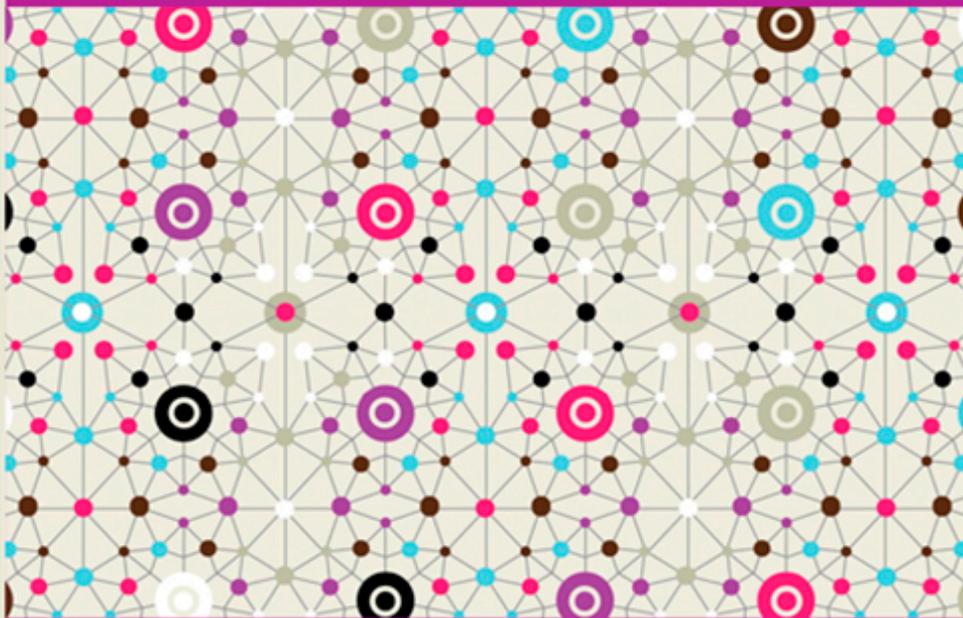


SERIE "THINK TANKS" N° 3
SEPTIEMBRE 2014

Think tanks y procesos electorales en América Latina: hacia una tecnología de incidencia en elecciones



Natalia Aquilino | Leandro Echt | Federico Frascheri

VIPPAL

Índice

Introducción.....	3
1. <i>Think tanks</i> y procesos electorales: lecciones desde América Latina.....	5
2. Perú: Centrando el debate electoral. La experiencia del CIES en la campaña 2011.....	7
3. Ecuador: los <i>think tanks</i> pueden generar espacios de encuentro entre actores relevantes de la comunidad política.....	14
4. Colombia: la experiencia de Fedesarrollo en los debates presidenciales.....	17
5. Argentina: el desafío es refinar la tecnología de incidencia en las campañas electorales	22
6. Paraguay Debate: el desafío de enriquecer el debate político en tiempos electorales	26
7. Lecciones sobre el rol de los <i>think tanks</i> en los procesos electorales de América Latina - próximos pasos	29
Anexo I: <i>Think tanks</i> participantes	36
Acerca de los autores	37

Introducción

Por Natalia Aquilino, directora del Programa de Incidencia, Monitoreo y Evaluación del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC)¹.

Desde 2006, [VIPPAL](#) (Vinculando la Investigación con las Políticas Públicas en América Latina) es un espacio para reflexionar sobre *por qué, cómo y para qué* es necesario promover la incidencia a través de la investigación en políticas públicas en nuestra región. Desde entonces, la iniciativa trabaja para que las políticas públicas se nutran de datos e información. Y lo hace a través de la **generación de recursos de alta calidad que buscan mejorar las capacidades de los Institutos de Investigación de Políticas Públicas** en el complejo mundo de la incidencia en el sistema político.

Distintos investigadores e investigadoras contribuyeron a pensar y fortalecer a **VIPPAL como espacio de intercambio y reflexión**. En este sentido, resultaron invalorable los aportes de todo el [equipo](#) que fue y es parte de la iniciativa, como Vanesa Weyrauch, Julia D'Agostino, Leandro Echt, Enrique Mendizabal, Ernesto Castagnino, Eva Arias y el apoyo de Sofía Estévez y Federico Frascheri. Además, VIPPAL se nutre de experiencias, conocimiento, aportes y reflexiones de diversos *think tanks* de América Latina, Asia y África.

Para continuar esta línea de trabajo, en 2013 lanzamos la [serie editorial "Think Tanks"](#), que busca **compartir conocimiento y lecciones acerca de la incidencia política y la gestión organizacional** con directores ejecutivos de Think Tanks, responsables de comunicación y miembros del personal, especialistas en Think Tanks alrededor del mundo y organizaciones de la sociedad civil interesados en fortalecer su impacto en políticas.

El primer documento, "[Promover un foro nacional de políticas: CIPPEC y el proyecto "Agenda Presidencial 2011-2015"](#)" analiza y reflexiona sobre el rol de los think tanks en campañas presidenciales en países en desarrollo. Siguiendo experiencias de otros think tanks de la región ([Fedesarrollo](#), [CIES](#), [Grupo FARO](#)), en 2011 el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), en asociación con otras OSC's, se embarcó en una iniciativa destinada a mejorar la calidad del debate público. Vimos en este **esfuerzo de sistematización una oportunidad clave para empoderar a la sociedad civil y promover un rol más efectivo de los think tanks en la arena política**. Además, este ejercicio contribuye al proceso de reflexión institucional que puede generar aprendizaje valioso para futuras actividades.

El segundo documento, "["Mi Galpón": del nivel local a la agenda nacional"](#)" evalúa el **impacto de organizaciones emprendedoras locales en políticas públicas a nivel nacional**, a través de la experiencia de [una cámara industrial y comercial local de la Argentina](#). El proyecto Mi Galpón, que es la base de ese caso de estudio, apuntó a mejorar el escenario facilitando la adquisición de préstamos financieros de largo plazo para la construcción de galpones para

¹ Directora del Programa de Incidencia, Monitoreo y Evaluación del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC). Licenciada en Ciencia Política y Posgraduada en Políticas Públicas y Desarrollo Local por la Universidad Nacional de Rosario. Candidata a magister en Ciencias Sociales del Trabajo, Universidad de Buenos Aires. Fue oficial de coordinación del Sistema de Naciones Unidas en la Argentina y oficial de Monitoreo y Evaluación del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

empresas pequeñas. La iniciativa, que tuvo inicio en Rafaela, alcanzó nivel nacional con éxito y llegó a convertirse en una política de estado.

En este tercer documento, y a partir del interés que tuvo el primer número Promover un foro nacional de políticas públicas: CIPPEC y el proyecto “Agenda Presidencial 2011-2015”, decidimos **ahondar en la reflexión sobre el vínculo de los *think tanks* con la política durante los procesos electorales en Perú, Ecuador, Colombia, Argentina y Paraguay.**

Las cinco experiencias de incidencia en procesos electorales que presentamos a continuación constituyen un **aporte sobresaliente a la reflexión sobre el rol y los desafíos que enfrentan los *think tanks* cuando cambian los gobiernos en América Latina.** Además, permitieron sistematizar algunas lecciones aprendidas sobre diferentes aspectos de su planificación, implementación y evaluación que sugieren, a su vez, una lista de acciones para fortalecer la tecnología de incidencia en elecciones. Esta contribución fue compilada por Leandro Echt, coordinador del Programa de Incidencia, Monitoreo y Evaluación de CIPPEC, y contó con la colaboración de los directores ejecutivos de CIPPEC, CIES, Fedesarrollo, CADEP y Grupo FARO, y el apoyo de Enrique Mendizabal.

Valga entonces nuestro sincero agradecimiento para Javier Portocarrero, Orazio Belletini, Leonardo Villar, Fernando Straface y Marcelo Mancuello por su desinteresado aporte a esta **reflexión colectiva que nutre el pensamiento y la acción sobre las capacidades de incidencia en elecciones de los *think tanks* de América Latina.**

1. *Think tanks* y procesos electorales: lecciones desde América Latina

Por Leandro Eght, coordinador del Programa de Incidencia, Monitoreo y Evaluación del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC)², y Enrique Mendizabal, fundador del blog *On Think Tanks*³.

Es frecuente escuchar a miembros de *think tanks* sugiriendo que los años electorales están “muertos” para sus instituciones: esos años no son buenos para la investigación o para la comunicación de sus hallazgos, ya que no se sabe quién será el ganador y cuáles serán sus decisiones, por lo que es mejor esperar hasta después de las elecciones.

