

## Entrevista a Laura Zommer

***"Se supone que un think tank no produce conocimiento por el placer de producirlo, sino para modificar y tener impacto sobre la realidad. Con ese objetivo, no invertir fuerte en comunicación es un contrasentido"***



Laura es Directora ejecutiva en [Chequeado.com](http://Chequeado.com) y ex Directora de Comunicación de CIPPEC\*  
[lzommer@chequeado.com](mailto:lzommer@chequeado.com)  
[www.chequeado.com](http://www.chequeado.com)  
[@Chequeado](https://twitter.com/Chequeado)

### **¿Por qué te inclinaste a trabajar en la comunicación en un think tank? ¿Qué te motivó a trabajar en CIPPEC?**

Siempre me interesó lo público y lo social. Cuando trabajaba en el diario La Nación como redactora de temas judiciales, mis compañeros me decían que era la periodista de las causas perdidas, porque siempre que había alguien reclamando por una causa interesante o noble la cubría y después que salía el fallo en primera instancia me volvía a interesar y, cuando resolvía la Cámara, lo volvía a cubrir. Siempre tuve una fuerte vocación por lo público. Además, tengo una visión crítica del periodismo en general, en el sentido de que no es todo lo profundo que a mí me gustaría que fuera. Y también tengo una mirada crítica de la academia argentina, que generalmente está encerrada en sí misma. Entonces, me parecía que trabajar en un think tank podía ser una forma de superar esas dos cuestiones: la superficialidad del periodismo y el alejamiento de la academia de la realidad política y social.

En particular, llegué a CIPPEC casi de casualidad, aunque no creo en las casualidades. Cuando trabajaba en La Nación, tuve una licencia del diario para ir a trabajar al gobierno nacional, cuando empezó el gobierno Néstor Kirchner, específicamente a la Secretaría de Seguridad Interior en un proyecto de control civil de las fuerzas de seguridad. Pero esa gestión terminó abruptamente, de hecho nos enteramos que nos íbamos por los diarios. Y a mí no me parecía muy razonable volver al diario a cubrir temas de Justicia, sentía que había un conflicto de interés gigante. Así, buscando unas notas más publicadas sobre acceso a la información -las cuales necesitaba para presentar en mi concurso docente en la Universidad de Buenos Aires-, me apareció la búsqueda de responsable de Comunicación (CIPPEC no tenía Dirección de Comunicación en ese momento), que cerraba ese día. Y, como no creo en las casualidades, mandé la carta de presentación que pedían a Vanesa Weyrauch, Directora de Desarrollo Institucional en ese momento, y al minuto me contestó. Era un

## Vinculando la investigación y las políticas públicas en América Latina

[www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org)

viernes y agendamos para vernos ese lunes. La carta empezaba así: "No creo en las casualidades. Buscando una nota mía sobre acceso a la información para la universidad, me apareció la búsqueda de CIPPEC. Acabo de terminar de trabajar en la gestión pública y no quiero volver ahora al diario".

### ¿Cuáles fueron los principales desafíos a los que te enfrentaste al inicio de tu gestión?

Los principales desafíos fueron internos. **Lo más complicado de hacer comunicación en un think tank es cambiar culturas y prácticas, es diseñar e implementar procesos que funcionen y permitan superar la dicotomía entre Seriedad del conocimiento y Divulgación.** Esa fue la primera barrera original de los investigadores, que suponían que yo venía a "abaratarse" las investigaciones que hacían los demás. **Llevó unos meses o años y varias discusiones convencerlos de que no solo se puede hacer divulgación de manera "no seria", sino que también puede hacerse de manera seria, y que esta última, además, genera más impacto y más recursos para otras investigaciones serias.** Entonces, lejos de ser dicotómicas, la investigación y la divulgación son bien complementarias.

Pensando en los Directores Ejecutivos, yo siempre tuve muchísimo respaldo de todos los que fueron Directores Ejecutivos de CIPPEC, más allá de discusiones y diferencias con parte del staff. **Todos los Directores Ejecutivos de CIPPEC siempre estuvieron convencidos de que tenía sentido una Dirección de Comunicación fuerte, con recursos, equipo y poder de decisión. Para superar esos desafíos, ese apoyo fue una condición indispensable.**

### ¿Cómo creés que contribuiste a la mejora de la comunicación en CIPPEC?

Con mucha decisión, con ideas claras y algunas ideas fuertes e innegociables. En ese sentido, sobre todo al comienzo de una Dirección de Comunicación en un think tank, hay batallas que desde afuera parecen no tener sentido, pero que si uno no da y se resigna o deja pasar, no logra cambiar la cultura realmente. También con planificación, con armado de un súper equipo y mucho trabajo. En el armado de un buen equipo está el elegir bien a las personas, y luego trabajar con ellas para compartir un rumbo que permita priorizar.

Cuando llegué a CIPPEC, la institución tenía 4 años y medio de funcionamiento. Yo era periodista de una de las áreas en las que CIPPEC trabajaba en uno de los principales diarios del país y no conocía a CIPPEC. Entonces, en mi reunión con el Director Ejecutivo de entonces, le dije: "Deben haber hecho cosas buenísimas, pero tienen un problema serio. Yo debía haber sido su aliada: soy una periodista a la que le importa lo social, le importa lo académico, pero no los registra". Entonces, lo más importante en la primera etapa fue trabajar para que nos conocieran actores relevantes del mundo del periodismo y la política. Creo que eso hoy se ha logrado: ya no hay periodistas a los cuales les mencionen CIPPEC y no sepan de lo que estás hablando, o políticos relevantes, más allá de que tengan una buena o mala valoración de la institución, que desconozcan que CIPPEC es un actor y que, más o menos, hace algo parecido a querer mejorar las políticas públicas. Entonces, el primer aporte fue que se dejó de ser anónimo o insignificante y CIPPEC pasó a ser alguien, un jugador en el campo de las políticas públicas.

