

## Entrevista a Mónica Galilea

***"La creación de una Unidad de Comunicación puso de manifiesto que, además de constituirse en soporte para la difusión de contenidos, podía contribuir a la tarea de atracción de futuros proyectos"***



Mónica Galilea ha sido encargada del departamento de Comunicación del Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP) ([www.cadep.org.py](http://www.cadep.org.py)).

**Leandro Echt:** ¿Dónde estaba parado CADEP en cuanto a la comunicación cuando llegaste a la institución? ¿Cuáles eran los principales y virtudes?

**Mónica Galilea:** Desde su creación en 1990, el CADEP mantenía contactos con diversos actores económicos y sociales.

Fernando Masi, su director, y uno de sus fundadores, reconoce que desde los inicios hubo una importante necesidad de comunicar debido a la "coyuntura que vivía el país post dictadura (1954-1989), que exigía que profesionales del conocimiento opinen y recomienden políticas a través de los medios de comunicación". Al mismo tiempo, el CADEP propiciaba diálogos entre empresarios y funcionarios públicos sobre políticas públicas. Finalmente todo ello se tradujo en incidencia en políticas públicas sobre los órganos del gobierno central y gobiernos locales. Todo ello ya con el respaldo de estudios e investigaciones.

Sin embargo, este buen relacionamiento con los medios de comunicación empezó a tener sus dificultades a partir del 2003 cuando miembros del CADEP fueron invitados a formar parte del gabinete de dos gobiernos sucesivos. Ello hizo que lentamente el CADEP vaya desapareciendo de la prensa, por temor que sus opiniones sean confundidas con las políticas de gobierno. Además, de la comunicación se ocupaban exclusivamente los directores del CADEP, sin estructura de respaldo.

Así la comunicación quedó reducida a una página web a partir del año 2008 y más tarde la creación de una fan page en facebook (2010). Con una planificación estratégica en el 2011 y el apoyo del Programa *Think Tank Initiative (TTI)* de IDRC (Canadá), se decide, entre otras cosas, la elaboración de una estrategia comunicacional y la creación de una Unidad de Comunicación. Esta estrategia comunicacional debía estar orientada a educar a agentes de la sociedad civil en sus demandas de políticas públicas a los gobiernos, como también educar a los agentes de los medios de comunicación sobre tópicos de especialidad del CADEP, que tienen incidencia en políticas públicas.

**LE:** ¿Te sumaste para mejorar los procesos de comunicación o esto se fue dando con el correr del tiempo?

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

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

**MG:** El CADEP decide crear una Unidad de Comunicación y mi primera tarea fue elaborar un Plan de Comunicación Externa a partir de estudiar las principales fortalezas de la institución y de las oportunidades que se presentaban.

Las fortalezas de la institución han consistido en la alta producción de material noticiable, la calidad de sus investigaciones, el buen relacionamiento con la prensa y el apoyo de la dirección a un ejercicio de la comunicación más sistemático y estructurado. Existía, asimismo, una demanda insatisfecha por entender los contenidos económicos, principalmente por parte de agentes de la prensa.

Los esfuerzos entre investigadores y Unidad de comunicación han tenido como resultado una nueva presencia del CADEP en los medios y un aumento en la cantidad de usuarios en los medios institucionales.

Entre julio y diciembre de 2011, no se habían superado las 20 repercusiones al mes en los medios de comunicación. Desde enero de 2012, las apariciones en estos espacios aumentaron progresivamente, llegando a su pico máximo en marzo con 56. Esta mayor presencia incentivó a los investigadores a involucrarse más con la estrategia de difusión. Ello posibilitó la creación de relaciones de confianza entre periodistas e investigadores miembros, basadas en información precisa, oportuna y de alto rigor científico.

La relación investigadores-periodistas crecieron al punto tal que los agentes de prensa comenzaron a solicitar la elaboración de informes sobre temas específicos y a tomar información directamente de la página web del CADEP para sus publicaciones. Así se ha demostrado que **los materiales científicos traducidos a un lenguaje menos técnico se vuelven atractivos para los medios de comunicación.**

Por otro lado, se han realizado colaboraciones con organizaciones de la sociedad civil para la difusión de información y para proveer de contenidos a las mismas en sus eventos y capacitaciones dirigidas al sector social. Este tipo de oportunidades brindó visibilidad al CADEP en la página web y fan page de tales organizaciones. También se han recibido propuestas de difusión de contenido científico en conjunto con otros centros de investigación de la región.