Pero algunos *think tanks* de América Latina no están de acuerdo: para ellos, las elecciones son la gran oportunidad para poner todo su trabajo en práctica. Sobre todo, si tenemos en cuenta que, con algunas excepciones, las campañas electorales en América Latina generalmente no incluyen debates serios sobre aspectos estratégicos de política pública. Y es allí donde los *think tanks* pueden agregar valor.

Aunque en la región existen numerosos casos de *think tanks* que se embarcaron en iniciativas para influir en las campañas electorales, este papel no fue estudiado aún con la importancia que se merece. Por lo que esta serie de publicaciones tiene la intención de arrojar algo de luz sobre esas experiencias. De hecho, si abordamos las experiencias de *think tanks* latinoamericanos que buscan incidir en los procesos electorales, seremos capaces de identificar algunos rasgos comunes que conforman lo que Fernando Straface, director ejecutivo de CIPPEC, denomina "tecnología de incidencia" en campañas electorales.

En este primer artículo se introducen algunas experiencias en la región. La serie no pretende ser exhaustiva, y esperamos que existan otras experiencias de las cuales no somos conscientes o que no pudieron ser integradas a la serie.

Las páginas sucesivas presentan los siguientes artículos y entrevistas, los cuales profundizan en los desafíos y lecciones de cinco esfuerzos de incidencia en elecciones llevados adelante por *think tanks* de la región:

- **Centrando el debate electoral: CIES y su experiencia en la campaña electoral de 2011 en Perú.** Por Javier Portocarrero, director ejecutivo del [Consorcio de Investigación Económica y Social](#) (CIES). CIES lideró dos experiencias de incidencia en elecciones en Perú, durante los años 2006 y 2011.
- **Los *think tanks* pueden generar espacios de encuentro entre actores relevantes de la comunidad política.** Entrevista a Orazio Belletini Cedeño, director ejecutivo de la [Fundación para el Avance de las Reformas y las Oportunidades](#) (Grupo FARO). En el marco

² Coordinador del Programa de Incidencia, Monitoreo y Evaluación de CIPPEC. Licenciatura y Profesorado en Ciencia Política, Universidad de Buenos Aires. Candidato a magíster en Políticas Públicas y Gerenciamiento del Desarrollo, Universidad de Georgetown y Universidad de San Martín. Diplomado en Estudios Superiores de Evaluación de Políticas Públicas, Universidad de San Martín (en curso).

³ Fundador de *On Think Tanks* (@onthinktanks) y *Politics&Ideas* y promotor del Premio PODER al *think tank* del año peruano, entre otras iniciativas. En el 2005 participó en la fundación del Evidence based Policy in Development Network y el Outcome Mapping Community. Máster en Políticas Sociales y Planificación por la London School of Economics.

de la campaña presidencial de 2006 en Ecuador, Grupo FARO implementó la iniciativa “Ciudadanizando las Políticas”.

- **Experiencia de Fedesarrollo en los Debates Presidenciales de Colombia.** Este artículo fue escrito por Leonardo Villar, director ejecutivo de la [Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo](#) (Fedesarrollo), un *think tank* colombiano que desarrolló dos experiencias de incidencia en elecciones, en 2010 y en 2014.
- **El desafío es refinar la “tecnología de incidencia” en las campañas electorales.** Entrevista a Fernando Straface, director ejecutivo del [Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento](#) (CIPPEC). En 2011, CIPPEC llevó adelante la iniciativa “Agenda Presidencial 2011-2015”, sobre la cual la institución reflexionó en el documento [Promover un foro nacional de políticas: CIPPEC y el proyecto “Agenda Presidencial 2011-2015”](#). En 2014, CIPPEC ya comenzó a trabajar en una nueva experiencia de cara a las elecciones de 2015, denominada “Argentina Debate”.
- **Paraguay Debate: El desafío de enriquecer el debate político en tiempos electorales.** Por Marcelo Mancuello, investigador y consultor del Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP). En 2013, [CADEP](#) junto con el [Instituto Desarrollo](#) y otras 5 organizaciones de la sociedad civil llevaron adelante la iniciativa [Paraguay Debate](#), con el objetivo de enriquecer el debate político en el país con miras a las elecciones de abril de 2013.
- **Lecciones sobre el rol de los think tanks en los procesos electorales de América Latina – próximos pasos.** Por Leandro Echt, Coordinador del Programa de Incidencia, Monitoreo y Evaluación.

Mapa 1: Experiencias nacionales que cubre este estudio



Fuente: CIPPEC.

2. Perú: Centrando el debate electoral. La experiencia del CIES en la campaña 2011

Por Javier Portocarrero, director ejecutivo del [Consortio de Investigación Económica y Social](#) (CIES)⁴.

Introducción

En 2010, el Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) inició el proyecto “[Elecciones Perú 2011 - Centrando el Debate Electoral](#)”, reeditando la experiencia de 2006, con miras a sostener una innovación que había permitido profundizar la vinculación entre academia y partidos, así como elevar el perfil del Consorcio en el ámbito político y mediático.

El proyecto buscó que la investigación contribuyera a elevar el nivel del debate electoral mediante propuestas de política pública en temas clave para el desarrollo nacional. Se intentó fortalecer la capacidad de propuesta programática de los partidos y aportar políticas públicas al gobierno entrante.

Financiamiento y alianzas

Con más de un año de anticipación, se promovió una canasta de fondos para llevar adelante el proyecto. Con respecto a la iniciativa de 2006, se logró aumentar de 7 a 19 la participación de donantes, provenientes sobre todo de la cooperación internacional.

Como el ejemplo de 2006 había motivado el surgimiento de proyectos similares, el Consorcio buscó minimizar la duplicación de esfuerzos, ampliando la red de aliados estratégicos a ocho instituciones, incluido el [Jurado Nacional de Elecciones](#).

Modelo de intervención

Se ejecutaron cuatro etapas: (i) elaboración de 15 documentos de política pública, (ii) discusión de los mismos con los equipos de plan de gobierno de los principales partidos, (iii) producción de materiales *ad hoc* para la prensa escrita, radial y televisiva; y (iv) campaña de difusión masiva en Lima y regiones.

⁴ Director Ejecutivo del Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES). Economista por la Universidad Católica del Perú, donde también concluyó sus estudios de sociología y maestría en economía. Ha sido Jefe del Programa de Apoyo a la Investigación Socioeconómica de la Fundación Friedrich Ebert, y consultor de la AECID, BID, COFIDE, Euroconsult, IDRC, ICC, JICA, MEF y Swisscontact. Ha sido profesor en diversas universidades. Redacta una columna quincenal en *Gestión*, el principal Diario en Economía y Negocios del Perú.

El autor agradece las contribuciones de Norma Correa en la identificación de lecciones aprendidas y de Leandro Echt en la edición del presente artículo, así como los aportes de Gina Alvarado, Carlos Eduardo Aramburú, Micaela Pesantes y Jorge Salazar en reflexiones anteriores sobre ambas experiencias.

Elaboración de documentos

El objetivo de los documentos era sistematizar el conocimiento existente y plantear propuestas en los 15 temas siguientes: Gestión Pública; Corrupción y Gobernabilidad; Seguridad y Narcotráfico; Política Tributaria; Política impositiva a los minerales y el petróleo; Desarrollo Regional; Desarrollo Rural; Recursos Naturales; Conflictos Sociales; Interculturalidad; Cambio Climático; Políticas sociales y pobreza; Educación; Innovación, Ciencia y Tecnología; y Género.

Una vez definidos los temas, se convocó a un concurso para elaborar los documentos de política con unos términos de referencia que buscaban estandarizar los contenidos, enfatizando las opciones de política disponibles, sus costos y beneficios, los obstáculos para su implementación y la estrategia para superarlos. Asimismo, cada investigador debía identificar una hoja de ruta a 100 días, un año y cinco años. Los autores elaboraron los documentos entre octubre 2010 y marzo 2011. Antes de que sean publicados, se organizaron procesos de revisión por pares académicos y presentación de los borradores ante los donantes.

Diálogo con comisiones de plan de gobierno de los partidos

El CIES contactó a los líderes de plan de gobierno de los cinco partidos punteros en las encuestas; y promovió 25 reuniones cerradas entre autores y técnicos partidarios. Las reuniones se hacían sin prensa, de preferencia en los propios locales partidarios, centradas en la presentación de dos o más documentos, según el pedido del partido correspondiente.