## Vinculando la investigación y las políticas públicas en América Latina

[www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org)

Un segundo aporte tuvo lugar en el plano interno: hoy en día, casi nadie de la institución no comparte la visión de que la comunicación es importante. Puede haber diferencias de matices (si hacerlo con una u otra herramienta, en uno u otro momento), pero casi no hay personas relevantes en la institución que lo cuestione. Creo que se logró pregonar que la comunicación es aliada de sus trabajos. En tercer lugar, hemos logrado una política de publicaciones que, probablemente, sea de las mejores que pueda tener un think tank a nivel mundial. Todos estos logros no son solo míos, sino de todo mi equipo.

### ¿Por qué te vas de CIPPEC?

Me voy de CIPPEC porque soy muy inquieta: quiero cambiar de aire, de personas, de dinámicas, de procesos y de discusiones. Y si bien en CIPPEC hay un montón de cosas por hacer, esas cosas requieren de nueva energía. Por ejemplo, ya no se trata de convencer al staff de que tiene que escribir notas en prensa, sino de convencerlos de que todos tienen que tener una cuenta en Twitter o de que todos tienen que tener un blog. Y siento que yo ya no tengo la energía para dar esas discusiones: tiene que venir otra persona, con energía renovada; tal vez a decir lo mismo, pero con otra voz. Considero que los cambios de liderazgos le hacen bien a la institución, y que ella también ha probado ser exitosa al realizar transiciones (como sucedió con la Dirección Ejecutiva y la Dirección de Desarrollo Institucional). Así que me voy tranquila: creo que lo que viene solo puede ser mejor.

### ¿A dónde te vas?

Asumí como directora ejecutiva de Chequeado.com. Desde mi punto de vista, dentro de las organizaciones de la sociedad civil argentina creadas en los últimos 10 años, se trata de la más innovadora y la que tiene mayor potencial. Tenemos como objetivo mejorar el acceso a la información y la calidad del debate público en la Argentina por medio de la verificación del discurso público. La organización tiene un año de vida, en el cual creció muchísimo. En muchas cosas, es como cuando arranqué en CIPPEC o antes (ya que cuando ingresé a CIPPEC había algunos procesos institucionalizados). Chequeado.com es un proyecto periodístico y yo tenía ganas de reconectarme con mi parte de periodista más que con mi parte de comunicadora. Y el conflicto actual de polarización entre los medios y el gobierno nacional, hace que volver a trabajar en un medio tradicional no fuera una opción deseada.

### ¿Qué consejos le darías a tu reemplazo?

Para armar la transición del nuevo Director de Comunicación, llegamos a un acuerdo con el Director Ejecutivo y el Presidente del Consejo de Administración, por el cual yo iba a tener reuniones cara a cara con mi sucesor durante dos meses. Armé un listado de 16 temas que creía indispensables, y en reuniones es de una hora y media agotábamos cada uno de esos temas. Se trataba de los aspectos informales del funcionamiento de cada uno de esos temas, más allá de lo que estuviera escrito. En tres de esas reuniones participaron miembros del equipo: en la de publicaciones, en la de políticos y en la de medios. Y luego, durante el primer mes del nuevo Director, yo voy a tener medio día de mi semana asignado a lo que él necesite: dudas online,

[www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org)

dudas por teléfono, reuniones para conocer que hubiera hecho yo ante una situación, etc.

En términos de recomendaciones, le dije que confíe mucho en su perfil, que sea él y que se ponga el traje de Comunicación aunque le de "fiaca". Hay muchos espacios dentro de CIPPEC pensados para que sea Comunicación quien marque las cosas más incómodas. Por ejemplo, si hay que decirle no a un súper proyecto, con un montón de fondos, en un momento malo en términos financieros, porque éste puede afectar la independencia de la institución, Comunicación debe decirlo, aunque sea incómodo para el resto de la mesa. Lo mismo pasa cuando hay conflictos de intereses o cuando hay mala calidad de algunas publicaciones. Como decir "sí" es más fácil, mi recomendación fue: "Decí "sí" solo cuando estés convencido de que es "sí". Si no, a vos te pagan para que digas todos los "No" que sean necesarios".

### **¿Cómo consiguieron tu reemplazo?**

Lo que hicimos fue listar una lista de personas que, junto con el Director Ejecutivo, creíamos que no iban a aceptar el puesto porque estaban muy bien en sus trabajos, pero que a nosotros nos gustaría que fuesen directores de Comunicación de CIPPEC. Una especie de lista de "sueño del pibe". Y mi reemplazo resultó ser uno de esas tres personas de la lista corta original. En mi primera reunión con él, me contó que estaba bien en su trabajo, que acababa de renovar contrato, etc. A partir de allí, comenzamos un trabajo "por atrás" con dos amigos de él que le hablaron de algunas bondades de CIPPEC respecto de algunos otros trabajos, y aceptó tener una segunda reunión en la que finalmente lo convencimos. Se hizo, además, una búsqueda abierta a través de la cual llegaron, en general, buenos CVs. Al Board se le entregó, además del primer candidato, otros dos. Todo fue razonablemente fácil, pero porque se aprendió, por medio de la búsqueda anterior para Directora de Desarrollo Institucional, cómo no debía hacerse. Esa primera búsqueda fue abierta, lo cual a veces te da grandes CVs, pero son personas que no tienen experiencia en el sector, o personas que vivieron mucho tiempo afuera y no necesariamente sirven para el puesto de Comunicación. Acá hicimos al revés: pensamos en qué nos gustaría y fuimos a buscar a esas personas. Dado que teníamos un excelente equipo, solo íbamos a buscar a alguien afuera si también sumaba por el peso de su nombre: si en el espacio de los medios o de los actores políticos sumaba por su seniority, trayectoria y experiencia, más allá de su profesionalismo.

