

Gabriela Peire | Valentina Prats

La comunicación en la cultura científica de organizaciones de ciencia y tecnología.

Un diagnóstico y abordaje estratégico de las redes
de conversaciones del Instituto de Biología Molecular
y Celular de Rosario (CONICET-UNR).

Tesina de grado.
Licenciatura en Comunicación Social.

Director:
Cristian Azziani.

31 | OCT | 24
Rosario.



Resumen

La siguiente tesina es un trabajo de investigación-acción que se desarrolla en el ámbito de las organizaciones de ciencia y tecnología (CyT) de la ciudad de Rosario, desde la perspectiva de la Comunicación Estratégica, donde se toma como caso de estudio al Instituto de Biología Molecular y Celular de Rosario (IBR).

La investigación se aborda desde tres ejes conceptuales: la comunicación como proceso de producción de sentido, las organizaciones como redes de conversaciones y la cultura científica como el contexto social, económico y político de producción de conocimiento científico y como el conjunto de prácticas, significados y valoraciones en relación a la ciencia.

De esta manera, se realizó un diagnóstico para indagar acerca de la gestión de la comunicación y las redes de conversaciones en la cultura científica del IBR desde una perspectiva estratégica. A partir de este, se identificaron nudos problemáticos y se propusieron transformaciones deseadas que sirvieron como guía para la elaboración de una estrategia de comunicación.

Palabras clave

comunicación estratégica, cultura científica, organizaciones, redes de conversaciones, diagnóstico, investigación-acción

Agradecimientos

A la educación pública, especialmente a la Universidad Nacional de Rosario y la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, por brindarnos una formación con mirada crítica y compromiso social.

A Cristian Azziani, director de esta tesina, por su tiempo, paciencia y acompañamiento en cada paso del proceso. Sus aportes teóricos y metodológicos como cada intervención y observación minuciosa, fueron fundamentales para llevar adelante nuestro trabajo.

A la comunidad del IBR, por abrirnos las puertas y permitirnos preguntar y curiosear. En particular, a Jimena Zoni, por ser nuestra aliada en la institución, conectándonos con cada miembro clave y atendiendo todas y cada una de nuestras consultas con generosidad y calidez.

A Fede Weindrich, por sus enormes aportes en el diseño visual y gráfico, respondiendo a nuestros pedidos y cambios a última hora con la mejor predisposición.

A Eri y Fer, colegas y amigos que nos regaló la comunicación, por brindarnos el primer acercamiento a la institución y por sus palabras y miradas que enriquecieron nuestra perspectiva.

A nuestros viejos, Chechu, Luli y Lauti, el Ne, a las SL y Vicki Gentile, la tía Vivi, los Lelos, Ala y Yeye, Cristina y Horacio, Abu y Yaya, Popi, Wilo y Michi, por hacernos el aguante y brindarnos su cariño y apoyo en el camino.

Índice

Acerca de esta tesina	6
Introducción y justificación	7
PARTE I	
Planteo del problema.....	10
Marco teórico.....	13
Comunicación como proceso de producción de sentido	13
Comunicación y organización: redes de conversaciones	16
La cultura en una organización científica.....	18
PARTE II	
Objetivos y enfoque metodológico	26
Objetivos.....	27
Enfoque metodológico	28
Caso abordado y estrategia empírica	32
Caso abordado: el Instituto de Biología Molecular y Celular de Rosario	32
Estrategia empírica	35
Entrevistas en profundidad a miembros del IBR.....	35
Observación etnográfica digital.....	36
Análisis de contenido de las actas del CD.....	37
Análisis mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC).....	39
PARTE III	
Diagnóstico de comunicación.....	41
Falta de integración entre los/as miembros del IBR	43
“Es una competencia entre pares”	45
“La comunidad interna de investigadores estaba muy resquebrajada”	46
“Uno conoce más lo que es más afín a uno”	49
Falta de planificación en la gestión de la comunicación institucional y transparencia en la comunicación de las decisiones institucionales	53
“El día a día es parte de la estrategia pero nos come”	55
“Faltan bajar más claramente las decisiones que se toman”	58
“¿Qué mensaje le estás dando al resto del instituto?”	60
“¿Por qué la Dirección no me comunica?”	62
PARTE IV	
Estrategia de comunicación.....	64
Objetivos generales	66

Objetivos específicos	66
Desarrollo conceptual	66
Planificación estratégica de la comunicación institucional	73
(1) Redefinición de funciones del área de comunicación y conformación de la misma	73
(2) Recomendaciones para la comunicación de las resoluciones del CD	75
(3) Rediseño de la intranet.....	77
Fortalecimiento de los lazos entre los/as miembros del IBR	87
(1) Ronda de ideas: un taller de construcción colectiva.....	87
(2) Networking grupal: un espacio para conocernos y descubrir oportunidades de trabajo colaborativo	94
(3) ¿Cuánto conocemos al IBR?: un juego para descubrir y aprender más sobre nuestro instituto	99
Implementación de la estrategia	106
A modo de cierre.....	110
BIBLIOGRAFÍA	113
OTROS RECURSOS	115
ANEXOS	117
Anexo 1: Preguntas guías a miembros del IBR.	
Anexo 2: Análisis de la intranet (observación etnográfica digital).	
Anexo 3: Análisis de contenido - Actas del CD.	
Anexo 4: Análisis y prescripción mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional.	
Anexo 5: Guía de estilo gráfico.	
Anexo 6: Plantillas actas y órdenes del día.	

Acerca de esta tesina

Elegimos realizar el Trabajo Integrador Final (TIF) de carrera junto al IBR (Instituto de Biología Molecular y Celular de Rosario) a partir de nuestra experiencia personal trabajando en el campo de la comunicación. Ambas tesinistas, trabajamos de manera independiente para el Centro de Biología Estructural del Mercosur (CEBEM), una red colaborativa que reúne a grupos de investigación científica de distintos países del Mercosur, de la cual el IBR forma parte.

Trabajar junto a CEBEM nos dio la oportunidad de empezar a reflexionar acerca del rol del/la comunicador/a en organizaciones de CyT, un aspecto en el que no habíamos profundizado durante nuestro recorrido académico. Esta experiencia en el campo laboral, fue clave para orientar el tema de nuestra tesina ya que nos generó interrogantes y nos permitió indagar acerca de nuestra labor como profesionales de la comunicación en un contexto particular.

De esta manera, gracias a nuestro vínculo con CEBEM, establecimos contacto con un miembro del IBR, quién en el marco de conversaciones informales durante nuestra actividad profesional, nos compartió algunas problemáticas que desde su punto de vista, enfrentaban allí.

A partir de esas conversaciones preliminares y de acercamiento, nos interesamos por la posibilidad de realizar nuestro TIF junto a este instituto, con el fin de abordar algunas problemáticas desde una mirada comunicacional.

Es así, que la realización de esta tesina de grado estuvo motivada por dos razones. Por un lado, se trató de una motivación tanto académica como profesional ya que nos brindó como comunicadoras sociales, la oportunidad de hacer un aporte desde la comunicación estratégica a una organización compleja y diversa como el IBR, la cual nos acercó demandas y situaciones problemáticas concretas. Por otro lado, el contexto político actual de nuestro país en el que públicamente se ha desprestigiado tanto al sistema científico como el trabajo de las personas dedicadas a la investigación junto al desfinanciamiento llevado adelante por el gobierno de Javier Milei a través de despidos, recortes presupuestarios y paralización de las becas para investigadores/as y becario/as, nos impulsó a esforzarnos aún más con el fin de realizar aportes que contribuyan a la gestión de la comunicación en una organización que consideramos clave para el entramado científico nacional y la soberanía de nuestro país.

Introducción y justificación

La siguiente tesina es un trabajo de investigación-acción que se desarrolla en el ámbito de las organizaciones de CyT de la ciudad de Rosario, desde la perspectiva de la Comunicación Estratégica, tomando como caso el IBR.

La misma se propuso indagar y reflexionar acerca de la gestión de la comunicación en una organización científica del ámbito público, buscando entender las problemáticas que atraviesa, los actores sociales involucrados y los posibles procesos comunicacionales que se podrían propiciar.

Para ello, fue necesario analizar y comprender las características específicas de una organización científica, el contexto en el que se desarrolla y la trama social en la que se inscribe.

En Argentina, la producción de conocimiento científico estuvo marcada por la creación de diversas instituciones de investigación, universidades y centros científicos. Uno de los hitos más importantes fue la creación, en 1958, del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) como un organismo autárquico del Estado Nacional. Fue creado con el propósito de promover y coordinar la investigación científica y tecnológica en el país.

En la actualidad, el CONICET engloba a más de 325 centros e instituciones, algunos con doble y triple dependencia con universidades nacionales y otras entidades, que configuran el sistema científico argentino.

El IBR, organización que se toma como caso en este trabajo, fue creado en 1999 y es parte de este complejo entramado. Es un centro de investigación dependiente de CONICET y de la Universidad Nacional de Rosario (UNR) que cuenta actualmente con 234 personas dedicadas a la generación de conocimiento científico en ciencias biológicas.

Dicha comunidad científica se encuentra inscrita en un contexto determinado tanto histórico, como político, económico y social. Según Elena Gasparri (2013), la ciencia constituye una “construcción colectiva, situacional e histórica, en el marco de una sociedad particular” (p.2). De esta manera, se torna imprescindible investigar el contexto de su producción.

Este trabajo se propuso identificar las redes de conversaciones que se producen en el instituto, recuperando los factores que determinan y condicionan la actividad científica, con el fin de reflexionar acerca de las lógicas que se ponen en juego en dicho proceso y construir así, un aporte desde la comunicación estratégica que posibilite el encuentro entre los distintos actores presentes en la trama organizacional del instituto.

Es así, que esta tesina se inscribe en el campo de la Comunicación Estratégica de la Escuela de Rosario que entiende el rol del/la comunicador/a social como facilitador/a del encuentro social conversacional para propiciar la transformación.

Está estructurada en cuatro partes y un último apartado donde se exponen reflexiones a modo de cierre. En la **PARTE I**, se incluye el planteo del problema y el marco teórico. En este último se desarrollan los tres ejes teóricos para el abordaje de este trabajo de investigación-acción: la comunicación como proceso de producción de sentido, las organizaciones como redes de conversaciones y la cultura en una organización científica.

Posteriormente, en la **PARTE II**, se explicitan los objetivos del trabajo y el enfoque metodológico del mismo, el cual es de carácter cualitativo, exploratorio y descriptivo; y el diseño de la estrategia empírica implementada, donde se detallan las distintas técnicas de recolección de datos utilizadas: entrevistas en profundidad a distintos/as miembros del instituto, observación etnográfica digital de prácticas de comunicación que se dan en la virtualidad, análisis de contenido de documentos institucionales y análisis mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) de piezas y espacios de comunicación habituales en la organización. Además, se incluyó una breve descripción del instituto, en base a fuentes documentales y testimonios de informantes clave para recuperar el contexto de producción de conocimiento en el que se encuentra inscripto y la estructura de funcionamiento del mismo.

La **PARTE III** corresponde al diagnóstico de comunicación. En la misma se exponen los dos nudos problemáticos principales detectados y los actores involucrados en cada uno:

- Falta de integración entre los/as miembros del IBR.

- Falta de planificación en la gestión de la comunicación institucional y transparencia en la comunicación de las decisiones institucionales.

La misma es una narración del análisis de las entrevistas en profundidad de los/as integrantes del IBR y de los resultados de la indagación que se realizó mediante la observación etnográfica digital, análisis de contenido y MRC.

En la **PARTE IV** se desarrolla la estrategia de comunicación, estructurada en base a las dos transformaciones deseadas que se desprenden del diagnóstico: la planificación estratégica de la comunicación institucional y el fortalecimiento de los lazos entre los/as miembros del IBR. En la misma, se incluyen tres acciones comunicacionales para cada transformación y se facilitan recomendaciones y sugerencias a tener en cuenta para su implementación.

Por último, esta tesis cierra con una sección a modo de cierre acerca del desarrollo del presente trabajo de investigación-acción.

La comunicación en la cultura científica de organizaciones de ciencia y tecnología. Un diagnóstico y abordaje estratégico de las redes de conversaciones del Instituto de Biología Molecular y Celular de Rosario (CONICET-UNR).



Parte I

Marco teórico



Planteo del problema

En un primer encuentro formal con una referente del área de comunicación, se indagó acerca de algunas problemáticas comunicacionales que enfrentan en el instituto. A partir de este intercambio, se detectaron las siguientes demandas:

- *“Necesitamos becarios, chicos recibidos que vengan a hacer el doctorado”*

En dicho encuentro, la integrante del área expresó que es difícil **atraer recursos humanos jóvenes** que quieran hacer un doctorado dado que tienen una duración de cinco años de estudio e investigación y “cuesta porque los chicos quieren todo rápido”. Además, agregó que están trabajando en “concientizar desde las redes sociales” acerca del valor que tiene un doctorado para un/a investigador/a con el fin de ponderar esta instancia formativa: “Vos tenés un doctorado en ciencias biológicas, ciencias químicas y medio que podés hacer lo que quieras, en cualquier lado, acá, afuera, en la academia y lo privado”.

- *“Viene alguien nuevo y se encuentra con una pared que lo expulsa”*

Se planteó también la necesidad de **retener a los/as becarios/as actuales**. Desde la gestión se encuentran con que algunos/as están renunciando y migrando al sector privado, dado que las empresas ofrecen salarios más competitivos y el trato, en el ámbito público, en algunos casos puede ser hostil hacia los/as becarios/as.

- *“Acá hay mucha competencia”*

Durante la entrevista, se expresó la necesidad de **promover la colaboración entre científicos/as del instituto**. Esto se debe a la existencia de un ámbito competitivo entre pares y un clima de tensión producto de las elecciones institucionales donde se debatieron dos proyectos de gestión diferentes: “La comunidad interna de investigadores estaba muy resquebrajada”. Además, se mencionó que la colaboración entre investigadores/as resulta dificultosa por la diversidad de áreas temáticas presentes en el instituto.

- *“Necesitamos muchas piezas para comunicar cómo funciona el instituto, quien hace cada cosa y cómo”*

Surgió también la necesidad de **trabajar en un organigrama del instituto y los circuitos “internos” de comunicación**. La entrevistada explicó que son una organización compleja y necesitan muchas piezas para comunicar cómo funciona el instituto y los roles que ocupa cada uno: “Necesitamos infografías, instructivos, no solo para el que ingresa sino para el viejo porque va cambiando”.

- *“Cuesta planificar acciones para el año siguiente”*

Se planteó la necesidad de **lograr mayor planificación en el área de comunicación** a través de una estrategia. Actualmente son dos las personas que conforman el área y se ocupan de tareas vinculadas a la prensa, la gestión del sitio web y la comunicación digital, el diseño gráfico, la organización de eventos, entre otras.

A partir de este encuentro surgieron algunos interrogantes: ¿cómo abordar demandas tan variadas?, ¿cómo establecer prioridades? En este marco, las mismas fueron tomadas como punto de partida para realizar un acercamiento a la organización desde una mirada estratégica. La misma se presenta como la más propicia para el abordaje. La Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario propone un modelo integrador que:

Permite abarcar la comunicación interna, la interinstitucional y la externa, definiendo en cada caso cuál es la problemática prioritaria, cuál es la transformación cognitiva que es deseable poner en marcha en el marco de los objetivos institucionales y atendiendo muy especialmente a los contextos. Tiene una particularidad y es que este modelo se concentra en facilitar las transformaciones a partir de una mirada respetuosa de la diversidad (Massoni, 2007, p. 1).

En este sentido, el presente trabajo busca diagnosticar y abordar la gestión de la comunicación y las redes de conversaciones en la cultura científica del IBR desde una perspectiva estratégica. Esto implica, como plantea Massoni (2007), repensar las formas de hacer comunicación desde nuevos paradigmas, entendiendo a la misma desde la complejidad. Junto a sus aportes, también se incorporaron las contribuciones de Martín-Barbero (1987), Uranga (2007) y Najmanovich (2007).

Siguiendo esta línea, se indagó la gestión de la comunicación institucional del IBR a partir de las prácticas y acciones implementadas, identificando las redes de conversaciones que se producen entre los distintos actores del entramado de la organización, tomando como guía los aportes de Flores (1996), Uranga (2004, 2007), Comba y Toledo (2008) y Brandolini, Gonzalez Frígoli y Hopkins (2009). En este sentido, se adoptó la conceptualización política en sentido comunicacional de las organizaciones, donde las mismas constituyen espacios en los que se sostienen conversaciones que abren posibilidades y establecen acuerdos.

Paralelamente, se analizó la cultura científica y el contexto de producción de conocimiento en el IBR ponderando una mirada comunicacional, a partir de los aportes de Quintanilla Fisac (2010), Gómez Ferri (2012), Vacarezza (2009), Kreimer (1999), Knorr Cetina (2005) y Gasparri (2013). Se indagó sobre la particularidad de la institución elegida, entendiendo que la misma se encuentra inscripta en un marco social, político y económico con el cual dialoga e intercambia significados permanentemente; en el cual su objetivo es la generación de conocimiento científico en ciencias biológicas a través de la investigación, la docencia y la aplicación de ese conocimiento.

El IBR cuenta con más de 200 personas haciendo ciencia, entre investigadores/as, becarios/as,

estudiantes de licenciatura y miembros de la Carrera del Personal de Apoyo a la Investigación y Desarrollo (CPA). Muchas de ellas, además, cumplen actividades de gestión dentro del instituto ocupando el rol de director/a, vicedirector/a, integrando el Consejo Directivo (CD) y distintas comisiones de trabajo. A esta complejidad propia de un instituto con una estructura de personal numerosa, se le suma que, a diferencia de otros centros científicos, el IBR posee áreas temáticas muy variadas, desde microbiología y plantas hasta biología estructural y enfermedades. Esta multidisciplinariedad le confiere al instituto una identidad única, pero también plantea desafíos significativos.

Marco teórico

Comunicación como proceso de producción de sentido

El interés de este trabajo radica en realizar un diagnóstico de comunicación en el IBR. Para ello, se recuperaron categorías conceptuales que facilitaron analizar los distintos aspectos de la complejidad propia de una organización científica.

Para comenzar, se realizó una breve recuperación de algunos estudios de la comunicación del ámbito latinoamericano con el fin de construir un abordaje que contemple la complejidad y diversidad de los procesos comunicacionales que tienen lugar en el caso analizado.

En la obra "De los medios a las mediaciones", Jesús Martín-Barbero (1987) explica que existen dos etapas que configuran el paradigma hegemónico para el análisis de la comunicación en América Latina. En primer lugar, el autor habla de la etapa ideologista, la cual tiene lugar a fines de los años sesenta. La misma tuvo como fin "descubrir y denunciar, articulando aquellas matrices epistemológicas con una posición de crítica política, las estratagemas mediante las cuales la ideología dominante penetra el proceso de comunicación" (p.220). Este recorte del campo de la comunicación, reduciéndolo al aspecto ideológico derivó en una concepción instrumental de los medios de comunicación como herramientas de manipulación, lo que determinó que a la hora de indagar en los procesos comunicacionales, el foco estuviera puesto en las huellas del sector dominante.

Se observa en este encuadre, una concepción lineal del proceso de comunicación. Se trata de una relación entre emisores-dominantes y receptores-dominados en la que no existe intercambio ni resistencia, solo la pasividad del consumo y la alienación (Martín-Barbero, 1987).

La segunda etapa, que el autor denomina científicista, se construye en base al modelo informacional y tiene lugar a mediados de la década del setenta. Con la idea de conocer objetivamente qué sucede en los procesos de comunicación, el acento ya no está puesto en la denuncia sino en la teoría de la información. Este modelo propone conceptos y propuestas operativas provenientes de las matemáticas y la cibernética. Así, el proceso lineal entre emisor/a y receptor/a se mantiene pero sin una lógica de dominación. Aquí existiría un código compartido, donde no hay asimetrías ni luchas simbólicas. "Las dos instancias del circuito - emisor y receptor - se presuponen situadas sobre el mismo plano y el mensaje entre instancias homólogas" (Martín-Barbero, 1987, p. 223).

Se excluyen completamente las preguntas acerca de la lucha por el sentido y por ende, de la lucha por el poder. Martín-Barbero (1987) expresa que "al dejar fuera del análisis las condiciones sociales de producción del sentido, lo que el modelo informacional elimina es el análisis de las luchas por la hegemonía, esto es, por el discurso que 'articula' el sentido de una sociedad" (p.223). El proceso de comunicación queda de este modo reducido a un

proceso de transmisión de información.

En resumen, mientras que en la primera etapa, el análisis se basaba en una concepción instrumental de los medios, en la segunda, directamente se borra la discusión de lo político.

A partir del surgimiento de nuevas dinámicas políticas y sociales en la región, se experimenta una transformación en las formas de resistencia y participación social, las cuales tienen lugar por fuera de los espacios tradicionales de participación como los partidos y los sindicatos. Los límites de estos enfoques (el ideologista y el cientificista) vuelven urgente la necesidad de construir nuevas perspectivas de análisis.

En razón de lo expuesto, el autor hace hincapié en entender a los procesos de comunicación desde la cultura para comprender su naturaleza comunicativa: “su carácter de proceso productor de significaciones y no de mera circulación de informaciones y por tanto, en el que el receptor no es un mero decodificador de lo que en el mensaje puso el emisor, sino un productor también” (Martín-Barbero, 1987, p.228). Se advierte así una perspectiva que desafía la concepción instrumental de la comunicación y propone una visión más dinámica.

En este sentido, Washington Uranga (2007) explica que “La comunicación es un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas” (p.3), reconociendo que la comunicación lejos de ser un proceso lineal, es en realidad compleja y diversa, por lo que se vuelve imprescindible adoptar esta mirada que se presenta como superadora para el fenómeno a abordar.

Nuestro primer objetivo como planificadores de procesos comunicacionales es conocer a los individuos en el marco de las relaciones de unos con los otros y comprender los significados que se construyen en la interacción en situaciones concretas. Para ello es necesario tener cuenta que no hay linealidad discursiva, que se produce sentido tanto en la emisión como en la recepción, y que las relaciones comunicativas son siempre asimétricas (Uranga, 2007, p.14).

Desde el modelo teórico desarrollado por la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario, Sandra Massoni (2003) propone abordar a la comunicación como estratégica, superando el enfoque informacional y concibiéndola como un proceso constructivo y no como un mero carril conductor de mensajes.

La comunicación ya no es vista como transferencia de conocimientos y paquetes tecnológicos, ni se reduce al análisis de lo comunicativo, sino que se aborda desde un enfoque multiparadigmático y transdisciplinar que concibe la actuación de la comunicación también desde la estrategia y desde lo fluido (Massoni, 2013, p. 92).

La teoría de la comunicación estratégica parte del paradigma de la complejidad, tratándose de un abordaje que invita a pensar y analizar en red. Siguiendo lo postulado por Denise Najmanovich (2008) esto “implica ante todo la posibilidad de tener en cuenta el alto grado de interconexión de los fenómenos y establecer itinerarios de conocimiento tomando en cuenta

las diversas formas de experiencia humana y sus múltiples articulaciones” (p.50).

La teoría de la comunicación estratégica parte del paradigma de la complejidad, tratándose de un abordaje que invita a pensar y analizar en red. Siguiendo lo postulado por Denise Najmanovich (2008) esto “implica ante todo la posibilidad de tener en cuenta el alto grado de interconexión de los fenómenos y establecer itinerarios de conocimiento tomando en cuenta las diversas formas de experiencia humana y sus múltiples articulaciones” (p.50).

Se busca de esta manera, tomar distancia de la linealidad para adentrarse en la complejidad, al asumir que los procesos sociales están cargados de múltiples significados. Otra vez, en palabras de Uranga (2007): “Desde una perspectiva comunicacional se puede afirmar que la clave del pensamiento complejo es comprender la polisemia de los procesos sociales, los múltiples sentidos concurrentes en una situación social dada” (p.14).

Indagar acerca de los procesos simbólicos que tienen lugar en una organización, implica necesariamente, observar y pensar desde la complejidad. Siguiendo esta línea, “los enfoques complejos caracterizados por pensar en términos de interacciones no lineales nos dan la posibilidad de salir del círculo vicioso y habilitar un pensamiento fluido, capaz de adoptar diversas configuraciones” (Najmanovich, 2008, p. 52).

En este marco, Sandra Massoni (2007) afirma que pensar la comunicación como estratégica consiste en superar el malentendido de la transferencia, es decir, reducir la comunicación a su dimensión informativa, a la idea de que al comunicarse los actores entregan paquetes con un contenido cerrado a través de un proceso lineal y automático. Desde esta óptica, esto produciría desencuentros porque el otro no es alguien pasivo.

Al hablar, escribir, etc. no entregamos un objeto material, hecho, terminado, a un sujeto que tiene que asimilarlo, -como si se lo comiera-. Esta idea de la comunicación estática es falsa y debemos superarla si deseamos que nuestra comunicación mejore. La información tiene que ser comprensible para el otro y esto requiere, por supuesto, que compartan códigos entre quienes van a comunicarse, pero teniendo en claro que esto solo no garantiza la comunicación (Massoni, 2007, p.3).

La concepción de la comunicación como transferencia supone que el proceso se trata del pasaje de información de un recipiente a otro, donde el éxito de la comunicación descansa en una correcta distribución de la información. Se afirma que esto es desacertado, dado que el mensaje se distribuya y llegue en manos de los/as destinatarios/as no asegura que el mismo sea comprendido en los términos en que el/a emisor/a lo procuró. Es el otro/a quien completa y otorga significado a dicho mensaje. Massoni (2007) afirma que “Hablar de comunicación estratégica implica ante todo reconocer este momento de completamiento, es decir, tratar de ponerse en el lugar del otro para imaginar qué tipo de ‘acabado’ pondrán en juego los distintos actores al interactuar conmigo” (p.4).

Se vuelve necesario, entonces, analizar los contextos de los procesos de comunicación

en tanto son dinámicos y cambiantes. Se busca abandonar el foco exclusivamente en la emisión y en la distribución. En otras palabras, se pretende considerar la complejidad de la comunicación y reconocer que en un mismo espacio social conviven diversas y múltiples miradas de lo real.

La comunicación es un espacio de cruce que atraviesa lo social y que, como tal, excede en mucho a los mensajes. Es el espacio en el que se usan los textos y los objetos socioculturales; el uso -en el sentido de aquello no previsto inicialmente- es lo que permite el cambio y la transformación (Massoni, 2007, p.10).

Desde esta óptica, la comunicación es reconocida como espacio de encuentro sociocultural en la diversidad y entendida como estratégica porque es allí donde se produce el cambio, la transformación. Se destaca este último punto, ya que este trabajo sienta específicamente sus bases sobre la categoría teórica de la comunicación estratégica con el fin de adoptar un enfoque que permita abordar la multidimensionalidad, la diversidad y la complejidad de los procesos comunicacionales del IBR; en pos de propiciar un cambio de sus realidades.

Comunicación y organización: redes de conversaciones

Dado que el espacio de abordaje del presente trabajo consiste en una organización pública y científica, se recupera la conceptualización política en sentido comunicacional acerca de las organizaciones que realiza Fernando Flores (1996).

Afirmamos que las organizaciones no son meras instituciones o burocracias, sino que son fenómenos políticos. Entendemos por "político" a la reflexión acerca de cómo tendremos que vivir juntos socialmente. La política es la discusión mediante la cual determinamos nuestro ser social. En política nos preguntamos qué clase de interacciones debemos tener unos con otros; qué clase de conversaciones sostendremos y cómo llevaremos a cabo esas conversaciones. Las organizaciones son uno de los lugares en donde es posible tener ese tipo de discusiones (p.39).

Desde esta perspectiva las organizaciones son caracterizadas a partir del lenguaje ya que éste constituye a los sujetos y nada sucede por fuera de él. Se entiende al lenguaje como conversación, como compromisos que permiten establecer acuerdos y actuar en un contexto común. En este sentido, a través de las conversaciones que tienen lugar en una organización, se habilitan o cancelan oportunidades y se coordinan acciones.

Para Flores (1996) "una organización es un lugar donde se producen conversaciones. Las conversaciones son fenómenos sociales en los cuales se realiza el trabajo, esto es, se toman acciones, se hacen juicios y se abren y cierran posibilidades" (p.53). Siguiendo esta línea, Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli y Natalia Hopkins (2009) plantean que "los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores" (p.11).

Asimismo, se vuelve necesario pensar cómo se dan esas conversaciones en la actualidad.

Las tecnologías digitales impactan directamente en las dinámicas de una organización y por ende, en las redes de conversaciones que en ella se producen. En este sentido, Silvana Comba y Edgardo Toledo (2008) proponen “pensar a las organizaciones, hoy más que nunca, como verdaderos fenómenos comunicacionales, mediados siempre por tecnologías: desde la oralidad, la escritura, la imprenta a los actuales dispositivos informáticos” (p.47).

Se deja de lado así, la visión instrumental del papel de la comunicación en las organizaciones entendiendo que gracias a ella se crean acuerdos que permiten generar transformaciones y construir nuevas realidades. Comprender la riqueza simbólica propia de las redes de conversaciones que sustenta a una organización y a través de la cual se producen significados permite pensar a las organizaciones en un sentido complejo también.

Entonces las organizaciones no son algo que podemos comprender, describir, intervenir desde afuera, independiente de nuestras actuaciones. A las organizaciones las construimos en nuestras aproximaciones con los distintos actores que las conforman. Las organizaciones no son, se hacen. Y las vamos haciendo, también, con el uso de distintas tecnologías que corresponden a diferentes ecologías cognitivas (Comba y Toledo, 2008, p58).

Se recuperó esta concepción de organización con el fin de poder realizar una aproximación al IBR, entendiendo al mismo como redes de conversaciones a partir de las cuales se establecen acuerdos y se abren y cierran distintas posibilidades. Estas conversaciones son dinámicas por lo que fue necesario aproximarse a las mismas a través de los distintos actores que forman parte del entramado del instituto.

Siguiendo esta línea, hablar de organización, implica necesariamente hablar de gestión. Para ello, Washington Uranga (2004) propone:

La gestión puede ser definida como la acción o las acciones destinadas a organizar y coordinar decisiones en función de un objetivo y con una dirección determinada. Por lo tanto, la gestión se define por la acción. Es una tarea que tiene relación con el cambio e involucra y compete a los actores, sujetos individuales y colectivos, al ámbito concreto en que estos se desempeñan y al contexto en el que el propio ámbito y los actores se encuentran insertos (p.3).

La gestión consiste en tomar decisiones que involucran directamente a los diferentes actores que forman parte de una organización, en relación a una meta. En ese marco, existe la necesidad de negociar y generar acuerdos y consensos por lo que se trata de acciones atravesadas por la política y por el poder. En este sentido, como se mencionó previamente es fundamental pensar a las organizaciones no sólo como fenómenos comunicacionales sino también como fenómenos políticos ya que “es en el ámbito de las conversaciones donde se despliega el poder entendido como la capacidad para generar acuerdos” (Comba y Toledo, 2008, p59).

De esta manera, a través de las distintas acciones, la gestión revela las relaciones, los equilibrios, los conflictos y las asimetrías de poder presentes en una organización.

En este aspecto, Washington Uranga (2004) plantea que comunicación y gestión son dos realidades indisociables en las organizaciones ya que “Toda gestión habla de lo que somos y de lo que queremos ser, como personas y como organización” (p.3). Es decir, que la gestión comunica con todas y cada una de sus acciones. Al mismo tiempo, las decisiones que se toman en relación a la comunicación, configuran un modo de gestión.

Siguiendo esta línea, se reconoce que es a través de las redes de conversaciones que se dan las discusiones para generar acuerdos y abrir nuevas posibilidades en las organizaciones. Por tanto, comprender la gestión de las mismas como procesos comunicacionales se vuelve fundamental para impulsar la transformación.

Es así, que este trabajo se propuso indagar la gestión de la comunicación institucional del IBR, a través de las acciones y prácticas de comunicación implementadas. En este sentido, el análisis propone algunos interrogantes: ¿Cómo inciden en la organización los procesos comunicacionales? ¿Qué posibilidades se abren y cierran a partir de las redes de conversaciones que sustentan al IBR? ¿Qué acciones comunicacionales estratégicas pueden aportar a la transformación organizacional deseada?.

Con este fin, fue fundamental identificar los distintos actores de la organización. Cada uno de ellos ofreció diferentes valoraciones y miradas de cada situación en la que se encontraban insertos. En el enfoque estratégico es central la identificación de actores relevantes para la resolución de la problemática en cuestión, ya que éstos “no son nunca estandarizados ni permanentes, sino que son reconocidos como relevantes para cada aspecto del problema desde una perspectiva de complejidad” (Sandra Massoni, 2007, p. 10).

Los mismos pueden ser personas, grupos, organizaciones que se pueden reconocer como relevantes en torno al problema que se está abordando.

Uno de los desafíos de la comunicación en un mundo fluido es entonces identificar aquella parte de la solución que cada actor puede y quiere abordar porque responde de alguna manera a sus intereses y necesidades actuales en torno a la problemática. Por esto es que decimos que toda estrategia de comunicación debe centrarse en lo situacional. La situación es la que manda. Ella -cambiante, moviéndose y moviéndose todo el tiempo, poniendo ríos, montañas y precipicios en nuestro trayecto- es la que da pertinencia a nuestros modos de análisis y de acción comunicacional (Massoni, 2008, p.52).

La cultura en una organización científica

En tanto el IBR consiste en una institución científica, resultó imprescindible tener en consideración las particularidades propias de este tipo de organizaciones. Para ello, se recuperó el concepto de cultura científica propuesto por Miguel Ángel Quintanilla Fisac. El autor en “La ciencia y la cultura científica” (2010) realiza una distinción entre ciencia y cultura científica.