Herramientas de diseminación

Se diseñaron 6 formatos para diseminar los contenidos: a) una carpeta con los 15 documentos de política (1.000 ejemplares), que se distribuyó entre candidatos, políticos, académicos, periodistas y funcionarios públicos; b) una edición especial de la revista Economía y Sociedad del CIES, "[Aportes para el gobierno peruano 2011-2016](#)", con un resumen de los 15 documentos (3.000 ejemplares); c) un encarte con una versión periodística de una página por texto, distribuido por los principales diarios de Lima y otras regiones (142.000 ejemplares); d) 30 spots radiales (dos por documento) difundidos por 150 estaciones de radio en todo el Perú; e) [dossiers de prensa](#) con preguntas sugeridas para que la prensa interrogue a los candidatos; f) 15 videos breves (7 minutos) sobre cada uno de los documentos; y g) trípticos informativos repartidos en Ferias Ciudadanas en las regiones (87.500 ejemplares).

Además, los videos y documentos de política sirvieron de trasfondo para que los autores participaran en diversos programas de radio y televisión dedicados a la cobertura electoral. En materia de difusión virtual, se creó un sitio web para albergar todo lo vinculado con el proyecto: documentos de política, PPT, videos, etc. También se utilizaron las redes sociales y envíos masivos a personas interesadas.

Seminarios en Lima y regiones

La campaña de difusión incluyó 7 seminarios en regiones (Piura, Loreto, Trujillo, Chiclayo, Ayacucho, Cusco y Arequipa), que reunieron a más de 1.000 participantes. Para tal efecto, el Consorcio convocó a sus entidades socias regionales, las cuales también apoyaron el desarrollo de conferencias de prensa, reuniones con directores y líderes de opinión, así como entrevistas radiales y televisivas con los autores de los documentos de política.

En Lima se realizaron dos eventos: un almuerzo taller con líderes nacionales de opinión pública y un seminario consistente en tres desayunos de trabajo consecutivos, con más de 300 asistentes de la academia, sector público, sociedad civil, partidos, cooperación internacional y

prensa. Además, se organizaron reuniones de presentación de los documentos con algunas agencias del sector público.

Los debates electorales

En alianza con el Jurado Nacional de Elecciones y el Instituto Nacional Demócrata, el CIES coorganizó un debate entre los 11 candidatos presidenciales en primera vuelta, y dos debates en segunda vuelta. El primero de estos fue denominado “programático” y fue impulsado por el Consorcio, siguiendo el ejemplo de 2006. La negociación, facilitada por los tres coorganizadores, permitió un debate técnico entre los equipos de los dos partidos finalistas (Fuerza 2011 y Gana Perú), que fue transmitido en directo por el canal del Estado con record de audiencia.

El último debate se desarrolló entre los candidatos finalistas, Keiko Fujimori (Fuerza 2011) y Ollanta Humala (Gana Perú). La negociación con los representantes de los dos candidatos consumió mucho tiempo en el contexto de la polarización propia de una segunda vuelta, en la que las encuestas arrojaban un virtual empate técnico.

En ambos debates, los dos partidos exigieron establecer tiempos rígidos de intervención, preguntas y repreguntas. Todos los temas y preguntas fueron conocidos con anticipación por ambos candidatos. Ciudadanos de todo el país enviaron también cerca de 1.000 preguntas a través de la página web de las instituciones organizadoras, las cuales fueron seleccionadas por un comité. La audiencia del debate presidencial rompió records y fue transmitida por todos los canales de señal abierta que solicitaron contar con la señal del canal del Estado. También retransmitió CNN en español.

Impacto

El proyecto contribuyó a enriquecer las propuestas y planes de gobierno de los partidos políticos que participaron en el proceso electoral 2011. También brindó elementos técnicos al debate e insumos a los periodistas y medios que cubrieron el proceso. Asimismo, ofreció al nuevo gobierno una hoja de ruta en 15 temas fundamentales para el desarrollo y la gobernabilidad del Perú. Además, la iniciativa facilitó los vínculos entre investigadores, técnicos y políticos más allá de los espacios del proyecto.

Post elecciones

Luego de las elecciones, el CIES participó en el seminario Taller oficial de inducción con los congresistas electos, organizado por la Oficialía Mayor del Congreso. En esa oportunidad, el proyecto participó con una exposición sobre los retos de la economía peruana para el período 2011-2016 y con una presentación del proyecto, complementada con una distribución de las carpetas con los 15 documentos a cada uno de los congresistas.

La trascendencia de los debates en la segunda vuelta electoral llevó a los organizadores a publicar una memoria de ambos debates, encargo que recayó en el CIES. Además de la relatoría de los debates, el libro incluyó entrevistas a los principales actores, con el fin de facilitar la organización de futuros debates. La publicación (1.000 ejemplares) fue distribuida entre políticos, periodistas y miembros de la academia.

Lecciones

Sobre el contexto:

Las elecciones generales son una coyuntura excepcional para promover la vinculación entre la academia, los partidos políticos, la sociedad civil, la cooperación internacional y los medios con miras a tres objetivos: aportar contribuciones técnicas a los partidos políticos, elevar el nivel del debate electoral y contribuir al diseño de políticas del nuevo gobierno electo.

Sobre el financiamiento:

- El CIES era un consorcio ya establecido y con buena reputación, lo que favoreció la obtención del financiamiento.
- Fue esencial la formación de una canasta de fondos entre muchas agencias, con un donante líder y un esquema flexible, donde el Consorcio se adaptaba al modus operandi de cada uno.
- La participación de 19 donantes permitió un fondeo significativo, sin que ninguno comprometiera individualmente muchos recursos.
- El principal incentivo del donante fue participar, con sus pares, en un proyecto interesante, de alta visibilidad, que ofrecía un canal para facilitar la continuidad de los aportes técnicos de la propia cooperación con el nuevo gobierno.
- Fue importante involucrar a los donantes no solo en el financiamiento, sino también en el diseño e implementación del proyecto.

Sobre el ciclo de vida del proyecto:

- Es complicado asegurar la sintonía entre el cronograma del proyecto y el calendario electoral. Lo ideal sería asegurar el fondeo con mucha anticipación y que los documentos de política estén listos antes que los partidos políticos inscriban sus planes de gobierno.

Sobre la selección de temas:

- El peso de la cooperación internacional en el fondeo determina que la definición de los temas pueda, eventualmente, mostrar cierto sesgo.

Sobre los documentos de política:

- La calidad técnica de los papers es fundamental, ya que potencia la capacidad de interlocución del proyecto. En Perú, los partidos y el propio Jurado Nacional de Elecciones no tenían esta base técnica, y la necesitaban.
- Sin embargo, la calidad técnica no basta. Los documentos deben contener implicancias prácticas y ser de lectura amigable.

- Los términos de referencia y el acompañamiento durante su producción cumplen un rol clave para la calidad y la estandarización de los estudios.
- En el caso del CIES como entidad de segundo piso, que reúne a centros de diversa orientación, se enfrenta un dilema entre pluralidad y coherencia de los documentos de política. El primero es más útil como aporte al debate; mientras que el segundo, como aporte al nuevo gobierno.
- Es importante fomentar la fertilización cruzada entre los autores de los documentos.
- Es necesario incorporar la perspectiva de lectores no académicos.

Sobre la coordinación de las actividades:

- Atender las agendas, prioridades y requerimientos administrativos de un conjunto diverso de donantes supone un desafío para la gestión del proyecto.
- La naturaleza de red del CIES facilitó que las investigaciones se ejecutaran en forma descentralizada vía concurso, y que la disseminación se realizara centralizadamente, en coordinación con aliados estratégicos.
- Una iniciativa de este tipo requiere una inversión equilibrada entre investigación y disseminación. Los documentos, más que investigaciones nuevas, son sistematizaciones y actualizaciones de profesionales ya expertos en los temas. El grueso de los esfuerzos deben ir a la disseminación.
- El coordinador del proyecto es muy importante, y debe tener experiencia en la interacción con diferentes tipos de actores, en particular con los políticos. Asimismo, es importante su función para limar las potenciales asperezas que puedan surgir entre los aliados de la iniciativa (por ejemplo, debido al diferente grado de aparición en los medios).
- Si bien la organización del debate le aportó a CIES una gran visibilidad, este proceso tuvo un alto costo en términos de tiempo. A modo de ejemplo, organizar el primer debate tomó 15 reuniones con partidos y autoridades electorales.