### **¿Qué características personales/profesionales debería tener un/a director/a de comunicación?**

Depende de la organización. En CIPPEC, por la característica de posicionamiento público de la institución y el contexto político argentino actual, para mí era central que fuera alguien "progresista". Seguro, no debía ser alguien identificado como opositor al Gobierno. Por eso, le recomendé que todo lo pasé por su mirada desconfiada de periodista y, si pasó su análisis, entonces probablemente pasará el filtro de cualquiera. Eso era lo que me pasaba a mí: ante cualquier acción de comunicación, me detenía y preguntaba: "¿Y si alguien se pregunta esto?", lo cual era lo que yo preguntaría no estando en CIPPEC.

También, viniendo del periodismo, debía ser alguien que no escribiera gacetillas: debería ser alguien al que le interesara los contenidos y las nuevas formas de

## Vinculando la investigación y las políticas públicas en América Latina

[www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org)

comunicarlos.

No era condición que fuera periodista, pero para mí eso era una virtud, porque para ser un buen periodista uno debe ser desconfiado. Y parte de lo que hay que hacer como Director de Comunicación de un think tank es desconfiar de algunas cosas que funcionan, pensarlas desde "otro lado". Preguntarse: ¿Cómo verá las cosas alguien con mala intención? ¿Cómo nos dejaría parados? Si uno fue periodista, eso te sale naturalmente, no se puede aprender: no te podés sentar con alguien para que te haga pensar desconfiadamente. A mí me decían que, como Directora de Comunicación, era el "comisario político" de la institución. Y, la verdad, lo era. Luego, con un muy buen equipo, como el que tiene CIPPEC a esta altura, las demás cosas se pueden aprender. Además, un Director de Comunicación debería tener algunas habilidades: conocer muy bien el quién es quién, tener cultura política, conocer muy bien su oficio. Los principales errores de la comunicación, no solo de la sociedad civil sino también en el sector privado y el público, provienen de que, muchas veces, se comunican cosas que no le interesan a nadie. Entonces, primero hay que conocer a tu audiencia, sus intereses. Por ejemplo, en CIPPEC hubo una época en la que se escribían libros y se mandaban a Senadores y Diputados. Está bien, tenés que mandarles libros si son muy relevantes, aunque lo usen solo para leer el título, el índice o el prólogo o, eventualmente, pongan una cita en una ley. Pero si tu única "bala" es mandarles el libro a un actor político que sabés que no tiene tiempo o inquietud en el tema, entonces estás muerto. Por ello, un Director de comunicación debe conocer bien su oficio y debe tener cintura política, no solo para el contexto externo, sino también para desenvolverse al interior de la organización. Y debe tener carácter, no en el sentido de discutir, sino de ideas fuertes, debe ser insistente y perseverante. De esta manera, el Director de Comunicación se convierte en una válvula para el Director Ejecutivo, ya que lo alivia de tener ciertas discusiones que no son relevantes o que son incómodas como para ser afrontadas por la máxima autoridad de la organización.

**¿Cuáles considerás que son las principales oportunidades que tienen actualmente los think tanks para comunicar su trabajo?**

**En general, en la Argentina no hay producción de información e investigación de manera oportuna y confiable para la clase política.** Hay una necesidad de información, que les abre una ventana a los think tanks que logren posicionarse desde un lugar no contaminado o no polarizado. Por otro lado, con el paso de los años, los políticos y los periodistas han aprendido a "sacarle el jugo" a estas organizaciones, aunque no con toda la intensidad que nos gustaría. Hoy, cuando un actor político necesita legitimar alguna medida piensa en los think tanks, y hace diez años no lo hacía, entre otras cosas porque no los conocía. Los think tanks son la "voz autorizada" o la "voz del experto", aunque los actores políticos saben a quiénes invitar y a quiénes no según su conveniencia.

Otra oportunidad es el uso de la tecnología para acciones o campañas específicas. En CIPPEC no se ha explotado mucho aún; pero es una apuesta fuerte en mi actual rol en [Chequeado.com](http://Chequeado.com).

**¿Qué similitudes y diferencias encontrás a la hora de trabajar en comunicación y prensa, en el sector privado, en el gobierno y en organizaciones de la sociedad civil?**

## Vinculando la investigación y las políticas públicas en América Latina

[www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org)