La cultura científica es aquella parte de la cultura de un grupo social que consiste en información relacionada y compatible con la actividad científica. Se pueden distinguir dos tipos de componentes en la cultura científica: la ciencia propiamente dicha, por una parte, y el resto de la información, representacional, práctica o valorativa que forma parte de la cultura general del grupo, y tiene que ver con la ciencia aunque no forme parte de la actividad científica como tal (Quintanilla Fisac, 2010, p.35).

De acuerdo a este planteo, es posible que para un mismo nivel de desarrollo científico existan diferentes creencias y valoraciones sobre la ciencia.

Siguiendo esta línea, se recuperó el análisis del concepto de cultura científica que realiza Javier Gómez Ferri en "Cultura: sus significados y diferentes modelos de cultura científica y técnica" (2012). En este artículo, el autor explica que existen tres modelos de cultura científica según la conceptualización de cultura a la que respondan. Para ello, se vale de los tres sentidos de cultura que distingue Antonio Ariño (1997): humanístico, antropológico y sociológico.

En primer lugar, el sentido humanístico de cultura hace referencia a los saberes y normas de comportamiento de una sociedad y se relaciona con la idea de ser "educado" o "culto", manifestando así los gustos aristocráticos y elitistas.

El autor vincula esta concepción de cultura con el modelo canónico de cultura científica en la que la misma es "una selección parcial de conocimientos que responde a una imagen de la ciencia estereotipada, reificada e idealizada, bastante alejada de la práctica real y del contexto en el que se realiza, así como de los problemas sociales, éticos o medioambientales a que da lugar" (Gómez Ferri, 2012, p.23).

En segundo lugar, el autor explica que las primeras generaciones de antropólogos sociales y culturales tomaron el término de cultura para analizar el modo de vida de pueblos no occidentales. Aquí, la ciencia es un elemento más de la cultura y está vinculada con los otros elementos que la componen.

De esta manera, la cultura en sentido antropológico da lugar al modelo descriptivo de cultura científica que permite "acercarnos a la estructura social de la ciencia y entender los patrones sociales de funcionamiento de la comunidad científica" (Gómez Ferri, 2012, p.23).

Sin embargo, al considerar a la ciencia como un elemento más de la cultura, las concepciones y creencias generadas a partir de ella son tan válidas como las generadas por otras prácticas como la homeopatía, el reiki o la religión.

El modelo descriptivo, basado en el significado antropológico de cultura, nos proporciona datos realistas y transparentes respecto a la ciencia, los científicos y el público, pero tiene un inconveniente: su omnicomprehensividad genera fácilmente desorientación o indiferencia entre el vaivén de las descripciones que va suministrando sobre dicha actividad, además de

hacer trivial la afirmación «la ciencia es cultura», porque todo lo es (Gómez Ferri, 2012, p.26).

Por último, en el sentido sociológico, la cultura es una esfera de la sociedad como lo son la esfera económica y la política. Así, la misma “está centrada en la producción y transmisión de formas simbólicas que se manifiestan en un conjunto de prácticas” (Gómez Ferri, 2012, p.23).

La ciencia es una de las instituciones que nutre la esfera de lo cultural como así también el arte y la educación. La misma está determinada por factores propios del campo científico y por factores externos: políticos, sociales y económicos.

Es así que el modelo contextual de la cultura científica basado en el sentido sociológico de la cultura, propone entenderla teniendo en cuenta el contexto y los marcos sociales en la que se inscribe.

Desde el modelo contextual se entiende el lugar que ocupa la ciencia en la cultura y en el conjunto de las relaciones sociales. En él, la cultura científica es algo más que tener unas nociones y conocimientos generales sobre la ciencia y el método científico, y de apreciarla sin más. Implica también conocer los factores que influyen en la ciencia y las condiciones en que se investiga y se crea (Gómez Ferri, 2012, p.23).

En este sentido, desde la perspectiva del modelo contextual de cultura científica, este trabajo se propuso indagar acerca de los factores que influyen en las prácticas científicas dentro del IBR desde una perspectiva comunicacional. Esto implica comprender las condiciones que impactan en la generación de conocimiento en este instituto con el fin de considerar dicho contexto a la hora de diseñar acciones de comunicación que propicien la transformación organizacional deseada. Es así que surgen diversos interrogantes a la hora de analizar el mismo: ¿Cómo es el sistema científico argentino del cual el IBR forma parte? ¿Cómo es el contexto de producción de conocimiento en el instituto? ¿Qué valoraciones, conductas y prácticas genera dicho contexto en la comunidad del mismo?.

Por su parte Leonardo Silvio Vaccarezza plantea en “Estudios de cultura científica en América Latina” (2009) que una de las maneras más rápidas de caracterizar la cultura científica es como la cultura de los/as científicos/as. Es decir, “el complejo cognitivo, valorativo, normativo e institucional de quienes se dedican a la actividad científica, entendida fundamentalmente como investigación y que como tal constituyen una profesión de expertos” (p.75).

Entender a la cultura científica como propia de un grupo de expertos/as puede trasladarse a otras regiones de la cultura. Por ejemplo, cuando se habla de la cultura del rock o la cultura punk. En estos casos, la cultura es interpretada como los valores, las normas, las identidades y los intereses compartidos por un grupo de la sociedad.

Frente a esta definición de cultura específica en términos de grupos sociales; pueden concebirse otras fracciones de la cultura que, sin embargo, no corresponden a segmentos sociales: la cultura política puede ser entendida como la cultura de los “políticos” (en tanto

profesionales), pero también como los modos de actuar, interpretar y concebir la vida política en la sociedad, incluyendo en ello tanto los aspectos de la cultura profesional como los valores, normas, significados y prácticas políticas de la ciudadanía en su conjunto (Vaccarezza, 2009, p.76).

Así, la cultura científica puede ser entendida en términos sociales como el conjunto de miembros de la sociedad y su manera de percibir y apropiarse de la producción de la ciencia. En esta concepción dominante, la ciencia es de alguna manera autónoma y antecede a la sociedad a la que pertenece en la cual incide e impacta de diferentes maneras.

No obstante, Vaccarezza explica que la ciencia no es únicamente una institución de la sociedad y una forma de entender el mundo, sino también un conjunto de significados distribuidos en la misma.

De esta manera, cultura científica no sería una cualidad “agregada” desde la producción científica hacia la sociedad profana (matriz de dependencia que da lugar a la teoría del déficit cognitivo), sino un conjunto dinámico de significaciones que emanan de los distintos ángulos de la sociedad (Vaccarezza, 2009, p.96).

Siguiendo esta línea, se toma distancia de la idea de que existe una cultura propia de los/as científicos/as como un grupo de expertos/as que transfiere sus conocimientos a la sociedad, la cual luego se apropia de los mismos. Las valoraciones y significados en relación a la ciencia circulan socialmente en distintos sentidos que involucran también a los/as científicos/as como parte de la misma.

Este enfoque facilitó abordar este trabajo reconociendo que el instituto no existe en el vacío ni como un espacio aislado, sino que se encuentra inscripto en un marco social, político, económico y cultural con el cual dialoga intercambiando significados permanentemente. Es así que fue fundamental recuperar nociones de la sociología que permitieran analizar el carácter social de las comunidades científicas.

En este sentido, Pablo Kreimer explica en “De probetas, computadoras y ratones” (1999) que uno de los problemas de los que se ocupó la sociología fueron las relaciones entre la construcción del conocimiento científico y su contexto social de producción. El autor realiza una reconstrucción histórica de cómo se conformó una corriente de pensamiento sobre la ciencia entendida como práctica social. Aquí, se pueden distinguir tres “grandes momentos” en la construcción sociológica de la ciencia.

El primero, es denominado “paradigma mertoniano” y constituye el enfoque clásico de la sociología de la ciencia surgido en los años treinta y cuarenta. Según explica Terry Shinn en el prólogo de la obra mencionada, para este enfoque “la ciencia constituye un sistema autosostenido de pensamiento y organización capaz de resistir a las influencias externas” (Shinn en Kreimer, 1999, p.14). Es decir, se considera a la investigación científica como una esfera separada, privilegiada y aislada del resto de la sociedad.

En ese entonces, la ciencia ya era concebida como un producto de la sociedad. Robert Merton, al analizar cómo las ideas protestantes alrededor de la ciencia fueron clave para el desarrollo de las prácticas científicas en Inglaterra en el siglo XVII, identifica “los conjuntos de relaciones culturales, sociales, políticas y religiosas que hicieron surgir, establecer e institucionalizar un conjunto de prácticas sociales relacionadas con el estudio sistemático de los fenómenos físicos y naturales” (Kreimer, 1999, p.210).

Es así, que el desarrollo científico aparece como el resultado de relaciones culturales y políticas en momentos determinados de la sociedad moderna.

Más adelante, el estudio social de la ciencia analiza las relaciones sociales en el interior de la comunidad de investigadores/as. El paradigma mertoniano propone “estudiar sistemáticamente el funcionamiento de la ciencia recortándola como una institución social particular, regida por un conjunto de normas específicas” (Kreimer, 1999, p.211).

A partir de los años cincuenta, esta corriente fue construyendo como objeto central de estudio a la comunidad científica, entendida como un espacio específico de interacciones sociales.

El segundo momento que plantea Kreimer se condensa en la expresión “giro kuhniano”, la cual hace referencia a las consecuencias de las lecturas de la obra de Kuhn, donde distintos autores formulan la necesidad de estudiar a la ciencia en su realización. Es decir, analizar los modos en los que efectivamente el conocimiento se produce. Para ello, es necesario ingresar a los laboratorios de los/as científicos/as y observar sus prácticas.

Volviendo a Terry Shinn, éste explica que estos estudios sociológicos “subrayaron la determinación social de las prácticas científicas y de los resultados de investigación y establecen el carácter contingente, relativista y local de la ciencia” (Shinn en Kreimer, 1999, p.17).

Si bien hay diversas corrientes de esta nueva sociología, Kreimer las unificará bajo el término “constructivismo”. Este se sustenta sobre dos supuestos: por un lado, considera que la ciencia no constituye una esfera independiente de operaciones intelectuales y por el otro, se interesa por la esencia de las prácticas sociales de laboratorio. De esta manera, la sociología constructivista apunta directamente al contenido de la investigación. Terry Shinn lo resume de la siguiente manera:

La sociología constructivista concibe la difusión y aceptación de los conocimientos en términos de los recursos materiales, institucionales y políticos con que se cuenta para defenderlos, mientras que la sociología clásica concibe la aceptación universal de los resultados de la investigación como la encarnación de la lógica pura y del trabajo experimental sobre el cual se basan esos resultados (Shinn en Kreimer, 1999, p.18).

Este enfoque busca develar cómo los fenómenos de la naturaleza, es decir, los objetos de

estudio de las investigaciones, son en verdad contruidos por los/as científicos/as dentro del laboratorio.

En este sentido, Karin Knorr-Cetina es una de las exponentes de esta corriente cuyo trabajo se ha enfocado en la metodología de investigación de la producción de conocimiento.

La investigadora plantea en “La fabricación del conocimiento” (2005) que el proceso de investigación debe ser visto como constructivo más que descriptivo.

La tesis que estamos considerando es la de que los productos de la ciencia son construcciones contextualmente específicas que llevan las marcas de la contingencia situacional y de la estructura de intereses del proceso por el cual son generados, y que no pueden ser comprendidos adecuadamente sin un análisis de su construcción. Esto significa que lo que ocurre en el proceso de construcción no es irrelevante para los productos que obtenemos (Knorr Cetina, 2005, p. 61).

Entender a la investigación científica como constructiva es entender a los productos científicos como altamente contruidos internamente en términos de la selectividad que incorporan. Estudiarla significa estudiar el proceso por el cual se realizan las respectivas selecciones (Knorr Cetina, 2005).

En este sentido, la autora se pregunta qué guía esas selecciones y para eso estudia qué sucede en el laboratorio y su relación con la comunidad científica:

Sin embargo, si miramos el proceso de producción del conocimiento con suficiente detalle, resulta que los científicos remiten constantemente sus decisiones y sus selecciones a la respuesta esperada de determinados miembros de esa comunidad de “validadores”, o a los dictados de la revista en la que desean publicar. Las decisiones se basan en lo que es hot y lo que está out, en lo que “podemos” y “no podemos” hacer, en a quién le caerán y con quién tendrán que asociarse cuando formulen determinada afirmación (Knorr Cetina, 2005, p. 65).

La socióloga revela que en su experiencia de investigación en los laboratorios, los/as científicos/as hacen referencia a los motivos e intereses que dieron origen a un descubrimiento como así también de los recursos materiales con los que contaba el/la científico/a. Es decir, asocian los resultados a las circunstancias de su producción.

De esta manera, no se encuentra en el laboratorio la búsqueda de la verdad que históricamente se le adjudica a la ciencia: “Si hay un principio que parece gobernar la acción del laboratorio es la preocupación de los científicos por que las cosas ‘funcionen’, lo cual apunta a un principio de éxito más que de verdad” (Knorr Cetina, 2005, p. 59).

Esta perspectiva entiende que los descubrimientos científicos son una expresión de las circunstancias locales, las cuales son producto de negociaciones y relaciones de poder en un contexto geográfico e institucional determinado.

Siguiendo esta línea, la autora sugiere la implementación de metodologías “sensibles” para lograr un panorama lo más realista posible de cómo las prácticas científicas se producen en la vida cotidiana, en vez de pensarlas desde una perspectiva puramente exterior.

Es así, que en el enfoque constructivista se consideran los aspectos cognitivos de la ciencia pero estos procesos son reconvertidos en procesos puramente sociales.

Por el contrario, el tercer momento consiste en problematizar efectivamente los contenidos de la ciencia. Este momento abarca el desarrollo de “la nueva sociología de la ciencia” que comprende las corrientes más significativas surgidas desde los años 70 hasta la actualidad. En palabras de Terry Shinn:

La sociología de la ciencia neoinstitucional revela que la investigación científica y la comunidad científica no son marionetas de la esfera social -el problema es, en efecto, más complicado-. El contenido y la estabilidad de los descubrimientos de la investigación se derivan de su posición en el campo científico, relativa a las restricciones de carácter intelectual, tanto como a las de carácter social” (Shinn en Kreimer, 1999, p. 23).

A partir de este recorrido histórico sobre el estudio de la ciencia, Kreimer elabora una serie de elementos que se deben tener en cuenta para desarrollar un mejor conocimiento de la ciencia y sus relaciones.

En primer lugar, plantea que las investigaciones sobre las prácticas científicas deben considerar que “existen prácticas sociológicamente relevantes en las prácticas de los científicos, tanto en la producción de conocimiento verdadero como en la del conocimiento erróneo” (Kreimer, 1999, p.242).

Esto implica, contemplar que los/as científicos/as no sólo aplican un método determinado sino que también toman decisiones y llevan adelante otras acciones que tienen relevancia para la producción del conocimiento.

En segundo lugar, el autor hace referencia al doble carácter de las prácticas científicas: “las prácticas científicas están orientadas según dos planos diferentes, pero imposibles de separar, lo que ha sido denominado como un espacio socio-cognitivo” (Kreimer, 1999, p. 243).

En tercer lugar, aborda problemas de orden metodológico: “el desarrollo de metodologías ‘sensibles’ es un requisito fundamental para no traicionar los supuestos teóricos que se han anunciado previamente, así como la concepción que se tiene acerca de la ciencia” (Kreimer, 1999, p. 243).

Esto implica que hay que descartar la idea de “ignorancia” respecto del campo que se quiere estudiar y a su vez, esto no significa que el/la sociólogo/a debe tener las mismas competencias que los/as científicos/as que estudia.

Recuperar históricamente el estudio de la ciencia como práctica social, en este trabajo, permitió aproximarse al IBR prestando especial atención al contexto en el que se encuentra inscripto ya que el mismo impacta y condiciona las conductas y prácticas de la comunidad científica que lo conforma.

En este marco, como ya se mencionó, resultó pertinente sumar el aporte de Elena Gasparri quien recupera la noción de ciencia como producto cultural. Es decir, como una “construcción colectiva, situacional e histórica, en el marco de una sociedad particular” (Gasparri, 2013, p.2). A diferencia de la noción positivista que entiende a la ciencia como el conocimiento que se genera a partir de la búsqueda de una verdad a la que se puede acceder y que está por fuera de la sociedad, Gasparri invita a pensar a los conocimientos científicos como construcciones colectivas, situacionales e históricas. Es por eso, que se vuelve imprescindible analizar el contexto de producción de los mismos.

Bajo esta mirada, la comunicación es entendida desde el enfoque estratégico como “posibilitadora del encuentro a partir de los intereses motores, los saberes comunes, etc. presentes en la diversidad cultural” (Gasparri, 2013, p.13).

En síntesis, a lo largo del desarrollo del marco teórico, se establecieron tres ejes conceptuales para el abordaje de este trabajo: la comunicación como proceso de producción de sentido, las organizaciones como redes de conversaciones y la cultura científica como el contexto social, económico y político de producción de conocimiento científico y como el conjunto de prácticas, significados y valoraciones en relación a la ciencia.

De este modo, este trabajo analiza la cultura científica y el contexto de producción de conocimiento en el IBR desde una mirada comunicacional compleja y estratégica e indaga la gestión de la comunicación institucional. Para ello se incorpora el carácter social de las comunidades científicas y se integra el enfoque de la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario, el cual permite indagar acerca de las lógicas de funcionamiento del instituto y comprender las estructuras de acción de los distintos actores que intervienen en la situación analizada para definir así, la transformación comunicacional apropiada que convoque a la participación y propicie el encuentro. Todo en el marco de la noción de cultura científica esbozada oportunamente.

La comunicación en la cultura científica de organizaciones de ciencia y tecnología. Un diagnóstico y abordaje estratégico de las redes de conversaciones del Instituto de Biología Molecular y Celular de Rosario (CONICET-UNR).



Parte II

Objetivos y enfoque metodológico



Objetivos

En función de la problematización planteada sobre el tema y en consonancia con los ejes teóricos propuestos para el desarrollo de esta tesina se determinaron los siguientes objetivos:

Objetivo general

- Diagnosticar y abordar la gestión de la comunicación y las redes de conversaciones en la cultura científica de las organizaciones de CyT de Rosario desde una perspectiva estratégica, tomando como caso el IBR.

Objetivos específicos

- Describir la cultura científica y el contexto de producción de conocimiento en el IBR desde una mirada comunicacional.
- Indagar la gestión de la comunicación institucional del IBR a partir de las prácticas y acciones implementadas, identificando las redes de conversaciones que se producen entre los distintos actores del entramado de la organización.
- Diseñar acciones de comunicación que contribuyan al abordaje de los nudos problemáticos diagnosticados.

Enfoque metodológico

Para el desarrollo de esta investigación el enfoque cualitativo se presentó como el más apropiado, ya que este tipo de abordaje se ocupa de los procesos sociales y se caracteriza por la interpretación y comprensión del sentido de las prácticas sociales en su contexto: “pretende encontrar lo distintivo, lo propio, lo que diferencia a aquello que estamos explorando del conjunto que está integrado” (Orozco Gomez, 1997, p. 7). Permite acceder a los sentidos y experiencias de los participantes que intervienen en la situación analizada.

Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno de ellos. Al tratarse de seres humanos los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006, p. 583).

El diseño general de la metodología utilizada es exploratorio y flexible ya que se trata de un fenómeno poco estudiado y se busca captar las particularidades de la situación en cuestión. En este sentido, es necesaria la predisposición a cambios a partir de la información nueva que se va adquiriendo en el transcurso de la investigación; y la creatividad en la implementación de las técnicas de recolección de datos para que las mismas se adapten a la especificidad del caso abordado (Mendizábal, 2006, p. 67-67).

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, se recurrió a la entrevista en profundidad, la observación etnográfica digital, el análisis de contenido y el análisis mediante MRC, para analizar la cultura científica y el contexto de producción de conocimiento en el IBR desde una mirada comunicacional e indagar la gestión de la comunicación institucional del mismo a partir de las prácticas y acciones implementadas, identificando las redes de conversaciones que se producen entre los distintos actores del entramado de la organización.

La entrevista en profundidad se presentó como la técnica más adecuada en una primera etapa ya que como explican Taylor y Bogdan (1987), la misma es flexible, dinámica y proporciona un cuadro amplio de una gama de escenarios, situaciones o personas. “Las entrevistas se utilizan para estudiar un número relativamente grande de personas en un lapso relativamente breve si se lo compara con el tiempo que requeriría una investigación mediante observación participante” (Taylor y Bogdan, 1987, p. 103).

Es así, que luego de un primer acercamiento con una referente del área de comunicación, se decidió ampliar la escucha organizacional mediante encuentros con distintos/as miembros del instituto para indagar acerca de las situaciones problemáticas que emergieron en dicho encuentro inicial. Esta modalidad de entrevista es una técnica que, a través del diálogo, permite acceder a experiencias, interpretaciones singulares y a las lógicas de los actores involucrados.

La entrevista es pensada como una experiencia y se la inscribe en una dimensión interpretativa del hacer, en tanto que se plantea ir más allá de la descripción y busca relaciones a partir de las cuales (mediante el trabajo conceptual) conocer algo más de la estructura social o los colectivos en que se inscriben los procesos estudiados (Frutos, 1997, p. 11).

Además, como explica Frutos (1997), la entrevista es un diálogo que se desarrolla según parámetros bien definidos entre los/as involucrados/as. Es así, que este diálogo implica que se acuerde y pauten un encuentro con el/a entrevistado/a previamente y se expliciten los objetivos que se persiguen en la investigación, produciéndose de esta manera, una situación de colaboración para alcanzar un fin en conjunto.

En una segunda etapa, a partir de los hallazgos en las entrevistas realizadas, se incorporaron a la estrategia empírica las siguientes técnicas de recolección de datos: la observación etnográfica digital, el análisis de contenido y el análisis mediante MRC.

Por un lado, la observación etnográfica digital posibilitó describir prácticas de comunicación que se dan en la virtualidad. Por otro lado, el análisis de contenido permitió analizar documentos a los que hicieron referencia miembros de la organización durante las entrevistas, dando cuenta así, desde el plano discursivo, del punto de vista de la gestión.

Además, se relevaron y analizaron espacios de comunicación digitales habituales en la organización. En este sentido, Comba y Toledo en "Ciberculturas, organizaciones y gestión de la comunicación" (2008) explican que "la esencia de las organizaciones está cada vez menos en sus paredes y máquinas y más en los flujos de información y contenidos mutables" (p. 56). Es así, que cuestionan la noción tradicional de las organizaciones y, retomando a Fernando Flores (1996), invitan a pensarlas como fenómenos comunicacionales y políticos siempre mediados por tecnologías (p. 59).

De esta manera, se analizó la intranet del instituto, es decir, la red informática que utiliza la organización para la gestión y comunicación con sus miembros, utilizando la observación etnográfica digital que mantiene los rasgos metodológicos de la etnografía permitiendo estudiar las prácticas sociales en el contexto de la digitalidad.

Se entiende por etnografía, la definición de Ardèvol y Gómez Cruz (2012), "un método que consiste en que el investigador se sumerja en el mundo que estudia e intente describirlo teniendo en cuenta el punto de vista de quienes lo viven" (p.192).

Por su parte, el análisis de contenido incluyó las actas del CD. El mismo permitió relevar aspectos en cuanto a la forma y el contenido de dicha pieza de comunicación que es habitual en la comunicación del instituto. Tania Peña Vera y Johann Pirela Morillo (2007) en "La complejidad del análisis documental", explican que en los documentos:

Se manifiesta como característica esencial la presencia de un contenido (información) y su respectivo registro en un soporte de cualquier índole, además de su intención o propósito, es

decir, que surgen a consecuencia o por la necesidad de dejar constancia de alguna actividad institucional o personal (p.63).

A partir de los hallazgos de la investigación, con el fin de elaborar un diagnóstico, se recurrió a las herramientas metodológicas propias del enfoque de la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario, donde se propone a la investigación en comunicación ya que la misma “busca analizar la multidimensionalidad del fenómeno comunicacional para operar transformaciones en las configuraciones actuales de las modalidades de vinculación intersubjetiva. Su objetivo es propiciar el encuentro en la diversidad como un cambio social conversacional que enactúa” (Massoni, 2016, p.99).

En este sentido, se empleó el análisis mediante MRC, técnica de análisis metodológico propia de los/as comunicadores/as sociales estratégicos/as:

El análisis mediante marcas de racionalidad comunicacional es una técnica de la comunicación estratégica que nos ofrece un doble registro: diagnóstico y operación. Por un lado, permite el reconocimiento de cuál es la modalidad del encuentro dominante en la situación examinada y, por el otro, provee una guía valorativa para decidir dónde operar otras racionalidades comunicacionales a partir de la inclusión de recursos propios de otras dimensiones de la comunicación diferentes a las existentes en torno al problema que aborda la estrategia comunicacional (Massoni, 2016, p.100).

Es así que, como plantea Sandra Massoni en “Modelo de Comunicación Estratégica, Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente” (2007), se buscó diagnosticar MRC y reconocer lógicas de funcionamiento de los actores involucrados que permitan abordar la situación analizada en su complejidad.

El diagnóstico comunicacional de la problemática (la caracterización de matrices y el reconocimiento de las marcas de racionalidad comunicacional) que aborde cada estrategia nos permitirá conocer las posibilidades actuales y potenciales de participación de los distintos actores sociales en cada caso (Massoni, 2007, p. 7).

De esta manera, la realización de un diagnóstico es un paso fundamental para la elaboración de una estrategia con acciones que tome en consideración las potencialidades de cada actor involucrado:

Cada uno de nosotros tiene información y juicios sobre la situación de nuestra organización y la de la comunidad con la que se vincula. La comunicación nos ayuda a poner en común ese saber para tomar decisiones más adecuadas a nuestras necesidades y también a nuestros sueños. Por eso, cuando pensamos en producir un diagnóstico de la comunicación en nuestras organizaciones necesitamos contar con la opinión de todos (Washington Uranga, 2004, p.10).

Siguiendo esta línea, la presente tesina se configura como un trabajo de investigación-acción dado que la investigación busca dar respuesta a una situación problemática determinada a través de una intención de transformación que contemple las potencialidades e intereses de

los actores involucrados (Massoni, 2003).

Estos proyectos de investigación comunicacional, lejos de pretender instaurar la verdad en términos de un objetivismo obtuso, pretenden hacer cuerpo con el mundo. La idea matriz del movimiento enactivo que desarrolla entre otros autores Francisco Varela (Varela 1974 y 1990) es que el conocimiento es acción y no sólo representación del mundo. Eso mismo es lo que hace emerger “mundos” con la investigación, en una espiral sin límites precisables mientras el sistema permanezca “vivo” o “activo” (Massoni, 2013, p.93).

Caso abordado y estrategia empírica

En este apartado, se incluye una descripción general del instituto realizada en base a fuentes documentales y testimonios de informantes clave con el objetivo de conocer el contexto del cual forma parte y comprender su estructura de funcionamiento.

Además, se explicitan las diferentes técnicas de recolección de información utilizadas para el desarrollo del presente trabajo: la entrevista en profundidad, la observación etnográfica digital, el análisis de contenido y el análisis mediante MRC.

Caso abordado: el Instituto de Biología Molecular y Celular de Rosario

Los antecedentes del IBR, se remontan al año 1985 cuando el entonces decano de la Facultad de Bioquímica y Farmacia, invita al Dr. Diego De Mendoza a formar el área de microbiología básica, con el objetivo de hacer “ciencia de buen nivel” (IBR, s.f.).

Diego De Mendoza es Bioquímico, graduado de la Universidad Nacional de Tucumán donde también realizó su doctorado. A partir de una estancia en la Universidad de Illinois, Estados Unidos, cambió radicalmente su línea de trabajo comenzando a trabajar en microbiología molecular y desarrollando nuevas metodologías de ingeniería genética en bacterias.

Luego de fundar el área de microbiología básica, en 1995 creó junto a otros investigadores el Programa Multidisciplinario de Biología Experimental (PROMUBIE) con el objetivo de promover el desarrollo de jóvenes científicos/as. Este programa se disolvió en 1999 para dar origen al IBR, instituto del cual De Mendoza fue director concursado hasta el año 2011. El director, si bien es elegido por concurso abierto de CONICET, en el instituto tienen la tradición de votar internamente a la persona que se va a presentar al mismo. Siempre son investigadores/as y en la votación interna el/la candidato/a es elegido/a por sus pares a través de un voto secreto. Actualmente, es director de uno de los grupos de investigación que conforman el instituto, al igual que el resto de los colegas con los que lo fundó: Néstor Carrillo, Alejandro Viale y Eduardo Ceccarelli.

En la actualidad, el IBR está formado por 26 grupos de investigación. Cada uno tiene un/a Jefe/a de Grupo, investigadores/as asociado/as, becarios/as post doctorales y doctorales y estudiantes de grado. Las categorías de los cargos de investigadores/as pueden corresponderse o no con la categoría que tienen en el escalafón de CONICET.

Además de los grupos de investigación, en el instituto trabajan personas que posibilitan su funcionamiento organizadas bajo la categoría de “Apoyo a la investigación”, comprendiendo las áreas de: Acuario, Administración, Biología de C. Elegans, Cámara de cultivos de plantas, Colecciones Microbiológicas, Comunicación y Prensa, Cultivo Celular, Droguero, Esterilización y Lavado, Intendencia, Microbiología, Microscopía, Asesoramiento Tecnológico, Resonancia Magnética Nuclear y Taller.

En relación a la gestión, el instituto cuenta con un director/a, un vicedirector/a y un CD integrado por ocho personas: un representante de CPA, seis representantes de investigadores/as y un/a representante de becarios/as. El único cargo que tiene remuneración es el de director/a, los otros son ad honorem y todos son elegidos por sus pares. Como se especifica en la “Normativa interna para la elección y toma de decisiones CD IBR”, la distribución en el consejo es la siguiente:

- a-
 - i) Seis (6) representantes de Investigadores, que deben ser Investigadores Activos.
 - ii) Cuatro (4) Investigadores del total de seis (6) deberán ser Directores de Laboratorio (es decir, Jefes de Grupo o Laboratorio).
 - iii) Al menos uno (1) de los investigadores deberá pertenecer a la sede facultad y al menos cuatro (4) deberán pertenecer a la sede CCT.

- b- Un (1) representante del Personal de Apoyo.

- c- Un (1) representante de becas.

Además, funcionan varias comisiones y grupos que involucran el trabajo voluntario de investigadores/as y CPA en diferentes áreas: Higiene y Seguridad; Droguero; Coordinación de Laboratorios; Equipamiento; Espacios y Salas; Gabinete de Gestión; Gabinete de Gestión - Sede Facultad; Seminarios, Talleres, Webinars; Mesa de eficiencia y Comunicación, web y Redes Sociales.

Históricamente, el instituto funcionaba en la Facultad de Bioquímica y Farmacia. Sin embargo, hoy en día, cuenta con dos sedes: Sede CCT (Centro Científico y Tecnológico) y sede Facultad. La sede CCT fue inaugurada en el año 2012 convirtiéndose en el primer edificio propio del IBR con sede en el predio de CONICET Rosario. Se trata de un edificio de cuatro pisos y diez laboratorios que permite albergar a más de 200 personas en total.

Durante su inauguración, el director entrante de aquel momento, Alejandro Vila, comentó al diario La Capital (2012): “Destacamos que ahora se podrá trabajar en forma colaborativa e integrada en un mismo espacio institucional”.

Actualmente, hay veinte grupos ubicados en la sede CCT y seis en la sede Facultad. Sobre la mudanza, un miembro del IBR señaló que al momento de hacerla se les dio la posibilidad a cada grupo de elegir si se quedaba o se trasladaba a la nueva sede.

Por otro lado, en relación al financiamiento del instituto para el desarrollo de la actividad científica, cabe destacar que el mismo cuenta con dos fuentes principales. Por un lado, a través del CONICET, del cual forma parte, y por otro, por medio de subsidios de organizaciones tanto públicas como privadas, nacionales e internacionales.

Sin embargo, durante el transcurso de esta tesina, se produjo un cambio de gobierno nacional,

el cual actualmente se encuentra implementando una política científica que consiste en recortes y desfinanciamiento del CONICET. Desde el congelamiento del presupuesto anual hasta la suspensión de las publicaciones de las convocatorias a becas y el despido de puestos administrativos, se tratan de medidas que ponen en peligro la continuidad de todas las actividades de investigación, dejando en una situación delicada a los diferentes institutos del país (Página 12, 2024).

Dicha política científica es llevada adelante en el marco de campañas de deslegitimación y cuestionamiento acerca de la ciencia y su valor para la sociedad, promoviendo valoraciones negativas en torno a ella.

En este contexto, a comienzos del 2024, aunque en el IBR ingresaron todos/as los/as becarios/as previstos/as, la situación presupuestaria es incierta así como también, la asignación de cargos para Investigadores/as y CPA.

Esta breve descripción de la historia y las modalidades de organización del instituto se realizó con el fin de recuperar el surgimiento del mismo y el contexto en el que se encuentra inscripto y comprender la estructura de funcionamiento a la que hicieron referencia los/as miembros del IBR durante las entrevistas.

Estrategia empírica

Como ya se mencionó en el enfoque metodológico, se utilizó un diseño flexible. En este sentido, las diversas técnicas de recolección de información se modificaron en el transcurso del trabajo con el fin de adaptar las mismas a las particularidades del caso abordado.

En un primer momento, luego del encuentro con una referente de la gestión de la organización, se buscó ampliar la escucha organizacional y comenzar a rastrear así, experiencias, sentires y valoraciones a través de entrevistas en profundidad. A partir del análisis de las mismas, se definieron tres técnicas que se presentaron como las más adecuadas para responder a los objetivos de la investigación: la observación etnográfica digital, el análisis de contenido y el análisis mediante MRC. Se delimitó como recorte temporal de análisis al período abarcado por la última gestión del instituto (2020-2024). A continuación, se explicita la estrategia empírica desarrollada.

Entrevistas en profundidad a miembros del IBR

Se realizaron entrevistas en profundidad semi-estructuradas con referentes del CD, investigadores/as, becarios/as y CPA - ver preguntas guías en Anexo 1.