Sobre la conformación de alianzas:

- Es importante mapear el contexto institucional y la ubicación, orientación e intereses de los actores. La alianza con el Jurado Nacional de Elecciones fue fundamental para la aproximación a los partidos políticos y para coorganizar los debates.
- También es importante lograr sinergias con iniciativas similares.

Sobre la comunicación:

- La persona de prensa es clave. La edición de los documentos originales resulta muy importante, pero lo es aún más su “traducción” a diversos formatos de prensa escrita, radial y televisiva. La organización de conferencias de prensa, entrevistas, folletería y diversos eventos también es trascendente, así como el media training para los autores de los papers.
- Si se estimula la demanda de investigación por parte de los medios, es importante tener los recursos e interés para responder a sus requerimientos (relación de reciprocidad).

- El proyecto orientó la difusión de los documentos según la demanda de los partidos políticos. Sin embargo, esta decisión generó una difusión muy heterogénea de los documentos entre los equipos técnicos. Hay algunos temas, como la perspectiva de género, que requieren mayor promoción para que sean percibidos como necesarios.

Sobre el vínculo con los partidos políticos:

- La naturaleza cerrada de las reuniones con los partidos políticos inyectó confianza en los jefes de campaña.

Sobre el impacto esperado:

- La mayor fortaleza del proyecto radica en diversificar y descentralizar los espacios de debate, incorporar nuevas voces y llamar la atención sobre temas clave para la agenda pública. No puede garantizar impactos en políticas específicas. En futuros proyectos, se puede reforzar el componente de incidencia con el gobierno electo.
- Otra fortaleza fue la réplica del proyecto en otros países latinoamericanos, donde el CIES contribuyó en un rol asesor.
- Se debe fortalecer el monitoreo y evaluación del proyecto, tanto para fines de aprendizaje institucional como para el *fundraising* futuro.

Sobre el vínculo con otras actividades de la institución:

- Se puede generar una tensión entre proyectos coyunturales -como los electorales- y los de mediano plazo. Por ello, es fundamental que lo alcanzado en los proyectos de incidencia electoral (como una mayor relación con los partidos políticos y los medios) se capitalice en la actividad institucional cotidiana.

Tabla 1: Candidatos a las elecciones presidenciales de los años 2006 y 2011 en el Perú

<i>Año</i>	<i>Instancia</i>	<i>Candidato</i>	<i>Partido</i>
2006	Primera vuelta	Natale Juan Camilo Amprimo Pla Martha Chavez Cossio Ulises Humala Tasso Pedro Guillermo Ivo Koechlin Von Stein Susana Villarán De La Puente Valentín Paniagua Corazao Alberto Borea Odria Alberto Moreno Rojas Del Río Alan García Pérez Ciro Gálvez Herrera Jaime Eduardo Salinas López José Cardo Guardera Javier Diez Canseco Cisneros Luis Bernardo Guerrero Javier Felipe Espinoza Humberto Lay Sun Antero Asto Flores Lourdes Flores Ollanta Moisés Humala Tasso Ricardo William Wong Kuoman	Alianza para el Progreso Alianza por el Futuro Avanza País- Partido de Integración Social Con Fuerza Perú Concertación Descentralista Frente de Centro Fuerza Democrática Movimiento Nueva Izquierda Partido Aprista Peruano Partido de Renacimiento Andino Partido Justicia Nacional Partido Reconstrucción Democrática Partido Socialista Perú Ahora Progreseemos Perú Restauración Nacional Resurgimiento Peruano Unidad Nacional Unión por el Perú Y se Llama Perú
	Segunda vuelta	Alan García Pérez Ollanta Moisés Humala Tasso	Partido Aprista Peruano Unión por el Perú
2011	Primera vuelta	Pedro Pablo Kuczynski Godard Oscar Luis Castañeda Lossio Alejandro Toledo Manrique Ricardo Manuel Germán Noriega Salaverry José Antonio Ñique de la Puente Keiko Sofía Fujimori Higuchi Judith Edith Reymer Rodríguez Ollanta Moisés Humala Tasso Humberto Pinazo Bella Rafael Luis Belaunde Aubry	Alianza Electoral Alianza por el Gran Cambio Alianza Electoral Alianza Solidaridad Nacional Alianza Electoral Perú Posible Partido Político Despertar Nacional Partido Político Fonavistas del Perú Partido Político Fuerza 2011 Partido Político Fuerza Nacional Partido Político Gana Perú Partido Político Justicia, Tecnología, Ecología Partido Político Partido Político Adelante
	Segunda vuelta	Keiko Sofía Fujimori Higuchi Ollanta Moisés Humala Tasso	Partido Político Fuerza 2011 Partido Político Gana Perú

Fuente: CIPPEC.

3. Ecuador: los *think tanks* pueden generar espacios de encuentro entre actores relevantes de la comunidad política

Entrevista a Orazio Bellettini Cedeño, director ejecutivo de la [Fundación para el Avance de las Reformas y las Oportunidades](#) (Grupo FARO)⁵.

Leandro Echt (LE): ¿Cuál es el rol que los *think tanks* pueden cumplir en las campañas electorales?

Orazio Bellettini (OB): Por su naturaleza, el papel que les cabe a los *think tanks* en las campañas es el de enriquecer el debate sobre las diversas propuestas de política pública y el de desafiar los paradigmas de políticas existentes.

Un segundo rol que los *think tanks* pueden cumplir es el de ser generadores de espacios de encuentro entre actores relevantes de la comunidad política. Este rol es especialmente importante en sociedades como las latinoamericanas, donde las campañas electorales suelen evidenciar la existencia de diferencias por sobre los consensos en torno a las políticas estratégicas de los países. A la cultura política latinoamericana le cuesta encontrar espacios para el consenso. Ante esa situación, mediante la iniciativa “Ciudadanizando las políticas”, Grupo FARO buscó generar espacios de encuentro entre tres niveles: la ciudadanía, los partidos políticos y los propios políticos.

LE: ¿Cómo diseñaron la iniciativa “Ciudadanizando las políticas”?

OB: Uno de los primeros pasos fue conformar un Consejo Asesor, el cual tenía múltiples objetivos: brindar a los donantes el rol de apoyo financiero y técnico, fortalecer el proceso de selección de los temas a trabajar y mantener independencia, y respaldar la calidad de la producción analítica y propositiva de los documentos elaborados en el marco del proyecto. Luego, lanzamos una convocatoria para investigadores que quisieran escribir los documentos propositivos sobre los temas estratégicos para el desarrollo del país. Una vez que se contó con los documentos, se los presentó durante la primera vuelta de las elecciones, y se replicó el evento en cuatro ciudades del país. Finalmente, los documentos fueron nuevamente presentados de cara a la segunda vuelta.

⁵ Co fundador y Director Ejecutivo de Grupo FARO. Máster en Administración Pública por la Escuela de Gobierno Kennedy en la Universidad de Harvard. Máster en Ciencias Políticas y Máster en Administración y Negocios por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ingeniero Agrónomo por la Escuela Agrícola Panamericana - El Zamorano. Es Ashoka Fellow e integrante de la Red de Líderes Avina para el Desarrollo Sostenible de América Latina. Fue Bellagio Resident Fellow por la Fundación Rockefeller, Harvard Mason Fellow y Curador Fundador de la Comunidad de Global Shapers en Quito. Integra el Comité Ejecutivo de la Iniciativa Latinoamericana de Investigación para las Políticas Públicas (ILAIPP). Ha sido el primer presidente de la Confederación Ecuatoriana de OSC, y docente en distintas universidades de Ecuador y España.

LE: Habiendo pasado ocho años de aquella campaña electoral, ¿qué evaluación hacen de la experiencia?

OB: Fue una experiencia muy positiva para Grupo FARO. En primer lugar, constatamos que hubo un buen manejo del *timing* de las propuestas, ya que muchas de ellas fueron luego incorporadas en el plan de gobierno del candidato ganador de las elecciones.

Por otro lado, la iniciativa fue un espacio de visibilización muy grande para Grupo FARO y sus investigadores. En 2006, Grupo FARO contaba con dos años de vida: la iniciativa no solo ayudó a posicionar a Grupo FARO como promotor del uso de la evidencia en la generación de políticas públicas sino que también fue una estrategia para presentar el trabajo de la institución al nuevo gobierno. Un indicador de la visibilización es el hecho de que tres de los investigadores que participaron de la experiencia pasaron a trabajar a las filas del Estado, e incluso llegaron a ser ministros.