Yo suelo enojarme ante las críticas de algunos colegas que dicen que los políticos o los periodistas no nos prestan atención. **En la mayoría de los casos en los que no se nos presta atención, lo primero que debemos pensar es qué estamos haciendo mal, porque la necesidad de información existe: o estamos llegando tarde, o llegando en formatos vetustos, o desde el lugar equivocado, o fallamos en la manera de llamar su atención.** No es que los think tanks son diamantes o piedras preciosas y nadie los ve o los entiende: somos nosotros los que no nos hacemos ver o entender. Siempre digo que las ventajas de las organizaciones es que los medios y la mayoría de los actores políticos piensan que cuando les hablás desde un think tank u OSC, sos la voz que personifica el "bien común". Sin embargo, desde un think tank no siempre defendemos el bien público, sino una causa en particular. Por ejemplo, cuando hacemos lobby por una Ley, no peleamos por el bien de todos, sino por el de algún sector, y eso no siempre está explícito. Sin embargo, en la cabeza de los periodistas, cuando desde un think tank se comunica algo, el periodista no desconfía, sino que en primera instancia confía. Entonces, uno pasa la primera barrera. Si a mí, como periodista, me llega información del gobierno, lo primero que hago es pensar en qué me están diciendo y qué ocultando. Si me llega información del sector privado, lo primero que pienso es que quieren lucrar o quedar como buenos para facturar. Pero cuando me llega información de un think tank, lo primero que pienso es: "Estos pibes/as se mataron tantos meses investigando, y me están diciendo algo que vale la pena y nos sirve a todos". En todo caso, si pienso mal, pienso en quiénes los financian, por qué lo hacen, etc, pero esto es en una segunda etapa y, en general, tengo que haber hecho algo algo mal previamente en la relación con ese actor o periodista para que esa desconfianza salga a la luz. Entonces, **la principal ventaja es que el think tank suele tener el "aura del angelito" que, si la sabe usar, le permite comunicar sin obstáculos, más literalmente el mensaje que pretende, menos mediado.**

Por otro lado, la principal desventaja, aunque superable, es que se cuenta generalmente con pocos recursos para hacer comunicación, comparado con el sector privado o el gobierno. Yo digo que en CIPPEC todos los días desperdiciábamos infinitas oportunidades de comunicar, no porque no tuviéramos ideas o contenidos, sino porque no llegábamos, no nos daban las manos para hacer las cosas. Y eso es más fácil cuando tenés un equipo de veinte personas y no de cinco. O, por ejemplo, es mejor poner a hacer un video a una súper productora que hacerlo en forma casera. Pero creo que todo esto es superable, en tanto y en cuanto la organización tenga un valor social porque, con donaciones en especies del sector privado o alianzas, lo terminás salvando: hay muchos ejemplos de campañas donadas por agencias de publicidad, pero tenés que buscar las oportunidades, buscarle la vuelta, tenés que saber saltar los obstáculos que están en el camino. Y eso suele ser un problema para las organizaciones nuevas, el problema del huevo y la gallina: si todavía no hiciste nada relevante, entonces tu nombre no vale, y es difícil que una agencia grande o un profesional bien formado apueste por vos, porque tiene un montón de otras opciones en las cuales aprovechar su tiempo. Para organizaciones como CIPPEC, los recursos pueden salvarse con alianzas o donaciones, pero los think tanks que recién empiezan deben ingeniárselas más caseramente.

**¿Qué aspectos de la comunicación son específicos del trabajo en institutos de investigación de políticas?**

## Vinculando la investigación y las políticas públicas en América Latina

[www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org)

No creo que haya algo específico de los institutos de investigación. Lo primero que me viene a la cabeza es decir que se debe comunicar lo complejo de manera sencilla. Pero esto también debe hacerse en el sector privado (por ejemplo, si una empresa minera debe comunicar el impacto de una explotación a cielo abierto, etc) o en el sector público (por ejemplo, si se acaba de lanzar una medida delicada en términos de opinión pública, pero con muchos beneficios de mediano o largo plazo, y que si la llegás a explicar mal, puede fracasar). Lo mismo en término de cultura interna o procesos: los desafíos son similares en todos los sectores. Entonces, no diría que los institutos de investigación tienen una manera propia y única de comunicar. Por eso es que al buscar mi reemplazo, no nos parecía indispensable que tuviera experiencia en comunicación en think tanks.

### **¿En qué medida y cómo la comunicación está vinculada a la incidencia en políticas públicas?**

Comunicación e incidencia están íntimamente vinculadas, mucho más de lo que muchos actores admiten. Discutirlo es como discutir el rol de la comunicación en la política: tal vez no esté blanqueado que el rol de la comunicación es central, pero lo es.

Echando mano de la experiencia y errores de algunas acciones de CIPPEC, en general cuando no fuimos eficientes en incidir en políticas fue porque no se encontró la manera de comunicar bien a la persona adecuada. Si vos tenés una investigación seria, con evidencia de calidad, el principal problema es que por ahí no tenés recursos, tiempo o energía para hacer todo lo necesario para que le llegue a la persona adecuada de la manera que ella lo crea conveniente. Y a veces la persona a la que llegás no es la que toma la decisión. Entonces, tu incidencia puede pasar por acercar evidencia a la oposición para que mejore el debate aunque luego pierda, o acercar información al gobierno para que las discusiones con el sector privado estén menos teñidas por intereses económicos. Entonces, considero que comunicación e incidencia están vinculadas de manera directa: en mis ocho años en CIPPEC, nunca tuvimos incidencia con mala comunicación. En todo caso, puede no haber habido comunicación pública, porque, por supuesto, la comunicación también puede darse a puertas cerradas en una reunión con el asesor al que más escucha la persona que toma la decisión, y esa puede haber sido tu estrategia de comunicación. **No hay que confundir la buena comunicación con la visibilidad pública.** A veces la comunicación es no pública.