**LE: ¿Hubo una planificación de la innovación de los procesos de comunicación? ¿Cómo se diseñó? ¿Cuáles fueron los pasos y/o las acciones previstas?**

**MG:** La planificación tomó como punto de partida la creación de una Unidad de Comunicación encargada de la administración de la comunicación institucional del Centro, bajo la coordinación de personal orientado en el tema y con la compra de equipos necesarios para el efecto.

Desde su creación en 2011, el trabajo de la Unidad de Comunicación fue acompañado por la Coordinación de Investigación. De esta forma, se introdujo a los comunicadores en las temáticas y contenidos elaborados por el CADEP, la forma de trabajo de sus miembros y la periodicidad de su

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

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

producción académica. Esta colaboración también permitió que se desarrolle un lenguaje sencillo para los espacios propios de comunicación pero bien apegado al alto rigor académico, elemento propio de la identidad de la institución. Además del intercambio con la Coordinación de Investigación, la Unidad de Comunicación desarrolló una fuerte relación con los investigadores con quienes se elaboraron planes de difusión para los productos de los distintos proyectos y las publicaciones del CADEP y en conjunto con otras instituciones.

Así, se ha sistematizado la difusión de contenidos a los agentes de prensa y en los espacios institucionales. Se ha aplicado un calendario de actividades del CADEP, que permita la coordinación de las actividades de los distintos proyectos y mantenga informado al staff. Se dio apertura de nuevos espacios institucionales gratuitos como un canal en YouTube (almacenamiento de video) y SoundCloud (almacenamiento de audio). Se procedió al rediseño del sitio web institucional y se implementó un sistema de envío de correos masivos. Se elaboró un archivo digital de las repercusiones en la prensa. Se estableció una política de difusión que sostiene que sólo se darán declaraciones en prensa cuando haya material que avale las opiniones. Se realizaron acciones para convertir al CADEP en referente ante los periodistas en ciertos temas. El ejemplo más claro fue el tratamiento que el Observatorio de Economía Internacional (OBEI) ha dado a la problemática real de las relaciones del Paraguay con sus socios del Mercosur y la situación de la economía argentina en particular.

**LE: ¿Cuáles fueron los principales desafíos a los que te enfrentaste al inicio?**

**MG:** Uno de los desafíos más importantes, que surgieron antes de mi llegada fue responder al siguiente interrogante: ***¿por qué invertir en comunicación si con mucho esfuerzo apenas se consigue financiamiento para investigación?*** Esta pregunta es lógica en un país cuyo sector público y privado muestran poco compromiso con la investigación, dejando todo en manos de organismos y fundaciones internacionales.

***Otra de las dificultades que encontramos fue una actitud reticente de los investigadores miembros (no fundadores) con relación a la prensa.*** Se creía que este sector no estaba lo suficientemente capacitado para interpretar correctamente las investigaciones y por ende, para comunicarlas. Se pensaba que podían tergiversar el contenido de las investigaciones y de las opiniones de los investigadores porque muchos de los miembros del CADEP se encontraban en la función pública. Por otro lado, se pensaba que el contenido elaborado por la organización nunca sería de interés de la prensa por tratarse de temas complejos y muchas veces no coyunturales. Sin embargo, ajustando el contenido a los criterios periodísticos se logró participar activamente en espacios de la prensa escrita, radial y televisiva.

***Otro de los desafíos fue dar a entender cómo trabajan los agentes de prensa. Se piensa que con la primera comunicación con ellos se lograrán interesantes repercusiones. En realidad, las relaciones se construyen.*** Se debe tener en cuenta el tiempo con que cuentan para elaborar sus materiales, las horas de cierre de las páginas de los diarios o de publicación de los materiales, los horarios en que elaboran sus agendas de cobertura y cómo debe ser redactado el material para que sea de interés. Al mismo tiempo, se debe entender que en ocasiones la repercusión de lo

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

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

enviado no será la deseada porque otro tema (de mayor peso para el editor/a del medio) solapó nuestro material.

Otro aspecto a tener en cuenta es que no podemos obligar a la prensa a publicar lo que queremos, sólo podemos acompañarlos en el enfoque que queremos dar a la información. Por otro lado, es importante recordar que los agentes de prensa pueden cometer errores y es nuestro deber comunicarnos para mencionar el error con ánimos de acompañarlos en su buena gestión de la información. En un futuro, la organización también puede equivocarse y comunicar un dato incorrecto; si tenemos buenas relaciones con la prensa, el impacto del error podría ser menor que si no las hubieran. ***La periodicidad de la emisión de información es también muy importante al momento de establecer relaciones con este público porque nos permitirá mantenernos en constante contacto y ser proveedores asiduos al medio.***