A su vez, como producto de la estrategia de producción de los documentos, Grupo FARO logró identificar investigadores con los cuales seguir trabajando.

Por último, la experiencia se convirtió en una ocasión propicia para la conformación de redes de sociedad civil a nivel nacional y supranacional. Por ejemplo, Grupo FARO recibió el apoyo de [CIES](#) (Perú) para diseñar la metodología de la iniciativa.

LE: ¿Cuáles fueron las principales lecciones que obtuvieron de la experiencia?

OB: La principal lección es que para que este tipo de experiencias funcionen, es necesario que exista un mínimo de competencia política, lo cual estuvo ausente en las elecciones sucesivas a las de 2006.

El reto a futuro es poner en funcionamiento una iniciativa similar pero a nivel local, donde existen mayores espacios de debate y discusión de políticas.

La pluralidad es un elemento crucial para el éxito de estas iniciativas: tanto a nivel de las propuestas como de los aliados, los donantes y los interlocutores políticos.

Otra lección refiere a la importancia de descentralizar la discusión e incorporar también las propuestas de los ciudadanos que enriquezcan aquellas que son dadas por los autores de los documentos. Si bien lo intentamos hacer en 2006 a través de la presentación de las propuestas en distintas ciudades, esto debería ser incrementado en una nueva edición.

LE: ¿Cómo pueden los *think tanks* de América Latina seguir trabajando para fortalecer esta “tecnología de incidencia” en campañas electorales?

OB: El primer paso es llevar adelante un análisis comparado profundo, involucrando a académicos y *practitioners* que se dediquen al estudio de las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que favorezcan este tipo de iniciativas, y logren sistematizar diferencias y similitudes en las experiencias de las diversas organizaciones, así como extraer lecciones que puedan ser útiles a otros *think tanks*.

Además, se podrían conformar alianzas de redes regionales que promuevan iniciativas nacionales que se adapten a las condiciones de cada país.

Este tipo de acciones contribuirán a que los *think tanks* aprendan a capitalizar la gran ventana de oportunidad que presentan las elecciones para visibilizar su trabajo y para fortalecer la discusión de políticas en sus países.

Tabla 2: Candidatos a las elecciones presidenciales del año 2006 en el Ecuador

<u>Año</u>	<u>Instancia</u>	<u>Candidato</u>	<u>Partido</u>
2006	Primera vuelta	Rafael Correa	Alianza País
		Marcelo Larrea	Alianza Tercera República ALBA
		Jaime Damerval	Concentración de Fuerzas Populares
		Carlos Sagnay	Integración Nacional Alfarista
		Marco Proaño	Movimiento de la Reivindicación Democrática
		Luis Villacís	Movimiento Popular Democrático
		Lenin Torres	Movimiento Revolucionario de Participación Popular
		Luis Macas	Pachakutik
		Álvaro Noboa	Partido Renovación Institucional Acción Nacional
		Fernando Rosero	Partido Roldosista Ecuatoriano
		Cynthia Viteri	Partido Social Cristiano
		León Roldós	RED-Izquierda Democrática
		Gilmar Gutiérrez	Sociedad Patriótica
	Segunda vuelta	Rafael Correa	Alianza País
	Álvaro Noboa	Partido Renovación Institucional Acción Nacional	

Fuente: CIPPEC.

4. Colombia: la experiencia de Fedesarrollo en los debates presidenciales

Por Leonardo Villar, director ejecutivo de la [Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo \(Fedesarrollo\)](#)⁶.

Para las elecciones presidenciales de 2014 en Colombia, Fedesarrollo preparó una serie de cinco documentos de investigación sobre temas críticos para la política económica y social del próximo gobierno, con los cuales promovió el debate público entre los diferentes candidatos que participaron en la contienda. De esta manera, se trató de replicar la muy exitosa experiencia de 2010. El balance final fue muy satisfactorio, como lo había sido cuatro años atrás.

El hecho de que uno de los candidatos, Juan Manuel Santos, fuera el presidente en trance de reelección imprimió a la campaña reciente características novedosas que hicieron más difícil el debate público. Aun así, se hicieron eventos con la participación de los candidatos a la presidencia y a la vicepresidencia, y las propuestas planteadas en los documentos elaborados por Fedesarrollo tuvieron y siguen teniendo amplio despliegue en los medios de comunicación. Además, sin lugar a dudas, esos documentos serán de gran utilidad en la definición de prioridades y en la instrumentación de las políticas del gobierno que empieza el 7 de agosto del presente año.

Escogencia de los temas

El primer frente de decisión del proceso fue la selección de los temas sobre los cuales se iban a elaborar los documentos. Esa elección tuvo lugar cerca de nueve meses antes de las elecciones, para dar tiempo a la elaboración de los estudios, y se hizo en forma consensuada por parte de la Dirección Ejecutiva y un Comité designado para el efecto por parte del Consejo Directivo de Fedesarrollo.

Se tuvieron en consideración los temas que creíamos centrales para el desarrollo económico y social del país en el próximo cuatrienio. Al mismo tiempo, se descartaron aquellos temas en los que ya había una ruta bien definida por parte del gobierno saliente (por ejemplo, infraestructura vial), aquellos sobre los cuales sentíamos que era poco lo que podíamos adicionar a lo que ya había aportado Fedesarrollo en momentos anteriores, aquellos en los que creíamos que habría definiciones importantes antes de las elecciones que podrían quitar relevancia y actualidad a los estudios (tal fue el caso de salud), y aquellos temas en los que, aun considerándolos fundamentales para el desarrollo económico y social del país, no sentíamos que tuviéramos la “experticia” y la fortaleza técnica para aportar como institución (por ejemplo, reforma del sistema judicial).

⁶ Director Ejecutivo de FEDESARROLLO. Economista Cum Laude y Magister en Economía por la Universidad de los Andes. Master of Science en Economía, por la London School of Economics. Ha sido Economista Jefe y Vicepresidente de Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas de la Corporación Andina de Fomento (CAF). En el sector público colombiano fue Miembro de la Junta Directiva del Banco de la República de Colombia durante doce años, Viceministro Técnico del Ministerio de Hacienda y Asesor del Consejo Directivo de Comercio Exterior. Ha sido Vicepresidente del Banco de Comercio Exterior – BANCOLDEX-, Vicepresidente Técnico de la Asociación Bancaria de Colombia y profesor en varias universidades colombianas.

Al final de cuentas, los temas escogidos fueron los siguientes: Desarrollo agrario y rural, Mejoramiento de la calidad de la educación, Atención integral a la primera infancia, Innovación y emprendimiento empresarial, y Perspectivas fiscales.

En todos los casos, se alentó a los autores a considerar la viabilidad política de sus diferentes propuestas.

Selección de autores

La elección de los autores de los documentos respondió a una serie de criterios, pero principalmente se eligieron en función de su *expertise* en la temática. Para ello, fue necesario contar con un cuerpo de autores que combinaba la participación de investigadores *seniors* y *juniors* de Fedesarrollo (como fue el caso del documento de Perspectivas fiscales) con colegas de otras instituciones académicas (investigadores de las universidades de Los Andes y del Rosario llevaron adelante el estudio de Calidad educativa, y la directora del Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico de la Universidad de los Andes colaboró en el estudio sobre primera infancia) y exfuncionarios públicos de jerarquía (para el documento de Desarrollo agrario y rural, se contó con la autoría de un exministro de Agricultura y dos veces ministro de Hacienda y de un exviceministro de Agricultura y Desarrollo Rural, y para el de Innovación y emprendimiento empresarial con la de un exdirector del Departamento Nacional de Planeación).

En todos los casos, se buscó involucrar a personalidades con amplia trayectoria y credibilidad, de manera de garantizar no solo la calidad de la producción sino también incrementar las posibilidades de influir en la opinión pública y en los candidatos presidenciales.

Así, la elección de los autores revela, por un lado, la necesidad de tejer alianzas con otros investigadores e instituciones con la necesaria *expertise* sectorial y metodológica para llevar adelante ejercicios de producción como los que requieren este tipo de iniciativas, así como la importancia de involucrar a actores con peso propio en su campo de estudio y con capacidad de influencia en la comunidad política.