### **¿Qué tipo de estrategias o herramientas le han resultado más efectivas a CIPPEC a la hora de comunicarse con actores clave en el proceso de formulación de políticas?**

Como CIPPEC tiene en su interior diversos programas (Educación, Fiscal, Justicia, etc), los actores relevantes al interior de cada sector son diversos. Pero entre las herramientas que nos han resultado efectivas, se encuentran los documentos de políticas públicas (*policy briefs*): documentos breves, con un resumen ejecutivo, que abordan temas coyunturales y centrales del país. Pero revisando la historia de las publicaciones de CIPPEC, uno ve que el programa que más incidencia ha tenido en la historia de la institución, que es el Programa de Educación, ha generado muy pocos documentos de políticas públicas. Entonces, pareciera que uno no está teniendo en cuenta algo. Es que uno no puede hablar del Estado como si fuera uno. Por ejemplo,

## Vinculando la investigación y las políticas públicas en América Latina

[www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org)

los funcionarios del Ministerio de Educación son más propensos a leer un paper que los funcionarios del Ministerio de Seguridad o el de Justicia. Entonces, **lo más efectivo es tener un rico abanico de herramientas o toolkit, que según a quién se quiera comunicar y cuándo, te permita llevar a diversos formatos lo que investigaste.** Por ejemplo, antes hacíamos más libros que ahora, porque hemos decidido que solo haremos libros cuando agreguen valor, ya sea en términos de innovación o que cierren una investigación histórica o culminen un proceso. Pero si vas a hacer un *policy brief* y sabés que la comunidad a la que te dirigís va a querer más que un documento de 4 a 10 páginas, necesitás tener el respaldo de un paper o un libro. El *policy brief* puede ser la herramienta a la que uno le puede atribuir mayor impacto, pero lo es solo porque detrás hay algo que lo soporta: cuando te llama un actor para profundizar y hacerte preguntas, le podés contestar. Y lo mismo con los videos breves que está desarrollando CIPPEC en este momento. En general, el público de CIPPEC son los tomadores de decisión, periodistas y donantes. Pero para las elecciones en Santa Fe se hizo un video sobre Boleta Única destinado a los votantes de la provincia, el cual fue muy efectivo, porque esa audiencia estaba más predispuesta a enterarse cómo funciona la Boleta Única con un video de tres minutos que leyendo un documento, aún cuando fuera de diez páginas Y una nota de prensa también es tediosa si te enumera una serie de pasos para votar. Entonces, seguro el camino de los videos es una buena opción, pero no es el video vacío: si a alguien le interesó el video lo podés relinkear al documento, al paper o al libro, o lo podés contactar con alguien del staff que pueda brindarle más información sobre aquello que el video presenta.

También, con Enrique Mendizábal y el Programa de Política y Gestión de Gobierno de CIPPEC, estamos haciendo el ejercicio de reflexionar cómo comunicar lo complejo, cuáles son los obstáculos, a través del caso de Boleta Única, para el cual CIPPEC está intentando convencer de que, además de que se implemente, esa boleta única debe tener algunas características particulares. Haciendo este ejercicio, nos dimos cuenta que hay un estadio que CIPPEC todavía no desarrolló: cuando CIPPEC decide no tener más visibilidad pública, porque llegó al punto en que se da cuenta de que es más estratégico tener reuniones individuales con los actores clave, en dichas reuniones no es el *policy brief* la herramienta más efectiva, porque el actor político no se va a poner a leer 10 páginas. Tal vez, con el *policy brief* lograste detectar quién está a favor y quién en contra de tu propuesta, pero para las reuniones cortas en la que debés comunicar lo complejo, el *policy brief* no sirve: hay que encontrar una manera binaria de presentar lo complejo, en el detalle, que permita, por ejemplo, la síntesis que hace el *prezi* en relación al *power point*, donde las ideas no son cronológicas; una herramienta al estilo de cuadro que permita, por ejemplo que a la hora de sentarse con los actores políticos, uno pueda ir abriendo preguntas con respuestas cerradas que vayan abriendo otras preguntas, etc. Y eso es un pendiente, que cuando se desarrolle será muy efectivo.

### **¿Cómo pueden los think tanks aprovechar las oportunidades que brinda la web 2.0 para cobrar visibilidad e involucrar a otros actores y audiencias en sus propuestas?**

En CIPPEC hemos hecho un análisis, junto con un experto en comunicación digital del Reino Unido, Nick Scott, quien estuvo unos meses trabajando en CIPPEC. Lo que vimos es que, si el think tank tiene recursos limitados, todavía la web 2.0 le retribuye poco, en el sentido de que diseñar una buena estrategia de comunicación 2.0 es muy



## Vinculando la investigación y las políticas públicas en América Latina

[www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org)

intensivo en términos de recursos humanos, ya que se debe tener a alguien senior o semisenior respondiendo todo el tiempo. Pero si no tenés recursos, cuando tenés que elegir si vas a usar 2 hs por semana de un director para que escriba en prensa o vaya a la televisión versus que escriba en a web, tal vez elijas lo primero porque eso es replicable en la red. Entonces, para hacer un buen uso de la comunicación digital debés pensarte como organización 2.0, al estilo Fundación Ciudadano Inteligente, cuya lógica es dar las discusiones todo el tiempo en las redes sociales y web 2.0. Y, para ello, debés involucrar a un online manager senior, pero esto debe ser una decisión institucional, ya que necesitaría que toda la organización le responda en el acto, es decir, significa un cambio de cultura (por ejemplo, implica involucrar a todos tus Directores y al Director Ejecutivo en el uso de las redes sociales y web 2.0).