La muestra se estableció de forma intencional, a partir de conocer cómo está conformado el instituto. De esta manera, se estableció una distribución equitativa según los diferentes cargos arriba mencionados. Se realizaron un total de 13 entrevistas durante los meses de junio, agosto, septiembre, octubre, noviembre de 2023 y marzo de 2024, en las cuales se conservó el anonimato de los/as entrevistados/as.

En primer lugar, se realizó una entrevista con la referente del área de comunicación con el fin de conocer la estructura del instituto y las problemáticas que atraviesa desde el punto de vista de la gestión de la organización.

Luego, se entrevistaron a referentes del CD, investigadores/as Jefes/as de Grupo, Directores/as de Proyecto y asociados/as, becarios/as y CPA. Cabe aclarar que varios de los/as entrevistados/as cumplían diferentes roles en simultáneo. Por ejemplo, un/a investigador/a asociado/a puede ser también Director/a de Proyecto y a su vez miembro del CD.

Todos los encuentros fueron realizados de manera presencial, en el espacio de trabajo del entrevistado/a y tuvieron una duración promedio de una hora.

Para el desarrollo de las entrevistas, se estructuraron tres ejes temáticos que abordan diferentes aspectos de la experiencia de los/as entrevistados/as en el instituto. Estos ejes son: (1) Vínculo con la organización, (2) Cultura científica y (3) Comunicación. Cada eje cuenta con preguntas específicas diseñadas para explorar y comprender aspectos particulares de la relación de los/as entrevistados/as con la organización.

A continuación, se presentan las preguntas guías comunes a todos/as los/as entrevistados/as, divididas según cada eje temático:

(1) Vínculo con la organización:

- ¿Cuáles son tus responsabilidades dentro de IBR?
- ¿Hace cuanto formás parte del instituto? Indagar sobre el recorrido personal.

(2) Cultura científica:

- ¿Cómo es trabajar en IBR?
- ¿Cómo se compone tu grupo de trabajo? ¿Con cuántas personas trabajás en el día a día?
- ¿Cómo es la dinámica de trabajo en el día a día? ¿Hay reuniones diarias o semanales? ¿Con quiénes?
- ¿Cómo es tu espacio de trabajo?
- ¿Qué lugares u otros espacios del instituto habitás generalmente?

(3) Comunicación:

- ¿Qué canales usás para comunicarte con tu grupo de trabajo (becarios/as, otros/as investigadores/as)?
- ¿Cómo interactuás normalmente con tus pares?
- ¿Cómo te enterás de las novedades del instituto? (apertura de concursos, compra de equipamiento, etc.)
- ¿Qué obstáculos suelen surgir en la comunicación y cómo los abordan?

Cabe destacar que, según se detalla en el Anexo 1 de esta tesina, se incluyen preguntas adicionales diferenciadas por roles para obtener una perspectiva más detallada y específica de cada entrevistado/a dentro de la organización.

Por último, se realizó una segunda entrevista con la referente del área de comunicación para indagar acerca de la gestión de la comunicación institucional del IBR y conocer las prácticas de comunicación y acciones que llevan adelante desde dicha área.

A lo largo de las entrevistas se buscó aprender y escuchar las historias y experiencias de miembros del instituto para comprender sentidos desde la singularidad de cada uno/a.

Observación etnográfica digital

Para recuperar las prácticas de comunicación de la gestión del instituto que fueron mencionadas durante las entrevistas en profundidad en el contexto de la virtualidad, se analizó el espacio de la intranet. Esta es, tal como se mencionó previamente, la red informática que utiliza la organización para la gestión y comunicación con sus miembros.

En la intranet, se conocieron las secciones que componen dicho espacio virtual y el contenido dentro de cada sección -ver Anexo 2.

De esta manera, se contemplaron:

- Cantidad de secciones y subsecciones.
- El contenido de cada sección y subsección.

Cabe mencionar que fueron relevados los contenidos de la intranet cargados hasta el 21 de marzo de 2024 y el acceso a la misma fue facilitado por la gestión del instituto.

Análisis de contenido de las actas del CD

Para evaluar el nivel de transparencia en la comunicación de la toma de decisiones de la gestión se tuvieron en cuenta documentos generados por el CD del instituto.

De esta manera, se analizaron las actas de resolución de las reuniones, las mismas incluyen los órdenes del día que fueron enviados previamente a la comunidad del IBR.

Para evaluar la transparencia de los documentos, se tomaron en cuenta dos aspectos: por un lado, la correspondencia entre el orden del día y el acta, y por otro lado, la claridad de las resoluciones de las actas -ver Anexo 3. De esta manera, se confeccionaron tres escalas de evaluación: una para cada aspecto y otra para evaluar la transparencia total de cada acta.

- Categorías para evaluar la correspondencia entre orden del día y acta:
 - **Correspondencia total (5):** todos los puntos del orden del día están reflejados en el acta, en el mismo orden y con la misma información relevante.
 - **Correspondencia sustancial (4):** la mayoría de los puntos del orden del día están reflejados en el acta, con información relevante y en un orden similar.
 - **Correspondencia parcial (3):** algunos puntos del orden del día están reflejados en el acta, aunque puede haber diferencias en la cantidad de información proporcionada o en el orden.
 - **Correspondencia limitada (2):** solo unos pocos puntos del orden del día están reflejados en el acta y puede haber diferencias significativas en la información proporcionada.
 - **No correspondencia (1):** no hay correspondencia entre el orden del día y el acta, o la información proporcionada en el acta difiere significativamente de lo que se discutió en la reunión.
- Categorías para evaluar la claridad de las resoluciones del CD:

- **Claridad excelente (5):** las resoluciones son excepcionalmente claras y precisas. Se utilizan términos específicos y un lenguaje claro que permite una comprensión inmediata de las decisiones tomadas. No se requiere ningún esfuerzo adicional para entender completamente las resoluciones del CD.
 - **Buena claridad (4):** las resoluciones son claras y bien definidas. Se proporciona suficiente detalle y explicación para comprender completamente las decisiones tomadas. La mayoría de las personas pueden entender fácilmente las decisiones del CD sin dificultad.
 - **Claridad moderada (3):** la mayoría de las resoluciones son claras y comprensibles, aunque puede haber algunas áreas que necesiten mayor explicación o especificación. En general, las decisiones son entendibles, pero pueden requerir cierto grado de interpretación.
 - **Claridad baja (2):** algunas resoluciones son comprensibles pero otras son confusas o carecen de detalles específicos. Se requiere cierto esfuerzo para entender completamente las decisiones tomadas.
 - **Poca claridad (1):** las resoluciones son confusas y difíciles de entender. El lenguaje utilizado es vago o ambiguo, lo que dificulta la interpretación de las decisiones tomadas.
- Categorías para evaluar la transparencia total del acta:

Se calculó un puntaje total de transparencia a partir de la suma entre la coincidencia y la claridad del acta, donde 1 es el puntaje más bajo y 10 el más alto. De esta manera, se propuso la siguiente clasificación:

- **Transparencia baja (1-3):** puntajes bajos que indican una falta significativa de correspondencia y claridad en el acta. Se necesitan mejoras importantes en la comunicación y la documentación de las reuniones.
- **Transparencia moderada (4-7):** puntajes intermedios que sugieren una correspondencia y claridad aceptables en el acta, pero aún hay margen para mejoras. Se puede entender y seguir la mayoría de los puntos, pero puede haber áreas de confusión o ambigüedad.
- **Transparencia alta (8-10):** puntajes altos que indican una excelente correspondencia y claridad en el acta. Las decisiones y discusiones están claramente documentadas y son fáciles de entender para todas las partes interesadas.

Como se mencionó, el acceso a las actas fue facilitado por la gestión del instituto. En total se analizaron 32 actas del CD durante el período comprendido entre octubre de 2020 y julio de 2023, recorte temporal correspondiente al inicio de la actual gestión hasta el momento de realizar el relevamiento, el día 10 de abril de 2024.

Análisis mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)

En una segunda etapa, se analizaron espacios y piezas de comunicación mediante MRC, en el período comprendido entre octubre de 2020 y diciembre de 2023, reconociendo en cada caso la dimensión de la comunicación que predomina -ver Anexo 4.

Los mismos fueron definidos a partir de los testimonios en las entrevistas y según su relevancia en relación a los objetivos propuestos en este trabajo y los nudos problemáticos detectados. En este sentido, se consideraron:

- Actas del CD
- Reuniones entre la Dirección e investigadores/as
- Seminarios institucionales ¹
- Retreat ²
- Intranet

Para el análisis, se confeccionó una grilla donde se tuvieron en cuenta las MRC más habituales según Massoni (2016), mencionadas en “Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactiva en comunicación: análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional”. Éstas son:

- Verticalidad
- Linealidad
- Horizontalidad
- Segmentación
- Interacción entre sujetos
- Heterogeneidad
- Multiplicidad
- Intersubjetividad

Además, la grilla incluye una columna que corresponde a la dimensión comunicacional predominante.

¹ Instancia a través de la cual los/as doctorandos/as deben presentar obligatoriamente los resultados de su investigación a la comunidad del instituto. Los mismos se dan en el auditorio del edificio y se invita a toda la comunidad a participar.

² Jornada organizada al finalizar el año, donde toda la comunidad del instituto se reúne para compartir y discutir los trabajos realizados durante los últimos 12 meses.

Análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional									
Espacios y piezas de comunicación	Marcas de racionalidad comunicacional								Dimensión de la comunicación predominante
	Verticalidad	Linealidad	Horizontalidad	Segmentación	Interacción entre sujetos	Heterogeneidad	Multiplicidad	Intersubjetividad	
Actas del Consejo Directivo									
Reunión entre la Dirección e investigadore/as									
Seminarios institucionales									
Retreat									
Intranet									

El análisis mediante MRC permitió diagnosticar y conocer cuál es la dimensión comunicacional dominante en la problemática e identificar cuál es la dimensión comunicacional en la que es prioritario trabajar en la estrategia comunicacional.

En síntesis, a través de la entrevistas en profundidad, la observación etnográfica digital, el análisis documental y el análisis mediante MRC se realizó la recolección de datos con el fin de cumplir tres de los objetivos específicos propuestos:

- Describir la cultura científica y el contexto de producción de conocimiento en el IBR desde una mirada comunicacional.
- Indagar la gestión de la comunicación institucional del IBR a partir de las prácticas y acciones implementadas, identificando las redes de conversaciones que se producen entre los distintos actores del entramado de la organización.
- Diseñar acciones de comunicación que contribuyan al abordaje de los nudos problemáticos diagnosticados.

La comunicación en la cultura científica de organizaciones de ciencia y tecnología. Un diagnóstico y abordaje estratégico de las redes de conversaciones del Instituto de Biología Molecular y Celular de Rosario (CONICET-UNR).



Parte III

Diagnóstico de comunicación



A partir de las entrevistas en profundidad realizadas en el marco de la estrategia empírica del presente trabajo, se identificaron dos nudos problemáticos y los actores involucrados en cada uno, con el fin de diseñar a partir de los mismos, distintas acciones de comunicación que propicien la transformación y la generación de un nuevo sentido en la institución.

Cada nudo problemático encuentra su correspondencia tanto con los objetivos planteados como con los ejes conceptuales del marco teórico.

Los mismos pueden ser enunciados de la siguiente manera:

- Falta de integración entre los/as miembros del instituto.
- Falta de planificación en la gestión de la comunicación institucional y transparencia en la comunicación de decisiones institucionales.

A continuación se incluye un cuadro que representa esta correspondencia mediante colores.

Ejes teóricos

Comunicación como proceso de producción de sentido.



Comunicación y organizaciones: redes de conversaciones.



La cultura en una organización científica.



Objetivos

OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar y abordar la gestión de la comunicación y las redes de conversaciones en la cultura científica de las organizaciones de CyT de Rosario desde una perspectiva estratégica, tomando como caso el IBR.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Describir la cultura científica y el contexto de producción de conocimiento en el IBR desde una mirada comunicacional.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Indagar la gestión de la comunicación institucional del IBR a partir de las prácticas y acciones implementadas, identificando las redes de conversaciones que se producen entre los distintos actores del entramado de la organización.

OBJETIVO ESPECÍFICO 3

Diseñar acciones de comunicación que contribuyan al abordaje de los nudos problemáticos diagnosticados.

Nudos problemáticos

Falta de integración entre los/as miembros del IBR.



Falta de planificación en la gestión de la comunicación institucional y transparencia en la comunicación de las decisiones institucionales.



En este sentido, ambos nudos problemáticos fueron reconstruidos a partir de la recuperación de las miradas y voces de los distintos actores que conforman el entramado del IBR, los cuales fueron organizados según su vínculo con cada uno de los mismos. Como plantea Sandra Massoni (2008): “Los actores no son previos al análisis sino que emergen del recorte operado en función de un objetivo” (p.54). En el análisis de este trabajo, emergieron los siguientes grupos de actores:

- CD
- Área de comunicación
- Grupos de investigación
- Investigadores/as
- Becarios/as
- CPA
- CONICET

Durante el análisis, se observaron lecturas complementarias y contrapuestas de diferentes situaciones, lo que permitió dar cuenta de la diversidad y riqueza de las redes de conversaciones que sustentan a la organización. En palabras de Washington Uranga (2004): “Todas las miradas tienen parte de verdad y mediante un proceso de comunicación y de diagnóstico tenemos que impulsar una tarea de validación que implica la construcción de un consenso intersubjetivo” (p.10).

A continuación, se desarrolla cada nudo problemático con los diferentes aspectos que lo componen, los distintos actores involucrados respectivamente y la transformación deseada en cada caso.

Falta de integración entre los/as miembros del IBR

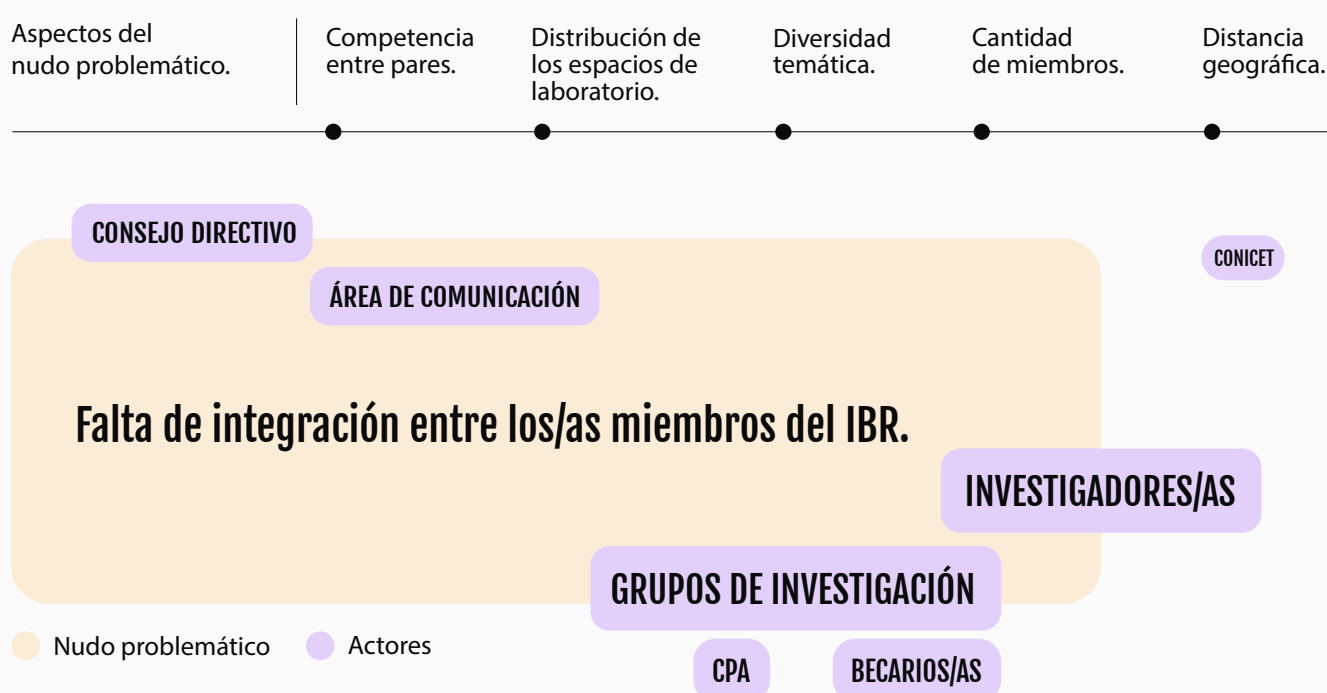
Los diferentes testimonios obtenidos en las entrevistas en profundidad, dieron cuenta de la existencia de una falta de integración entre los/las diferentes miembros de la organización. Esta carencia se produce a partir de diversos factores y aspectos. Por un lado, el formato de la carrera científica incide en el contexto de producción de la ciencia y promueve una cultura basada en la competencia que tiende a potenciar lo individual y debilitar las dinámicas colectivas. Por otro lado, existen aspectos vinculados a la estructura institucional que facilitan una fragmentación en la interacción entre los/as miembros del IBR. Estos son: la estructura por grupos de investigación, la diversidad temática en las líneas de investigación y la cantidad de miembros que forman parte de la organización. Asimismo, la institución cuenta con dos sedes edilicias ubicadas en diferentes ubicaciones geográficas lo que constituye otro factor que afecta la integración entre los distintos actores.

Para la reconstrucción de este nudo problemático se reconocieron los actores vinculados con los diferentes aspectos del mismo. En primer lugar, los/as investigadores/as ya que son los/as encargados/as de llevar adelante los diferentes proyectos de investigación y de conseguir subsidios para los mismos. En segundo lugar, los grupos de investigación ya que

son la unidad de funcionamiento principal en la estructura organizacional del instituto y cada uno representa una línea de investigación diferente. En tercer lugar, los/as becarios/as que forman parte de los grupos y constituyen el recurso humano que desarrolla los diferentes proyectos a través de los experimentos y el personal CPA que realiza tareas de mantenimiento para la realización de los mismos.

Por otro lado, el CD, organismo encargado de llevar adelante las políticas institucionales y el área de comunicación ya que es responsable de diseñar y coordinar instancias de integración institucional.

Mapa de actores por nudo problemático.



Transformación deseada:

Fortalecimiento de los lazos entre los/as miembros del IBR.

Asimismo, se analizaron aquellos espacios de comunicación habituales en la trama organizacional del instituto y relevantes para la situación problemática: los seminarios institucionales y el “retreat” anual.

Este nudo problemático se vincula con los tres ejes teóricos que guían el trabajo: la comunicación como proceso de producción de sentido, las organizaciones como redes de conversaciones y la cultura en una organización científica.

“Es una competencia entre pares”

Los/as investigadores/as del IBR trabajan en diferentes proyectos de investigación formando parte del sistema CONICET a través de la Carrera del Investigador Científico Tecnológico, la cual cuenta con las siguientes categorías: Asistente, Adjunto, Independiente, Principal y Superior. La carrera científica consiste en el ascenso de estas categorías a través de evaluaciones anuales que miden el nivel y la cantidad de publicaciones realizadas por cada investigador/a. Es decir, las distintas jerarquías se van adquiriendo en base a los resultados que se obtienen individualmente en cada investigación por lo que las evaluaciones anuales determinan el futuro de la carrera científica. Así lo resumieron algunos/as entrevistados/as:

- En CONICET no se evalúa necesariamente la proyección de lo que uno va a hacer, sino que se evalúa la trayectoria de lo que hizo. (Entrevista 8, miembro del CD)
- Te pueden bajar de categoría también. Es decir, hace cinco años que no publicaste un paper, bueno desarmá tu grupo y ubicate en otro. (Entrevista 2, CPA)

En este sentido, en las distintas entrevistas, emergió la noción de que el sistema científico genera presión de manera sistemática en las carreras individuales, la cual es percibida como un condicionante que produce conductas y afecciones en la comunidad científica. Entre ellas, se destaca la existencia de un ambiente competitivo entre los/as investigadores/as del instituto. Algunos/as entrevistados/as lo expresaron de la siguiente manera:

- Hay presión de estar publicando, porque si vos no publicás después es más difícil conseguir un subsidio o un financiamiento, entonces la presión también está por ese lado, no solamente por el lado de la carrera personal del investigador, sino por el lado de conseguir el financiamiento para seguir trabajando. (Entrevista 6, becaria)
- Es una competencia entre pares a publicar. Todo el tiempo los están midiendo en ese aspecto. Y obviamente, que se van a comparar, se van a mirar con el otro. Este publicó cinco papers, yo publiqué dos. (Entrevista 2, CPA)
- Creo que muchas veces nos estamos mirando entre pares. A veces mirarnos entre pares está bueno porque si alguien está haciendo algo bueno uno puede ver cómo lo hace, pero a veces como que esa mirada entre pares se torna negativa. (Entrevista 8, miembro del CD)

De lo expuesto, se puede observar cómo la actividad científica se erige desde una noción de

la ciencia como producto donde el éxito es medido en términos de cantidad de publicaciones. En palabras de Knorr Cetina (2005), se puede decir que hay “una búsqueda en la cual la vida cotidiana de la ciencia es constantemente convertida en créditos mediante la publicación” (p.59).

“La comunidad interna de investigadores estaba muy resquebrajada”

La carrera científica inividual encuentra un punto de tensión que surge entre las categorías del escalafón de CONICET y la estructura de funcionamiento del IBR.

Como se mencionó previamente, el instituto está conformado por 26 grupos o laboratorios de investigación compuestos por un/a Director/a o Jefe/a, Investigadores/as Asociados/as, becarios/as post doctorales y doctorales y estudiantes de grado. No obstante, en el instituto existen 65 investigadores/as con categorías diferentes en el escalafón de CONICET, de los/as cuales solo 26 de ellos/as son Jefes/as de Grupo.

Este factor constituye un punto sensible para la comunidad ya que para publicar papers y avanzar en la carrera científica es necesario realizar experimentos lo que requiere contar con espacios de mesada y becario/as que trabajen en las investigaciones pero el instituto no cuenta con suficiente espacio edilicio para distribuirlo entre todos/as y que cada uno/a tenga su propio grupo o laboratorio. Esta cuestión fue aludida por los/as entrevistados/as del siguiente modo:

- En otros institutos, cada investigador es como si fuese el que controla su espacio. Nosotros no podemos hacer eso porque son 65 investigadores. (Entrevista 8, integrante del CD)
- Es que es un instituto que a nivel estructural quedó chico. Es un instituto que parece grande, pero es chico. Y qué pasa con toda la gente que empieza a querer abrir sus laboratorios. Es un conflicto en relación a quién le damos los espacios. (Entrevista 9, investigador)

En este sentido, se observa cómo el factor espacialidad incide en la dinámica de funcionamiento del instituto. Distintos/as informantes aluden esta situación como una disputa, lo que evidencia también la lógica de la competencia entre los/as miembros:

- Siempre que podamos ganar una mesada la vamos a querer ganar. (Entrevista 4, becario)
- Algo que marca poder o independencia en la ciencia es el lugar que te dan en un laboratorio. Si te dan 1, 2 o 3 lugares porque de eso depende cuánta gente podés tomar para que te trabajen. (Entrevista 11, referente del área de comunicación)

Este punto de tensión cobró mayor relevancia cuando algunos/as Jefes/as de grupo comenzaron su proceso de retiro y dejaron vacantes espacios de laboratorio. Algunos interrogantes que surgieron en los testimonios fueron: ¿qué es lo que ocurre con los/as investigadores/as de un grupo cuando el jefe/a se jubila?, ¿cómo se reestructura dicho grupo?.

Por otro lado, ¿qué ocurre con los/as investigadores/as que ya tienen un largo recorrido dentro de un grupo y por su trayectoria en el sistema científico podrían tener el propio?. Un investigador lo expresó de la siguiente manera: “La incertidumbre era total en relación a qué iba a pasar con vos si tu jefe se jubilaba o se moría. Esperemos que no, y si un día desaparecía tu jefe, cómo quedaba el resto, ese espacio” (Entrevista 9).

Algunos de estos interrogantes encontraron respuesta a través de dos instancias llevadas adelante por el actual CD. Por un lado, la creación de la figura de Director/a de Proyecto, un cargo al que pueden aplicar aquellos/as investigadores/as activos/as de planta permanente del IBR que tengan la categoría de Investigadores/as Asociados/as. Esta posición permite a los/as mismos/as, quedarse con un espacio propio de dos mesas cuando el/la Director/a de Grupo se jubila. Una integrante del CD expresó esta situación del siguiente modo:

Estaba esto de no ser nada en el grupo, porque el jefe se lleva todo el nombre del laboratorio, se lleva todo el mérito y la gente que trabaja en ese grupo desde hace años que construyó ese laboratorio o le da sostén al laboratorio, no tenía ningún reconocimiento. Y ante la falta del director, era una situación bastante débil. (Entrevista 3, miembro del CD)

Sin embargo, esta medida fue percibida como insuficiente por parte de la comunidad científica del instituto ya que el espacio asignado para estos cargos puede resultar insuficiente para desarrollar el caudal de proyectos de investigación necesario para avanzar en la carrera científica:

El Director de Proyecto, si se va tu jefe, no se tiene que ir a otro equipo pero tampoco tenés otro laboratorio, tenés un pedazo. ¿Por qué no resuelve completamente el problema? Porque una persona de 40 para arriba, que ya llegó a cierto escalafón en el CONICET, ese pedazo no le alcanza. Te estanca la carrera porque están los escalafones internos y el escalafón del CONICET, que es el más importante porque es el de tu trabajo. Cuando llegás a Independiente y querés pasar a la cuarta categoría, que es Principal, tenés que tener tres o cuatro personas laburando y tenés que estar publicando dos trabajos por año. Si tenés ese pedazo de mesada, no llegás. (Entrevista 9, investigador)

Por otro lado, además de la creación de un nuevo cargo institucional, se llevó adelante un concurso interno para la designación de cinco nuevos/as Jefes/as de Grupo, resultado de una propuesta de la Dirección para poder resolver la demanda por parte de aquellos/as investigadores/as que contaban con una trayectoria dentro de CONICET y con una línea de investigación lo suficientemente sólida para armar su propio grupo.

Esta instancia trajo aparejada algunas tensiones entre la comunidad de investigadores/as en relación al diseño de la convocatoria y la comunicación de su dictamen y ejecución, las cuales fueron abordadas en detalle en el análisis del siguiente nudo problemático que se verá más adelante.

Es importante destacar que la organización por grupos de investigación y la distribución de

los espacios de laboratorio constituye un tema de debate en la comunidad del instituto y en las últimas elecciones institucionales, cobró vital importancia. De los dos modelos de gestión propuestos, uno planteaba que la asignación de mesadas acompañe el crecimiento en el escalafón de CONICET otorgándole a cada categoría una cantidad de espacios mientras que el otro, proponía mantener la organización por grupos de investigación y que la asignación de espacios sea por concurso. Este último modelo se constituyó como ganador y formalizó dicha organización a través de un reglamento interno. Distintos/as informantes expresaron que a partir de dicho debate electoral, el comienzo de la actual gestión se vio signado por un malestar general entre los/as investigadores/as del instituto, describiendo la situación del siguiente modo:

- “Siempre hay un status de la gente que ya llegó a su laboratorio, es un gran laboratorio y no quiere ceder nada obviamente”. (Entrevista 9, investigador)
- “Hay una democracia interna que tuvo un costo interno muy grande, en relación a cuál era la corriente que uno iba a votar”. (Entrevista 8, integrante del CD)
- “Había muchísima tensión interna, sobre todo la comunidad interna de investigadores estaba muy resquebrajada al comienzo de la gestión”. (Entrevista 11, referente del área de comunicación)

Estos dos modelos de gestión contrapuestos, representan formas de hacer, miradas e intereses diferentes que ponen en evidencia una tensión existente entre lo individual y lo grupal dentro del IBR. Como plantea Washington Uranga (2004): “Lo individual y lo colectivo, lo individual y lo social, están mutuamente influenciados y condicionados en la gestión. Son dos planos que inciden directamente el uno sobre el otro para ir configurando desde allí las características de toda gestión” (p.7).

Es así, que al comienzo de la última gestión, con el resabio de las elecciones, la nueva Dirección se propuso dos nuevos objetivos. Por un lado, “generar comunidad entre la comunidad de investigadores/as que se encontraba dividida” (Entrevista 8, integrante del CD). Por otro lado, “hacer ciencia de calidad” (Entrevista 11, referente del área de comunicación), entendiendo por eso, la producción de papers científicos que puedan ser publicados en revistas de impacto internacional.

En síntesis, se desarrollaron hasta el momento dos aspectos vinculados a la falta de integración. Por un lado, la competencia entre pares y por el otro, la distribución de los espacios de laboratorio. De esta manera, el actor principal vinculado en relación a dichos aspectos, son los/as investigadores/as que llevan adelante los diferentes proyectos dentro de los grupos de investigación, tanto los/as Jefes/as de Grupo como los/as Asociados/as y Directores/as de Proyecto. Asimismo, el CD, organismo encargado de llevar adelante las políticas institucionales, encuentra un vínculo directo con la problemática.

“Uno conoce más lo que es más afín a uno”

Un aspecto ponderado por los/as distintos/as entrevistados/as en relación a las dinámicas entre los diferentes grupos de investigación fue la diversidad temática. El IBR cuenta con cuatro áreas temáticas centrales (microbiología, biomedicina, biología estructural y agrobiotecnología) de las que se desprenden 26 líneas de investigación. Como se mencionó previamente en “Caso abordado”, el instituto fue creciendo de manera informal a partir de la visión y voluntad de un grupo de investigadores/as de la Facultad de Bioquímica y Farmacia que no superaba las 15 personas, hasta alcanzar la comunidad actual que consiste en un total de más de 200 miembros en actividad, entre investigadores/as, becarios/as, CPA, tesinistas y pasantes.

Cada línea de investigación es llevada adelante por un grupo de investigación, el cual, tal como se explicó con anterioridad, se compone de un/a Jefe/a de Grupo, Investigadores/as Asociado/as, becarios/as doctorales y postdoctorales y estudiantes de grado.

El crecimiento en cantidad de recursos humanos junto al alto grado de especialización científica, incide de diferentes maneras en el intercambio y la interacción entre los diferentes grupos de investigación. Esta característica es percibida como un condicionante por diferentes miembros del instituto:

- Es complejo porque es un instituto grande y los temas también son muy diversos. Por ahí hay otros institutos donde la temática es toda más unificada. Todos trabajan con plantas, por ejemplo. (Entrevista 1, investigadora)
- Falta integración. En general tenemos la debilidad de que somos multitemáticos, entonces eso es una debilidad muy grande, porque a lo mejor 20 años atrás era mucho más fácil la interacción entre distintos temas. Pero la ciencia fue avanzando y cada vez el avance se hace mucho más especializado. Entonces uno está más separado temáticamente de otros. Eso lo hace más difícil. (Entrevista 8, integrante del CD)
- Yo tengo más contacto con la gente de mi área por una cuestión de afinidad temática y de necesidad temática. Uno conoce más lo que es más afín a uno. (Entrevista 9, investigador)

Asimismo, otro factor ponderado por los/as entrevistados/as al ser consultados/as por el intercambio con otros/as miembros fue la distancia geográfica. Como se explicó anteriormente, el IBR cuenta con dos sedes: la sede CCT que corresponde al edificio ubicado en el predio del Centro Científico Tecnológico CONICET Rosario (Blvd. 27 de Febrero 210 bis, Distrito Sur) e inaugurado en 2012 y la sede Facultad que se encuentra en la Facultad de Ciencias Bioquímicas y Farmacéuticas (Suipacha 531, Distrito Centro).

Actualmente hay 20 grupos ubicados en la sede CCT y seis en la sede Facultad. La distancia geográfica implica que ciertos grupos no compartan espacios ni rutinas, lo que dificulta el intercambio. Esta cuestión fue abordada por alguno/as entrevistados/as como un factor

determinante mientras que por otros/as como uno adicional en relación a la integración:

- Por ejemplo, si yo tengo que hacer una técnica y no tenemos el equipo, se me puede llegar a pasar por alto que allá capaz está ese equipo. A ese nivel, es otro instituto. (Entrevista 4, becario)
- La desintegración no es solo entre sedes, sino en general en el instituto. (Entrevista 8, integrante del CD)

A partir de lo relevado en las entrevistas, se evidencia que la diversidad temática, la cantidad de miembros y la distancia geográfica, impactan directamente en dos instancias de encuentro destinadas a la socialización e intercambio académico: los seminarios institucionales y las colaboraciones científicas.

Los seminarios institucionales son instancias a través de la cual los/as doctorandos/as deben presentar obligatoriamente los resultados de su investigación a la comunidad del instituto. Cada becario/a doctoral debe dar tres seminarios a lo largo de su investigación hasta finalizar la tesis. Los mismos se dan en el auditorio del edificio y se invita a toda la comunidad a participar. En relación a su modalidad y dinámica, se observó que si bien asisten miembros de diferentes grupos y líneas de investigación, el alto número de integrantes y su especialización temática obstaculiza el intercambio ya que muchos/as de los/as asistentes no cuentan con el suficiente grado de conocimiento para participar activamente en la presentación:

- No digo que el seminario sea fácil porque nuestro instituto tiene la particularidad de que tienen muchas disciplinas dentro. Entonces hay institutos enteros que son de, por ejemplo, cristalografía. Todos los tipos son cristalógrafos y todos son físicos. Es raro que haya tanta diversidad temática. Entonces capaz si voy a un seminario que hablan de peces, probablemente les lleva 15 minutos a la persona de los 20 minutos del seminario, explicar la base porque yo laburo con bacterias y no sé nada de eso. (Entrevista 4, becario)
- En otros institutos también existen los seminarios, lo que pasa acá es que capaz somos muchos y antes no era así. Cuando yo era becario era mucho más relajado y mucho más colaborativo. ¿De qué manera puedo ayudar? Eso era así. O sea, que frente al mismo formato hubo un cambio con el crecimiento del instituto. (Entrevista 8, integrante del CD).