Financiación de los estudios

Fedesarrollo tiene fondos propios limitados y la mayor parte de sus estudios deben ser realizados con cargo a proyectos de investigación encargados por un tercero. Para los debates presidenciales, sin embargo, era fundamental definir los temas de estudio con independencia de la disponibilidad de fuentes específicas de financiamiento. Por esa razón, para tres de esos estudios se usaron recursos de un fondo patrimonial que se ha construido a lo largo de los años con base en donaciones, el Fondo Germán Botero de los Ríos, el cual se utiliza típicamente para financiar uno o dos proyectos anuales que se adjudican mediante concursos públicos por parte de Fedesarrollo. Para los otros dos estudios, se aprovecharon circunstancias que nos permitieron obtener financiación de fundaciones interesadas en los temas específicos que habíamos definido: la Fundación Compartir, que había impulsado un estudio sobre docencia, colaboró en la financiación del trabajo sobre Calidad de la educación, y la Fundación Éxito suministró los recursos para el proyecto sobre atención a la primera infancia. En ambos casos, las fundaciones ya habían apoyado previamente estudios afines y ayudaron a involucrar en la producción aquellos mismos investigadores.

Debates públicos, alianzas y medios de comunicación

El tema más complejo en esta oportunidad fue lograr el compromiso de los candidatos presidenciales para participar en los debates públicos. El hecho de que el Presidente Santos estuviera en trance de reelección, y que al principio de la campaña apareciera en las encuestas de intención de voto con una ventaja muy amplia a su favor, hizo que sus asesores le recomendaran no exponerse a debates que podrían resultar inconvenientes desde un punto de vista político y de opinión pública. Además, su presencia en medios estaba garantizada por su papel de gobernante. Por otra parte, el candidato Enrique Peñalosa surgió con mucha fuerza de un proceso de consulta pública que se hizo por parte del Partido Verde, coincidiendo con las elecciones legislativas que se realizaron en el mes de marzo. Las encuestas típicamente lo ubicaban en segundo lugar, muy lejos de los otros tres candidatos del movimiento Uribista “Centro Democrático”, del Partido Conservador, y del movimiento de izquierda Polo Alternativo. Ante estas circunstancias, tanto Santos como Peñalosa adoptaron como lineamiento explícito la no participación en debates públicos, al menos durante la primera fase de las campañas.

Lo anterior generó grandes dificultades para organizar los eventos en los que planeábamos llevar a todos los candidatos para discutir sobre los documentos que habíamos elaborado. Inicialmente, habíamos contemplado realizar debates en cuatro ciudades: Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. Para ello, hicimos una alianza general con [Portafolio](#), el diario económico más importante del país, y buscamos alianzas locales con las Cámaras de Comercio de Bogotá, Cali y Barranquilla. En el caso de Medellín, hicimos un acuerdo con [Proantioquia](#), una fundación empresarial de gran influencia que propende por el desarrollo regional.

Las dificultades para convocar a los dos candidatos mejor posicionados en su momento, Santos y Peñalosa, nos hicieron desistir de los eventos en Barranquilla y en Cali, quedándonos exclusivamente con Medellín y Bogotá.

Pese a las dificultades, al final pudimos llevar a cabo los eventos en Medellín y Bogotá con bastante éxito. En el caso de Medellín, reunimos a cuatro de los cinco candidatos a la Vicepresidencia. El único que no asistió fue el candidato a la Vicepresidencia de Santos. El encuentro contó con la asistencia de 250 personas, un número alto si se considera que era un momento en que existía bastante apatía por el proceso electoral. El debate en Bogotá, por su parte, se realizó con asistencia de los candidatos a la Presidencia, en un momento más cercano a las elecciones en el que sorprendentemente se había disparado la intención de voto del candidato del Centro Democrático, haciendo mucho más interesante la contienda. Al evento asistieron más de 500 personas y se unieron vía *streaming* alrededor de 11.500 personas adicionales pese a que, nuevamente, el Candidato Santos no asistió y la candidata del movimiento de izquierda Polo Alternativo debió cancelar por dificultades de última hora vinculadas al hecho de que el debate se realizaba el día anterior al cierre de eventos en espacios públicos de todas las campañas.

Publicación y debate público postelectoral

Independientemente de la asistencia a los eventos, el trabajo realizado por Fedesarrollo para los debates presidenciales tuvo y sigue teniendo un gran impacto. Los documentos se publicaron en cinco pequeños libros, que hacen parte de una serie que denominamos [Cuadernos de Fedesarrollo](#), los cuales se han distribuido masivamente (más de 1.000 ejemplares de cada uno), aparte de que están disponibles en internet, donde han recibido un gran número de consultas. Además, en nuestra publicación mensual institucional, [Tendencia](#), hemos hecho dos editoriales que han ayudado a

poner los temas en el debate público general, incluso con posterioridad a las elecciones, en vista a las decisiones que deberá adoptar el próximo gobierno. Son múltiples las entrevistas que nos han hecho para medios de comunicación, así como los artículos periodísticos que han salido en la prensa escrita utilizando estos trabajos. A su vez, desde Fedesarrollo confiamos en que los documentos tendrán una influencia determinante en la elaboración del Plan de Desarrollo y en la definición de muchas de las políticas del próximo gobierno.

Algunas lecciones finales

En cuanto a la selección de los temas de estudio, es importante concentrarse en aquellos que sean relevantes para la estrategia de desarrollo del país. A su vez, es necesario reconocer en qué temas la organización no posee *expertise* suficiente y en consecuencia tejer alianzas con otras instituciones e investigadores.

En cuanto a los autores, además del reconocimiento que posean en sus campos de trabajo, es necesario considerar su capital relacional de manera que pueda contribuir a la incidencia de la iniciativa.

En cuanto al financiamiento, sería deseable contar con fondos propios para poder definir los temas de estudio con independencia de la disponibilidad de fuentes específicas de financiamiento. Otra opción es involucrar a fundaciones empresariales en el apoyo de algunos temas específicos que sean de su interés.

En cuanto a la promoción del debate entre candidatos, la experiencia revela que una campaña electoral con bajo nivel de competitividad desincentiva la participación de los candidatos con mejor intención de voto en este tipo de ejercicios.

En un país con fuertes regionalismos como Colombia, es importante promover los debates en distintas regiones. Para ello, pueden considerarse las alianzas con actores nacionales (periódicos o cámaras de comercio) con alcance territorial, así como con actores regionales.

En cuanto al *timing* para el debate, es importante que este mantenga cierta distancia temporal respecto del cierre de las campañas, ya que los candidatos contarán con menos espacio para participar de este tipo de eventos conforme se acerca el cierre. Sin embargo, también hay que tener en cuenta que el interés de los candidatos por participar en eventos públicos y el de la opinión pública por escucharlos aumenta a medida que se acercan las elecciones.

En cuanto a cómo continuar luego de la elección, consideramos importante que la producción realizada en ocasión de la campaña electoral se consolide en cuerpos editoriales más amplios, idealmente que sean parte de la línea editorial habitual de la organización.

Tabla 3: Candidatos a las elecciones presidenciales de los años 2010 y 2014 en Colombia

<i>Año</i>	<i>Instancia</i>	<i>Candidato</i>	<i>Partido</i>
2010	Primera vuelta	Jaime Araújo Rentería Jairo Calderón Robinson Alexander Devia Germán Vargas Lleras Noemí Sanín Rafael Pardo Juan Manuel Santos Calderón Antanas Mockus Sivickas Gustavo Petro	Alianza Social Afrocolombiana “ASA” Movimiento Apertura Liberal Movimiento La Voz de la Consciencia Partido Cambio Radical Partido Conservador Colombiano Partido Liberal Colombiano Partido Social de Unidad Nacional Partido Verde Polo Democrático Alternativo
	Segunda vuelta	Juan Manuel Santos Calderón Antanas Mockus Sivickas	Partido Social de Unidad Nacional Partido Verde
2014	Primera vuelta	Óscar Iván Zuluaga Enrique Peñalosa Martha Lucía Ramírez Clara López Juan Manuel Santos Calderón	Centro Democrático Mano Firme Corazón Grande Partido Alianza Verde Partido Conservador Colombiano Polo Democrático Alternativo PDA Unión Patriótica UP Unidad Nacional
	Segunda vuelta	Óscar Iván Zuluaga Juan Manuel Santos Calderón	Centro Democrático Mano Firme Corazón Grande Unidad Nacional

Fuente: CIPPEC.

5. Argentina: el desafío es refinar la tecnología de incidencia en las campañas electorales

Entrevista a Fernando Straface, director ejecutivo del [Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento](#) (CIPPEC)⁷.