**LE: ¿Cómo hace una sola persona, sin equipo que la apoye, para mejorar procesos organizacionales?**

**MG:** Es prácticamente imposible generar cambios si no hay compromiso real de los agentes que tienen que generarlo y apoyarlo. En el caso de CADEP, se entendió que para lograr el crecimiento de la institución era necesario demarcar el camino. Esto se materializó con la elaboración de una Planificación Estratégica en la que participaron Lucas Arce, quien luego ocupó el cargo de Coordinación de Investigación y Belén Servín, actual coordinadora del Observatorio de Economía Internacional (OBEI) del CADEP. Con tal insumo se planteó la necesidad de realizar comunicación de forma coordinada con los distintos departamentos de la institución. No obstante, el día a día fue el escenario donde se puso a prueba lo escrito y se implementaron muchas otras acciones que fueron propuestas por los investigadores y por la Dirección.

Este trabajo no se hubiera realizado sin el aporte de todos los integrantes de la institución; la Dirección dando el enfoque para la comunicación del contenido y colaborando con las estrategias de difusión; la Coordinación de Investigación, motivando a los miembros de Comunicación e ideando creativas formas de comunicar el contenido y colaborando en el proceso de control de calidad del contenido a ser comunicado; la Asistencia de Comunicación, la Administración y demás miembros, brindando soporte operativo.

Vale destacar el deseo de la Coordinación de Investigación e investigadores por desarrollar nuevas formas de acercarnos a los públicos de interés. Las reuniones entre la Dirección, la Coordinación de Investigación e Investigación y Comunicación fueron casi diarias, de forma a dar seguimiento a la estrategia comunicacional y a los objetivos de los proyectos de la Institución.

**LE: ¿Creés que contribuiste a la mejora de la comunicación en CADEP?**

**MG:** La mejora en la Comunicación se da con la creación de un espacio institucionalizado para realizar la tarea. La contratación de personal y la compra de equipos sugieren del interés y compromiso de la Dirección con este departamento.

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

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

Su creación supuso que muchas de las tareas que antes recaían con exclusividad en la Dirección, investigadores y miembros del staff sean compartidas o absorbidas por Comunicación, otorgándoles más tiempo para sus actividades o permitiendo que se realicen muchas más actividades de comunicación.

***La creación de una Unidad de Comunicación puso de manifiesto que, además de constituirse en soporte para la difusión de contenidos, puede contribuir a la tarea de atracción de futuros proyectos.***

***Por último, contar con un departamento de Comunicación en una organización estimula la creación de espacios de intercambio entre sus miembros e impulsa la implementación de nuevas formas de dar a conocer la evidencia que el Centro genera.***

**LE: ¿Qué características personales/profesionales debería tener un/a responsable de comunicación de un think tank?**

**MG:** En cuanto a las primeras, destaco:

***Proactividad.*** Proponer nuevas formas de comunicar e investigar sobre nuevas herramientas que faciliten la tarea. Es fundamental que se planifique tiempo para innovar. Si no, la vertiginosidad con que el personal realiza sus funciones diarias lo impedirá.

***Orientado/a al trabajo en equipo.*** Si bien el comunicador trabaja de forma individual en el momento de la publicación de materiales, necesita trabajar en equipo para elaborar los contenidos. También ha de promover la participación en la organización y el compromiso de los miembros con los objetivos estratégicos.

***Pensamiento estratégico.*** Debe administrar los recursos y realizar seguimiento de la planificación de la comunicación institucional de la organización. Es fundamental que cuente con un equipo que ayude con las tareas operativas.

***Accesible y abierto/a.*** La persona debe estar dispuesta a escuchar con interés las necesidades de los públicos internos y externos, y debe establecer espacios que permitan un intercambio periódico con ellos.

En cuanto a las características profesionales, debería tener:

***Conocimientos en el área de Comunicación, Institucional, Relaciones Públicas, Publicidad, Periodismo y Audiovisual.*** Además de debe tener experiencia en el área, especialmente en la rama del Periodismo y la Comunicación Institucional.

***Buena redacción y comunicación oral,*** en castellano e inglés.

***Buen manejo de las herramientas ofimáticas y de Internet.***

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

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

**LE: ¿En qué medida y cómo la comunicación está vinculada a la incidencia en políticas públicas? ¿Por qué debería un think tank invertir fuerte en la comunicación?**

**MG:** La incidencia en políticas públicas es el resultado de los intentos de influir en las élites dirigenciales que toman las decisiones. En tal proceso, la comunicación es clave y está presente en varios momentos. Una vez que se ha construido el problema y que existe conocimiento o evidencia al respecto, es tarea de Comunicación elaborar el contenido a difundir y acercarlo a la prensa, por ejemplo. Se buscará introducirlo en la agenda de los formadores de opinión y se debe crear una campaña de comunicación del mismo. Comunicación colabora en la realización de actividades donde se promueve el debate sobre los temas en los que se quiere influir. Además, difunde los resultados de las acciones exitosas de la campaña de incidencia.