Dado que el seminario se constituye como una instancia en la que existe un/a expositor/a y un público receptor y en dónde la comunicación se da manera prácticamente unidireccional y cuyo fin es la exposición de datos a través de resultados, se concluye que los seminarios institucionales constituyen una instancia en donde prevalecen las siguientes marcas de racionalidad: segmentación y linealidad. De esta manera, la dimensión de la comunicación que predomina es la informativa.

Por otro lado, las colaboraciones científicas son instancias en las que se produce un intercambio o trabajo en común entre investigadores/as con el fin de lograr un beneficio para todas las partes. Como explican Sánchez, Schmidt y Obiol (2016) consisten en “la interacción entre dos o más científicos, la cual tiene lugar dentro de un contexto social y permite compartir

significado y completar tareas con respecto a una meta superior mutuamente compartida” (Revista Prefacio, p.7).

En este sentido, se evidenció que los aspectos mencionados previamente afectan las colaboraciones. Un becario lo expresó del siguiente modo: “Podríamos colaborar mucho más, pero sí, el problema está ahí. Es difícil porque somos muchas disciplinas diferentes” (Entrevista 4).

No obstante, en los testimonios se ponderó la afinidad personal como un factor fundamental a la hora de establecer colaboraciones con otros/as miembros de la comunidad. Esta cuestión fue aludida de la siguiente manera:

- Hay temas de colaboración que son hermosos, que decís qué bueno sería colaborar pero como todo, primero tiene que haber una conexión humana de que la persona te cae bien. (Entrevista 9, investigador)
- Tiene que ver más con lo social que con lo científico porque si vos lo ves desde el punto de vista científico hay cosas que podríamos colaborar mucho más. (Entrevista 4, becario)

Asimismo, las colaboraciones implican establecer acuerdos en relación a la distribución de tareas, la utilización de recursos humanos y materiales como también el orden de aparición de cada participante en los papers que se obtengan a partir de las mismas, lo que puede generar conflictos entre los/as interesados/as. Esto fue expresado del siguiente modo:

- De antemano se tiene que arreglar cómo se va a publicar, quién va primero y quién va último porque eso está en juego. (Entrevista 6, becaria)
- No es lo mismo ir primero, que en el medio o último porque nos evalúan por esas cosas. (Entrevista 9, investigador)
- Capaz que uno hizo mucho trabajo y el otro hizo un montón más, entonces los dos hicieron un montón, cómo hacemos. Hay doble autoría, pero bueno, básicamente el debate es ese. (Entrevista 4, becario)
- Por lo que yo tengo entendido como perspectiva histórica, las colaboraciones acá intra instituto no han sido muy buenas. (Entrevista 10, investigador)

Resulta pertinente destacar cómo a partir de los diferentes testimonios sobre las colaboraciones científicas, se evidencia el carácter competitivo que promueve el sistema científico, expresado una vez más a través de las acciones y conductas de los/las diferentes miembros.

Al consultar con la gestión al respecto de la falta de intercambio e interacción entre los/as miembros del instituto, se ponderaron dos acciones concretas llevadas adelante con la intención de abordar esta problemática. Por un lado, la implementación de una encuesta y

talleres de participación, y por el otro, el “retreat” anual que se realiza en el instituto.

Como se mencionó previamente, a partir de la contienda electoral, el inicio de la actual gestión se vio signado por un malestar en la comunidad, particularmente, entre los/as investigadores. Es así, que en el marco de uno de los objetivos institucionales que se propuso la Dirección, “generar comunidad”, se contrató a colaboradores no pertenecientes a la institución con el fin de obtener un panorama general del clima laboral y a partir de allí, desarrollar acciones en pos del fortalecimiento de los vínculos entre los/as miembros del instituto. Esta iniciativa fue llevada adelante desde el área de comunicación junto al CD en el marco de la pandemia COVID 19, por lo que la misma se realizó de manera virtual. Uno de los puntos que se trabajó con esta iniciativa, fue la percepción de la falta de posibilidad de participación en la vida institucional, sobre todo, en la comunidad de investigadores/as. Sin embargo, cabe destacar, que una vez que se retomaron las actividades presenciales en los laboratorios, se dificultó sostener el desarrollo de los diferentes talleres. Distintos/as integrantes de la gestión, abordaron este punto del siguiente modo:

- De ahí juntamos mucha información y una de las cosas que salió, sobre todo entre los investigadores, es que no se podía participar en el instituto por la alta jerarquía de la organización. (Entrevista 8, integrante del CD)
- Al ir creciendo el instituto en número y con la competencia interna, la comunidad se fue agrietando y entonces se hizo para empezar a subsanar y mejorar el ambiente interno para que haya mayor integración y colaboración. Fue muy interesante porque fue un paso que no se hacía antes porque se sentía que adentro a la gente no se le daba voz. Se tomó esa posta y se empezó a escuchar a los diferentes miembros. Después cuando volvimos a lo presencial, no fue fácil porque había que retomar los experimentos en el laboratorio y no fue fácil mantener el ritmo de trabajo de talleres internos. (Entrevista 13, referente del área de comunicación)

Por su parte, el “retreat” anual se trata de una jornada a fin de año en el que toda la comunidad se encuentra para compartir los trabajos que realizaron durante el año. Cada grupo de investigación expone sus proyectos a través de pósters científicos en un contexto ameno y descontracturado con el propósito de fortalecer los lazos entre sí. Si bien es una de las pocas instancias en la que toda la comunidad comparte un mismo espacio de encuentro, muchas veces se dificulta el intercambio entre miembros y grupos que no tienen afinidad temática o personal. Al consultar a integrantes de la gestión acerca de esta iniciativa, se refirieron de la siguiente manera:

- Es un evento integrativo que está bueno pero estamos tratando de mejorarlo para que haya más tiempo para que los miembros expongan y cuenten lo que hacen porque por ahí son solo cinco minutos o para hacer juegos también. (Entrevista 8, integrante del CD)
- Es un retiro que muchas organizaciones afuera se van un finde a algún lado y comparten algo distendido pero nosotros no podemos hacer eso pero tratamos de hacer una jornada para que todos podamos ver lo que estamos haciendo. (Entrevista 11, referente del área

de comunicación)

Siguiendo esta línea, en el “retreat” anual se observan las siguientes MRC: horizontalidad e interacción entre sujetos ya que se busca promover una comunicación horizontal a partir del intercambio entre miembros de diferentes categorías, puestos y grupos de investigación. Las mismas dan cuenta de que en este espacio habitual en la trama organizacional del IBR, predomina la dimensión de la comunicación como interacción.

Asimismo, la decisión de llevar adelante estas acciones, por un lado, una iniciativa como lo fueron las encuestas y talleres de participación, y por otro, la jornada de fin de año, representan una mirada acerca de las organizaciones por parte de la gestión. Se evidencia así, una concepción de la comunicación en donde se la reconoce como un proceso para interactuar y construir con otros/as. En este sentido, la misma es abordada como “producción de sentido a partir del vínculo con el otro” (Massoni, 2003, p.35).

En síntesis, se desarrollaron tres aspectos adicionales vinculados a la falta de integración: la diversidad temática, la cantidad de miembros y la distancia geográfica. De esta manera, los actores principalmente vinculados con los mismos son los grupos de investigación y los/as miembros que los componen, es decir, investigadores/as, becarios/as y CPA así como también el CD y el área de comunicación ya que ambos actores son responsables de llevar adelante iniciativas con el fin de promover la integración.

En síntesis, se han expuesto los cinco aspectos que sustentan a este nudo problemático: la competencia entre pares, la distribución de los espacios de laboratorio, la diversidad temática, la cantidad de miembros y la distancia geográfica. Los mismos fueron reconstruidos a partir de los testimonios de los/as informantes clave así como también mediante el análisis mediante MRC.

A su vez, se analizó la cultura científica y el contexto de producción de conocimiento a través de las diferentes valoraciones, significados, actitudes y conductas de los/as distintos/as miembros del instituto; y se identificaron las redes de conversaciones que se producen entre los distintos actores del entramado de la organización.

A continuación, se desarrolla el segundo nudo problemático central.

Falta de planificación en la gestión de la comunicación institucional y transparencia en la comunicación de las decisiones institucionales

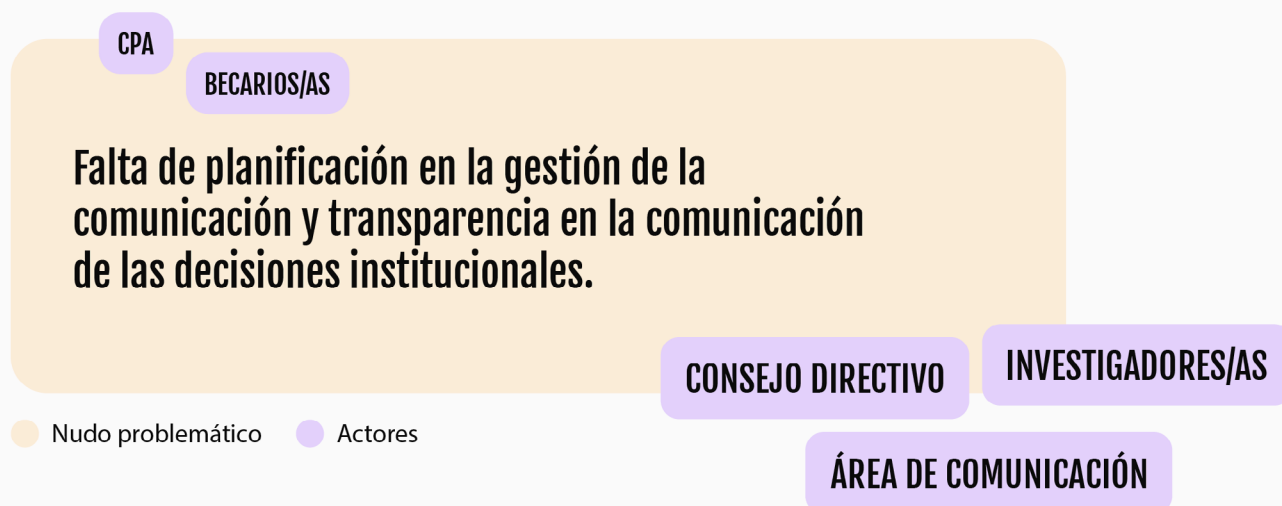
El segundo nudo problemático detectado a partir de los testimonios obtenidos en las entrevistas en profundidad es la falta de planificación en la gestión de la comunicación institucional y transparencia en la comunicación de las decisiones institucionales. Este nudo involucra distintos factores y aspectos. Por un lado, la escasez de recursos humanos en el área de comunicación y la extensa agenda de actividades institucionales y procesos administrativos que deben ser comunicados; y por otro lado, las prácticas de comunicación

del CD.

Para la reconstrucción de este nudo problemático se reconocieron los actores vinculados con el mismo. En primer lugar, el área de comunicación del instituto, que es la encargada de la planificación de la comunicación institucional. En segundo lugar, el CD que es el que, con el asesoramiento del área de comunicación, se ocupa de comunicar las decisiones de gestión. En tercer lugar, los/as investigadores/as que son el actor al cual más involucra la toma de decisiones ya que no sólo forman parte de la planta permanente del instituto sino que dichas decisiones pueden tener un impacto significativo en su carrera científica, incluyendo oportunidades de financiamiento, colaboraciones y visibilidad en la comunidad científica. Por último, se reconocieron dos actores que si bien están vinculados a la problemática, son menos relevantes: becarios/as y CPA.

Mapa de actores por nudo problemático.

Aspectos del nudo problemático.	Recursos humanos en el área de comunicación.	Prácticas de comunicación del CD.	Agenda de actividades del instituto.	Cantidad y diversidad de procesos administrativos a comunicar.
---------------------------------	--	-----------------------------------	--------------------------------------	--



Transformación deseada:

Planificación estratégica de la comunicación institucional

Además, para abordar los distintos aspectos de este problema se analizaron acciones y piezas de comunicación específicas: las actas y órdenes del día, la intranet y las reuniones de la Dirección con los/as investigadores/as.

Este nudo problemático se vincula con dos de los tres ejes teóricos que guían el trabajo: la comunicación como proceso de producción de sentido y la comunicación en las organizaciones, entendidas estas últimas como redes de conversaciones.

“El día a día es parte de la estrategia pero nos come”

Para comprender la falta de planificación en la gestión de la comunicación institucional, a continuación se realiza una breve descripción de la composición del área y sus responsabilidades.

Hoy en día, el instituto dispone de un área de comunicación que cuenta con tres años de antigüedad formal. Según los testimonios recabados, recién a partir de la última gestión se conformó un equipo de trabajo dedicado exclusivamente a la comunicación. Previamente, el instituto contaba con una Comunicadora Social que realizaba algunas tareas de comunicación pero que en simultáneo cumplía el rol de secretaria de la Dirección. A partir del año 2020, hubo una reestructuración institucional consolidándose así como encargada formal del área. Esta decisión estuvo motivada por el objetivo de la nueva gestión de “generar comunidad” dentro del instituto. Es decir, se formalizó el área para que pudieran asumir nuevas tareas de “comunicación interna” (Entrevista 8, miembro del CD), orientadas a trabajar los vínculos entre los/as miembros de la organización, tema ya analizado en el desarrollo del primer nudo problemático.

En la actualidad, el área está integrada por dos miembros, una Comunicadora Social y una Doctora en Biología, quienes se encargan de llevar adelante todas las tareas vinculadas a la comunicación. En el sitio web, las responsabilidades del área son definidas de la siguiente manera:

Impulsamos y difundimos las actividades y la producción científica del IBR, con acciones que permiten la apropiación del conocimiento científico y tecnológico por la comunidad. Estas acciones incluyen la producción de diversas piezas multimedia para redes sociales y de notas periodísticas de divulgación científica. Nos ocupamos de vincular al IBR con los medios de comunicación y prensa locales y nacionales, visibilizando al instituto y sus miembros, y valorizando la cultura científica de Rosario y la región. Además, organizamos eventos institucionales, gestionamos material corporativo y de imagen institucional para cursos, workshops y congresos.

Sin embargo, el área no se limita únicamente a la “divulgación científica” (Entrevista 11, referente del área de comunicación), sino que también se encarga de gestionar la intranet, crear instructivos y documentos útiles para los procedimientos necesarios en el día a día, y realizar acciones para trabajar los vínculos entre los/as miembros del IBR.

Asimismo, el equipo de trabajo recibe colaboración de un miembro del instituto que si bien es estudiante de la carrera de Comunicación Social, formalmente desempeña otro tipo de tareas vinculadas al área técnica. Esta persona brinda soporte de manera esporádica con piezas de diseño gráfico como flyers y posters.

Es así, que en cuanto a recursos humanos, el área está conformada de la siguiente manera:

- Encargada del área de comunicación
- Responsable de divulgación científica
- CPA que brinda soporte ocasional de diseño gráfico

En cuanto a las responsabilidades y tareas, desde el área de comunicación identificaron las siguientes:

- Divulgación de la producción científica en las redes sociales, el sitio web y vinculación con medios locales y nacionales.
- Difusión de las actividades organizadas por el instituto.
- Organización de eventos institucionales: Jornada de Puertas Abiertas, Libreciencia, Biolíderes, Día de la Familia, entre otras.
- Gestión del sitio web y del contenido publicado en la intranet, incluyendo la creación de instructivos y procedimientos.
- Implementación de acciones de integración dentro del instituto, como la bienvenida institucional a nuevos miembros, talleres y el “retreat” anual.

Considerando todas las acciones que lleva adelante el área y la cantidad de recursos con los que cuenta, es comprensible que, tal como se manifestó en las entrevistas, la dinámica de trabajo se vea afectada por la demanda del día a día.

La cantidad de actividades de un instituto de más de 200 personas es considerable, lo que implica una constante producción de anuncios, noticias, novedades y convocatorias que requieren ser comunicadas. Esta situación dificulta trabajar de manera estratégica y planificada, como se evidencia en los testimonios siguientes:

- A veces cuesta planificar a un año. El día a día es parte de la estrategia pero nos come. (Entrevista 11, referente del área de comunicación)
- Es medio desafiante porque al ser tan heterogéneo y al haber tantas cosas, comunicar no es fácil. Muchas veces se le demanda al área de comunicación publicar cosas y es muy difícil porque capaz un becario ganó una beca para irse a Estados Unidos, se organizó un congreso de Plantas y también dos tesistas defendieron la tesis y eso te pasa en 3 o 4 días y tienen disciplinas totalmente diferentes. (Entrevista 4, becario)

Dada esta situación, ocasionalmente la persona que coordina el área solicita colaboración a la comunidad del instituto con el fin de poder responder a las demandas comunicacionales.

Por ejemplo, al comienzo de la nueva gestión cuando apenas se estaba formalizando el área, algunos/as becarios/as y una investigadora, colaboraron con la administración de la cuenta de Twitter por un breve período de tiempo. También, el “retreat” es otra de las instancias en las que se solicita colaboración de investigadores/as.

En el año 2022 se realizó un organigrama tentativo de las personas que conforman el área y las competencias de cada una. En el mismo, se expone una diferenciación que se considera importante destacar. En el esquema, el área de comunicación se encuentra dividido en dos grandes sub áreas, una de “comunicación externa” y otra de “comunicación interna”. En primer lugar, el área de “comunicación externa”, incluye todas las tareas vinculadas a la “divulgación científica” como prensa, financiación y sponsors, eventos para la comunidad, convocatorias, comunicación digital y comunicación gráfica. Por su parte, el área de “comunicación interna” contempla la intranet, novedades institucionales vinculadas al CD y eventos como el “retreat” y los seminarios institucionales.

Como se mencionó previamente, uno de los espacios que se ocupa de gestionar el área de comunicación es la intranet, la red informática que utiliza la organización para la gestión y comunicación con sus miembros. Este es un espacio clave ya que todas las personas del instituto cuentan con acceso al mismo y pueden descargar fácilmente instructivos, procedimientos y documentos útiles para actividades cotidianas. El mismo posee seis grandes secciones: “Administración”, “Comisiones”, “Comunicación interna”, “Documentos institucionales”, “Sistemas de gestión de calidad” y “¿Cómo lo hago?”. Resultó llamativa la ponderación del área de “comunicación interna” como una de las entradas principales de la intranet. En la misma hay documentos relacionados con distintas actividades realizadas en el instituto para fortalecer los vínculos entre los/as miembros como el “retreat”, los talleres de participación ya desarrollados en el nudo problemático abordado previamente, entre otros.

La intranet fue otro de los espacios que se analizó mediante MRC. En la misma se reconocieron la linealidad y la segmentación, marcas que se despliegan en la dimensión informativa donde se entiende a la comunicación como difusión de mensajes.

Para la realización de las infografías, instructivos y procedimientos que se encuentran cargados en la intranet, como ya se mencionó, se recibe ayuda de un colaborador de otra área.

Nosotros necesitamos muchas piezas para comunicar cómo funciona el instituto, como está el organigrama, quien hace cada cosa y cómo. Necesitamos instructivos con “llamá a tal por tu subsidio, cómo organizar un evento, quién se encarga”, etc. No es solo para el que ingresa sino para el viejo porque va cambiando (Entrevista 11, referente del área de comunicación).

En el análisis de la intranet, se encontraron un número considerable de piezas como procedimientos operativos, instructivos, recursos útiles para el funcionamiento de las áreas como planillas predefinidas para rellenar, entre otros, detallados en el Anexo 2.

Es así, que dada la cantidad de recursos humanos con los que cuenta el área, la agenda de actividades del instituto y la cantidad y diversidad de procesos administrativos a comunicar, la planificación se ve comprometida. Se observa un contraste entre necesidades urgentes y metas a largo plazo, tensión característica de la gestión en las organizaciones. En palabras de Uranga (2004):

Uno de los problemas centrales a resolver en el desarrollo de la gestión, consiste en aprender a actuar en medio de la urgencia de los cortos plazos, sin perder la direccionalidad en vista del mediano y largo plazo. En otras palabras: atender lo urgente sin olvidar lo importante. Es frecuente escuchar hablar a los responsables de la gestión de las dificultades para transitar ese vertiginoso día a día de la gestión sin perder el rumbo, sin olvidar la necesidad de construcción colectiva, sin limitarse a la inmediatez de lo posible (p.12).

De este análisis, se advierten dos concepciones diferentes en relación a la comunicación por parte de la gestión del instituto. Por un lado, existe una concepción informativa, donde prima la noción del dato y donde la comunicación se basa en la transmisión. Desde la organización se entiende que es fundamental contar con piezas de comunicación con información clara y una correcta distribución de las mismas para garantizar la efectividad de la comunicación entre los/as miembros. Desde esta dimensión se aborda a “la comunicación como difusión de mensajes” (Massoni, 2003, p.34).

Por otro lado, se observa una concepción vinculada a la dimensión interaccional dado que la gestión reconoce a la comunicación como un proceso para interactuar con otros/as, hecho que se evidencia en la formalización del área de comunicación con el objetivo de que puedan asumir responsabilidades para fortalecer los vínculos entre los/as miembros y motivar a la comunidad del instituto.

En resumen, se desarrollaron hasta el momento tres aspectos vinculados a la falta de planificación en la gestión de la comunicación institucional: los recursos humanos con los que cuenta el área, la agenda de actividades del instituto y la cantidad de procesos administrativos a comunicar. De esta manera, el actor principal vinculado a dichos aspectos, es el área de comunicación. Asimismo, se explicitaron los actores involucrados con los mismos: investigadoras/as, becarios/as y CPA que conforman la comunidad del IBR.

“Faltan bajar más claramente las decisiones que se toman”

Otra arista central de este nudo problemático es la falta de transparencia en la comunicación de las decisiones institucionales tomadas por el CD. El mismo está compuesto por seis investigadores/as, un/a becario/a y un CPA y tienen estipulada una reunión ordinaria por mes. Para abordar esta faceta se analizaron las prácticas de comunicación del CD.

Luego de cada reunión del CD, el mismo envía a todas las personas del instituto un correo electrónico con el acta de los temas abordados y las resoluciones que se tomaron. Además, un día antes de cada reunión se distribuye, también vía mail, el orden del día con el propósito

de servir como una herramienta que facilite la participación activa de toda la comunidad del instituto. No obstante, un plazo de 24 horas puede resultar insuficiente para que las personas interesadas en contribuir al tratamiento de un tema puedan hacerlo.

En los siguientes testimonios se expresan distintas valoraciones sobre la forma de comunicar del CD:

- La gestión sube una vez al mes o cada dos meses, después de la reunión del Consejo Directivo, el archivo de lo que se habló en la última reunión. Eso te tiene al día de qué se está discutiendo. (Entrevista 4, becario)
- A veces hay una cierta sensación dentro del instituto que desde el CD maneja ciertas cuestiones que después no llegan al resto de los investigadores. La última orden del día tenía dos ítems: primer ítem decía "Reunión con becarios" por una cuestión que no sabemos bien qué decía, tema dos: otros temas, ¿otros temas? Qué sé yo qué son otros temas. No sé, a lo mejor después te encontrás con que cerraron un laboratorio entero y bueno no pudiste ni opinar. (Entrevista 9, investigador)
- Hay una buena comunicación por mail, o sea la llegada del mail. Creo que todos nos enteramos, lo que pasa es que a veces no se traduce claramente, faltan bajar más claramente las decisiones que se toman. (Entrevista 6, becaria)

Desde la gestión del instituto, en las entrevistas se explicó que si algo no se comunica en detalle se debe a la falta de tiempo y disponibilidad por la cantidad de actividades y trabajo que hacen en simultáneo junto a su rol como miembros del CD.

- Y el que está descontento, esa falta de detalle, lo toma como una animosidad y bueno lleva a una queja de la comunicación. Pero no es que haya problemas en la comunicación. (Entrevista 3, Miembro del CD)
- Históricamente siempre se dice que tenemos muy mala comunicación, que la información nunca llega. A mí me ha pasado muchas veces de que las personas me dicen, uh, yo no me enteré, no sabía que esto estaba pasando, por más que esté el mail. Por eso el mail a veces me parece que tendría que machacarse más que esa es la principal herramienta de comunicación y que es tu obligación mirarlo. (Entrevista 2, CPA).
- El Consejo Directivo saca actas, con una minuta, pero tenemos temas de cómo comunicarnos, y cómo ponernos al tanto, porque algo que pasa normalmente es que a vos te llega un email con una acta y te dice: "bueno, si querés mandar hielo seco a Estados Unidos se hace así" pero si vos no querés mandar hielo seco, viste eso y lo descartaste. Entonces después cuando llega el momento que lo querés hacer, decís: "y pero nadie me comunicó cómo mandar hielo seco". (Entrevista 8, miembro del CD)

A partir de estos testimonios, se procedió a analizar todas las actas desde el comienzo de la actual gestión, octubre del 2020, hasta julio de 2023 que corresponde a la última acta

cargada en la intranet al momento de realizar esta tesina. Como ya se mencionó, se evaluó la transparencia de las mismas teniendo en cuenta, por un lado, la correspondencia entre el orden del día y el acta, y por otro lado, la claridad de las resoluciones de las actas -ver Anexo 3 y categorías de evaluación en “Caso abordado y metodología”.

El promedio de transparencia total de las actas fue 7.5 puntos sobre 10, lo que indica una transparencia de moderada a alta. Se encontró una buena correspondencia y claridad en las mismas pero con margen para mejoras. Además, se incluyeron observaciones que permitieron relevar algunas generalidades que se repiten en muchos de los documentos:

- Disparidad entre los formatos utilizados como la forma de enumerar los temas a tratar y la inclusión o no del orden del día.
- Poca especificidad en la redacción de los temas a tratar en las reuniones. Por ejemplo: Comunicación IBR, Reunión con becarios, etc.
- Uso aleatorio de “Otros temas” en los órdenes del día.

También se reconocieron, entendiendo a las actas como una pieza comunicacional, las MRC de las mismas. De esta manera, se distinguieron: la verticalidad, la linealidad y la segmentación. En primer lugar, la verticalidad porque, tal como explica Massoni (2016), es una modalidad del encuentro en la cual hay un emisor jerarquizado como fuente, en este caso el CD. En segundo lugar, la linealidad porque es una modalidad del encuentro donde hay un contenido predefinido y estructurado, en este caso las actas, donde la representación de la información no refleja completamente su significado. Por último, la segmentación porque se pueden diferenciar fácilmente emisores (CD), mensajes (resoluciones del CD) y receptores (comunidad IBR).

A partir de este análisis, se determinó que la dimensión de comunicación dominante en este encuentro es la informativa. Massoni (2016) explica que es una dimensión que “actúa en línea y a partir de productos comunicativos” (p. 101), y que aporta a la transferencia donde el proceso comunicacional está centrado en cómo opera el dato. Es preciso aclarar que no hay dimensiones mejores y otras peores sino que responden a distintas modalidades del encuentro.

“¿Qué mensaje le estás dando al resto del instituto?”

Otra situación donde se expresaron tensiones en relación a la transparencia fue en el concurso interno para la elección de nuevos Jefes/as de Grupo que se realizó en el año 2023. El diseño del mismo y su resolución generaron disconformidades entre los miembros.

Como se mencionó previamente, el concurso fue el resultado de una propuesta de la Dirección para resolver la demanda por parte de aquellos/as investigadores/as que contaban con una trayectoria dentro de CONICET y con una línea de investigación lo suficientemente sólida para

armar su propio grupo. Para ello, se realizó una reunión extraordinaria del CD y se conformó una comisión de trabajo especial integrada por investigadores/as que no tuvieran interés en concursar y que no estuvieran directamente relacionados/as con posibles postulantes, para delinear el formato del mismo: fechas, conformación del jurado, formulario de presentación, etc. La estructura del concurso se definió a través de una votación. De esta manera, se conformó un jurado externo internacional compuesto por tres personas de diferentes países que no contaban con ningún tipo de vínculo con los/as investigadores/as susceptibles de concursar y que compartían temas de investigación similares para poder evaluarlos/as.

Se advierte así cómo una medida llevada adelante por la gestión condicionó el desarrollo y el curso de las carreras individuales dentro del IBR. “Toda gestión implica voluntad de incidencia y exige tomar decisiones para influir en el desarrollo de los acontecimientos” (Uranga, 2004, p.8).

Así aluden miembros del instituto a la evaluación de los/as investigadores/as y la transparencia de dicha instancia:

- Fue un jurado externo, entonces fue lo más imparcial que se podía haber hecho. No hubo ningún movimiento de piezas internas. (Entrevista 3, miembro del CD)
- Los dictámenes que recibieron de ese concurso eran poco claros. (Entrevista 9, investigador)
- Obviamente, hubo gente que no quedó pero no lo tomó de la mejor manera, otra gente que sí. (Entrevista 5, becario)
- Se criticaba la decisión de que quiénes iban a elegir los nuevos grupos eran gente de afuera. (Entrevista 8, miembro del CD)
- El descontento fue por el orden de mérito, el criterio de por qué fue ese orden de mérito y no otro. (Entrevistas 6, becaria)

Por otro lado, al momento de realizarse estas entrevistas, se manifestó que aún no se habían distribuidos los espacios a pesar de que el dictamen del concurso ya estaba definido y era oficial, provocando molestias en la comunidad. El hecho de que hubiera investigadores/as utilizando el espacio de mesada de sus antiguos/as Jefes/as de Grupo hasta tanto se implementara el dictamen, constituía un factor de ventaja frente al resto, ya que les permitía contar con más recursos humanos para llevar adelante sus investigaciones y por lo tanto, publicar y avanzar en su carrera científica. En este sentido, se advierte una tensión entre aquello que fue dicho o expresado en un dictamen y lo realizado o ejecutado en la práctica:

Nosotros ahora estamos notando que hay gente que no quedó en el concurso, que sigue usando un montón de espacio de su ex jefe y ya pasaron tres meses así. Entonces, ¿qué mensaje le estás dando al resto del instituto? A mí el mensaje es que me conviene que mi jefe se jubile ahora porque yo sé que el próximo concurso va a ser dentro de tres o cuatro años.

Entonces todo eso es una comunicación tácita que no sabés cómo tomarla. (Entrevista 9)

En palabras de Washington Uranga (2004): “No solo aquello que adquiere la formalidad del mensaje comunica. También comunica y nos comunicamos desde el silencio, desde la omisión, desde lo no dicho” (p.17).

“¿Por qué la Dirección no me comunica?”

Otro espacio que se analizó en relación a la comunicación de las decisiones, fueron las reuniones organizadas por la Dirección del instituto con los/as investigadores/as. En administraciones previas, estas sesiones se limitaban a la participación exclusiva del Director/a del instituto y los Jefes/as de Grupo: “Eso generó un montón de tensión interna de ¿por qué no se comunican conmigo? ¿por qué la Dirección no me comunica?” (Entrevista 8, miembro del CD). Debido a estas tensiones que surgían entre algunos/as investigadores/as al no ser convocados/as, la gestión tomó la decisión de que participen todos/as los/as investigadores/as, independientemente de su cargo: “Creo que eso fue muy positivo, porque si no también podríamos pensar che ¿qué está hablando esta gente?” (Entrevista 9, investigador).

Actualmente, la Dirección realiza tres reuniones anuales con todos los investigadores/as del instituto, una al principio, otra a mediados y una última a fin de año. Si bien no son obligatorias, siempre asiste el 80% o más de los convocados. Este alto nivel de asistencia permite inferir un significativo interés por involucrarse en la gestión institucional. “Se le prestó mucha atención a la parte de ambiente laboral y comunicación, fue laborioso porque en esas reuniones antes era difícil que estén presentes las voces de todos” (Entrevista 8, miembro del CD).

Como explica Wahington Uranga (2004) toda gestión comunica, no es lo mismo convocar solamente a los Jefes/as de Grupo que convocar a todos/as los/as investigadores/as:

Comunicamos con nuestros gestos, con la disposición de los espacios, con nuestras poses, con lo que producimos, con las presencias y con las ausencias, con las decisiones, con la forma de ejercer el poder y la autoridad, con la manera de transmitir conocimientos (2004, p.3).

Es así, que en una primera instancia, cuando la reunión se realizaba únicamente con las personas que tenían el cargo de Jefe/a, se reconocieron la linealidad y verticalidad. Actualmente, con la invitación de todos/as los/as investigadores/as del instituto se detectó la presencia de la linealidad pero también se evidenció la intención de promover nuevas racionalidades como la horizontalidad y la interacción entre sujetos. No obstante, se considera que la dimensión comunicacional que continúa predominando es la informativa ya que continúa siendo un espacio de encuentro donde el dato y la transferencia ocupan un lugar central.

De esta manera, se analizaron las prácticas de comunicación del CD, último aspecto de este nudo problemático. Como ya hemos señalado, entre los actores centrales de este aspecto se encuentran, por un lado, el CD, responsable de comunicar las decisiones tomadas, y por otro, los/as investigadores/as, quienes son los/as más afectados/as por esas determinaciones.

Además, se reconocieron a los/as becarios/as y CPA como actores involucrados pero menos relevantes.

En síntesis, se han expuesto los cuatro aspectos o componentes que sustentan a este nudo problemático: la escasez de recursos humanos en el área de comunicación, la extensa agenda de actividades institucionales, los procesos administrativos que deben ser comunicados y las dificultades en la comunicación de las decisiones institucionales. Los mismos fueron reconstruidos a partir de las entrevistas a distintos/as miembros del instituto así como también mediante la etnografía digital de prácticas de comunicación que se dan en la virtualidad, el análisis de contenido de documentos institucionales y el análisis mediante MRC de piezas y espacios de comunicación habituales en la organización.

De esta forma, se indagó sobre la gestión de la comunicación institucional del IBR, a partir de la descripción del área de comunicación y el CD, y el relevamiento de las prácticas y acciones implementadas por ambos. Además, se identificaron las redes de conversaciones que se producen entre los distintos actores del entramado de la organización.