Leandro Echt (LE): ¿Qué rol les cabe a los *think tanks* latinoamericanos en las campañas electorales?

Fernando Straface (FS): Después de haber visto varios procesos presidenciales en la región, uno constata que algunos *think tanks* asumieron un rol protagónico en materia de promoción del diálogo y de propuestas de política pública. Desde los *think tanks* chilenos, pioneros en este tipo de experiencias, hasta organizaciones como [Fedesarrollo](#) (Colombia), [CIES](#) (Perú), [Grupo FARO](#) (Ecuador) y también en México, se acumulan experiencias y lecciones en torno a la participación de este tipo de instituciones en los procesos electorales.

Al mismo tiempo, se observan tres factores contextuales que potenciaron este rol de los *think tanks* en las campañas presidenciales. Primero, América Latina cuenta con una tradición importante de *think tanks* sólidos: en cada país se puede encontrar al menos un centro de pensamiento relevante para el debate público en el país. Segundo, en varios países de la región se percibe la debilidad de los partidos políticos para formular y explicitar su plataforma de políticas públicas: ya no piensan tanto en el gobierno, sino que se preparan para ganar elecciones, lo cual crea un espacio para que aprovechen el trabajo de los *think tanks* que se dedican, justamente, a pensar las mejores políticas para el país. Tercero, los *think tanks* de la región no fueron solo puentes entre la política y la academia, sino que también supieron ser buenos traductores de ideas complejas hacia los medios, y a través de ellos a la ciudadanía. La debilidad de los partidos políticos para comunicarse con la sociedad hace que esta vea en los *think tanks* un camino para informarse de forma más directa y fácil en el marco de una elección.

Estos factores, considerados conjuntamente, configuraron un escenario en el que los *think tanks* se erigen como protagonistas de la discusión de políticas públicas. A su vez, los *think tanks* supieron desarrollar una suerte de “tecnología de incidencia” en el marco de las campañas electorales: un método para lograr aprovechar un momento de alta intensidad política para impulsar la discusión de la agenda pública. Se trata de mejorar la calidad de la comunicación pública sobre la estrategia de desarrollo de un país en el momento en que la sociedad debe elegir a quiénes conducirán dicha estrategia.

A partir de estas experiencias de muchos *think tanks* de la región, uno logra observar patrones que se reprodujeron en las estrategias de incidencia, en muchos casos asociados con el tipo de gobierno y la cultura política de la región, caracterizada por la personalización de las opciones de gobierno y por la concentración de la discusión de políticas en el pasado y no en el futuro, solo por

⁷ Director ejecutivo del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC). Magíster en Políticas Públicas, Universidad de Harvard. Licenciado en Ciencia Política, Universidad del Salvador. Se desempeñó como especialista en gobernabilidad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Washington. Dirigió el Área de Reforma del Estado del Grupo Sophia. Fue director ejecutivo del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). Trabajó como consultor para el BID, el Banco Mundial, el Department for International Development (DFID) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

mencionar algunos rasgos. Estos rasgos típicos de la estrategia de incidencia se reflejan en la gestión de la producción de la evidencia, en los productos comunicacionales, en los destinatarios de la iniciativa y en la gobernanza de los proyectos, entre otros aspectos. Así, la región creó un método innovador en términos de cómo se discuten las políticas en el marco de una elección. En muchos casos, estos procesos concluyeron en debates entre candidatos frente a la sociedad como árbitro.

También es importante destacar el proceso de fertilización cruzada, a través de la cual se compartieron lecciones entre las distintas iniciativas lideradas por los *think tanks* de la región. América Latina cuenta con una enorme ventaja respecto de otros ecosistemas: la comunión de lenguaje. Al mismo tiempo, iniciativas como la [Think Tank Initiative](#), proyectos apoyados por [GDNet](#) y [ODI](#), [el ranking de think tanks de la Universidad de Pennsylvania](#), el blog [On think tanks](#), [el trabajo de CIPPEC](#), FARO y CIES, y el apoyo de [CIPE](#) a diversas iniciativas de incidencia en elecciones de la región, propiciaron un mayor y más frecuente intercambio entre las instituciones. Los *think tanks* latinoamericanos fueron capaces de generar acción colectiva para ir aprendiendo unos de los otros, lo cual contribuyó a que las elecciones su vuelvan un objeto de interés común.

LE: ¿Qué lecciones obtuvieron de la experiencia anterior, “Agenda presidencial 2011-2015”?

FS: La mayoría de las lecciones que arrojó Agenda Presidencial fueron reflexionadas en el documento [Promover un foro nacional de políticas: CIPPEC y el proyecto “Agenda Presidencial 2011-2015”](#). A continuación, me concentraré en algunas de las más relevantes.

Una primera lección es que el contexto político influye en las condiciones de escucha/disposición del sistema político para participar de procesos de diálogos como los que intentamos promover. La falta de competitividad entre candidatos, así como escenarios de continuidad del gobierno, desincentivan la intención del gobierno de involucrarse en un ejercicio de diálogo como el que los *think tanks* buscan promover. Ese fue el escenario argentino en 2011: se evidenciaba una configuración asimétrica entre los candidatos y era casi segura la reelección del presidente. Además, la legitimidad del candidato con mayor intención de voto no se sustentaba en diálogos de este tipo. CIPPEC logró dialogar directamente y con profundidad con los candidatos de la oposición y sus equipos de especialistas en diversos temas, pero el diálogo con el candidato oficialista fue mediado por instituciones académicas y políticas asociadas con el gobierno. Por el contrario, es esperable que mayores condiciones de incertidumbre respecto de quién va a triunfar en las elecciones favorezcan este tipo de ejercicios, ya que habría más de un actor interesado en invertir en la formación del gobierno. En definitiva, es sumamente importante que los *think tanks* sepan leer el contexto a la hora de invertir en esfuerzos de este tipo.

Una segunda lección se vincula con el caudal de temas que el *think tank* se propone abordar en una iniciativa como esta. En 2011, CIPPEC se propuso trabajar en 15 temas de política pública, para lo cual se produjeron 15 memos, cada uno con sus respectivas propuestas. La apuesta era recorrer toda la acción sectorial del Estado, generar una mirada global y sistémica de las responsabilidades de gobierno. Si bien hacia el interior de la organización se trató de un gran ejercicio de coherencia sistémica, este enfoque supuso la necesidad de contar con una estrategia de incidencia diversificada para poder llegar a los respectivos actores de cada campo, lo cual resultó en un extenuante esfuerzo de producción, reflexión y diálogo. Por ello, de cara a 2015, la nueva iniciativa Argentina Debate se enfocará en una serie de temas protagónicos (Educación, Infraestructura, Primera infancia y Calidad institucional), lo cual permitirá focalizar la estrategia de incidencia.

Cabe aclarar que ninguna de estas dos estrategias es en sí misma mejor que la otra. La elección dependerá, entre otras cosas, de la demanda del contexto y de la producción con la que ya cuenta el *think tank* (por ejemplo, en 2011 tejimos alianzas con otras organizaciones para que abordaran temas en los cuales CIPPEC no se enfoca). Además, el ejercicio holístico de 2011 le aportó a CIPPEC una visión panorámica de diversos asuntos de política, y muchos actores ven ahora a la institución como un espacio que está pensando propuestas para las campañas electorales. Este capital construido lo usaremos de cara a la próxima elección presidencial, pero ahora para focalizar en temas más relevantes de la agenda pública.

Tercero, una iniciativa de esta magnitud no puede hacerse en soledad. Es importante tejer alianzas con organizaciones con relevancia sectorial, legitimidad pública y/o capacidad de incidencia. Esto aumentará la interlocución de la iniciativa y su capital relacional. En 2011 invitamos a organizaciones pares con *expertise* en un tema específico a escribir documentos. De cara a 2015, se diseñó un Comité Estratégico (conformado por excancilleres, embajadores, periodistas, sindicalistas y otras figuras con representación social) que apunta a construir legitimidad desde el punto de partida del proyecto. Además, estamos asociados a un grupo de empresarios jóvenes que manifestaron su intención de contribuir a mejorar la cultura de debate público en el país.

Una cuarta lección se refiere a que los ejercicios de incidencia en elecciones suponen una cierta “estacionalidad” en la estrategia de incidencia de los *think tanks*. Es decir, cada 4 años (en el caso argentino) la institución toma la decisión de concentrarse en ciertos temas de la agenda pública. Sin embargo, este esfuerzo conlleva el desafío de no dejar de comunicar acerca de aquellos temas que la institución trabaja y que, si bien pueden no ser parte de la agenda de una iniciativa puntual, siguen siendo relevantes para su posicionamiento y sostenibilidad.