**LE: ¿Qué tipo de estrategias o herramientas considerarás que son más efectivas a la hora de comunicarse con actores clave en el proceso de formulación de políticas?**

**MG:** *Cada objetivo tiene una estrategia, acciones y herramientas que deben ser aplicadas para lograrlos.* En el caso de CADEP, la Unidad de de Comunicación ha trabajado desde julio del 2011 a agosto de 2012, principalmente con: a) la prensa, b) con los usuarios de los espacios de comunicación institucionales (redes sociales y página web) y, c) con organizaciones de la sociedad civil.

***Si tomamos a la prensa, se recomienda elaborar un mapa que nos indique qué canales, programas y comunicadores son de nuestro interés porque llegan a nuestros públicos objetivo.***

Una vez que los hemos identificado, debemos elaborar el contenido ajustado a las propiedades de una noticia e identificando cuál es el mensaje que se desea dejar en los receptores. Para facilitar el proceso de publicación en medios de prensa, la información debe ser enviada teniendo en cuenta la forma de trabajo y los tiempos de las secciones de redacción de los medios. Es fundamental estar en contacto frecuentemente y ser accesibles. Las capacitaciones a este sector pueden ser muy eficaces en la tarea de instalar temas en la agenda pública. El Observatorio de Economía Internacional del CADEP, OBEI, organizó en colaboración con la Unidad de Comunicación, capacitaciones para periodistas de medios escritos, radiales y televisivos, y comunicadores del sector público.

En cuanto a los espacios de comunicación institucionales, una página web intuitiva y dinámica favorece los intercambios con nuestros usuarios, que también pueden ser periodistas. Las redes sociales son un canal excepcional para dar a conocer nuestras noticias y para elevar el tráfico a nuestra web.

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

**MG:** Las organizaciones deben brindar atención y recursos a la comunicación externa e interna. Sin duda, la comunicación externa es la primera que se analiza porque brinda visibilidad en poco tiempo. Es decir, esperamos resultados en el entorno rápidamente. No obstante, para que los

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

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

miembros de la organización comprendan su rol en logro de los objetivos de incidencia de la organización, es fundamental espacios de comunicación interna.

Una buena gestión de la comunicación interna promoverá la mejora en las relaciones interpersonales, favorecerá el clima de trabajo y comprometerá a los distintos miembros de la organización en los objetivos estratégicos de la misma. Sólo así será sostenible el proceso de cambio y de logro constante de las metas institucionales.

***La comunicación externa puede ser una herramienta muy eficaz para dar alta visibilidad a la organización y para justificar rápidamente la inversión; pero si a las estrategias de comunicación externa sumamos planes de comunicación interna, estamos apostando al fortalecimiento de la organización a largo plazo.***

**LE: ¿Cuáles son los tres consejos que le darías al líder de un equipo de comunicación de organizaciones de países en desarrollo que quisiera mejorar estos procesos?**

**MG: *Diagnosticar antes de actuar.*** Antes de emprender cualquier acción, sugiero que el/la comunicador/a se mantenga en la tarea de realizar un diagnóstico de la situación de su organización en el ámbito de la Comunicación. Se puede empezar con un diagnóstico de la comunicación externa y luego realizar el informe de comunicación interna. Es probable que ambos diagnósticos revelen innumerables necesidades, pero las mismas deben ser priorizadas.

***Establecer objetivos concretos y alcanzables.*** Luego de identificar las necesidades, se deben establecer las acciones que se deben llevar a cabo para lograr los objetivos propuestos. Tales acciones deben ser concretas y alcanzables; es decir, la organización debe contar con los recursos materiales y humanos necesarios para llevarlas a cabo. Además deben ser calendarizadas para evitar la superposición de actividades.

***Evaluación.*** Por último, es fundamental comunicar a los miembros de la organización los avances en la implementación del Plan, como método de motivación para el personal directamente involucrado (en este caso de Comunicación) y para reforzar la imagen deseada del Centro en los demás miembros.

### \* **Mónica Galilea**

*Cursó la carrera de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Católica “Nuestra Señora de la Asunción”. Actualmente se encuentra elaborando la tesis de grado. Trabajó en radio y como productora de televisión. Participó en la elaboración de un museo virtual sobre la historia reciente del Paraguay. Desde julio de 2011 a agosto del 2012, se desempeñó como encargada del departamento de Comunicación del Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP).*