Para finalizar, en el transcurso del diagnóstico se han expuesto la diversidad de miradas y voces que conforman el entramado complejo del IBR en relación a los dos nudos problemáticos detectados. Si bien cada uno de estos nudos presenta aspectos y particularidades propias, se encuentran estrechamente ligados. Por un lado, la formalización del área de comunicación fue una decisión que se tomó en la última gestión con el objetivo de que la misma pudiese trabajar en la integración de la comunidad del IBR, además del desarrollo de las tareas habituales de “divulgación científica” que ya se llevaban adelante. A su vez, estas nuevas responsabilidades, se sumaron a la ya extensa lista de acciones de comunicación que tenía el área, complejizando aún más la planificación estratégica.

Por otro lado, la falta de transparencia en la comunicación de las decisiones institucionales es otra arista cuyo abordaje podría repercutir de manera positiva en la integración de la comunidad. Es así, que a partir de los nudos problemáticos se proponen dos transformaciones deseadas, que pueden resumirse de la siguiente manera:

- El fortalecimiento de los lazos entre los/as miembros del IBR.
- La planificación estratégica de la comunicación institucional.

A continuación, se plantea una estrategia de comunicación con el fin de convocar a los diferentes actores involucrados y de constituir un punto de partida para propiciar dichas transformaciones.

La estrategia comunicacional no es una fórmula de verdad. No es un plan elaborado para ser aplicado, sino un dispositivo flexible y especialmente atento a lo situacional en tanto espacio fluido, en tanto lugar habitado en el que coexisten las alteridades socioculturales (Massoni, p.94, 2013).

La comunicación en la cultura científica de organizaciones de ciencia y tecnología. Un diagnóstico y abordaje estratégico de las redes de conversaciones del Instituto de Biología Molecular y Celular de Rosario (CONICET-UNR).



Parte IV

Estrategia de comunicación



Estrategia de comunicación.

Ciencia colectiva de calidad.

Un punto de partida para el encuentro
y la construcción colectiva del IBR.



Objetivos generales

- Planificar de manera estratégica la comunicación institucional
- Fortalecer los lazos entre los/as miembros del instituto

Objetivos específicos

- Generar confianza en la comunicación institucional.
- Generar acciones estratégicas de comunicación para cada actor.
- Fomentar el espíritu de cooperación y trabajo en equipo entre los/as investigadores/as y los grupos de investigación.
- Fomentar el sentido de pertenencia entre los/as diferentes miembros del instituto.

Desarrollo conceptual

La estrategia se estructura en función de dos objetivos que se desprenden del diagnóstico: la planificación estratégica de la comunicación institucional y el fortalecimiento de los lazos entre los/as miembros; y se organiza bajo el concepto “Ciencia colectiva de calidad”.

Dicho concepto se origina a partir del análisis de los diferentes aspectos de ambos nudos problemáticos. Como se mencionó anteriormente, la competencia entre pares, la distribución de los espacios de laboratorio, la diversidad temática, la cantidad de miembros y la distancia geográfica, son los rasgos principales que dan cuenta de la falta de integración en la comunidad del instituto. Al mismo tiempo, la disponibilidad de recursos humanos en el área de comunicación, las prácticas de comunicación del CD, la agenda de actividades del instituto y la cantidad y diversidad de procesos administrativos a comunicar, constituyen los aspectos centrales de la falta de planificación en la comunicación institucional y la transparencia de la comunicación de las decisiones institucionales, una problemática estrechamente ligada también a la debilidad en la integración organizacional.

Actualmente el lema que identifica al IBR es “más de 200 personas haciendo ciencia de calidad”. En este sentido, a partir de la escucha organizacional, “Ciencia colectiva de calidad” nace de lo esbozado en esta tesina como un concepto que busca superar el carácter individual de la carrera científica y promover la identificación grupal en la comunidad del instituto.

Asimismo, éste comprende la integración del IBR con la sociedad de la cual forma parte. Bajo esta mirada, se recupera la noción de ciencia como producción cultural, donde el conocimiento no se trata de una verdad a la que se accede y que luego es transferida a la sociedad, sino de una construcción colectiva, situacional e histórica.

En este sentido, se busca crear un espacio de encuentro entre los diferentes actores, en el que la generación de conocimiento implique una actividad en conjunto impulsada por un objetivo común. De esta manera, la cooperación y el trabajo en equipo se vuelven pilares centrales en la misión organizacional, promoviendo un contexto propicio para las colaboraciones

científicas.

Cabe destacar que dicho concepto se encuentra en sintonía con el objetivo de la gestión del instituto de “generar comunidad”, esbozado oportunamente en el diagnóstico, integrándose así con las acciones llevadas adelante por la Dirección y el área de comunicación; y buscando profundizar y potenciar dichos esfuerzos.

De esta manera, se construye una narrativa organizacional en la que las decisiones y acciones de la gestión, están alineadas a los valores que representan a la organización, promoviendo la identificación y apropiación de los mismos por parte de los/as miembros.

En este marco, se plantea una redefinición comunicacional de la misión, visión, valores y lema institucionales.

¿Quiénes somos?

Actualmente

Somos un instituto de investigación vinculado a CONICET y a la Universidad Nacional de Rosario. Nuestro objetivo es la generación, difusión y aplicación del conocimiento científico en ciencias biológicas a través de la investigación de excelencia, la docencia y la transferencia de este conocimiento al sector productivo, de salud, y a la comunidad.

Somos más de 200 personas haciendo ciencia de calidad, especializados en microbiología, biomedicina, biología estructural y agrobiotecnología.

Misión

Actualmente

Nuestra misión es la búsqueda del conocimiento motorizada por la excelencia, con una mirada en las necesidades de la sociedad. En este paradigma, el conocimiento generado en el IBR dio lugar a la creación de empresas, patentes y productos en el mercado de la biotecnología y la salud.

Propuesta

Somos un equipo de más de 200 personas haciendo colectivamente ciencia de calidad, especializadas en microbiología, biomedicina, biología estructural y agrobiotecnología.

Propuesta

Generamos conocimiento científico en ciencias biológicas e impulsamos la creación de soluciones que colaboren con el desarrollo social y productivo, a través de la investigación de excelencia, la formación continua y el trabajo en equipo.

Visión

Actualmente

Nuestro objetivo es la generación, difusión y aplicación del conocimiento científico en ciencias biológicas a través de la investigación de excelencia, la docencia y la transferencia de este conocimiento al sector productivo, de salud, y a la comunidad.

Propuesta

Ser un instituto líder en la generación de conocimiento científico en ciencias biológicas en la región, dando lugar a avances significativos que contribuyan al bienestar colectivo.

Valores

Actualmente

No hay explicitados.

Propuesta

Excelencia
Trabajo en equipo
Formación continua
Compromiso social
Innovación

Lema

Actualmente

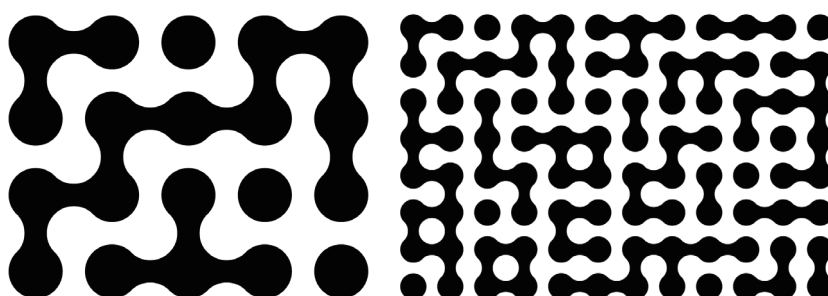
Más de 200 personas haciendo ciencia de calidad

Propuesta

Ciencia colectiva de calidad

En sintonía con este concepto, se propone un desarrollo gráfico que amplía la identidad visual actual del IBR ya que si bien la misma cuenta con un logotipo preestablecido por CONICET, no cuenta con recursos como colores, elementos gráficos ni tipografías que respondan a un criterio común y que funcionen de manera articulada. De esta manera, se busca alcanzar una síntesis gráfica del concepto de la estrategia, centrándose en la cooperación y el trabajo en equipo y brindando elementos que integren y enriquezcan la comunicación de la organización. A continuación, se explica su proceso de elaboración.

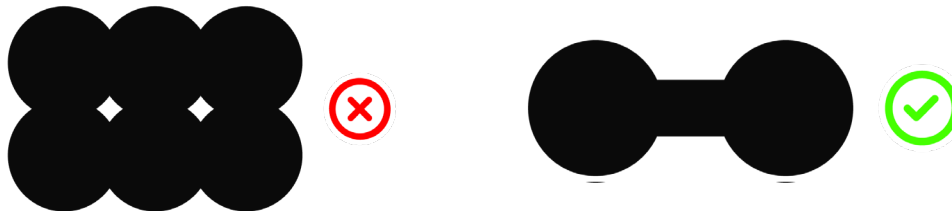
En primer lugar, se creó un **patrón** gráfico versátil con infinitas posibilidades de conexión.



El mismo se creó a partir de círculos que van cobrando sentido a medida que se unen y aparecen juntos, formando algo más grande que ellos por separado. De esta manera, se buscó transmitir la idea de unión y construcción colectiva, por sobre lo individual.



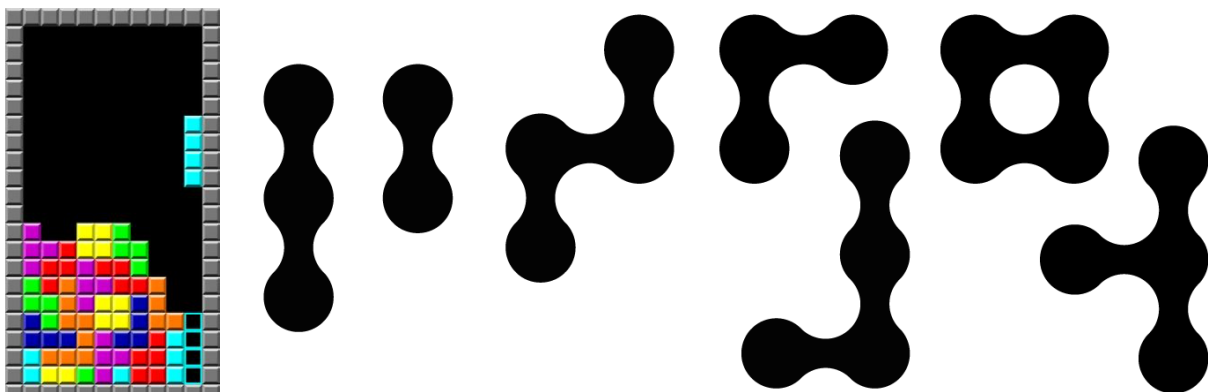
Además, como al combinar los círculos por sí solos se convierten en un recurso estático que pierde el sentido de colaboración y movimiento, se añadió un nuevo elemento que conecta a los círculos entre sí, logrando una representación abstracta de la colaboración en el instituto.



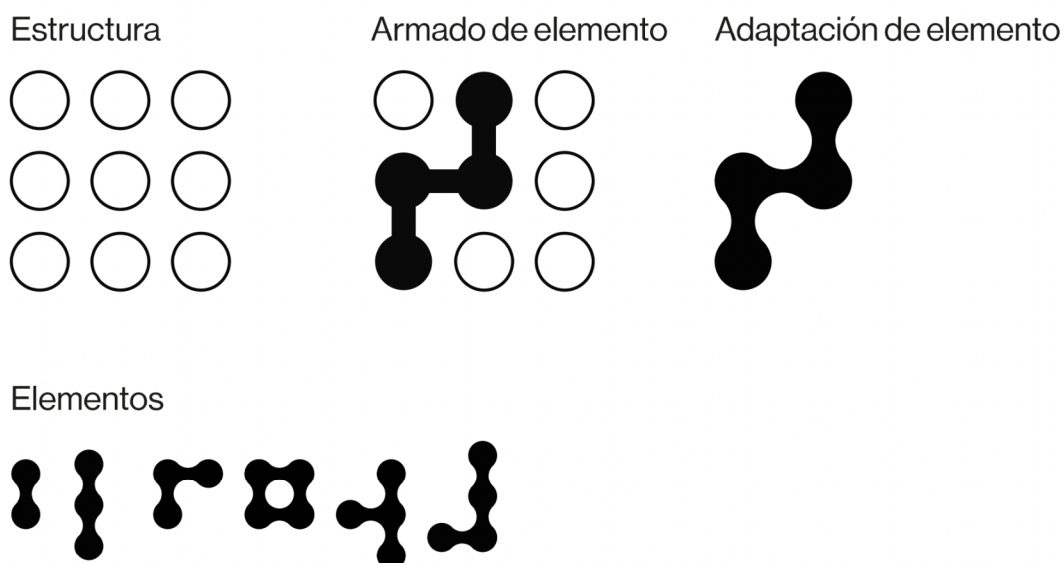
Al repetir este patrón, aparecieron infinitas posibilidades de conexión.



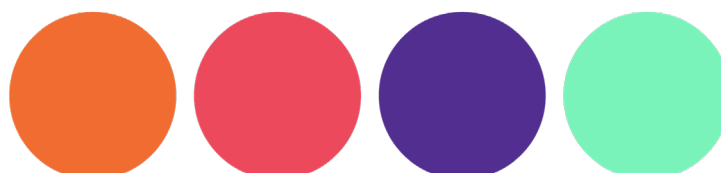
Luego, para asegurar la coherencia visual y facilitar su aplicación, se adoptó una lógica de unión inspirada en el juego "Tetris". Esta elección no fue casual ya que al igual que en dicho juego donde las piezas se combinan estratégicamente para completar líneas, en el IBR se busca que los/as miembros colaboren y trabajen en equipo para alcanzar objetivos comunes.



Así, los elementos visuales individuales cobran vida al integrarse unos con otros, reflejando la importancia de lo colectivo en la construcción de la organización.



En segundo lugar, se hizo un ajuste en los **colores** ya que la paleta existente no tenía el mismo valor cromático. Es decir, había tonos más altos y más bajos. Es así, que se llevó a todos los colores al mismo valor para que tengan la misma carga de luz. Esta diferencia cromática se manifiesta notoriamente en el violeta y el verde de la paleta actual de colores del IBR:



Además, en la nueva propuesta el naranja fue reemplazado por el amarillo para contar con un nuevo color más diferenciado, en vez de dos muy similares, dando lugar a la siguiente paleta:



En cuanto a la **tipografía**, se decidió mantener Fjalla One Regular para destacados, títulos, textos importantes así como para el lema institucional ya que esta fuente ha sido parte integral de la identidad visual de la organización; y se incorporó la tipografía SF Pro Regular para párrafos ya que la condensación de Fjalla One dificulta la legibilidad en textos extensos.

Fjalla One Regular

Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll
Mm Nn Ññ Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu
Vv Ww Xx Yy Zz 0123456789 ?!@

CIENCIA COLECTIVA DE CALIDAD

SF Pro Regular

Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll
Mm Nn Ññ Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu
Vv Ww Xx Yy Zz 0123456789 ?!@

En síntesis, la **representación visual del concepto** “Ciencia colectiva de calidad” se articula de la siguiente manera:



El mismo incluye también el uso de **contenedores de texto**, un recurso gráfico adicional.

Estos cuentan con puntas redondeadas que se complementan con los círculos del patrón, logrando así coherencia e integración entre todos los elementos de la identidad visual.

En el Anexo 5 (Guía de estilo gráfico) se detallan las pautas y parámetros generales para la aplicación del desarrollo gráfico en la comunicación de la organización. El mismo contempla la implementación en documentos institucionales, la intranet, merchandising y redes sociales.

Es importante aclarar, que se trata de una propuesta visual integradora que le brinda al IBR la posibilidad de incorporarla en toda su comunicación, permitiéndole así expresar su misión, visión y valores de manera sostenida en el tiempo.

Siguiendo esta línea, bajo el concepto esbozado, se incluyen diferentes acciones que aportan en la dirección deseada de cada objetivo y se establecen indicadores para evaluar el impacto de las mismas y de la estrategia en su conjunto, permitiendo así realizar los ajustes necesarios según cómo lo determine el contexto, siempre dinámico y cambiante.

Para planificar de manera estratégica la comunicación institucional, se propone la redefinición de los roles y funciones del área de comunicación junto a recomendaciones para la comunicación de las resoluciones del CD y el rediseño de la intranet.

Para fortalecer los lazos institucionales, se sugieren 3 dinámicas de participación e integración organizacional que incluyen el diseño de diferentes piezas de merchandising institucional.

En resumen, la estrategia se organiza en dos objetivos que expresan las transformaciones deseadas integradas bajo el desarrollo conceptual "Ciencia colectiva de calidad". Cada objetivo incluye tres acciones de comunicación que se desarrollan a continuación.

Planificación estratégica de la comunicación institucional

Para el abordaje de la planificación estratégica de la comunicación institucional se proponen tres acciones orientadas principalmente a los actores más relevantes para el nudo problemático esbozado en el diagnóstico: el área de comunicación, el CD y los/as investigadores; y en segunda instancia, al resto de los actores vinculados. Es decir, becarios/as y CPA. Las mismas son:

- (1) Redefinición de funciones y conformación del área de comunicación
- (2) Recomendaciones para la comunicación de las resoluciones del CD
- (3) Rediseño de la intranet

(1) Redefinición de funciones del área de comunicación y conformación de la misma

Esta acción consiste en una propuesta que invita a pensar al área de comunicación de manera integral, incluyendo no solo las tareas operativas como sucede actualmente, sino también explicitando su función a la hora de llevar adelante la misión y visión institucionales, poniendo en valor así su aporte y relevancia para la organización.

De esta manera, se recupera la estructura existente del área de comunicación, organizando a la misma en dos ejes de trabajo centrales que funcionan de manera integrada: comunicación y cultura científica del IBR. Esta nueva forma de nombrar las responsabilidades y funciones busca reconocer y ponderar la trayectoria y funciones llevadas adelante por el área hasta el momento, desde una mirada estratégica.

Es así, que se propone designar el área como “Área de comunicación y cultura científica”. Por un lado, el eje de comunicación, nombrado por la institución como divulgación científica y subárea de “comunicación externa”, mencionada en el diagnóstico, consiste en el diseño y desarrollo de estrategias de comunicación con el objetivo de propiciar el encuentro entre ciencia y comunidad, generando espacios participativos y promoviendo avances tanto en el ámbito social como productivo. Las mismas incluyen acciones de comunicación en redes sociales y sitio web, acciones de vinculación con medios de comunicación tradicionales y organización de eventos interactivos para la comunidad: Jornada de Puertas Abiertas, Libre ciencia, Biolíderes, visitas educativas, entre otras.

Por otro lado, el eje de cultura científica, responde a la denominada por la organización como subárea de “comunicación interna” mencionada también en el diagnóstico y consiste en el diseño y desarrollo de estrategias de comunicación con el objetivo de fortalecer los lazos entre los/as miembros del instituto, facilitando la apropiación de mecanismos de participación y generando instancias de integración. Las mismas incluyen la gestión de la plataforma corporativa intranet, el diseño de acciones de comunicación para informar sobre procedimientos y novedades institucionales y la planificación de dinámicas de encuentro y participación para los/as integrantes del IBR.

Para trabajar dichos ejes, se sugiere la conformación de un equipo de trabajo que pueda abarcar de manera coordinada las diferentes funciones del área, conformado por cinco integrantes con diferentes responsabilidades y tareas:

- **Coordinador/a del área de comunicación y cultura científica del IBR**

- Diseñar y optimizar estrategias de comunicación que construyan una narrativa alineada con la misión, visión y valores institucionales.
- Asegurar la integración y coherencia de las acciones de comunicación de ambos ejes de trabajo: comunicación y cultura científica del IBR.
- Evaluar y ajustar las acciones de comunicación en función de los objetivos y resultados obtenidos.
- Facilitar la colaboración entre los/as integrantes del área.

- **Responsable de comunicación**

- Colaborar en el diseño e implementación de estrategias de comunicación junto al/la coordinador/a del área.
- Diseñar y ejecutar acciones de comunicación que propicien el encuentro entre ciencia y comunidad.
- Planificar jornadas educativas y eventos interactivos para la comunidad.
- Facilitar la participación y colaboración de los/as miembros del instituto en el desarrollo de las acciones de comunicación, las jornadas y los eventos para la comunidad.
- Gestionar la vinculación con medios de comunicación tradicionales locales e internacionales.
- Redactar noticias y gacetillas de prensa.

- **Responsable de cultura científica del IBR**

- Colaborar en el diseño e implementación de estrategias de comunicación junto al/la coordinador/a del área.
- Diseñar y ejecutar dinámicas de encuentro y participación para fomentar la integración y colaboración entre los/as miembros del IBR.

- Planificar eventos que fortalezcan los lazos entre los/as miembros del IBR y faciliten su participación.
 - Diseñar acciones de comunicación para informar sobre procedimientos, eventos y novedades institucionales.
 - Gestionar y optimizar la plataforma de comunicación institucional intranet.
- **Community manager**
 - Gestionar y dinamizar la presencia del instituto en redes sociales y otras plataformas digitales.
 - Crear contenido orientado a la comunicación de la ciencia para diferentes públicos y plataformas digitales, en colaboración con el/la responsable del eje de comunicación.
 - Colaborar con el responsable de cultura científica del IBR para comunicar dinámicas y eventos de integración para los/as miembros del instituto a través de plataformas digitales.
 - **Diseñador/a gráfico/a**
 - Crear y diseñar piezas gráficas para el desarrollo de las estrategias de comunicación y cultura científica del IBR y comunicación de la ciencia del IBR.
 - Asegurar la coherencia visual de todas las piezas de comunicación del IBR.
 - Colaborar con el equipo de comunicación para desarrollar contenido gráfico que exprese los valores institucionales y abone a la narrativa organizacional.

Para finalizar, esta propuesta reconoce que el contexto político y económico actual puede dificultar la conformación de un equipo con la cantidad de personas sugeridas. No obstante, resulta fundamental definir con claridad los roles que debe cubrir el área de comunicación. Esto no solo establece el alcance de sus funciones y visibiliza su importancia, sino que también facilita la organización y distribución de tareas entre los/as colaboradores ya existentes.

(2) Recomendaciones para la comunicación de las resoluciones del CD

Con esta acción se busca establecer pautas y recomendaciones para la redacción de las actas y los órdenes del día del CD, garantizando que las mismas contribuyan a mejorar la transparencia y claridad en la comunicación de las decisiones institucionales. De esta manera, se facilita una plantilla editable con la identidad visual delineada en la estrategia, que contiene los campos a completar en cada caso y un punteo con recomendaciones para

facilitar la escritura -ver en el Anexo 6 las plantillas de actas y órdenes del día.

- **Recomendaciones para la redacción del orden del día**

- Asegurar que cada tema esté numerado y claramente identificado y descrito para evitar confusiones. Además, si se considera necesario, sumar una breve explicación sobre por qué es relevante para la reunión.
- Organizar la lista de temas en orden de prioridad, colocando los temas más importantes o urgentes al principio del orden del día.
- Incluir quién es el/la responsable de presentar cada tópico y cuál es el tiempo estimado que se espera dedicarle.
- Incorporar un espacio para “Otros temas” al final de la lista si se considera que se podrían discutir temas imprevistos. En ese caso, debe estar debidamente explicitado:

(5) Otros temas

Descripción: Espacio reservado para tratar temas imprevistos, posteriores al envío del orden del día.

Responsable: -

Tiempo estimado: 15 minutos

- **Recomendaciones para la redacción de las actas del CD**

- Redactar cada tema de manera clara y directa, evitando ambigüedades. Es importante que el acta refleje de manera fiel la discusión y las resoluciones, manteniendo la transparencia del proceso.
- Cuidar de seguir la misma numeración y títulos previamente anunciados en el orden del día. Esto facilita la comparación entre lo planificado y lo discutido, además que permite que no se omita ningún punto.
- Documentar las decisiones tomadas, acuerdos alcanzados y cualquier acción a seguir, mencionando responsables y plazos. Esto facilita el seguimiento posterior.
- Registrar las votaciones, incluyendo resultados y detallando quienes votaron a favor y quienes en contra. Esto asegura una mayor transparencia y claridad en la comunicación de la toma de decisiones.
- Incluir la lista de los/las presentes y los/las ausentes.
- Incluir la hora de finalización de la reunión y confirmación de la fecha de la próxima

junto a las firmas de todos/as los/as presentes.

- **Tiempos de envío recomendados**

- Envío del orden del día:
Se recomienda enviar el orden del día al menos 5 días hábiles antes de la reunión, para dar tiempo a los/as miembros de realizar consultas o coordinar una intervención en el caso de que deseen contribuir al tratamiento de algún tema.
- Envío del acta:
El acta debe redactarse y enviarse dentro de los 5 a 7 días hábiles posteriores a la reunión, para que los/as miembros del CD puedan revisarla antes del envío y asegurarse que la misma expresa fehacientemente lo discutido.

(3) Rediseño de la intranet

Como ya se mencionó en el diagnóstico, la intranet es un espacio fundamental que utilizan los/as miembros del instituto para la gestión de instructivos, procedimientos y documentos útiles para actividades cotidianas, por lo que se propone el rediseño de la misma con el objetivo de que su interfaz facilite la navegación y el acceso a los/as usuario/as; y esté alineada con el desarrollo conceptual de la estrategia.

Actualmente la misma cuenta con seis secciones: “Administración”, “Comisiones”, “Comunicación interna”, “Documentos institucionales”, “Sistemas de gestión de calidad” y “¿Cómo lo hago?”. La nueva propuesta tiene en cuenta una mejora en la estructura de navegación para que sea más intuitiva, asegurando que los/as miembros del instituto encuentren rápidamente el contenido relevante. Además, contempla la aplicación de la nueva identidad visual para optimizar la experiencia de usuario. Es así, que se plantea añadir un nuevo nombre para la plataforma, un mensaje de bienvenida, un calendario de eventos y la reorganización de los contenidos con la incorporación de espacios como un buzón de consultas y sugerencias.

En primer lugar, se propone el nombre “**Comunidad IBR**” con el fin de que el mismo exprese el sentido de comunidad y equipo que se busca construir en esta estrategia y represente los valores institucionales.

El **mensaje de bienvenida** busca reforzar los valores institucionales definidos en la estrategia. En este sentido, se incorpora el siguiente saludo:

“¡Bienvenido/a [nombre de la persona] a Comunidad IBR! Gracias por ser parte de la construcción colectiva de ciencia de calidad.

Este es un espacio para promover la colaboración y brindarte recursos, documentos y herramientas útiles para tu día a día”.

En cuanto a la creación del **calendario**, se propone que sea un espacio para mostrar los eventos organizados exclusivamente para los/as miembros del instituto como seminarios institucionales, talleres y dinámicas de participación, todas actividades alineadas con la misión de fomentar la formación continua y la colaboración. El mismo se denominará “Agenda colectiva”.

Por su parte, la **reorganización de los contenidos** de la intranet considera cambios en las denominaciones de las secciones y subsecciones y en algunos casos, la creación de nuevos contenidos. Por ejemplo, la sección que actualmente corresponde a “Documentos institucionales” contiene las actas del CD, las actas del Gabinete de Gestión, la imagen institucional (logos, colores y tipografía) y el reglamento y normativa del instituto. En este punto, se propone reubicar la imagen institucional en “Comunicación y cultura científica del IBR” e incorporar el resto de los documentos en la nueva sección designada como “Transparencia y participación”.

En primer lugar, “Transparencia” contendrá las actas del CD, las actas del Gabinete de Gestión, los informes trimestrales de gestión que realiza la dirección junto al CD, una breve explicación de cómo se toman las decisiones en el IBR, el reglamento del instituto, la normativa para la toma de decisiones y las auditorías y evaluaciones de organismos como el CONICET. De esta manera, se incorporan tres espacios claves: “Informes trimestrales de gestión”, “¿Cómo se toman las decisiones en el IBR?” y “Auditorías y evaluaciones”.

En segundo lugar, la subsección “Participación” se crea para que los/as miembros del instituto cuenten con espacios claros de participación y puedan evacuar dudas sobre el proceso de toma de decisiones en el instituto. La misma cuenta con tres subsecciones: “¿Cómo presentar una iniciativa?”, “¿Cómo participar de una reunión del CD?” y “Buzón IBR”.

En “¿Cómo presentar una iniciativa?” los/as miembros encontrarán un formulario de Google para poder presentar propuestas de actividades que deseen llevar adelante en el instituto. El mismo contiene los siguientes campos a completar: título de la iniciativa, descripción de la iniciativa, justificación, grupos y/o áreas involucradas, recursos necesarios, responsables y comentarios adicionales. Se sugiere que sea gestionado por el área de comunicación.

En “¿Cómo participar de una reunión del CD?” se encuentra detallada la siguiente información: “Si querés contribuir a la discusión de alguno de los temas mencionados en el orden del día y participar de la próxima reunión del CD, enviá un correo electrónico a [dirección de correo] para coordinar tu intervención. No olvides incluir los motivos de tu participación en el mensaje.” Es importante aclarar que la dirección de correo elegida deberá ser administrada por el CD.

En el caso del “Buzón IBR”, se trata de un espacio diseñado para que cualquier miembro pueda consultar sobre la gestión del instituto. Además, podrán acercar sugerencias y propuestas relacionadas con la administración del IBR. Se sugiere que el mismo sea gestionado por el CD y se estipula un plazo estimado de respuesta de 15 días hábiles.

A continuación, se presenta la estructura final propuesta para la intranet que contempla cambios en la denominación de las secciones, una breve descripción con el contenido de la misma al posicionarse sobre el título y una bajada de introducción al ingresar a la sección seleccionada.

Sección	Contenido	Bajada	Subsecciones
Recursos administrativos	Contactos útiles, software fundación IBR	“Encontrá las formas de contacto adecuadas con cada área de administración y recursos como vales de retiro, órdenes de pago, entre otros.”	<ul style="list-style-type: none"> - Contactos de Administración - Trámites: software Fundación IBR
Comisiones de Trabajo	Contacto, funciones e integrantes.	“Conocé las funciones de las ocho comisiones del instituto y sus integrantes. Además, encontrá los contactos de cada una para sumarte y realizar consultas y sugerencias.”	<ul style="list-style-type: none"> - Droguero - Equipamiento - Espacios y salas - Gabinete de gestión - Higiene y seguridad - Mesa de eficiencia
Comunicación y cultura científica del IBR	Registro y convocatoria a dinámicas de participación, anuncios relevantes del IBR y recursos comunicacionales.	“Enterate de las últimas novedades del instituto, encontrá información sobre actividades de construcción colectiva y recursos útiles de comunicación.”	<ul style="list-style-type: none"> - Novedades - Actividades de construcción colectiva - Identidad visual
Transparencia y participación	Documentos institucionales como actas del CD y mecanismos de participación.	“En esta sección vas a encontrar las actas del Consejo Directivo, informes de gestión, normativas vigentes y diversas formas de participar en la toma de decisiones del instituto.”	<p>Transparencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actas del Consejo Directivo - Actas del Gabinete de Gestión - Informes de gestión - ¿Cómo se toman las decisiones en el IBR? - Reglamento IBR - Normativa para la toma de decisiones - Auditorías y evaluaciones <p>Participación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo presentar una iniciativa? - ¿Cómo participar de una reunión del CD? - Buzón IBR

Sistema de gestión de calidad	Planillas, normativas y procedimientos de cada área.	“Encontrá los recursos que necesitás de cada área del instituto como planillas y metodologías de uso, hasta buenas prácticas y preguntas frecuentes.”	<ul style="list-style-type: none"> - Administración - Taller - Esterilización - Colecciones microbiológicas - Cultivo celular - Técnicas microbiológicas - Droguero - Higiene y seguridad - Equipamiento - Microscopía - RMN - Acuario - Cámara de plantas - Intendencia - Plabem - UCP - Asesoramiento tecnológico
Preguntas frecuentes	Instructivos, guías y respuestas a las preguntas más comunes.	“Encontrá el paso a paso para realizar diferentes gestiones y actividades en el instituto, desde la organización de eventos hasta el pedido de una firma.”	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo difundir una oferta laboral? - ¿Cómo organizo un evento? - ¿Cómo pido una firma? - ¿Cómo reservo una sala de zoom? - ¿Cómo participo en la toma de decisiones del instituto? - ¿Cómo se gasta y se rinde un PICT?
Agenda colectiva	Calendario de actividades, reuniones y eventos enfocados en promover la colaboración y el trabajo en equipo.	“Encontrá los próximos eventos para la comunidad del instituto como dinámicas de participación, talleres y seminarios institucionales.”	

Asimismo, en el caso de la sección de “Transparencia y participación”, se detalla la información y textos que incluirá cada una de las nuevas subsecciones - ver cuadro en la siguiente página.

Sección	Subsección	Sub-subsección	Contenido
<p>Transparencia y participación</p>	<p>Transparencia</p>	<p>¿Cómo se toman las decisiones en el IBR?</p>	<p>En nuestro instituto, las decisiones sobre la política científica se toman a través del Consejo Directivo. Este está compuesto por seis representantes de investigadores/as, un/a representante del Personal de Apoyo y un/a representante de becarios/as, todos/as elegidos/as por el voto de sus pares.</p> <p>El Consejo Directivo se reúne una vez al mes para discutir los temas que se han incluido previamente en el orden del día.</p> <p>Cada miembro del Consejo tiene un voto y las decisiones se toman por mayoría simple, es decir, con la mitad más uno de los/as presentes. El director/a no vota, a menos que haya un empate, en cuyo caso emite su voto para desempatar. Además, cuenta con derecho a veto. Con respecto a las personas que ocupen los cargos de vicedirección, podrán participar con voz pero sólo podrán votar en caso de que el/la director/a esté ausente.</p> <p>Si querés conocer más acerca del funcionamiento del CD y la toma de decisiones, consultá la Normativa para la toma de decisiones.</p>

Transparencia y participación	Participación	¿Cómo presentar una iniciativa?	Para proponer una idea, proyecto o mejora para el instituto completá el formulario "Tengo una iniciativa". Las mismas serán recepcionadas y derivadas al área correspondiente, y en caso de ser necesario, serán tratadas por el Consejo Directivo. Se estima un tiempo de respuesta de 15 días hábiles.
		¿Cómo participar de una reunión del CD?	Si querés contribuir a la discusión de alguno de los temas mencionados en el orden del día y participar de la próxima reunión del CD, enviá un correo electrónico a [dirección de correo] para coordinar tu intervención. No olvides incluir los motivos de tu participación en el mensaje. El plazo estimado de respuesta es de 15 días hábiles
		Buzón IBR	Este espacio está diseñado para que puedas plantear cualquier duda que tengas sobre la toma de decisiones institucionales. Además, valoramos tus sugerencias y propuestas para continuar construyendo colectivamente ciencia de calidad.

