiencias con jóvenes de otras instituciones, así como debatir temas novedosos con el concurso de especialistas del más alto nivel.

Por otra parte, estudios realizados por los especialistas de recursos humanos de la institución, para determinar el comportamiento de la fuerza laboral en los 50 años de trabajo del ICA, muestran que la permanencia en el centro tiene fluctuaciones en dependencia del tiempo de trabajo en el mismo. El mayor tiempo de estancia está entre 6 y 10 años, mientras que los trabajadores en período de prueba y entre 1 y 5 años, poseen menores valores de este indicador, por lo que son los años de formación y capacitación del personal, donde se produce la mayor variabilidad de la estadía siendo allí donde se deben crear los vínculos y valores institucionales para motivar a este personal con el fin de lograr mayor estabilidad de la fuerza laboral. Así mismo, se encontró que los hombres perduran por más tiempo en la Institución.

La fuerza de trabajo, altamente calificada, en el centro ha variado su comportamiento durante los 50 años. De esta manera, la mayor cantidad de años de trabajo la poseen los investigadores hombres, con permanencia entre 41 y 45 años. Las mujeres investigadoras tuvieron preponderancia en la estancia entre 6 y 25 años, y determinaron la mayor presencia femenina en la categoría de investigadores mientras que, las especialistas tuvieron mayor estadía hasta los 35 años. Se evidencia el poco período de estancia en la etapa de 26 a 40 años, lo cual pudo estar relacionado con que en el centro hubo menor entrada de

personal posterior a los primeros 10 años y se dedicó a fomentar sus investigadores a través de estrategia de formación y desarrollo de su colectivo de técnicos jóvenes.

En el personal de apoyo a la investigación, en sentido general, hubo mayor estancia en los operarios que en el de servicios, así como mayor predominio de hombres con respecto a las mujeres. Al analizar el comportamiento de género en los servicios, por períodos, se observa que la estadía de los hombres se encontró en similar proporción en los periodos de uno a quince años. De igual manera, en el caso de categoría de operario el mayor período se alcanzó entre 1 y 10 años en los hombres. Las mujeres tuvieron poca representatividad en esta categoría ocupacional.

El capital humano ha tenido constante promoción y superación para cada categoría ocupacional durante estos 50 años; donde se logró el mejor resultado en la promoción de obrero a técnico y de técnico a especialista. Estos factores influyeron en la permanencia de los trabajadores por estimular su desarrollo profesional. Cabe destacar que cinco de ellos que ingresaron como técnicos alcanzaron la categoría científica de Investigador Titular.

Estos estudios evidenciaron que la mayor permanencia en la entidad, de forma general, aparece entre los 5 y 15 años, así como en los trabajadores de mayor nivel escolar, mientras que los de menos nivel no superan los cinco años. Además, la mayor estabilidad es del sexo masculino.

La Dirección General de la Institución se caracterizó por contar con líderes científicos de reconocida trayectoria y prestigio, los que respondieron a las orientaciones nacionales para el desarrollo de la ciencia y la técnica en el sector agropecuario de las diferentes etapas.

-Misión

Desarrollar conocimientos y profesionales de excelencia en la ciencia animal, que contribuyan a la sostenibilidad y Seguridad Alimentaria Nutricional.

-Visión

Institución de referencia de la ciencia animal en el área tropical que provee productos, tecnologías y servicios competitivos, forma profesionales competentes e impacta en el desarrollo económico, ambiental y social.

Identidad Institucional:

Esta dimensión se evalúa teniendo en cuenta las respuestas de las entrevistas y los cuestionarios al público interno y externo. Entre los aspectos a evaluar se encuentran el conocimiento sobre el cumplimiento de las funciones de la Institución, las ventajas y desventajas de trabajar en la misma, las limitaciones, el sentimiento de satisfacción, el sentido de pertenencia.

Comunicación Institucional:

Esta dimensión se analiza mediante entrevistas y revisión de documentos.

Se analiza el manual de identidad que está siendo aplicado. Cuenta con la identidad, el código tipográfico, el código cromático, el eslogan, la gráfica de apoyo, y soportes como boletines, CD, caja de CD, cinta adhesiva, solapines, tarjeta de presentación, hoja timbrada, sobre para carta, vallas y lumínico, señaléticas, diplomas, fondos de escritorio, plantilla para presentación de power point.



Fig 1. Identidad actual del Instituto

Imagen Institucional:

Esta dimensión se evalúa a partir de cuestionarios y entrevistas. Se tiene en cuenta para su análisis la opinión del público externo sobre la Institución, sus productos y servicios, atributos que se le confieren y el nivel de reconocimiento de los signos de Identidad Visual.