Pero si no vas a tomar esa decisión, una buena opción es mapear cómo funciona la web 2.0 en tu país, y luego buscar asociarte con aquellas instituciones, medios o individuos que puedan llevar la bandera de tu investigación en el momento oportuno. Por ejemplo, una de las ideas de los fundadores de Chequeado.com fue que, teniendo la organización la capacidad de comunicar, podría convertirse en aliado de otras organizaciones que no tuvieran un recurso 100% a disposición para esa tarea. Probablemente, en cualquier país haya alguna organización, medio, periodista o intelectual que pueda ser aliado de los think tanks en un determinado tema, si es que el equipo de comunicación no se pensó como 2.0. Así como hace unos años pensábamos que si escribíamos un paper o un libro, el prólogo debería escribirlo alguien relevante o debería co-autorearse con alguien senior, hoy podés pensar en asociarte a una institución con la capacidad comunicar tus investigaciones vía redes sociales y web 2.0.

### ¿Por qué debería un think tank invertir fuerte en la comunicación?

Porque **se supone que un think tank no produce conocimiento por el placer de producirlo, sino para modificar y tener impacto sobre la realidad. Con ese objetivo, no invertir fuerte en comunicación es un contrasentido.** Así hayas descubierto la mejor idea, si se queda en el escritorio de tu computadora, tu impacto será bajo o nulo. Te dará satisfacción personal si sos un *nerd* o rata de escritorio, pero no vas a tener impacto como think tank.

Además, desde un punto de vista más utilitario, estoy convencida de que todo lo que el think tank invierte en comunicación vuelve a la institución. Es decir, para muchos debe ser difícil ampliar el equipo de comunicación en perjuicio de otros equipos, **pero creo que es conveniente porque la buena comunicación seguro te va a traer más plata** en término de donantes individuales y va a dejar más satisfecho al donante, porque seguro **con una buena comunicación la incidencia de un proyecto va a ser más alta.** Salvo que sea un donante al que no le importe que tengas impacto, necesitás comunicar. De nuevo, aquí no estoy hablando de comunicación como visibilidad pública, sino que también puede ser tener una reunión con actores del sector privado claves en el tema que investigaste, ya que tal vez son ellos los que deben llevarle la propuesta al gobierno y no vos como think tank.

**Tener un buen equipo de comunicación significa tener una o varias cabezas pensando qué hacer con los resultados de las investigaciones,** de manera de "explotarlos", "sacarles el jugo" y que no queden olvidados por el hecho de involucrarse inmediatamente en otros proyectos. Por eso he insistido mucho en que todas las propuestas deben involucrar una etapa de comunicación/difusión/divulgación

[www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org)

antes de cerrar el proyecto, de manera de que el producto llegue a la audiencia que deba llegar, así sean solo cuatro académicos, pero si no les llega a ellos toda el proyecto habrá sido menos bueno de lo que podría haber sido.

### **¿Cuál es el valor de evaluar la incidencia en políticas desde el punto de vista de la comunicación?**

El valor es altísimo. A la vez, es un punto flaco que tenemos muchos think tanks. Dado que no nos sobran los recursos, y hasta ahora no hemos encontrado a los donantes interesados en evaluar la incidencia de los proyectos que financian, es difícil que una organización decida invertir fondos institucionales para evaluar impacto, porque tiene otras urgencias. Entonces, nos evaluamos de manera amateur: nos parece que funciona y seguimos. Es como en la vida, uno sigue lo que cree que tiene éxito. Pero a veces conviene parar la pelota y pensar por qué se sigue haciendo algo. En CIPPEC, el más crítico respecto de la comunicación es el equipo de comunicación, porque sabe las posibilidades que se pierden todos los días de comunicar cosas.

En la planificación de la comunicación de CIPPEC se establecen métricas: en una época eran más cuantitativas y luego empezamos agregar indicadores más cualitativos. Si al principio medíamos solo la cantidad de notas en prensa, luego nos dimos cuenta que si tenés 1000 o 1500 menciones da más o menos lo mismo, pero lo que debés empezar a medir es cuántas de esas notas están a favor o en contra del gobierno, cuántas de esas notas están al lado de una organización que tiene valor o prestigio, etc. Al interior del equipo lo empezamos sofisticar, pero nunca tuvimos una evaluación externa que nos ayudara a decirles a los investigadores que, si bien su investigación era de calidad, su impacto era medio o bajo y que no debía seguir invirtiendo recursos humanos en dicha estrategia porque no les estaba rindiendo. Entonces, si bien el valor de evaluar la incidencia es alto, hasta hora en CIPPEC se ha evaluado mucho menos de lo que se podría hacer.

### **¿Cuál es el balance más apropiado entre investigación y comunicación?**

**En un think tank no puede haber investigación efectiva sin comunicación.** Pero no hay un balance único o apropiado: depende del objeto de investigación, de los resultados, del contexto y de las oportunidades. Por ejemplo, un accidente de trenes puede darte la oportunidad de que la evidencia que generaste hace unos años sobre el sistema de transporte en Argentina tenga todas las "cámaras prendidas" en un momento oportuno. Entonces, el investigador te dirá que debe actualizar los datos de esa investigación, lo cual está bien y sería lo ideal, pero si no cambiaron las tendencias o conclusiones de lo que investigaste, entonces es mejor comunicar. Por otro lado, a veces las investigaciones arrojan hallazgos interesantes y a veces no, y **hay que saber resignarse y reconocer que si una investigación no dio nada interesante, tal vez lo que mejor que pueda hacer el think tank es hacer una comunicación de baja intensidad:** si estás diciendo lo mismo, si ya todos los académicos leyeron diez papers sobre el tema, entonces no lo hagas, y menos si lo vas a hacer en el mismo formato; es mejor enviárselo a los expertos, con bajo perfil, diciéndoles que no hay nada nuevo bajo el sol, y darse por hecho.