A continuación se incluyen algunos bocetos de la nueva intranet diseñada.

- Boceto de la home (1) y al hacer click en “Transparencia y participación” (2).

(1)

TU PARTICIPACIÓN CUENTA Inicio Personal Webmail Contacto

CONICET
I B R

Español Analía Novero

IBR Investigación Producción Egresados Comunidad Servicios tecnológicos Apoyo a la investigación

Bienvenida Analía a Comunidad IBR!

Gracias por ser parte de la construcción colectiva de ciencia de calidad.

Este es un espacio para promover la colaboración y brindarte recursos, documentos y herramientas útiles para tu día a día.

CIENCIA COLECTIVA DE CALIDAD

Recursos administrativos
Contactos útiles, software, fundación IBR

Comisiones de Trabajo
Contacto, funciones e integrantes.

Comunicación y cultura científica
Registro y convocatoria a dinámicas de participación, anuncios relevantes del IBR y recursos comunicacionales.

Transparencia y participación
Documentos institucionales como actas del CD y mecanismos de participación.

Sistema de gestión de calidad
Planillas, normativas y procedimientos de cada área.

Preguntas frecuentes
Instructivos, guías y respuestas a las preguntas más comunes.

Agenda colectiva
Calendario de actividades, reuniones y eventos enfocados en promover la colaboración y el trabajo en equipo.

(2)

TU PARTICIPACIÓN CUENTA Inicio Personal Webmail Contacto

CONICET
I B R

Español Analía Novero

IBR Investigación Producción Egresados Comunidad Servicios tecnológicos Apoyo a la investigación

Transparencia y participación

En esta sección vas a encontrar las actas del Consejo Directivo, informes de gestión, normativas vigentes y diversas formas de participar en la toma de decisiones del instituto.

< Volver al inicio

CIENCIA COLECTIVA DE CALIDAD

Transparencia Participación

Actas del Consejo Directivo

Actas del Gabinete de Gestión

Informes de gestión

¿Cómo se toman las decisiones en el IBR?

Reglamento IBR

Normativa para la toma de decisiones

Auditorías y evaluaciones

- Boceto de las actas del CD (3) y de la subsección "Participación" (4).

(3)

(4)

- Boceto de lo que sucede al hacer click en subsecciones de "Participación" (5).

(5)

TU PARTICIPACIÓN CUENTA

[Inicio](#)
[Personal](#)
[Webmail](#)
[Contacto](#)




Español


Analía Novero

IBR
Investigación
Producción
Egresados
Comunidad
Servicios tecnológicos
Apoyo a la investigación

Transparencia y participación

En esta sección vas a encontrar las actas del Consejo Directivo, informes de gestión, normativas vigentes y diversas formas de participar en la toma de decisiones del instituto.

< [Volver al inicio](#)



Transparencia
Participación

¿Cómo presentar una iniciativa?

Para proponer una idea, proyecto o mejora para el instituto completá el formulario "Tengo una iniciativa". Las mismas serán evaluadas y derivadas al área correspondiente, y en caso de ser necesario, serán tratadas por el Consejo Directivo. Se estima un tiempo de respuesta de 15 días hábiles.

-

¿Cómo participar de una reunión del CD?

+

Buzón IBR

+

¿Cómo se toman las decisiones en el IBR?

+

Quiero presentar una iniciativa

+

Quiero participar de una reunión del CD

Si querés contribuir a la discusión de alguno de los temas mencionados en el orden del día y participar de la próxima reunión del CD, enviá un correo electrónico a [dirección de correo] para coordinar tu intervención. No olvides incluir los motivos de tu participación en el mensaje.

-

Buzón de consultas

+

Fortalecimiento de los lazos entre los/as miembros del IBR

Para abordar el fortalecimiento de los lazos entre los/as miembros del IBR se proponen tres acciones dirigidas a los siguientes actores vinculados al nudo problemático esbozado en el diagnóstico: investigadores/as, grupos de investigación, becarios/as y CPA. Las mismas son:

- (1) Ronda de ideas: un taller de construcción colectiva
- (2) Networking grupal
- (3) ¿Cuánto conocemos al IBR?

El diseño de estas acciones incluye el desarrollo de piezas de merchandising institucional.

(1) Ronda de ideas: un taller de construcción colectiva

El objetivo de esta acción consiste en fomentar el trabajo en equipo y el espíritu colaborativo entre los/as investigadores/as del instituto a través de una dinámica de construcción grupal, permitiendo disminuir la tensión entre lo individual y lo colectivo a través de un objetivo común.

La misma se realizará de manera anual con un enfoque temático diferente en cada edición. Esto permitirá abordar diversas áreas de mejora del instituto y trabajar de manera sostenida en soluciones colectivas. A continuación, se describe su formato y organización:

- **Presentación**
 - Un/a moderador/a realizará la presentación de la actividad explicando los objetivos y el formato, poniendo en valor el compromiso de los/as asistentes de formar parte de la misma.
 - Duración estimada: 10 minutos.
- **Dinámica para romper el hielo**
 - Al llegar a la sala donde se realizará la actividad, el/la moderador/a entregará a cada asistente una tarjeta de color con la inscripción “Ciencia colectiva de calidad” para organizar a los/as 60 participantes en seis grupos diferentes. Para eso, se necesitarán 10 tarjetas de cada uno de los siguientes colores: amarillo, naranja, violeta, verde, negro y blanco. Una vez que todos/as los/as invitados/as tengan sus tarjetas, deberán reunirse con aquellos/as que tengan el mismo color. De esta manera, se formarán seis grupos de 10 personas cada uno. Esta organización aleatoria permitirá que los/as investigadores/as trabajen con personas con las que normalmente no interactúan, fomentando nuevas interacciones y sinergias.

- Una vez que cada grupo está conformado, deberán formar un círculo con todos/as los/as miembros del mismo y se les repartirá un ovillo de lana del mismo color que las tarjetas identificatorias.
- El/la moderador/a indicará que una persona comience lanzando el ovillo a otra mientras se presenta y comparte un dato curioso sobre sí misma.
- La persona que recibe el ovillo mantiene un extremo y le lanza el ovillo a otra, repitiendo el proceso hasta que todos/as hayan participado y se haya formado una “telaraña”.
- Una vez que todos/as se presentaron deberán trabajar juntos/as para desenredar la “telaraña” y volver a enrollar el ovillo, propiciando la escucha y el trabajo en equipo.
- Duración estimada: 30 minutos.

- **Dinámica de construcción colectiva**

- Una vez que se finalizó la dinámica para romper el hielo, cada grupo deberá reunirse en un sector de la sala alrededor de una mesa y sillas para poder comenzar a debatir en conjunto. Se les facilitará afiches y fibrones para poder trabajar grupalmente.
- *Primera ronda: tormenta de ideas*
 - El/la moderador/a presentará la consigna de debate y construcción colectiva “¿Cómo podemos obtener más financiamiento internacional?”. Cada grupo deberá debatir alrededor de esta pregunta y generar hasta cinco ideas iniciales.
 - Duración estimada: 20 minutos.
- *Segunda ronda: rotación y desarrollo de ideas clave*
 - Los grupos rotarán a la mesa a su derecha y revisarán las ideas del grupo anterior. Deberán seleccionar dos de esas ideas iniciales que consideren más viables y relevantes, y las desarrollarán más a fondo, añadiendo detalles, identificando posibles desafíos y proponiendo soluciones para llevarlas adelante.
 - Duración estimada: 20 minutos.
- *Tercera ronda: desarrollo de la idea final*

- Los grupos rotarán una vez más a una nueva mesa a su derecha y recibirán las ideas desarrolladas por el grupo anterior. De las dos ideas trabajadas, el grupo deberá seleccionar una para afinarla aún más. Esta ronda incluye definir los pasos específicos para la implementación y recursos necesarios.
- Duración estimada: 20 minutos.
- *Presentación de ideas y votación:*
 - A través de un/a representante, cada grupo pegará su último afiche en una pizarra y presentará la idea final que han ajustado en la tercera ronda. Después de las presentaciones, se realizará una votación de mano alzada, donde los/as participantes elegirán las tres ideas que consideren más viables y con mayor impacto.
 - Duración estimada: 20 minutos.
- *Coffee break:*
 - Se realizará un recreo después de la tercera ronda de desarrollo de ideas. Este momento permitirá a los/as participantes descansar y compartir en un ambiente más relajado antes de continuar con la actividad.
 - Duración estimada: 20 minutos.
- *Implementación y seguimiento:*
 - Las tres ideas seleccionadas se asignarán a tres equipos de trabajo de 20 personas cada uno. Para organizar a los mismos, se les pedirá que se agrupen de la siguiente manera:
 - El grupo amarillo se unirá con el negro (grupo N° 1)
 - El grupo naranja se unirá con el verde (grupo N° 2)
 - El grupo violeta se unirá con el blanco (grupo N° 3)
 - El/la moderador/a enumerará las tres ideas y los tres grupos aleatoriamente y le asignará la idea N° 1 al grupo N° 1, la idea N° 2 al grupo N° 2 y la idea N° 3 al grupo N° 3.
 - Cada equipo se comprometerá a llevar adelante la idea asignada con fechas y responsables designados/as internamente. Además,

se definirá un plan de seguimiento con reuniones bimestrales entre todos los grupos para monitorear y ajustar el progreso de las ideas seleccionadas.

- Duración estimada: 20 minutos.

- **Cierre**

- El/la moderador/a dará finalización a la actividad, agradeciendo la participación activa de los/as asistentes y comunicando los pasos a seguir a partir del plan de implementación. Además, se los invitará a participar de una breve encuesta para evaluar la actividad.
- Duración estimada: 10 minutos.

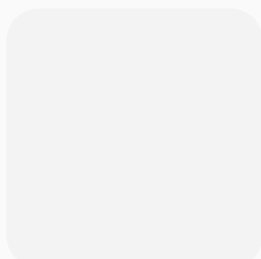
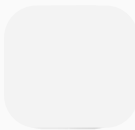
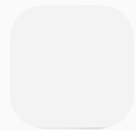
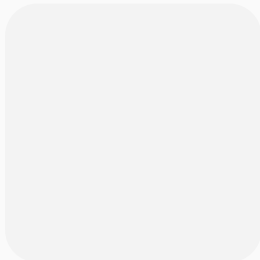
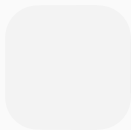
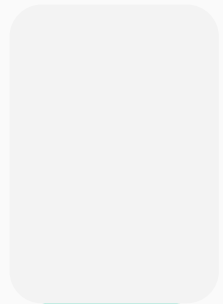
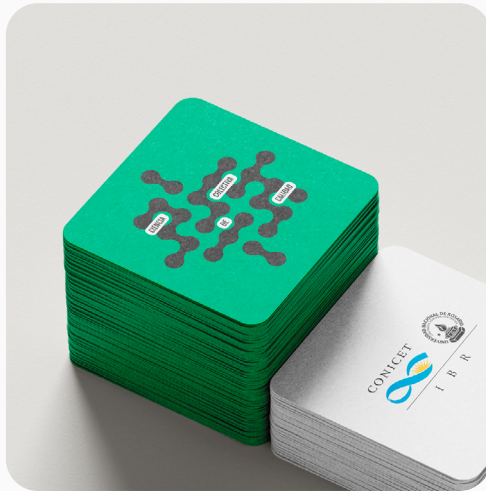
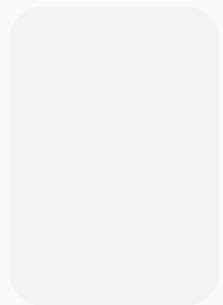
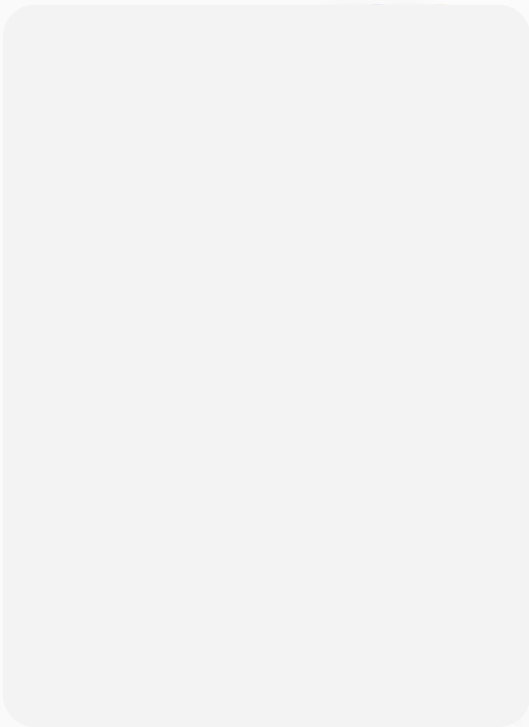
- **Duración total de la dinámica**

- Presentación: 10 minutos
- Dinámica para romper el hielo: 30 minutos
- Dinámica de construcción colectiva: 120 minutos
- Cierre: 10 minutos
- Duración total estimada: 3 horas

- **Recursos y materiales**

- 1 moderador/a.
- 1 sala amplia.
- 1 pizarra.
- Afiches y fibrones.
- 60 tarjetas de los colores propuestos en la identidad visual de la estrategia: amarillo, naranja, verde, violeta, negro y blanco.
- Catering.

A continuación, se comparten los montajes de recursos y materiales para llevar adelante esta acción.



- **Evaluación anual**

- A fin de año, se realizará una reunión de balance colaborativo para evaluar los resultados obtenidos en la implementación durante el año transcurrido. Cada grupo presentará sus reflexiones, identificando lo que funcionó bien y áreas de mejora para seguir trabajando. Además, se votará la temática para la edición del año siguiente.
- Duración estimada: 1 hora y 30 minutos.

- **Encuesta de feedback**

- Para medir el impacto de esta acción, al finalizar la actividad se enviará por mail una encuesta de feedback sobre la dinámica. La misma se completará de forma anónima.
- El título de la misma será “Encuesta de feedback: Ronda de ideas” y tendrá como bajada el siguiente texto: “Completa esta encuesta de forma anónima para ayudarnos a mejorar futuras ediciones de actividades para fomentar el trabajo en equipo y el espíritu colaborativo”.
- Los campos a completar serán diez:

1. ¿Cómo calificarías la actividad en general?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Deficiente

2. ¿Qué te pareció la duración total de la actividad?

- Demasiado larga
- Adecuada
- Demasiado corta

3. ¿Consideras que la actividad cumplió con su objetivo de fomentar el trabajo en equipo y la colaboración?

- Totalmente
- Parcialmente
- No

4. ¿Qué te pareció la dinámica para romper el hielo?
- Muy útil
 - Útil
 - Poco útil
 - No fue útil
5. ¿Cómo calificarías la organización y moderación de la actividad?
- Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Deficiente
6. ¿Te sentiste cómodo/a trabajando con otras personas del instituto?
- Sí
 - No
7. ¿Qué te parecieron las ideas generadas durante la dinámica de construcción colectiva?
- Muy innovadoras
 - Innovadoras
 - Poco innovadoras
 - Nada innovadoras
8. ¿Qué tan útil consideras que será la implementación de las ideas seleccionadas?
- Muy útil
 - Útil
 - Poco útil
 - No será útil
9. ¿Qué mejorarías para futuras ediciones?
- (Texto de respuesta largo)
10. ¿Hay algún comentario adicional que te gustaría compartir?
- (Texto de respuesta largo)

Al enviar la encuesta de feedback, se mostrará el siguiente mensaje de confirmación:

“¡Muchas gracias por tu participación! Tus respuestas nos ayudan a seguir mejorando y a organizar actividades más efectivas para la construcción colectiva de ciencia de calidad.”

(2) Networking grupal: un espacio para conocernos y descubrir oportunidades de trabajo colaborativo

El objetivo de esta acción es generar un espacio de encuentro entre grupos que pertenecen a áreas temáticas distintas del instituto para promover el intercambio, fortalecer los lazos y fomentar la colaboración interdisciplinaria. Es decir, esta iniciativa busca crear un lugar que posibilite nuevas conversaciones entre grupos.

Cada grupo tendrá un encuentro anual de networking con grupos de áreas temáticas variadas. En total serán cinco encuentros, en tres de ellos participarán seis grupos y en dos participarán cuatro grupos. Vale aclarar que a la hora de organizar los encuentros es fundamental reunir grupos de diferentes áreas temáticas de investigación y sedes para maximizar la diversidad.

Su formato y organización se desarrolla a continuación:

- **Bienvenida e introducción**
 - Se designará un/a moderador/a que dará la bienvenida, explicará los objetivos del encuentro y establecerá el tono informal pero productivo de la reunión. Él/la moderador/a también será responsable de controlar los tiempos y guiar la dinámica.
 - Duración estimada: 10 minutos.

- **Presentaciones breves**
 - Cada grupo tendrá 6 minutos para una presentación breve e informal de su equipo, proyectos y áreas de investigación. La idea es destacar los puntos clave de su trabajo de manera accesible, fomentando la curiosidad de los otros grupos.
 - Duración estimada: 10 minutos.

- **Speed networking grupal**
 - Se emparejarán grupos, rotando cada 8 minutos para asegurar que todos interactúen entre sí. Durante cada rotación, los grupos contarán con una hoja de preguntas disparadoras para guiar la conversación y una pelota para pasarle a un miembro del otro grupo cuando le toque responder, promoviendo un intercambio dinámico y equilibrado. Además, cada grupo

alternará entre hacer una pregunta y dar una respuesta, enfocándose en aspectos como desafíos comunes, oportunidades de colaboración y curiosidades sobre el trabajo de los otros grupos.

- Duración estimada: 40 minutos.
- Preguntas disparadoras:

Trabajo e investigación:

- ¿Cuáles son los métodos o técnicas más utilizados en el grupo de investigación?
- ¿Qué desafíos encontraron en su área de investigación y cómo los abordan?
- ¿Cómo creen que su investigación podría beneficiar a otros campos de estudio?
- ¿Qué proyectos futuros tienen planeado y cómo podrían integrarse con otros campos?

Colaboración:

- ¿Trabajaron con otros grupos de investigación dentro del instituto? ¿Cómo fue la experiencia?
- ¿Hay alguna herramienta o tecnología que el grupo utiliza y que podría ser útil para el nuestro?
- ¿Cómo podríamos combinar nuestros enfoques para abordar un problema común desde distintas perspectivas?
- ¿Existen proyectos multidisciplinarios que consideren que podríamos desarrollar juntos?

Impacto y comunicación:

- ¿De qué manera comunican lo que hacen? ¿Tienen redes sociales?
- ¿Qué oportunidades encuentran para aplicar su investigación en contextos prácticos o productivos?

Crecimiento profesional:

- ¿Cómo se mantienen actualizados sobre las novedades en su campo?
- ¿Qué habilidades consideran que son más importantes para avanzar en la investigación científica hoy en día?

- **Reflexión y cierre (15 minutos)**

- Él/la moderador/a guiará una breve sesión de reflexión donde cada grupo podrá compartir una conclusión o un nuevo aprendizaje surgido del encuentro. Luego, se hará un cierre formal, agradeciendo la participación y recordando la importancia de continuar las conversaciones iniciadas durante el evento. Además, se los invitará a participar de una breve encuesta para evaluar la actividad.
- **Duración total de la dinámica:**
 - Bienvenida e introducción: 10 minutos
 - Presentaciones breves: 40 minutos
 - Speed networking grupal: 40 minutos
 - Reflexión y cierre: 15 minutos
 - Duración total estimada: 1 hora y 45 minutos.
- **Recursos necesarios:**
 - 1 sala amplia
 - 1 proyector para cronometrar el tiempo del speed networking grupal
 - 1 hoja con preguntas disparadoras para cada grupo
 - 3 pelotas de goma
 - Catering
- **Encuesta de feedback: Networking grupal**
 - Para medir el impacto de esta acción, al finalizar la actividad, se enviará por mail una encuesta de feedback sobre la dinámica. La misma se completará de forma anónima.
 - El título de la misma será “Encuesta de feedback: Networking grupal” y tendrá como bajada el siguiente texto: “Completá esta encuesta de forma anónima para ayudarnos a mejorar futuras ediciones de actividades para fomentar el trabajo en equipo y la colaboración”.
 - Los campos a completar serán diez:
 1. ¿Cómo calificarías la actividad en general?
 - Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Deficiente

2. ¿Qué te pareció la duración total de la actividad?
- Demasiado larga
 - Adecuada
 - Demasiado corta
3. ¿Consideras que la actividad logró su objetivo de promover el intercambio y fortalecer los lazos entre los grupos?
- Totalmente
 - Parcialmente
 - No
4. ¿Qué te pareció la dinámica de networking grupal?
- Muy útil
 - Útil
 - Poco útil
 - No fue útil
5. ¿Cómo calificarías la organización y moderación de la actividad?
- Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Deficiente
6. ¿Te sentiste cómodo/a presentando el trabajo de tu grupo en un entorno de networking?
- Sí
 - No
7. ¿Qué te parecieron las preguntas disparadoras durante el speed networking?
- Muy relevantes
 - Relevantes
 - Poco relevantes
 - Nada relevantes
8. ¿Consideras que surgieron oportunidades concretas de colaboración durante la actividad?

- Sí
- No
- No estoy seguro/a

9. ¿Qué mejorarías para futuras ediciones?
(Texto de respuesta largo)

10. ¿Hay algún comentario adicional que te gustaría compartir?
(Texto de respuesta largo)

- Al completar la encuesta de feedback, se mostrará el siguiente mensaje de confirmación: “¡Muchas gracias por tu participación! Tus respuestas nos ayudan a seguir mejorando y a organizar actividades más efectivas para la construcción colectiva de ciencia de calidad.”



(3) ¿Cuánto conocemos al IBR?: un juego para descubrir y aprender más sobre nuestro instituto

Esta acción busca generar identificación institucional entre los/as miembros de la organización, promoviendo el sentido de pertenencia mediante una dinámica lúdica. La misma está dirigida a todos los actores correspondientes al nudo problemático “Falta de integración entre los/as miembros del instituto”. Estos son: los/as investigadores/as, los grupos de investigación, los/as becarios/as, CPA, el CD y el área de comunicación.

Esta dinámica de participación se realizará una vez al año en el “retreat” anual ya que se trata de una instancia en la que prácticamente la totalidad de los/as miembros se encuentran reunidos/as en un mismo espacio y en un contexto distendido y recreativo. El formato y tipo de actividad puede ir cambiando en futuras ediciones pero siempre debe mantenerse el espíritu lúdico.

En este caso, se propone un juego de “verdadero o falso” titulado “¿Cuánto conocemos al IBR?”, el cual está diseñado para involucrar a todos/as los/as asistentes en una actividad participativa y entretenida, fomentando la interacción y el encuentro. El formato del mismo se desarrolla a continuación:

- **Formación de equipos y presentación:**

- Dividir a los/as 234 participantes en 26 equipos de nueve personas cada uno.
- Asignar a cada equipo con un número para su identificación.
- Un/a coordinador/a asignado/a explicará las reglas del juego.

- **Rondas de preguntas:**

- Elaborar con anticipación un total de 160 afirmaciones sobre el instituto. Las mismas deben ser variadas en temáticas y dificultad incluyendo datos históricos, de actualidad, de ubicación espacial y algunos datos disparatados. Se sugiere la agrupación en cuatro secciones diferentes: “Historia”, “Actualidad”, “Infraestructura y equipamiento” y “Random”. Aquí se facilitan algunos ejemplos:
- Afirmaciones posibles:

Historia:

- El IBR se creó en el año 1981.
- La sede CCT se inauguró en el año 2013.
- El segundo director del IBR fue Tato Vila.

- La primera edición de Biolíderes se realizó en el año 2013.
- Se han realizado 323 tesinas en el IBR desde su inauguración.
- Se realizaron más de 300 doctorados en el IBR desde su inauguración.
- En el año 2011 se realizaron 74 publicaciones.
- En el año 2017 se finalizaron 9 tesis doctorales.
- Las comisiones de trabajo voluntario se crearon en el año 2017.
- Las jornadas de puertas abiertas comenzaron a realizarse en el año 2015.

Actualidad:

- El IBR tiene 23 grupos de investigación.
- El IBR tiene 50 líneas de investigación.
- Existen más de 10 Empresas de Base Tecnológica surgidas del IBR.
- Hay 112 becarios/as totales en el instituto.
- Existen 15 comisiones de trabajo voluntario.
- El IBR cuenta con 6 patentes activas.
- Hay más de 46 posiciones abiertas en el IBR actualmente.
- De cada 10 personas que realizaron una instancia de formación profesional en el IBR, dos siguen formando parte del instituto.
- Hay 15 técnicos/as en Apoyo a la Investigación.
- Hay 5 consejeros/as en el CD.

Infraestructura y equipamiento:

- La sede Facultad cuenta con 7 laboratorios de uso general.
- La sede CCT ocupa 3600 metros cuadrados.
- El IBR cuenta con 18 laboratorios de uso general.
- La sede CCT cuenta con 6 cámaras para cultivo de plantas, 4 en el edificio central y 2 en el anexo.
- El IBR cuenta con 2 espectrómetros de RMN, ambos de 600 MHz.
- La señalética de los laboratorios es de color gris y celeste.
- Hay 50 sillas en el comedor.
- La sede Facultad ocupa 500 metros cuadrados.
- El IBR cuenta con 4 salas de cultivo celular.
- El microscopio Zeiss del servicio de Microscopía Confocal de Barrido Láser cuenta con 6 líneas láser a 405, 458, 488, 514, 543, y 633 nanómetros.

Random:

- El IBR no tiene un canal de YouTube.
- Más de 55 miembros del IBR son de tauro.
- El promedio de edad de los/as becarios/as es de 27 años.
- Más del 30% de los/as miembros del IBR cumple años en julio.

- El 50% de los/as miembros de IBR viene en auto.
- Los/as becarios/as hacen una cervecada por mes.
- Hay más de 3 especies de árboles diferentes en el predio CCT.
- El 60% de los/as miembros del IBR tienen una mascota.
- El IBR abrió un perfil en Tik Tok.
- El 5% del IBR es vegetariano/a

- **Estaciones de juego:**

- Para agilizar el proceso, se organizarán estaciones de juego para cada una de las secciones de preguntas.
- Habrá un total de cuatro estaciones, dispuestas al aire libre en la sede CCT. Cada estación estará señalizada con un globo que contendrá el nombre de la estación.
- Cada estación tendrá un/a moderador/a o facilitador/a responsable de guiar el juego y contará con dos tarjetas, una de color verde y otra de color rojo, para que cada equipo responda la veracidad o falsedad de las afirmaciones.
- En cada estación habrá dos grupos jugando simultáneamente. Se necesitarán realizar 13 rondas para que todos los equipos roten a través de las mismas.

- **Proceso de respuesta:**

- Se responderán tres preguntas por estación.
- Cada pregunta se leerá en voz alta por el/la moderadora.
- Los equipos tendrán un tiempo acotado (30 segundos) para elegir su respuesta y levantar la tarjeta al mismo tiempo.
- Después de cada ronda de preguntas, el/la moderador/a explicará las respuestas correctas.

- **Sistema de puntuación:**

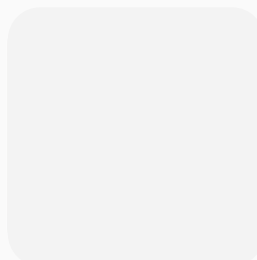
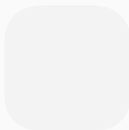
- El/la moderador/a de cada estación registrará las respuestas correctas de los equipos y actualizará la puntuación. Se asignará 1 punto por respuesta correcta y se restará 1 punto por respuesta incorrecta.

- **Finalización y premiación:**
 - Después de que cada equipo haya pasado por todas las estaciones, se procederá a la suma de puntos y premiación. El/la coordinador/a asignado/a deberá sumar los puntos de cada estación y determinar el podio ganador.
 - Los tres primeros lugares se llevarán: una remera, una tote bag, una agenda y una birome del IBR para cada miembro del equipo. El resto de los/as participantes de la actividad se llevará una birome del instituto. Los obsequios contendrán el concepto de la estrategia y los colores propuestos en la misma.

- **Duración total de la dinámica:**
 - Presentación y explicación: 5 minutos aproximados.
 - Estaciones: 45 minutos aproximados.
 - Suma de puntos y premiación: 10 minutos aproximados.
 - Duración total estimada: una hora.

- **Recursos necesarios:**
 - 1 coordinador/a
 - 4 moderadores/as
 - 4 globos
 - 16 pares de tarjetas de verdadero y falso
 - 27 remeras
 - 27 tote bags
 - 27 agendas
 - 234 biromes

A continuación, se comparten los montajes de las distintas piezas diseñadas para llevar adelante esta acción.



- **Encuesta de feedback: ¿Cuánto conocemos al IBR?**
 - Para medir el impacto de esta acción, al finalizar la actividad, se enviará por mail una encuesta de feedback sobre la dinámica. La misma se completará de forma anónima.
 - El título de la misma será “Encuesta de feedback: ¿Cuánto conocemos al IBR?” y tendrá como bajada el siguiente texto: “Completá esta encuesta de forma anónima para ayudarnos a mejorar futuras ediciones de actividades lúdicas que promuevan el encuentro y fomenten el sentido de pertenencia”.
 - Los campos a completar serán nueve:
 1. ¿Cómo calificarías la actividad en general?
 - Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Deficiente
 2. ¿Qué te pareció la duración total de la actividad?
 - Demasiado larga
 - Adecuada
 - Demasiado corta
 3. ¿Consideras que la actividad logró su objetivo de propiciar el encuentro entre los miembros del instituto?
 - Totalmente
 - Parcialmente
 - No
 4. ¿Qué te pareció el formato del juego verdadero/falso?
 - Muy entretenido
 - Entretenido
 - Poco entretenido
 - No fue entretenido
 5. ¿Cómo calificarías la organización y moderación de la actividad?
 - Excelente

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Deficiente

6. ¿Qué te pareció la dinámica de las estaciones de juego?

- Muy bien organizada
- Bien organizada
- Regularmente organizada
- Mal organizada

7. ¿Consideras que la actividad ayudó a fortalecer los lazos entre los/as participantes?

- Sí
- No
- No estoy seguro/a

8. ¿Qué mejorarías para futuras ediciones?
(Texto de respuesta largo)

9. ¿Hay algún comentario adicional que te gustaría compartir?
(Texto de respuesta largo)

- Al completar la encuesta de feedback, se mostrará el siguiente mensaje de confirmación: “¡Muchas gracias por tu participación en la construcción colectiva de ciencia de calidad! Tus respuestas nos ayudan a seguir mejorando y a organizar actividades más efectivas para la construcción colectiva de ciencia de calidad.”

Por último, se sugieren algunas actividades alternativas para implementar en ediciones futuras en el retreat:

- Búsqueda del tesoro sobre el IBR
- Bingo sobre el IBR
- Rompecabezas sobre el IBR

Implementación de la estrategia

Se facilitan algunas recomendaciones y sugerencias a tener en cuenta para implementar la estrategia de comunicación:

- Presentar a los/as miembros del IBR el nuevo desarrollo conceptual con la misión, visión y valores y los objetivos comunicacionales. La presentación podría realizarse un viernes, luego de los seminarios institucionales donde asisten investigadores/as y becarios/as.
- Reforzar y complementar la presentación de la nueva identidad visual mediante el envío de un newsletter institucional, a cargo del área de comunicación.
- Calendarizar las distintas acciones desarrolladas anteriormente a lo largo del año lectivo. La misma estará a cargo del área de comunicación y deberá ser aprobada por el CD.

En este sentido, se propone comenzar con la dinámica de participación en el retreat “¿Cuánto conocemos al IBR?” ya que la misma involucra a todos los/as miembros del instituto y constituye un espacio de encuentro idóneo para comenzar a fomentar la apropiación del desarrollo conceptual de manera lúdica y distendida.

En cuanto a las otras dinámicas, “Ronda de ideas” y “Networking grupal”, se organizarán de acuerdo a la estructura y formato de cada una. Se presenta un esquema tentativo de la mismas a continuación:

Calendario de dinámicas	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
¿Cuánto conocemos al IBR?	x												
Ronda de ideas					x		x		x		x		x
Networking grupal				x		x		x		x		x	

- Evaluar el impacto de las acciones de comunicación implementadas para garantizar que los objetivos se estén cumpliendo y realizar ajustes en caso de que sea necesario. Para esto, se propone distribuir una encuesta de feedback luego de cada una de las dinámicas a los actores participantes de las mismas como también una encuesta general al finalizar el año lectivo. Las encuestas de

cada dinámica ya han sido detalladas anteriormente. A continuación se comparte la encuesta de feedback general.

- **Encuesta de feedback general**

- Para medir el impacto de las iniciativas y el trabajo llevado adelante por el equipo de comunicación, se enviará por mail una encuesta de feedback a fin de año. La misma se completará de forma anónima.
- El título de la misma será “Encuesta de feedback: evaluación de la comunicación institucional” y la bajada: “Te agradecemos por tomarte el tiempo para completar esta encuesta. Tu feedback es fundamental para mejorar nuestras iniciativas y fortalecer la identidad del instituto”.
- Los campos a completar serán 11:

1. ¿Cuál es tu rol en el instituto?

- Becario/a
- Investigador/a
- Personal CPA

Evaluación general de las dinámicas:

2. ¿Cómo evaluarías la efectividad de las dinámicas en las que participaste (“Networking grupal”, “Ronda de ideas” o “¿Cuánto conocemos al IBR?”) en fomentar la integración y colaboración entre las/ los miembros del instituto?