Resultados del Diagnóstico

Aspectos negativos

1. El público interno identifica las especies fundamentales que se investigan en la institución.
2. Se sienten identificados con todo lo relacionado con la identidad (color, logotipo, slogan).
3. Confieren a la institución connotaciones positivas como formación, profesionalismo, compromiso, resultados investigativos, disciplina, integralidad.
4. Personal científico relevante.
5. Buenas perspectivas futuras para la institución como llegar a ser óptimos, de excelencia y sostenibles; contribuir al desarrollo del país; ser un centro de referencia científica a nivel mundial.
6. Clasifican como buena la estancia.
7. La institución le transmite a sus trabajadores seguridad, entrega, estabilidad, compañerismo, responsabilidad, sentido de pertenencia, trabajo en equipo.

Aspectos negativos

1. Reconocen en mayor medida las especies que la propia misión del centro que está enfocada en la investigación, el desarrollo del conocimiento y la formación de profesionales.
2. Debe mejorar su proyección exterior para mantener el prestigio construido a través de tantos años.
3. El Instituto debe ser expuesto al cambio, mejorar su funcionamiento.
4. Escasez de recursos y organización.
5. Más aplicables a la realidad actual.
6. El público externo no identifica correctamente las funciones del centro.
7. Opinión de atraso y descontento sobre la institución.
8. Poca visibilidad. Es necesario reforzar la imagen del instituto.
9. Carencia de estrategias comunicativas.
10. Poco trabajo con los jóvenes y carencia de capacitación de recién graduados. Subutilización de los mismos.
11. Mejorar Identidad visual para hacer mayor empatía con el público.
12. Falta de representación del ámbito científico y de los pastos en la identidad. No se define fácilmente.
13. Falta de personalidad y divulgación a la identidad.

14. El público interno considera debería replantearse las tonalidades de verde usadas en la identidad corporativa.
15. No se relata un discurso de identidad elocuente y los atributos no están definidos
16. Carencia de síntesis
17. Falta de claridad en los elementos representados

Estrategia de comunicación

“La comunicación, como activo intangible que es, debe gestionarse como una actividad integral, sinérgica y bien planificada. El diseño de una Estrategia de Comunicación implica que los objetivos de la comunicación partan de las políticas establecidas con anterioridad por las organizaciones. Su importancia radica precisamente, en el empeño de colaboración para lograr los objetivos de la organización. Surgen como consecuencia de un diagnóstico de la situación problemática y determinan hasta dónde se puede y quiere llegar.” Sánchez, Ramírez, Canales y Domínguez (2015).

Luego del análisis de los resultados del diagnóstico se selecciona una estrategia de comunicación que se considere más pertinente para el Instituto de acuerdo a sus intereses. Se plantea la estrategia para posteriormente trabajar con ella, y crear el programa de trabajo y el modelo de gestión.

En el caso actual se decidió dar mayor visibilidad a la institución, puesto que fue uno de los frenos detectados en el análisis, y se hará recurriendo a sus características más imperantes, como son profesionalismo, compromiso y disciplina; además de realzar la elevada calidad del personal y la relevancia del mismo en el ámbito científico.

Conclusiones

La estrategia de comunicación propuesta tiene como objetivo mejorar la comunicación en el Instituto de Ciencia Animal (ICA). A través de esta estrategia se pretende resolver los problemas detectados y potenciar la imagen a la que aspira la Institución. Cabe destacar, que a partir de los frenos y las motivaciones detectadas pueden pautarse otras estrategias a utilizar posteriormente.

Bibliografía

- Navarro Adán, E. (2014) Elementos de competencias a desarrollar en estudiantes de diseño a través de la enseñanza de los materiales y procesos. ISDi. La Habana, Cuba.
- Pascale, Weil. (1992) La Comunicación Global. Comunicación Institucional y de Gestión.
- Sánchez, Ramírez, Canales y Domínguez (2015) Estrategia de comunicación para las revistas científicas del CENSA. Ciencias de la Información Vol. 46, No. 2, mayo-agosto, pp. 23 - 28, 2015.
- Seguí, Poza y Mulet (2015) Estrategias de divulgación científica. Editorial Universitat Politècnica de València. España.
- Soler, Pere. (2000) Estrategia de Comunicación en Publicidad y Relaciones Públicas.
- Zaldivar, Israel de Jesús (2014) Manual de Identidad Visual e Imagen Corporativa. Instituto de Ciencia Animal (ICA).