### **¿Cuáles son las ventajas de planificar la comunicación?**

## Vinculando la investigación y las políticas públicas en América Latina

[www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org)

Las ventajas son enormes. Por que **la comunicación trabaja todo el tiempo con la coyuntura**. Así como decimos que los políticos siempre están en la urgencia y no en lo importante, los equipos de comunicación también. Planificar te permite tener claras las metas y las líneas macro, por lo que solo vas a correr si vale la pena en relación a esas metas. Si no planificás la comunicación, el uso de los recursos, que en general son escasos, es muy malo, porque todo el tiempo estás ajustando pequeñas cosas en un sentido muy instrumental. Por ejemplo, un programa te pide que le ayudes a diseñar una invitación para un evento, pero resulta que solo va a invitar a 5 donantes. Entonces, el equipo de comunicación debe conocer si es más prioritario arreglar los espaciados o darle formato a una invitación o, por ejemplo, cerrar un documento de políticas para toda la clase política. Si esas cosas no están planificadas, se corre el riesgo de que, por ser "buena onda" y querer ayudar a todos los programas, termines usando mal el tiempo

### ¿Cómo se maneja la cuestión de la reputación frente a gobiernos de distinto color político? ¿Cómo se logra mantener la independencia?

Estoy convencida de que no se pueden comunicar cosas que no son. Eso dura solo un tiempo. Vos no podés parecer independiente si sos dependiente, o parecer plural si todo tu staff es igual. Entonces, lo primero es ser consistente. Con los gobiernos pasa lo mismo que con los periodistas de distintos medios. Una buena idea es, si le vas a escribir un mail, titularlo o comenzar el primer párrafo con algo de la investigación que les resulte empático. Y luego en el tercer o cuarto párrafo, o luego de diez minutos de reunión, le comentás que, además de la investigación arrojarte estos resultados que a ellos les convienen, también arroja estos otros, y le preguntás si tiene algo para decir respecto de esos puntos.

**Si tenés investigación de calidad (que solo depende de tener un buen staff) y si de verdad sos independiente (es decir, tenés fuentes de financiamiento diversificadas y estás dispuesto a trabajar con gobiernos de distinto color político), si bien te pueden criticar desde el gobierno si decís algo a favor de la oposición y viceversa, tu reputación estará salvada.** Eso sucede en contextos razonables. **Pero en contextos de polarización, el think tank hace equilibrio todo el tiempo, se mide más el momento y la oportunidad para comunicar.**

Por otro lado, para cuidar algunos aspectos de su reputación, en CIPPEC existe el Comité Ejecutivo, formado por el Director Ejecutivo, tres Directores de programas, la Directora de Desarrollo Institucional y el Director de Comunicación, el en que se hace un análisis de pros y contras frente a temas muy sensibles para el financiamiento o el posicionamiento público, y se discute colectivamente. **Estoy convencida de que una de las virtudes de CIPPEC es que tiene en su interior personas que piensan distinto, y la diferencia, lejos de ser un problema, es lo que agrega valor.** Si superamos esa propia barrera colectiva, en el afuera no hay tantos otros distintos a lo que somos, al menos no entre los actores relevantes.

Además, **la independencia se logra sabiendo decir que "no"**. No hay que caer frente a los espejos de colores: hay proyectos que parecen muy relevantes en el corto plazo, pero uno debe preguntarse cómo quedará parado frente a otros actores, aún saliendo todo bien. Si la respuesta es que uno quedará completamente cooptado, la respuesta deberá ser "no". Pero para eso deben existir procesos para analizar los proyectos y hacerse preguntas; si no se los tiene, si en tu organización el proyecto solo se origina porque lo ordena el Director Ejecutivo luego de una reunión con un actor

## Vinculando la investigación y las políticas públicas en América Latina

[www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org)

relevante (sea político, medio, etc), por más experto que ese Director sea, tal vez no logre individualmente darse cuenta de los contras que ese proyecto puede tener para la organización. Por ejemplo, si un medio te quiere convencer de que hagas un acuerdo para escribir en él, uno debe pensar cómo lo van a leer los otros medios, qué se gana y qué se pierde, etc.

### **Cuando se trata de organizaciones con diversos programas en su interior, ¿cuál considerás que es el balance adecuado entre centralizar la comunicación y dejar esta en manos de cada programa?**

No creo que haya respuestas únicas a esta pregunta. Depende de la envergadura de la organización (la cantidad de personas que haya), el nivel de seniority y calidad de los programas, de cuán diversa sea la institución y los perfiles de sus líderes. Por ejemplo, si tu organización solo trabaja temas de desarrollo social, aún desde programas distintos, pero con enfoques y acercamientos al objeto similares, te preocupás menos por centralizar. La característica particular de CIPPEC es que tiene temáticas bien diversas, con acercamientos bien diversos y con perfiles de Directores bien diversos en términos ideológicos. Entonces, no centralizar la comunicación en ese caso puede llevar a que como institución se pierda coherencia mínima, un piso mínimo de qué es CIPPEC. Si vos dejás que cada uno haga lo mejor de sí para su sector, eso puede no ser lo mejor para otro sector. Por ejemplo, puede pasar que el Programa d Educación esté trabajando con el Ministerio de cierta provincia, y al mismo tiempo sale un proyecto de transparencia de subsidios en esa provincia y al Gobernador se le genere un problema enorme. En ese caso, necesitás coordinar la comunicación. En cuanto a la calidad de los programas, CIPPEC tiene en su interior programas que trabajan con estándares de calidad diversos. Como Directora de Comunicación debo admitir que para algunos programas la centralización de la comunicación era un engorro, porque probablemente lo harían muy bien sin el equipo de comunicación, con estándares de calidad aceptables o aún superiores a otros programas que cuentan con el apoyo del equipo. Pero **cuando tenés estándares de calidad diversos al interior de la organización, la centralización te garantiza cierto piso mínimo.**