- Muy efectiva
- Efectiva
- Poco efectiva
- Nada efectiva
- No participé en ninguna

3. ¿En qué medida considerarás que las actividades de este año han contribuido a fortalecer la colaboración y el sentido de pertenencia en el IBR?

- En gran medida
- En buena medida
- En poca medida
- No contribuyeron

4. ¿Qué aspecto/s de las dinámicas te resultaron más útiles o interesantes?
(Texto de respuesta largo)
5. ¿Qué cambios o mejoras sugerís para futuras actividades?
(Texto de respuesta largo)

Evaluación del concepto “Ciencia colectiva de calidad”

6. ¿Cómo calificarías la claridad con la que el equipo de comunicación transmitió el nuevo concepto “Ciencia colectiva de calidad”?
 - Muy claro
 - Claro
 - Regular
 - Poco claro
 - Confuso
7. ¿Cómo percibís el concepto “Ciencia colectiva de calidad” en relación con las actividades y comunicación del instituto?
 - Muy bien alineado
 - Alineado
 - Poco alineado
 - No alineado

Evaluación general sobre la comunicación institucional

8. ¿Qué tan satisfecho/a estás con la calidad y frecuencia de la comunicación en el IBR?
 - Muy satisfecho/a
 - Satisfecho/a
 - Neutral
 - Insatisfecho/a
9. ¿Sentís que las acciones de comunicación han logrado fortalecer la identidad colectiva del IBR?
 - Sí, mucho
 - Sí, en cierta medida
 - Poco
 - No

10. ¿Hay algún aspecto del trabajo del equipo de comunicación que te gustaría mejorar?

(Texto de respuesta largo)

11. ¿Hay algún comentario adicional que te gustaría compartir?

(Texto de respuesta largo)

- Al completar la encuesta de feedback, se mostrará el siguiente mensaje de confirmación: “¡Muchas gracias por tomarte el tiempo de completar esta encuesta! Contar con tu feedback es fundamental para mejorar la comunicación en el instituto.”

Por otro lado, tal como se mencionó en el diagnóstico, las acciones de comunicación propuestas en la estrategia constituyen un punto de partida para propiciar las transformaciones deseadas. Es por esto, que a continuación se establecen pautas a tener en cuenta a la hora de planificar y ejecutar nuevas acciones de comunicación, para asegurarse que las mismas estén alineadas con los objetivos propuestos.

- Definir el objetivo y actor/es de cada acción de comunicación. De esta manera, se asegurará la coherencia y correspondencia con la estrategia delineada.
- Respetar la identidad visual del concepto “Ciencia colectiva de calidad” en cada acción - ver Anexo N 5.
- Garantizar que las acciones de comunicación reflejen los valores institucionales y estén alineadas con la narrativa propuesta. El “trabajo en equipo” debe estar presente en todas las acciones ya que es un pilar central de la narrativa institucional. Los demás valores como “excelencia”, “innovación”, “formación continua” y “compromiso social”, deberán expresarse de acuerdo a su relevancia en cada acción específica.
- Evaluar el impacto de las acciones de comunicación implementadas para garantizar que los objetivos se estén cumpliendo y realizar ajustes en caso de que sea necesario. Cada acción requerirá sus propios indicadores, tanto cualitativos como cuantitativos.

En resumen, a lo largo la Parte IV se desarrolló la estrategia de comunicación diseñada para el abordaje de las transformaciones deseadas que se desprenden del diagnóstico de la Parte III. La misma incluye acciones comunicacionales para la planificación estratégica de la comunicación institucional como para el fortalecimiento de los lazos entre los/as miembros del IBR y recomendaciones para su implementación.

A continuación, se esbozan las consideraciones finales que sintetizan los aprendizajes vivenciados en el transcurso de esta tesina y las reflexiones que dicho proceso ha facilitado.

A modo de cierre

El presente trabajo de investigación-acción se propuso indagar y reflexionar acerca de la gestión de la comunicación en el IBR, organización científica del ámbito público de la ciudad de Rosario.

Esta doble práctica, investigar y accionar, implica entender a la comunicación como espacio de encuentro para la transformación y a los/as comunicadores/as como facilitadores/as del mismo. Es desde la perspectiva conceptual propuesta por la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario, que se abordó al IBR como un espacio vivo y en constante movimiento. Es así, que se buscó recuperar las redes de conversaciones que lo sostienen y que lo nutren, a través de sus distintos actores, entendiendo que es allí donde se construye el sentido y que en cada situación siempre existen múltiples significados.

A su vez, conocer y entender las particularidades de un instituto dedicado a la generación de conocimiento científico, permitió pensar a la organización como un espacio que lejos de existir de manera aislada, se encuentra inscripto en un contexto social, político y económico particulares, con el cual intercambia significados.

Comprender las condiciones de producción de conocimiento en el IBR desde una mirada comunicacional resultó fundamental para recuperar las valoraciones, prácticas y conductas de la comunidad que lo conforma.

Desde este marco teórico, y gracias al enfoque metodológico que orientó cada paso del proceso, se logró dar cuenta de las diferentes conversaciones que se dan en la organización: los acuerdos, las tensiones y las contradicciones que emergieron a lo largo del diagnóstico a través de las voces de los diferentes actores.

Es así, que a través de la escucha organizacional, se detectaron dos nudos problemáticos centrales, los cuales encuentran su articulación con los objetivos del trabajo y sus ejes teóricos: por un lado, la falta de integración entre los/as miembros del instituto y por otro, la falta de planificación en la comunicación institucional y transparencia en la comunicación de las decisiones institucionales.

Si bien cada uno de estos nudos presentó aspectos y particularidades propias, así como también lógicas de actores diferentes, se encuentran estrechamente ligados. Los hallazgos de esta tesina dan cuenta de la compleja trama de relaciones en el instituto y de la alta vinculación de los procesos y acciones que allí tienen lugar.

De esta manera, se diseñó una estrategia comunicacional que sirve como punto de partida para impulsar las transformaciones deseadas: la planificación estratégica de la comunicación institucional y el fortalecimiento de los lazos entre los/as miembros del IBR. La misma se estructura bajo el concepto "Ciencia colectiva de calidad" y constituye una invitación a los diferentes actores a encontrarse y construir colaborativamente, transformando la organización

y, recuperando así la noción de ciencia como construcción colectiva, situacional e histórica.

Por un lado, para la planificación estratégica de la comunicación institucional, se trabajaron acciones ligadas a la dimensión informativa de la comunicación, centradas en los mensajes y su distribución. A través del rediseño comunicacional de la intranet y las recomendaciones para la redacción de las actas del CD, se buscó ordenar, facilitar y acercar la información a los actores relevantes, abordando así los diferentes aspectos de este nudo problemático: la escasez de recursos humanos en el área de comunicación, las prácticas de comunicación del CD, la agenda de actividades del instituto y la cantidad y diversidad de procesos administrativos a comunicar.

A su vez, se propuso la redefinición de los roles y funciones del área de comunicación desde un enfoque estratégico, con el fin de pensar a la misma de manera integral y no de manera meramente operativa e instrumental, habilitando nuevas formas de ser y hacer en la organización.

Por otro lado, para el fortalecimiento de los lazos entre los/as miembros del IBR, se trabajaron acciones ligadas a la dimensión interaccional de la comunicación centradas en la producción de sentido con el/la otro/a . A través de las dinámicas de participación, se buscó generar espacios de encuentro y de transformación desde la horizontalidad y el intercambio entre los actores involucrados, abordando así los diferentes aspectos del nudo problemático: la competencia entre pares, la distribución de los espacios de laboratorio, la diversidad temática, la cantidad de miembros y la distancia geográfica.

Las dimensiones de la comunicación trabajadas en esta estrategia no son azarosas, sino que emergen del diagnóstico y encuentran su correspondencia con los aspectos de cada nudo problemático y los actores involucrados, así como también con las transformaciones que se buscan propiciar. De la misma manera, las acciones propuestas responden a las diferentes necesidades e intereses de los actores, ofreciéndoles una invitación a transformarse y participar.

Siguiendo esta línea, se observa cómo las transformaciones deseadas se nutren mutuamente. Fomentar un entorno de trabajo en equipo facilita la construcción de confianza en la organización. A su vez, cuando la comunicación es abierta y accesible y se promueve la participación, las relaciones entre los/as miembros se fortalecen. De esta manera, se genera un ciclo virtuoso de transparencia y colaboración, donde cada miembro se siente parte de la organización y por ende, comprometido con su misión, visión y valores.

En relación a la implementación de las propuestas, es necesario destacar que tanto desde el área de comunicación como la Dirección, tienen en cuenta la importancia y el valor de la comunicación en la gestión institucional, lo que permitirá profundizar los esfuerzos realizados y sentará las bases para trabajar de manera estratégica.

De esta manera, entendiendo que las redes de conversaciones que sustentan a la organización

son dinámicas y que a través del reconocimiento de las mismas se habilitan nuevas posibilidades y oportunidades, este trabajo se propuso brindar un aporte comunicacional al IBR, no como una fórmula cerrada, sino como un punto de partida para construir de manera colectiva nuevos sentidos en la organización, prestando atención al contexto que siempre cambiante, hará emerger las voces presentes en la trama institucional y demandará nuevos espacios para el encuentro y la transformación.

Para finalizar, el recorrido a lo largo de esta tesina permite reflexionar no solo acerca de la gestión de la comunicación en el IBR como caso, sino también del rol del/la comunicador/a en las organizaciones de CyT. En este sentido, se evidencia la importancia de su labor en el abordaje de situaciones problemáticas de orden político institucional desde una perspectiva comunicacional. Su capacidad de reconocer e interpelar la dimensión comunicacional de los procesos que tienen lugar en una organización de estas características, a través de las redes de conversaciones que los sustentan, se vuelve fundamental a la hora de facilitar la transformación y la construcción de nuevos sentidos que hacen a la cultura científica de la institución.

De esta manera, se pone en relieve no sólo el trabajo del/a comunicador/a en la dimensión informativa de la comunicación a través de la difusión y transmisión de datos e información, sino de su capacidad a la hora de abordar críticamente la complejidad de los procesos y de operar en los mismos como un/a facilitador/a del cambio, teniendo en cuenta los intereses y aspectos que caracterizan a cada actor para así, invitarlos a participar y construir de manera colectiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Ardèvol, E y Gómez Cruz, E. (2012). *Las tecnologías digitales en el proceso de la investigación social: reflexiones teóricas y metodológicas desde la etnografía virtual*. Disponible en https://www.academia.edu/6974611/Las_tecnolog%C3%ADas_digitales_en_el_proceso_de_investigaci%C3%B3n_social_reflexiones_te%C3%B3ricas_y_metodol%C3%B3gicas_desde_la_etnograf%C3%ADa_virtual
- Barbero, J. (1987). *De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía*. Gustavo Gili, Barcelona, España.
- Brandolini, A, González Frígolí, M y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna. Claves para un gestión exitosa*. La Crujía Ediciones. Buenos Aires. Argentina.
- Comba, S y Toledo, E. (2008). *Ciberculturas, Organizaciones y Gestión de la Comunicación*. Revista FISEC-Estrategias, N°11. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Buenos Aires. Argentina.
- Flores, F. (1996). *Creando organizaciones para el futuro*. Dolmen, cuarta edición. Santiago de Chile. Chile.
- Frutos, S. (1997). *La entrevista en la investigación social: interacción comunicativa*. Anuario del Departamento de Ciencias de la Comunicación. Volumen 2. Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Escuela de Comunicación Social. Universidad Nacional de Rosario. Argentina.
- Gasparri, E. (2013). *Ciencia, Tecnología y Sociedad. Ejes para repensar la comunicación desde la apropiación*. Encuentro Panamericano de Comunicación. Córdoba. Argentina.
- Gómez Ferri, J. (2012). *Cultura: sus significados y diferentes modelos de cultura científica y técnica*. Revista Iberoamericana De Educación, N°58. Disponible en <https://rieoei.org/RIE/issue/view/39>
- Hernández Sampieri, R, Fernández Collado, C y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Interamericana. México DF. México.
- Knorr Cetina, K. (2005). *La fabricación del conocimiento. Un ensayo constructivista y contextual de la ciencia*. Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires. Argentina.
- Kreimer, P. (1999). *De probetas, computadoras y ratones. La construcción de una mirada sociológica de la ciencia*. Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires. Argentina.
- Massoni, S. (2007). *Modelo de Comunicación Estratégica (Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente)*. Estrategias. Los desafíos de la comunicación

en un mundo fluido. Homo Sapiens Ediciones. Rosario. Argentina. Disponible en <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1150/1/Massoni-%20Comunicaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf>

- Massoni, S. (2016). *Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactiva en comunicación: Análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional*. Revista Civilizar Volumen 3, N°3. Universidad Sergio Arboleda. Bogotá. Colombia. Disponible en https://www.academia.edu/70261835/Metodolog%C3%ADas_t%C3%A9cnicas_y_herramientas_de_la_investigaci%C3%B3n_enactiva_en_comunicaci%C3%B3n_an%C3%A1lisis_y_prescripci%C3%B3n_mediante_marcas_de_racionalidad_comunicacional
- Massoni, S. (2013). *Comunicación estratégica: matrices de datos en la investigación enactiva*. Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, N° 18. ALAIC. Disponible en <https://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/116>
- Massoni, S. (2008). *Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Disponible en <https://www.cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=9&articulo=952&tipo=A&sid=152&NombreSeccion=Articulos&Accion=Ver>
- Massoni, S. (2003). *Estrategias de comunicación: un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional*. Resumen de Tesis doctoral en Temas y Debates Universidad Nacional de Rosario. Rosario. Argentina. Disponible en https://www.academia.edu/24073182/Estrategias_de_comunicaci%C3%B3n_un_modelo_de_abordaje_de_la_dimensi%C3%B3n_comunicacional_para_el_desarrollo_sostenible_entendido_como_cambio_social_conversacional
- Mendizábal, N. (2006). *Los componentes en el diseño flexible en la investigación cualitativa*. En Vasilachis de Gialdino, I. Estrategias de investigación cualitativa. Gedisa. España.
- Najmanovich, L. (2007). *El desafío de la complejidad: redes, cartografías dinámicas y mundos complejos*. Utopía y Praxis Latinoamericana, N°38. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela.
- Orozco Gómez, G. (1997). *La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa*. Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario. Jalisco. México.
- Peña Vera, T y Pirela Morillo, J. (2007). *La complejidad del análisis documental*. Información, cultura y sociedad: revista del Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas, N°16. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires. Argentina.
- Quintanilla Fisac, M. A. (2010). *La ciencia y la cultura científica*. Revista De Estudios

Sobre La Ciencia y La Tecnología, Volumen 3, Nº 1.

- Sánchez, M. A., Schmidt, M. A. y Obiol, L. C. (2016). *Redes de coautorías y patrones de colaboración institucional: análisis de un caso en el campo de la ingeniería*. Memorias. Volumen, Nº16. Universidad Cooperativa de Colombia. Colombia. Disponible en https://www.academia.edu/29623202/Redes_de_coautor%C3%ADas_y_patrones_de_colaboraci%C3%B3n_institucional_an%C3%A1lisis_de_un_caso_en_el_campo_de_la_ingenier%C3%ADa
- Shinn, T. (1999) Prólogo en P. Kreimer. De probetas, computadores y ratones. La construcción de una mirada sociológica sobre la ciencia. Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires. Argentina.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Ediciones Paidós. Barcelona. España.
- Uranga, W. (2004). *La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional*. Texto preparado para ser presentado en la Semana de Comunicación en las Organizaciones. Rosario. Argentina, 24 al 27 de agosto de 2004. Disponible en www.wuranga.com.ar
- Uranga, W. (2007). *Mirar desde la comunicación*. Disponible en <https://www.comunicacion4.com.ar/archivos/URANGA-MirarDesdeLaComunicacion.pdf>
- Vaccarezza, L. S. (2009). *Estudios de cultura científica en América Latina*. Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires. Argentina. Disponible en <https://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/415>

OTROS RECURSOS

- Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. (s.f). <https://www.conicet.gov.ar/definiciones-tecnicas/#:~:text=Las%20categor%C3%ADas%20de%20los%20Investigadores,%2C%20Independiente%2C%20Principal%20y%20Superior>
- El ajuste de Milei en el Conicet: desfinanciamiento, becas suspendidas y despidos. <https://www.pagina12.com.ar/704793-el-ajuste-de-milei-en-el-conicet-desfinanciamiento-becas-sus>
- Instituto de Biología Molecular y Celular de Rosario. (2012). *[Folleto]*. Editado por IBR.
- Instituto de Biología Molecular y Celular de Rosario. (2011). *IBR en números*. <https://www.ibr-conicet.gov.ar/institucional/ibr-en-numeros/>
- Instituto de Biología Celular y Molecular de Rosario. (s.f). Diego de Mendoza fue

distinguido como Investigador de la Nación Argentina. <https://www.ibr-conicet.gov.ar/fue-diego-de-mendoza-fue-distinguido-como-investigador-de-la-nacion-argentina/>

- Instituto de Biología Celular y Molecular de Rosario. (s.f). Historia. <https://www.ibr-conicet.gov.ar/institucional/historia/>
- La inauguración del IBR reunió la ciencia con el fervor militante. (20 de septiembre de 2011). La Capital. <https://www.lacapital.com.ar/edicion-impresa/la-inauguracioacuten-del-ibr-reunioacute-la-ciencia-el-fervor-militante-n718773.html>

ANEXOS

Anexo 1: Preguntas guías a miembros del IBR.

Ejes temáticos

- Vínculo con la organización
- Cultura científica
- Comunicación

Preguntas guías

1. Cuestionario aplicado a referente de la Dirección de la organización.

Vínculo con la organización

- ¿Cuál es tu rol/responsabilidades dentro de IBR?
- ¿Hace cuanto formás parte del instituto? Indagar sobre el recorrido personal.

Cultura científica

- ¿Cómo es trabajar en IBR? ¿Qué particularidad tiene en comparación a cualquier otras organizaciones como una facultad (Nota interna: ponderar las particularidades de que se trata de una organización de ciencia y tecnología)
- ¿Cómo es la dinámica de trabajo en el día a día? ¿Hay reuniones diarias o semanales? ¿Con quiénes?
- ¿Con cuántas personas trabajás en el día a día?
- ¿Cómo se lleva a cabo la toma de decisiones?
- ¿Qué estrategias se utilizan para integrar a los diferentes roles en la toma de decisiones?
- ¿Hay algún tipo de idiosincrasia particular de la comunidad científica que puede condicionar la forma de vincularse entre sus miembros? ¿Cómo cuáles?
- Respecto a la colaboración entre áreas para trabajar conjuntamente, ¿cómo la valoraría? ¿Cuáles les parece que son las tensiones o intereses que se ponen en juego? ¿cómo se visualiza esto en cada uno de los actores en particular (directores, investigadores, becarios, etc.)?
- ¿Cómo es tu espacio de trabajo?
- ¿Qué lugares u otros espacios del instituto habitás generalmente?

Comunicación

- ¿Qué entendés por comunicación? ¿Cómo podrías describirla?
- ¿Qué lugar ocupa la comunicación en tu gestión? Del 1 al 10, siendo 1 no relevante y 10 ocupa un rol central en la gestión. ¿Por qué?
- ¿Cómo interactúan normalmente desde la Dirección con los/as investigadores/as, becarios/as y CPA en términos de comunicación?

- ¿Cómo dan a conocer las novedades del instituto al interior de IBR?
- ¿Qué obstáculos suelen surgir en la comunicación y cómo los abordan? ¿Te parece que al tratarse de una comunidad científica tiene particularidades o condicionamientos concretos?
- ¿Cómo describirías la comunicación entre los/as miembros de las diferentes áreas de IBR: investigadores/as, becarios/as, CPA y autoridades? ¿Qué debilidades y fortalezas encontrarías? (Nota interna: conducir la respuesta para que responda por cada actor en particular).
- ¿Cómo describirías la comunicación entre diferentes grupos o áreas de investigación? ¿Qué debilidades y fortalezas encontrarías?

2. Cuestionario aplicado a miembro del CD

Vínculo con la organización

- ¿Cuáles son tus responsabilidades como miembro del CD de IBR? ¿Qué otras funciones cumplís?
- ¿Hace cuanto formás parte del instituto? Indagar sobre el recorrido personal.

Cultura científica

- ¿Cómo es trabajar en IBR?
- ¿Cómo es la dinámica de trabajo en el día a día? ¿Hay reuniones diarias o semanales? ¿Con quiénes?
- ¿Con cuántas personas trabajás en el día a día?
- ¿Cómo se lleva a cabo la toma de decisiones?
- ¿Qué estrategias se utilizan para integrar a los diferentes roles en la toma de decisiones?
- ¿Cómo es tu espacio de trabajo?
- ¿Qué lugares u otros espacios del instituto habitás generalmente?

Comunicación

- ¿Cómo se comunican normalmente entre miembros del CD?
- ¿Cómo interactúan normalmente desde el CD con investigadores/as, becarios/as y CPA en términos de comunicación?
- ¿Cómo dan a conocer las novedades del instituto?
- ¿Qué obstáculos suelen surgir en la comunicación y cómo los abordan?

3. Cuestionario aplicado a investigadores/as

Vínculo con la organización

- ¿Cuál es tu rol/responsabilidades dentro de IBR?
- ¿Hace cuanto formás parte del instituto? Indagar sobre el recorrido personal.

Cultura científica

- ¿Cómo es trabajar en IBR?

- ¿Cómo se compone tu grupo de trabajo? ¿Con cuántas personas trabajás en el día a día?
- ¿Cómo es la dinámica de trabajo en el día a día? ¿Hay reuniones diarias o semanales? ¿Con quiénes?
- ¿Con cuántas personas trabajás en el día a día?
- ¿Cómo es tu espacio de trabajo?
- ¿Qué lugares u otros espacios del instituto habitás generalmente?

Comunicación

- ¿Qué canales usás para comunicarte con tu grupo de trabajo (becarios/as otros/as investigadores/as)?
- ¿Cómo interactuás normalmente con tus pares (otros/as investigadores/as)?
- ¿Cómo describirías la comunicación entre diferentes grupos o áreas de investigación? ¿Qué debilidades y fortalezas encontrás?
- ¿Cómo interactuás normalmente con otros/as miembros de la organización: CPA y autoridades?
- ¿Cómo te enterás de las novedades del instituto? (apertura de concursos, compra de equipamiento, etc.)
- ¿Qué obstáculos suelen surgir en la comunicación y cómo los abordan?

4. Cuestionario aplicado a becarios/as

Vínculo con la organización

- ¿Cuál es tu rol dentro de IBR?
- ¿Hace cuanto formás parte del instituto? Indagar sobre el recorrido personal.
- ¿Cómo se compone tu grupo de trabajo? ¿Con cuántas personas trabajás en el día a día?

Cultura científica

- ¿Por qué elegiste hacer tu tesis doctoral en IBR? Ventajas y desventajas.
- ¿Cómo es investigar/hacer tu doctorado o postdoctorado en IBR? ¿Cómo es la dinámica de trabajo? ¿Hay reuniones diarias o semanales?
- ¿Qué lugares/espacios del instituto usás/habitás generalmente?
- ¿Cómo es tu espacio de trabajo?
- ¿Cómo describirías el clima de trabajo en IBR?

Comunicación

- ¿Qué canales usan para comunicarse con tu grupo de trabajo?
- ¿Cómo describirías la comunicación con tus pares (otros/as becarios/as)?
- ¿Cómo describirías la comunicación con tu Jefe/a de Grupo?
- ¿Cómo te enterás de las novedades del instituto? (apertura de concursos, compra de equipamiento, etc.)
- ¿Qué obstáculos suelen surgir en la comunicación y cómo los abordan?
- ¿Cómo interactuás normalmente con otros/as miembros de la organización: CPA y

autoridades en términos de comunicación?

- ¿Existen instancias de colaboración entre diferentes grupos y/o áreas de investigación? ¿Comparten sus trabajos y/o avances entre colegas?

5. Cuestionario aplicado a CPA

Vínculo con la organización

- ¿Cuál es tu rol/responsabilidades dentro de IBR?
- ¿Hace cuanto formás parte del instituto? Indagar sobre el recorrido personal.

Cultura científica

- ¿Cómo es trabajar en IBR?
- ¿Cómo se compone tu grupo de trabajo? ¿Con cuántas personas trabajás en el día a día?
- ¿Cómo es la dinámica de trabajo en el día a día? ¿Hay reuniones diarias o semanales? ¿Con quiénes?
- Respecto a la colaboración entre áreas para trabajar conjuntamente, ¿cómo la valoraría? ¿Cuáles le parece que son las tensiones o intereses que se ponen en juego? ¿Cómo se visualiza esto en cada uno de los actores en particular (Jefes/as de Grupo, investigadores/as, becarios/as, etc.)? (Nota interna: conducir la respuesta contemplando a todos los actores)
- ¿Con cuántas personas trabajás en el día a día?
- ¿Cómo es tu espacio de trabajo?
- ¿Qué lugares u otros espacios del instituto habitás generalmente?

Comunicación

- ¿Qué canales usás para comunicarte con tu grupo de trabajo?
- ¿Cómo interactuás normalmente con el resto de los/as miembros de la organización: investigadores/as, becarios/as y autoridades? ¿Hay algún tipo de idiosincrasia particular de la comunidad científica que puede condicionar la forma de vincularse entre sus miembros? ¿Cómo cuáles? (Nota interna: conducir la respuesta para que conteste por cada actor).
- ¿Cómo te enterás de las novedades del instituto?
- ¿Qué obstáculos suelen surgir en la comunicación y cómo los abordan? ¿Te parece que al tratarse de una comunidad científica tiene particularidades o condicionamientos concretos?
- ¿Cómo describirías la comunicación entre los/as miembros de las diferentes áreas de IBR: investigadores/as, becarios/as, CPA y autoridades? ¿Qué debilidades y fortalezas encontrás?

Anexo 2: Análisis de la intranet (observación etnográfica digital).

Observación etnográfica digital: Intranet		
Sección	Subsección	Contenido
1	Administración	<p>Infografía con los datos de contacto de los responsables de administración de: subsidios, depósito y recepción de mercadería, becas y RRRHH, pagos, compras y depósitos, y gestión de firmas institucionales, rendiciones de proyectos y envío de cartas y encomiendas.</p> <p>Tres archivos pdf con instructivos sobre el software Tryton que utilizan para (1) control de stock y vales de retiro de ítems (alcohol, frascos de cultivo, barbijos, guantes, etc.), (2) órdenes de pago y (3) "Mis proyectos" donde se pueden ver en detalle algunos datos sobre los proyectos de investigación como: rubros, presupuestos, ingresos y egresos.</p>
	General	<p>- Contacto de la persona responsable de la comisión.</p> <p>- Función: Coordinación de ocupación de laboratorios IBR-CCT según el aforo indicado por las medidas preventivas por la pandemia. Medio de comunicación directo con los integrantes de cada laboratorio a fin de generar un canal bidireccional de comunicación para cosas que requieran comentar y consultar. Coordina la ejecución de algunas tareas para cada laboratorio (repartir barbijos, recibir DDJJ, etc.).</p>
	Software Fundación IBR	<p>- Integrantes: listado de los coordinadores titulares y suplentes de cada lab.</p> <p>- Contacto de la persona responsable de la comisión.</p>
	Comisión de Coordinación de Laboratorios	<p>- Función: Provee a los grupos de investigación de reactivos de uso común al mejor precio posible optimizando el proceso de búsqueda de cotizaciones, compras a granel, importaciones, almacenamiento y distribución trazable, asegurando los estándares de calidad.</p> <p>- Integrantes</p>
	Comisión de Drogiero (en desarrollo)	<p>Dos hojas de cálculo con el listado del equipamiento disponible en cada una de las sedes. Los campos que posee el documento son: "Código", "Equipo", "Ubicación", "Responsable" y "Formas de uso".</p>
	Comisión de Equipamiento (listado) (en progreso)	<p>Además, cada hoja incluye los datos de contacto de los responsables de la comisión, de IBR y de Facultad, respectivamente.</p>
	Comisión de Espacios y Salas (planos) (en desarrollo)	<p>- Hoja de cálculo con el relevamiento de salas y espacios del IBR, sede CCT al 09/09/2021 y el contacto de los responsables del relevamiento y archivo pdf con el plano del instituto y las referencias.</p> <p>- Archivo pdf con los planos correspondientes a la sede Facultad y el contacto del responsable del relevamiento. Los mismos indican los nombres de los espacios, el número de mesadas, número de laboratorio y el apellido de cada Jefe de Grupo. Relevamiento realizado en diciembre de 2021.</p>

	<p>Archivo pdf con los coordinadores del gabinete, los integrantes y las funciones. Todos estos datos varían según la sede. En el caso de las funciones, podemos diferenciarlas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Función CCT: El GG-general se ocupa de analizar y coordinar las prioridades edilicias, de infraestructura y equipamiento en base a las solicitudes de la comunidad del IBR y la disponibilidad financiera. El Gabinete de Gestión asume las responsabilidades sobre el proceso de ejecución del presupuesto institucional, procurando la disposición de los recursos y la estructura necesaria para alcanzar los objetivos de la institución, coordinando sus actividades con el Consejo Directivo, las comisiones y la comunidad IBR. <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Elaboración del presupuesto institucional, análisis y ejecución. > Proyección de gastos en función del presupuesto. > Coordinación con los diferentes miembros-grupos-responsables para agilizar procesos. > Análisis de necesidades, propuesta de posibles soluciones y seguimiento de su resolución. <p>- Función Facultad: Se conformó recientemente para colaborar con la Vice Directora de sede facultad Dra. Daniela Gardiol, a fin de tener una representatividad de los distintos sectores de IBR que nos permita conocer mejor las problemáticas de cada grupo, repartir las tareas y fomentar el trabajo en equipo. Tenemos funciones generales que discutimos y tratamos entre todos y todas y además, algunos se encargan de coordinar determinadas tareas (sala de lavado, HyS, coordinación con infraestructura y taller de facultad).</p> <p>- Contacto de la persona responsables de la comisión diferenciadas por sede.</p>
<p>Comisión de Gabinete de Gestión</p>	<p>- Función:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Establecer y desarrollar políticas, códigos de práctica y normas internas en materia de Seguridad, Medioambiente y Salud (por ejemplo: confeccionar reglamentaciones, hacer relevamientos y evaluaciones de riesgo). > Asegurar la difusión, entendimiento y cumplimiento de las Políticas de Seguridad, Medioambiente y Salud. <p>- Tareas habituales:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Confección y revisión de las normas básicas de higiene y seguridad. > Capacitaciones periódicas a los miembros que se incorporan a la comunidad IBR. > El Comité se apoya en la colaboración de los Brigadistas de cada grupo de trabajo, encargados de difundir y hacer respetar las normas de seguridad internas y de trasladar al Comité inquietudes, pedidos y sugerencias de los miembros del Instituto. > Coordinar y ejecutar tareas sugeridas por la Empresa asesora. > Elaboración de protocolos, capacitaciones y evaluaciones para posibilitar el regreso del personal al trabajo experimental durante la pandemia. <p>- Contacto de la persona responsable de la comisión.</p>
<p>Comisión de Higiene y Seguridad</p>	<p>- Función: La mesa de eficiencia es una iniciativa concebida originalmente para mejorar el desempeño profesional de los investigadores del IBR y fortalecer los vínculos entre ellos. Se trata de una serie de actividades, bajo el formato de mesa reducida, con un investigador expositor que plantea problemáticas de rutina en su función de investigador y dos o tres asesores que desmenuzan la problemática y ofrecen puntos de vista y alternativas para su resolución. Las actividades son individuales y de libre temática para el expositor o multi-mesas enfocadas en puntos comunes para todos los investigadores, como ser la mejora de proyectos de investigación antes de aplicar o la promoción de pedidos de subsidios.</p> <p>- Integrantes</p>
<p>Comisión de Mesa de Eficiencia</p>	

	<p>Archivo pdf con el responsable de Seminarios, Taller de becarias y Webinarsm respectivamente. Además, se incluyen los integrantes de cada módulo y las funciones de cada uno.</p> <p>- Función Seminarios: La comisión de seminarios se ocupa de organizar seminarios experimentales de frecuencia semanal a cargo de los estudiantes del doctorado y/o de investigadores del IBR. Además, organiza seminarios Fronteras del Conocimiento coordinando la invitación, visita y de agenda de científicos cuyas contribuciones se hallen en la frontera del conocimiento en las áreas disciplinares del IBR.</p> <p>- Función Taller de becarias: Son actividades realizadas por las y los Becarios del IBR con el objetivo de compartir y discutir problemáticas, protocolos y situaciones relativas a las prácticas experimentales y al desempeño en el laboratorio. Se organizan talleres virtuales de frecuencia quincenal donde se discuten temas seleccionados por los participantes.</p> <p>- Función Webinars: La función de los webinars internos es lograr una mejor comunidad, fomentar colaboraciones internas y compartir el conocimiento sobre herramientas útiles para el desarrollo de las actividades de investigación. La comisión coordina los eventos, indaga sobre los temas de interés y realiza las invitaciones.</p> <p>Archivo pdf con los resultados de la encuesta online realizada en el 2020 donde se evaluó la gestión, comunicación y el ambiente laboral. La misma se realizó entre el 13 y 18 de noviembre de 2020 y fue enviada a 210 personas que trabajan en el instituto y fue contestada por 184.</p>	<p>Archivo pdf con el responsable de Seminarios, Taller de becarias y Webinarsm respectivamente. Además, se incluyen los integrantes de cada módulo y las funciones de cada uno.</p> <p>- Función Seminarios: La comisión de seminarios se ocupa de organizar seminarios experimentales de frecuencia semanal a cargo de los estudiantes del doctorado y/o de investigadores del IBR. Además, organiza seminarios Fronteras del Conocimiento coordinando la invitación, visita y de agenda de científicos cuyas contribuciones se hallen en la frontera del conocimiento en las áreas disciplinares del IBR.</p> <p>- Función Taller de becarias: Son actividades realizadas por las y los Becarios del IBR con el objetivo de compartir y discutir problemáticas, protocolos y situaciones relativas a las prácticas experimentales y al desempeño en el laboratorio. Se organizan talleres virtuales de frecuencia quincenal donde se discuten temas seleccionados por los participantes.</p> <p>- Función Webinars: La función de los webinars internos es lograr una mejor comunidad, fomentar colaboraciones internas y compartir el conocimiento sobre herramientas útiles para el desarrollo de las actividades de investigación. La comisión coordina los eventos, indaga sobre los temas de interés y realiza las invitaciones.</p> <p>Archivo pdf con los resultados de la encuesta online realizada en el 2020 donde se evaluó la gestión, comunicación y el ambiente laboral. La misma se realizó entre el 13 y 18 de noviembre de 2020 y fue enviada a 210 personas que trabajan en el instituto y fue contestada por 184.</p>
3	<p>Comunicación Interna</p>	<p>Retreat IBR</p> <p>Taller de co-creación N 1: estado actual</p> <p>Taller de co-creación N 2: estado actual</p> <p>Alumni</p> <p>Consejo Directivo</p> <p>Gabinete de gestión</p> <p>Imagen institucional</p>
4	<p>Documentos institucionales</p>	<p>Consta de 98 archivos pdf de los cuales 71 son actas del CD, 26 Anexos, y uno es un Reglamento.</p> <p>Consta de 19 archivos pdf correspondientes a las actas del Gabinete de Gestión.</p> <p>Aquí se encuentran recursos gráficos de la identidad visual del instituto. Se pueden descargar el logo de la Fundación IBR, el logo del IBR, un archivo pdf con las pautas para la aplicación del logo del IBR, un archivo pdf con cuatro diapositivas para presentaciones con el diseño del IBR (la denominan "Plantilla comunicaciones orales PPT") y por último, una hoja membretada institucional.</p>

		Reglamento y normativas internas	Consta de dos archivos pdf. Por un lado, con la normativa interna para la elección y toma de decisiones del Consejo Directivo y por otro lado, con el último reglamento interno de IBR, aprobado en junio de 2021.
		<p>Área 11 - Administración</p> <p>Área 12 - Taller</p> <p>Área 13 - Esterilización</p> <p>Área 14 - Colecciones Microbiológicas</p> <p>Área 15 - Cultivo celular</p> <p>Área 16 - Técnicas Microbiológicas</p> <p>Área 17 - Droguero</p> <p>Área 18 - Higiene y Seguridad</p> <p>Área 19 - Equipamiento</p> <p>Área 20 - Microscopía</p> <p>Área 21 - RMIN</p> <p>Área 22 - Acuario</p> <p>Área 23 - Cámara de Plantas</p> <p>Área 24 - Intendencia</p> <p>Área 25 - PLABEM</p> <p>Área 26 - UCP</p> <p>Área 27 - Asesoramiento Tecnológico</p>	<p>Se encontraron un promedio de 9 archivos por área, correspondientes a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procedimientos operativos - Metodologías, tareas y funciones - Instructivos - Recursos útiles para el funcionamiento del área como planillas predefinidas para rellenar, etc. - Documentos con información específica del área en cuestión
5	Sistemas de gestión de calidad		
6	¿Cómo lo hago?	<p>¿Cómo difundo una oferta laboral?</p> <p>¿Cómo organizo un evento?</p> <p>¿Cómo pido una firma?</p> <p>¿Cómo reservo una sala de zoom?</p> <p>¿Cómo se gasta y se rinde un PICT?</p> <p>¿Qué hago en caso de accidente?</p>	<p>Instructivo power point de cómo difundir una oferta laboral en la cuenta de Instagram de IBR.</p> <p>Infografía que explica el paso a paso para armar un evento en el instituto.</p> <p>Archivo pdf que explica el recorrido que deben recorrer los documentos que requieren de la firma de autoridades como el Director o Vicedirector del IBR o el Director o Vicedirector de Conicet Rosario.</p> <p>Archivo pdf que explica el procedimiento que hay que seguir para reservar una sala virtual de Zoom de IBR.</p> <p>Infografía que explica en qué se puede gastar, cómo se factura y cómo es la rendición de cuentas de los Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica (PICT)</p> <p>Archivo pdf que explica los pasos a seguir en casos de accidentes</p>

Anexo 3: Análisis de contenido - Actas del CD.

Análisis de contenido: actas del Consejo Directivo						
Acta	Emisor	Destinatario	Transparencia		Transparencia total	Observaciones
			Correspondencia entre orden del día y acta	Claridad de las resoluciones		
Acta N° 8 Octubre 2020	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	5	4	9	Acta muy completa.
Acta N° 9 Noviembre 2020	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	5	4	9	Desprolijidades en el formato.
Acta N° 10 Diciembre 2020	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	3	4	7	Hay un tema que se trató sobre tablas y los anexos mencionados en las actas no están subidos a la intranet.
Acta N° 1 Febrero 2021	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	4	4	8	No ponen los números de los temas que trataron y estaría bueno que además del número agreguen el tema tratado como título para que sea más fácil la lectura.
Acta N° 2 Marzo 2021	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	5	4	9	Correspondencia total entre orden y acta. Acta clara y completa.
Acta N° 3 Abril 2021	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	5	5	10	En este caso enumeraron con letras el orden del día.
Acta N° 4 Mayo 2021	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	4	3	7	Se discute la solicitud de contratación de un investigador y no queda claro a qué responde. La resolución fue clara. Hacen un buen uso de "Otros temas" (traslado de una persona a otro centro científico e incorporación de un CPA).
Acta N° 5 Junio 2021	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	4	2	6	Hay temas de el orden del día que no se comprenden a qué referen. En "Otros temas" se trata la solicitud de becas doctorales y post doctorales pero no queda clara la resolución.

Acta N° 6 Junio 2021	-	-	-	-	-	Sin información, no está subida.
Acta N° 7 Julio 2021	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	4	4	8	Se incluye "Otros temas" en el orden del día pero no se ve reflejado en el acta.
ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N°1- VOTACIÓN REGLAMENTO Y NORMATIVA INTERNA 2021	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	5	4	9	No explican a qué responde cada propuesta diferente de reglamento.
ACTA SESIÓN EXTRAORDINARIA N°2 – CONCURSO DIRECTORES DE PROYECTO 2021	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	5	3	8	No separan el orden del día del acta.
Acta N° 8 Agosto 2021	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	3	4	7	No separan el orden del día del acta y los ponen en ítems, no los enumeran.
Acta N° 9 Septiembre 2021	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	4	4	8	No separan el orden del día del acta y algunos títulos son poco claros. Ejemplo: "Comunicación IBR".
Acta N° 10 Octubre 2021	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	4	5	9	Es clara en lo que expresa, completa y sigue el orden. En "Otros temas" se hace actualización incorporación de personal y una reunión con Directores de CCT Rosario que podría haberse incorporado en la orden del día.
Acta N° 11 Noviembre 2021	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	5	5	10	La correspondencia es total, están enumerados los temas y se ve reflejado en el acta. Además, expresa de forma clara y completa cada punto tratado.

Acta N° 12 Diciembre 2021	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	1	4	5	El orden del día se unificó con los temas tratados. No hay explicitación previa. Sin embargo, es clara con lo que expresa en cada punto. Los temas incluidos en "Otros temas" podrían haberse explicitado en el orden del día.
Acta N° 1 Marzo 2022	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	3	3	6	Ponen mal los números de los temas que trataron y estaría bueno que además del número agreguen el tema tratado como título para que sea más fácil la lectura.
Acta N° 02 Abril 2022	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	4	3	7	En este caso, no se si se hubiese podido poner otros temas en el orden del día ya que una se trata de invitaciones a 2 investigadores a participar de la próxima reunión del CD. A veces falta un poco de contexto de por qué se decidió tratar x tema. Por ejemplo, en este caso lo del Gabinete de Gestión. A qué responde? Capaz para la comunidad interna es algo obvio.
Acta N° 03 Mayo 2022	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	4	4	8	Pasa lo mismo con los otros temas: parecen cuestiones que surgieron en la charla durante la reunión.
Acta N° 04 Junio 2022	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	4	3	7	Sobre el funcionamiento de internet no queda claro que resolución se tomó. No encontré el anexo de la creación del área de Asuntos Científicos e Internacionales.
Acta N° 5 Julio 2022	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	4	3	7	En este caso, en otros temas está lo de la comisión del concurso. "El Director, Dr. Javier Palatnik, informa sobre los avances de la Comisión Ad-hoc para la elaboración de las bases del concurso para cubrir los cargos de JG. Se realizan algunos comentarios sobre la propuesta original que será elevada a la Comisión Ad-Hoc para su tratamiento". No sabemos cuáles son los avances, no se explicitaron. Le puse el mismo puntaje porque en las anteriores los otros temas tampoco se explicitaron. No sé si este tema aunque sea más importante se podría haber explicitado porque es un actualización de un tema que hace el Director. Si le bajo la claridad porque podría explicitarse un poco más sobre cuáles fueron los avances de la Comisión.
Acta N° 6 Agosto 2022	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	4	4	8	Es clara en lo que expresa. Cuenta con un Anexo dónde presentan las bases para el concurso interno. No tienen títulos y no explicitan los nombres de los asistentes.
Acta N° 7 Octubre 2022	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	4	5	9	Es clara en lo que expresa, completa y sigue el orden. En otros temas se hace actualización sobre el concurso y eso debería estar explicitado en el orden del día capaz (no se si es posible anticiparlo).

Acta N° 8 Noviembre 2022	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	1	4	5	La orden del día se unificó con los temas tratados. No hay explicitación previa. Sin embargo, es clara con lo que expresa en cada punto. En cuanto al presupuesto 2023, podría ampliarse la información (Es una línea y nada más).
Acta N° 1 Febrero 2023	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	4	4	8	Se vuelve a explicitar el orden del día. Es clara en todo lo que expresa. En otros temas vuelve a figurar el tema del concurso, en este caso el reemplazo de un jurado. Es la última reunión de Jime en el CD y de Marta Vijande también.
Acta N° 2 Marzo 2023	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	4	4	8	La correspondencia es similar al resto. En cuanto a la claridad, se colocan subtítulos por cada tema tratado por lo que se facilita la lectura. En cuanto a la decisión de incorporar a Pablo Tomatis a la dinámica del CD no se aclara en qué carácter o para qué tipo de funciones.
Acta N° 3 Abril 2023	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	4	4	8	La correspondencia es similar al resto. Cuenta con subtítulos para cada tema lo que facilita la lectura. Se aclara el rol de Pablo Tomatis como coordinador de las reuniones.
Acta N° 4 Mayo 2023	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	4	4	8	Misma correspondencia, uso de subtítulos que organiza la lectura. Es un poco breve en las explicaciones
Acta N° Reunión Extra Mayo 2023	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	5	5	10	Fue una reunión extraordinaria para resolver la designación de los nuevos DG a partir del orden de mérito establecido por el jurado. Es un poco breve pero detalla a quienes se ofrecen los puestos. Capaz debería adjuntarse como anexo el orden de mérito porque directamente ponen que se ofrece el puesto a las personas que salieron elegidas pero no está el documento que emitió el jurado.
Acta N° 5 Junio 2023	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	4	4	8	Misma correspondencia, uso de subtítulos que organiza la lectura. No explica que va a pasar a partir de la decisión de una de las seleccionadas como JF de no mudarse a sede Facultad.
Acta N° 6 Julio 2023	Consejo Directivo	Investigadores/as + Becarios/as + CPA	3	3	6	El primer tema del orden del día incluye subtemas que no fueron explicitados. Dentro de "Actualización en temas de gestión IBR" se incluye el nombramiento de un nuevo Vice Director y cuestiones organizativas en relación a los nuevos DG. No hay correspondencia y además es poco claro poner un título tan genérico.

Anexo 4: Análisis y prescripción mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional.

Análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional

Espacios y piezas de comunicación	Marcas de racionalidad comunicacional								Dimensión de la comunicación predominante	
	Verticalidad	Linealidad	Horizontalidad	Segmentación	Interacción entre sujetos	Heterogeneidad	Multiplicidad	Intersubjetividad		
Actas del Consejo Directivo	x	x		x						Informativa
Reunión entre la Dirección e investigador/as		x	x		x					Interaccional
Seminarios institucionales	x	x		x						Informativa
Retreat			x		x				x	Interaccional
Intranet		x		x						Informativa

Anexo 5: Guía de estilo gráfico.

Ciencia colectiva de calidad

Guía de estilo gráfico.

Un punto de partida para el encuentro
y la construcción colectiva del IBR.



1.A Paleta cromática

Esta paleta cromática se deberá utilizar en toda comunicación del IBR. La misma esta compuesta por diferentes colores. Por un lado, el color blanco que será el utilizado en

mayor medida. Por otro, cuenta con cuatro colores acentos: amarillo, naranja, violeta y verde que serán los encargados de resaltar las comunicaciones.

Además, se incluye el color negro que será usado para textos y contrastes, y una serie de 4 grises que se usará para reemplazar el color blanco cuando sea necesario. Es último punto se explica más adelante.

<p>HEX: #0a0a0a</p> <p>R: 10 G: 10 B: 10</p> <p>C: 00 M: 00 Y: 00 K: 98</p>	<p>HEX: #fafafa</p> <p>R: 250 G: 250 B: 250</p> <p>C: 00 M: 00 Y: 00 K: 05</p>				
	<p>HEX: #757575</p> <p>R: 117 G: 117 B: 117</p> <p>C: 00 M: 00 Y: 00 K: 68</p>	<p>HEX: #8f8f8f</p> <p>R: 143 G: 143 B: 143</p> <p>C: 00 M: 00 Y: 00 K: 56</p>	<p>HEX: #aaaaaa</p> <p>R: 170 G: 170 B: 170</p> <p>C: 00 M: 00 Y: 00 K: 44</p>	<p>HEX: #c5c5c5</p> <p>R: 197 G: 197 B: 197</p> <p>C: 00 M: 00 Y: 00 K: 30</p>	
<p>HEX: #fcb349</p> <p>R: 251 G: 179 B: 73</p> <p>C: 00 M: 36 Y: 75 K: 00</p>	<p>HEX: #f06c30</p> <p>R: 240 G: 108 B: 48</p> <p>C: 00 M: 68 Y: 84 K: 00</p>				
<p>HEX: #8527ff</p> <p>R: 133 G: 39 B: 255</p> <p>C: 78 M: 78 Y: 00 K: 00</p>	<p>HEX: #3aa566</p> <p>R: 58 G: 165 B: 102</p> <p>C: 75 M: 7 Y: 74 K: 00</p>				

1.B Uso de la paleta cromática

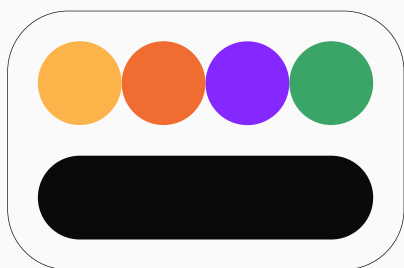
A continuación, se explican las posibles combinaciones de la paleta de colores. Estas combinaciones intentan representar el porcentaje de cada color en una pieza,

considerándola en su totalidad. Si bien no son las únicas combinaciones posibles, se presentan a modo de ejemplo.

Siempre se debe asegurar que la pieza mantenga una buena legibilidad y un contraste adecuado. Estos colores pueden combinarse en dos categorías principales: "comunicación cotidiana" y "comunicación de jerarquía".

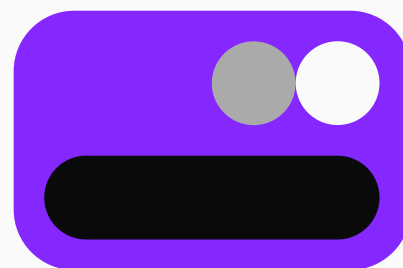
Comunicación cotidiana

Serán todas las comunicaciones relacionadas a temas o aplicaciones institucionales como documentos, merchandising, etc.



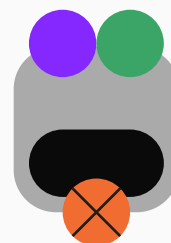
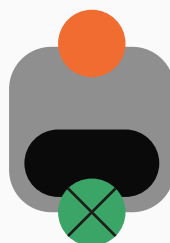
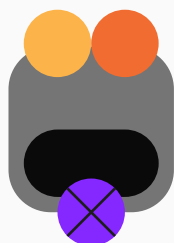
Comunicación destacada

Para los casos donde se requiera destacar o diferenciar de la comunicación cotidiana.



Uso de grises:

En caso de necesitar usar la escala de grises de la paleta cromática, solo podrá combinarse de la siguiente manera.



2 Tipografía

Se decidió mantener la tipografía Fjalla One Regular para destacados, títulos, textos importantes así como para el lema institucional.

Para los párrafos se incorporó la tipografía SF Pro Regular ya que la condensación de Fjalla One dificulta la legibilidad en textos extensos.

Fjalla One Regular

**Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll
Mm Nn Ññ Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu
Vv Ww Xx Yy Zz 0123456789 ?!@**

**CIENCIA COLECTIVA
DE CALIDAD**

Tipografía para uso de destacados, títulos, textos de importancia y usos de slogan.

SF Pro Regular

**Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll
Mm Nn Ññ Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu
Vv Ww Xx Yy Zz 0123456789 ?!@**

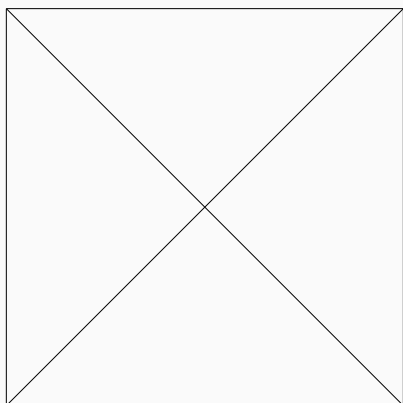
Tipografía para uso de párrafos.

3.A Grilla

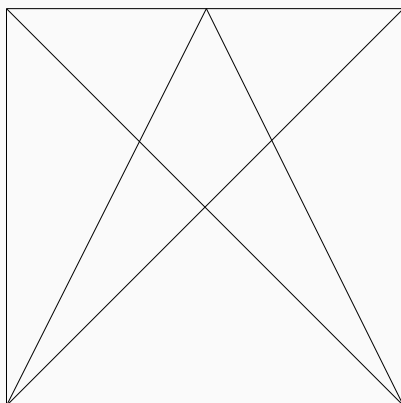
Se facilita el diagrama de Villard de Honnecourt, el cual se aplica con el fin de lograr una buena distribución y equilibrio visuales.

Así como en su esquema se organiza el peso, en una grilla organiza y alinea elementos para lograr una composición equilibrada y clara.

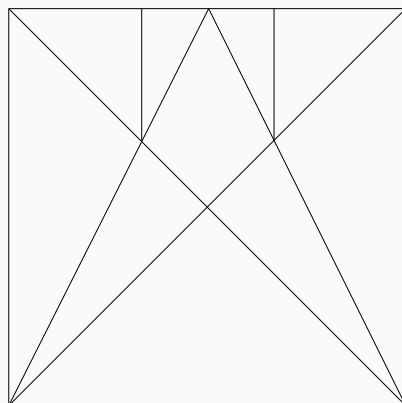
01. Dibujar dos líneas diagonales, de esquina a esquina de la página.



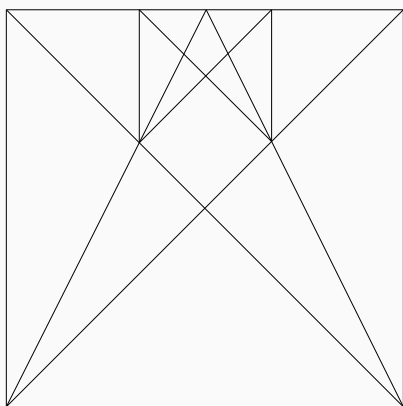
02. Trazar dos líneas diagonales desde la esquina inferior al centro superior de la página.



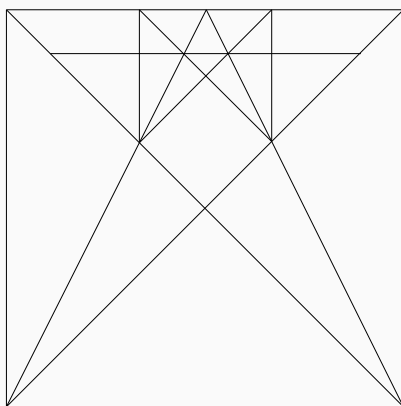
03. Desde el punto en el que las dos diagonales se cruzan, dibujar una línea vertical hasta el extremo superior.



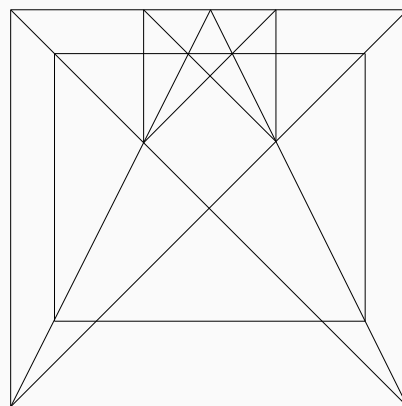
04. Desde el punto establecido en la parte superior de la página, trazar una línea hasta la intersección de las dos diagonales.



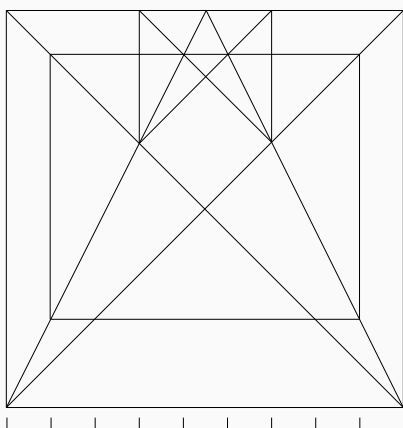
05. Dibujar una línea horizontal en la página, desde el punto de intersección hasta coincidir con la diagonal.



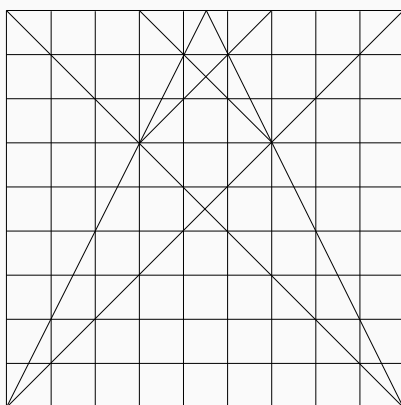
06. Desde la línea superior dibujar una línea paralela al borde derecho de la página hasta chocar con la diagonal. Luego, trazar la línea izquierda y la horizontal inferior.



07. El ancho de los cuatro márgenes se determina por las 9 partes en las que se divide la página sentido vertical y horizontal.

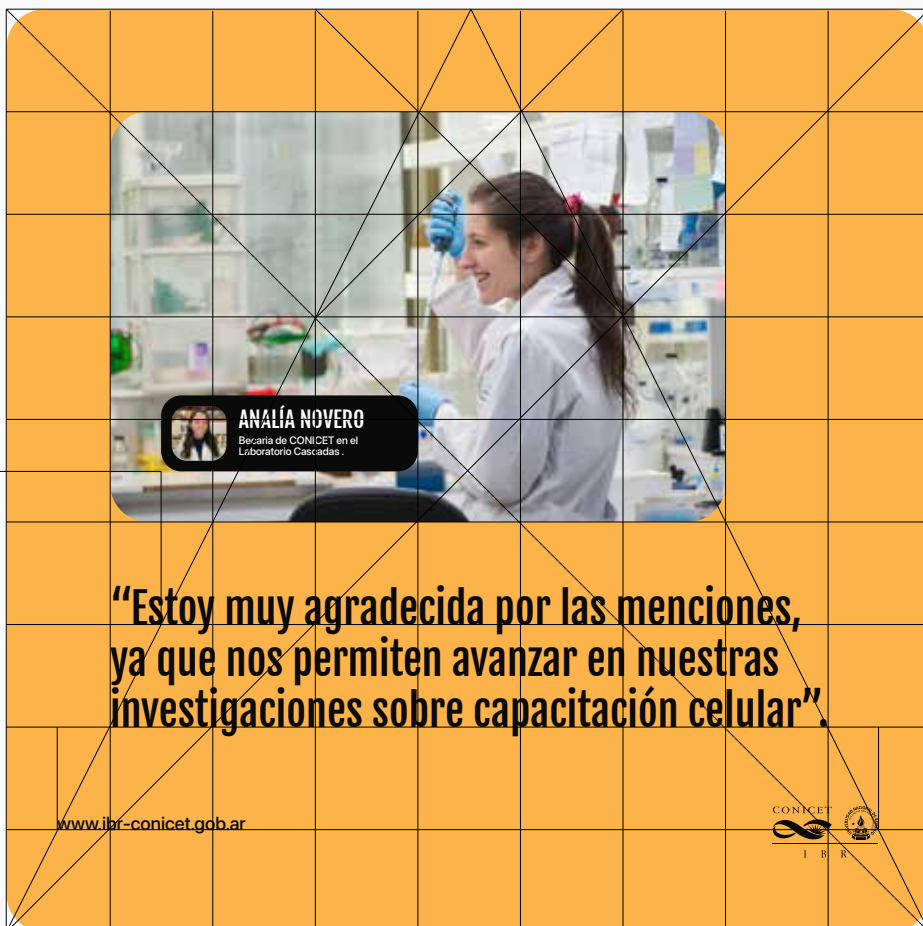


08. Si extendemos las líneas completamos la grilla.



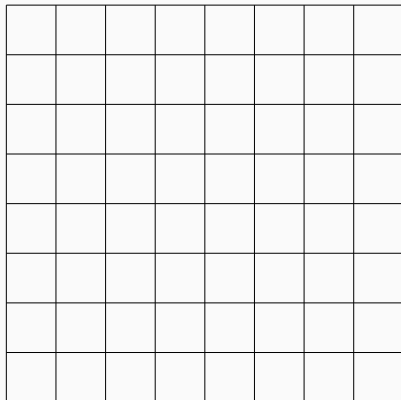
3.B Grilla

Algunos ejemplos de cómo se puede aplicar el diagrama de Villard de Honnecourt a una pieza gráfica.

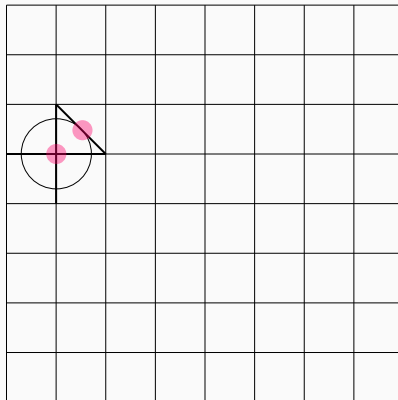


4.A Recurso gráfico

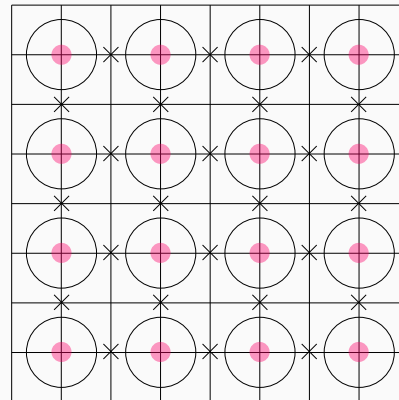
01. Dibujar una grilla de módulos cuadrados



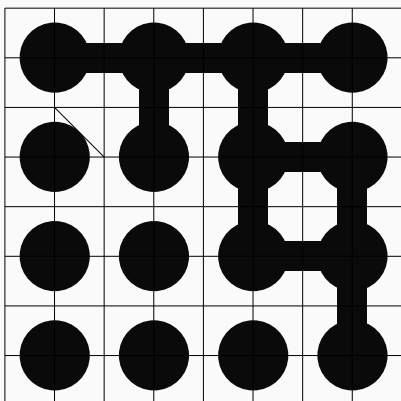
02. Trazar una diagonal dentro de algún módulo, esta diagonal dará el tamaño del círculo que necesitamos.



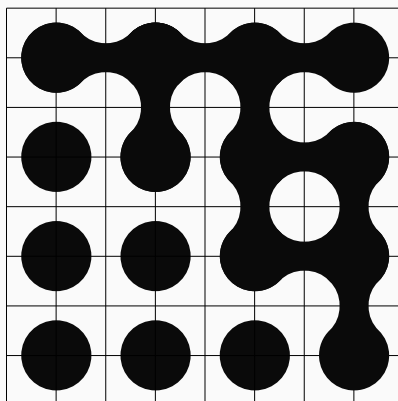
03. Repetir el círculo dejando un cruce vacío de por medio de las líneas horizontales y verticales.



04. Unir los círculos unos con otros de manera libre.



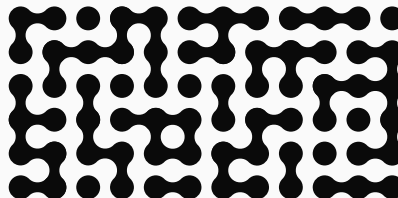
05. Hacer mas suaves las uniones.



Aplicando esta lógica al armado del patrón podremos crear piezas infinitas.



Estas piezas a su vez se pueden combinar de manera libre formando un patrón.



4.B Recurso gráfico + lema institucional

A continuación se muestran las maneras permitidas para utilizar el recurso gráfico con el lema institucional.

Una línea a color



Dos líneas a color



A color más logo y recurso grafico



Una línea a una tinta



Dos líneas a una tinta



A una tinta más logo y recurso gráfico

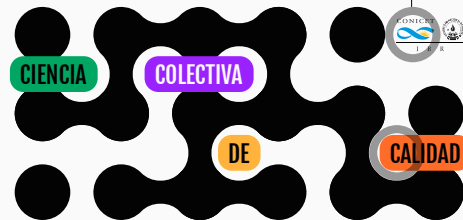


A color más recurso gráfico: en estos casos las composiciones son libres pero siempre hay que respetar el orden de lectura al formar el lema institucional.

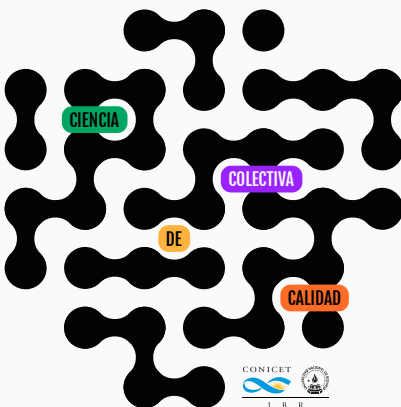


Se debe intentar respetar el espacio negativo alrededor de los contenedores de la tipografía.

A color más recurso gráfico: en estos casos las composiciones son libres pero siempre hay que respetar el orden de lectura al formar el lema institucional.

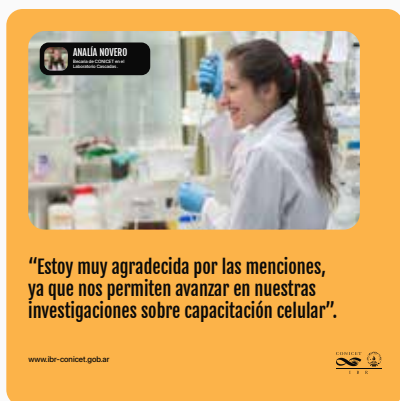


Más ejemplos de cómo aplicar el lema libremente, siempre y cuando se respeten las reglas anteriormente mencionadas.



Ejemplos

A partir de los recursos gráficos desarrollados en esta guía (color, tipografía, grilla y patrón) se muestran ejemplos de cómo pueden combinar entre sí.





Anexo 6: Plantillas actas y órdenes del día.

Instituto de Biología Molecular y Celular de Rosario

Acta de la Reunión del Consejo Directivo N° 0000 [00-año]

Fecha: [día/mes/año]

Hora: [00:00 hs] - [00:00 hs]

Lugar: [Ubicación de la reunión o enlace de videoconferencia]

Se encuentran presentes [nombres de los presentes].

El orden del día de la reunión, enviado por correo electrónico a la comunidad IBR el [día/mes/año], es:

1. [Nombre del tema]
2. [Nombre del tema]
3. [Nombre del tema]
4. [Nombre del tema]

1. [Nombre del tema]
[Descripción del tema]

2. [Nombre del tema]
[Descripción del tema]

3. [Nombre del tema]
[Descripción del tema]

4. [Nombre del tema]
[Descripción del tema]

Sin más que tratar, se dio por finalizada la reunión a las [hora de finalización] del día [número] de [nombre del mes] de [año].

Instituto de Biología Molecular y Celular de Rosario Reunión del Consejo Directivo

A continuación, se presenta la lista de temas a ser tratados en la reunión del Consejo Directivo del Instituto de Biología Molecular y Celular de Rosario programada para el [día/mes/año] en [ubicación de la reunión] a las [hora de inicio], presidida por [responsable].

Aprobación del acta de la reunión anterior:

Descripción: Revisión y aprobación del acta de la reunión celebrada el [fecha].

Responsable: [nombre del responsable]

Tiempo estimado: 00:00 min

[Nombre del tema]:

Descripción:

Responsable: [nombre del responsable]

Tiempo estimado: 00:00 min

[Nombre del tema]:

Descripción:

Responsable: [nombre del responsable]

Tiempo estimado: 00:00 min

Otros temas:

Descripción: Espacio reservado para tratar temas imprevistos, posteriores al envío del orden del día.

Responsable: [nombre del moderador]

Tiempo estimado: 15:00 min

Desde ya, se agradece a todos y todas los y las miembros del instituto por su participación activa, y se solicita a quienes deseen contribuir a la discusión de alguno de los temas mencionados que envíen un correo electrónico a [dirección de correo] para coordinar su intervención.

Universidad Nacional de Rosario
Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales
Escuela de Comunicación Social