### **¿Cuáles son las audiencias en las que deberían focalizarse los institutos de investigación?**

Depende del instituto, si trabaja más para la academia o para la incidencia política. Por ejemplo, si trabaja para posicionar temas en la agenda pública, puede ser que su audiencia clave sean los periodistas o las redes sociales. En CIPPEC, al principio se le hablaba más a los medios que a los políticos, porque estos últimos no nos prestaban atención, y se les hablaba vía los medios. Luego, cuando los actores políticos empezaron a conocer más a CIPPEC, se dejó de hablarle tan directamente a los medios para hacerlo más a políticos de manera directa. Pero al principio sucedía que los políticos solo te atendían el teléfono luego de que publicabas una nota en la prensa. Entonces, la lógica sería: **"Dime en que estadio está tu instituto de investigación, y te diré en qué audiencia debe focalizarse"**. Si no tiene una marca conocida, probablemente su objetivo deba ser instalarse públicamente, entonces su audiencia deba ser la prensa o la ciudadanía (si realiza acciones de movilización). Si ya está instalado públicamente, probablemente la audiencia principal deban ser los actores políticos relevantes en el o los temas que investigue. Y solo en

[www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org)

una tercera etapa, pondría la academia y al público masivo. Pero tal vez en países con una academia fuerte y con legitimidad, para un instituto sea más beneficioso asociarse a algún centro académico prestigioso.

### **¿A qué público es más difícil llegar?**

Considero que **no hay audiencias a las cuales sea imposible llegar, siempre hay que encontrar la ventana.** Pero en el caso de la Argentina actual, para CIPPEC es difícil llegar al oficialismo porque tiene el poder, muchos votos y no necesita evidencia para legitimar sus decisiones. Pero probablemente hubo cosas que se debían haberse hecho para encontrar cómo llegar y no se hicieron.

### **¿Cuál es el balance más apropiado entre comunicación externa e interna?**

Cuando comencé en CIPPEC, era solo yo en el área de comunicación y casi no podía pensar en comunicación interna. Teníamos un boletín semanal, que lo hacíamos entre todos y Comunicación lo distribuía, y por vocación del Director Ejecutivo había un encuentro anual del staff para trabajar. **Pero sin equipo es una fantasía pensar en estrategias de comunicación interna sofisticadas. En cualquier organización, pero en particular en un instituto de investigación, los recursos humanos son centrales: con recursos humanos desmotivados, el trabajo probablemente sea peor.** Entonces, **la comunicación interna importa, pero importa cuando podés hacerle frente, y si tenés una comunicación externa aceptable y cumplís con los objetivos que te planteaste;** pero si tenés un equipo chico y nadie te conoce, entonces no le pidas al equipo de comunicación que, además, se preocupe por lo interno.

### **¿Cuáles son los tres consejos que le darías al líder de un equipo de comunicación que quisiera mejorar este proceso en su organización?**

En primer lugar, que planifique su trabajo, pero que comprometa el 100% del tiempo y el de su equipo, porque siendo muy metódico, entre 30 o 40% de lo que haga él y su equipo va a depender de la coyuntura. Entonces, que planifique sabiendo que su estrategia debe ser flexible para aprovechar potenciales ventanas de oportunidad. Si no, la comunicación no será efectiva.

En segundo lugar, debe elegir qué batallas dar, es decir, saber qué cosas son centrales en la organización. Por ejemplo, considero que en CIPPEC es central demostrar que la institución es independiente y plural. Por ello, mis discusiones más fuertes se daban cuando un artículo o texto no demostraba eso. A otra organización le puede pasar que deba demostrar su seriedad luego de que alguien le desmienta su investigación. Entonces, hay que elegir cuáles son los valores a proteger y hacerlo siempre, hasta el final.

En tercer lugar, dado que es difícil que tengas un equipo grande, hay que poner mucha dedicación en la formación del equipo, empoderarlo para que tenga legitimidad interna en la organización y que cada uno en su rol pueda tomar decisiones y que los demás lo reconozcan como el que toma decisiones en ese aspecto.

\* **Laura Zommer**

## Vinculando la investigación y las políticas públicas en América Latina

[www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org)

Directora Ejecutiva de [Chequeado.com](http://Chequeado.com). Lic. en Ciencias de la Comunicación y Abogada, Universidad de Buenos Aires (UBA). Posgrado en Comunicación política, Universidad Austral. Es profesora de grado de Derecho a la Información en la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA y colaboradora permanente del suplemento dominical Enfoques, del diario La Nación. Se desempeñó como directora de Comunicación de CIPPEC de 2004 a 2012 y fue jefa de Gabinete de la Secretaría de Seguridad Interior del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación en 2003 y 2004.

Por su trabajo como periodista, fue becaria del diario El País de Madrid; recibió el Premio en la categoría Abogacía Argentina, otorgado por la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (Adepa), 2005; el Premio Italia de Periodismo Joven, 2002; el Premio en la categoría Periodismo en Profundidad, otorgado por la Sociedad Interamericana de Prensa (SIP), Houston, 1999; y el Premio en la categoría de Bien Público, otorgado por Adepa, 1998.