La quinta lección tiene que ver con el dilema entre llevar adelante una iniciativa de carácter más propositivo o una enfocada en la construcción de las propuestas a través del diálogo con los actores de la comunidad política. En 2011, la experiencia tuvo una vocación decididamente propositiva: se apostó a la reflexión profunda sobre diversos temas acompañada de un abanico de propuestas. De cara a 2015, Argentina Debate se propone ser más una plataforma para promover la discusión pública sobre el desarrollo del país que un dispositivo propositivo. Para ello, trabajaremos con el formato de “Documentos de entrada”, elaborados por expertos de CIPPEC y de otras organizaciones que servirán como disparadores del diálogo, para concluir con “Documentos de salida” enriquecidos por el diálogo con los principales referentes políticos, académicos y empresariales en cada tema.

Sexto, es necesario reflexionar sobre cómo se plasmará la estrategia de incidencia. Me refiero al dilema entre visibilidad de las acciones versus lo que en CIPPEC llamamos “incidencia silenciosa”. Atado a esto, otro punto a considerar es el *timing* de las acciones. En Agenda presidencial, priorizamos la producción en 2010, seguida de una estrategia de diálogo e impulso del debate en 2011. Pero lo que aprendimos fue que el año electoral deja muy poco espacio para el diálogo de políticas, ya que todos los actores están fuertemente avocados a la campaña. Así, de cara a 2015 nos proponemos llevar adelante una estrategia de incidencia programática en 2014, fortaleciendo la campaña pública para el debate presidencial en 2015.

Séptimo, los procesos de diálogo tienden a ser un poco intangibles en términos del impacto final. Si bien el diálogo tiene un valor en sí mismo, ya que se supone la mejora de las condiciones de la cultura política del país, se vuelve necesario materializar los resultados del diálogo. No basta con generar los documentos que propician la discusión en el marco de la campaña; también es importante contar con un material que dé cuenta del marco de ideas enriquecido por el diálogo. En

el caso de CIPPEC, luego de la campaña de 2011, logramos recopilar el trabajo de los memos de política pública sumado a los resultados del diálogo en el libro [100 políticas para potenciar el desarrollo](#).

LE: ¿Cuál sería el mejor esquema de financiamiento para iniciativas de este tipo?

FS: Lo ideal sería que un tipo de ejercicio como este se lleve adelante con recursos propios liberados, lo cual generaría más libertad de agenda y menos costo transaccional en términos del acuerdo de las acciones con los donantes.

Ahora bien, contar con recursos de la cooperación internacional potencia la capacidad de la iniciativa de tener perspectiva comparada con otros ejercicios similares (por ejemplo, en el caso de CIPPEC fue importante el apoyo de CIPE para aprender de las experiencias de organizaciones mexicanas). La cooperación internacional puede cumplir un rol fundamental en potenciar esquemas de cooperación Sur-Sur para la transferencia de la tecnología de incidencia en elecciones entre organizaciones pares. Pero para ser implementadas, estas iniciativas requieren del conocimiento de y la relación con los actores nacionales, lo cual es el principal aporte del *think tank*.

A su vez, el financiamiento de actores nacionales facilita la discusión ampliada, ya que compromete a más actores en el diálogo de políticas. El desafío es que este financiamiento no sea percibido como conflicto de interés detrás del apoyo a esta iniciativa.

En definitiva, el financiamiento de estos procesos genera dilemas que se deben arbitrar en función del contexto y la cultura política del país.

LE: ¿Cómo se podrían coordinar los modos de cooperación entre *think tanks* para afinar esta tecnología de incidencia?

FS: En primer lugar, es necesario documentar los procesos nacionales e identificar patrones del contexto político que permitan entender las diferencias en las estrategias de incidencia.

Segundo, sería importante visibilizar qué hacen otros países en el marco de las campañas electorales. Para ello, es necesario profundizar el diálogo entre las regiones del mundo.

Tercero, se deberían desarrollar talleres específicos para el *staff* de los *think tanks* en los que se analicen este tipo de iniciativas. Estos talleres deberían descomponer la tecnología para poder abordar cada uno de sus componentes por separado: estrategia editorial, gobernanza, financiamiento, etc.

Tabla 4: Candidatos a las elecciones presidenciales del año 2011 en la Argentina

<i>Año</i>	<i>Instancia</i>	<i>Candidato</i>	<i>Partido</i>
2011	Primera vuelta	Alberto Rodríguez Saá Hermes Binner Jorge Altamira Cristina Fernández de Kirchner Eduardo Duhalde Ricardo Alfonsín Elisa Carrió	Alianza Compromiso Federal Alianza Frente Amplio Progresista Alianza Frente de Izquierda y de los trabajadores Alianza Frente Para la Victoria Alianza Frente Popular Alianza Unión para el Desarrollo Social Coalición Cívica ARI

Fuente: CIPPEC.

6. Paraguay Debate: el desafío de enriquecer el debate político en tiempos electorales

Por Marcelo Mancuello, investigador y consultor del [Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya](#) (CADEP)⁸.

[Paraguay Debate](#) se origina en la etapa preelectoral de las elecciones generales de 2013, por iniciativa de los centros de pensamiento CADEP y el [Instituto Desarrollo](#), que habían presentado propuestas a la [Iniciativa Think Tank](#) para la elaboración de Notas de Políticas Públicas como aporte al debate en el proceso electoral. A partir de esta idea original, e inspirados en la experiencia del [CIES](#) de Perú, se buscó coordinar con diferentes actores de la sociedad civil interesados en intervenir en el proceso electoral, el desarrollo de una plataforma interorganizacional que nucleó a siete instituciones en calidad de asociadas (además de CADEP e Instituto Desarrollo, conformaban la alianza el [Centro de Información y Recursos para el Desarrollo](#) (CIRD), [DECIDAMOS. Campaña por la Expresión Ciudadana](#), [Desarrollo en Democracia](#) (DENDE), [Gestión Ambiental](#) (geAm) y [Semillas para la Democracia](#)) y cinco en carácter de aliadas.

El desafío era mayúsculo, pues luego de los sucesos que terminaron con la destitución vía parlamentaria del expresidente Fernando Lugo, el clima político y social era más que conflictivo, los discursos políticos se encendían en confrontaciones insalvables y la historia de las formas de hacer campañas políticas en el país marcaba una fuerte tendencia hacia la construcción de imagen y marketing, además de las consabidas mecánicas prebendarías y clientelares que marcaron el proceso de transición a la democracia en el Paraguay.

En este entorno, era bastante complejo reorientar el debate hacia contenidos de política pública y evidenciar la confrontación de los diferentes proyectos sobre su visión acerca de ellas y no sobre los conflictos o las simples agresiones que ilustraban hasta entonces el debate público. Este tipo de discusiones anecdóticas y basadas en personalismos fueron también promovidas desde los medios de comunicación, lo cual generó una inercia que culminó con que la sociedad esperara cada vez menos de los debates políticos.

Ante este escenario, y para poder cumplir con los objetivos que la Plataforma Paraguay Debate se planteaba, la alianza de organizaciones diseñó un plan de incidencia que finalmente terminó promoviendo un debate televisivo entre los principales candidatos presidenciales sobre temas vinculados al desarrollo económico y social, que fueron base de los productos y actividades de la iniciativa.

Durante la experiencia, se impulsaron estrategias comunicacionales y actividades destinadas a tres públicos diferenciados. Por un lado, Paraguay Debate buscó llegar a los políticos a partir de realizar aportes basados en la evidencia académica para el desarrollo de programas y planes de gobierno. Por otro, se buscó llegar a los periodistas del área política, con materiales y actividades

⁸ Licenciado en Sociología por la Universidad Católica Ntra. Sra. de la Asunción. Magíster en Política y Gestión Pública UCA-CADEP. Docente universitario, investigador y consultor en materia de monitoreo y evaluación de políticas públicas. Se ha desempeñado en diversos puestos de gerencia pública en la Secretaría de Acción Social, Ministerio de Hacienda, Secretaría de Emergencia Nacional, Ministerio de Educación de Paraguay, es consultor del Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP) y como tal se ha encargado de la Coordinación general de la Plataforma Paraguay Debate.

destinadas a cualificar la demanda temática y la capacidad de profundización en temas relevantes para el desarrollo. Finalmente, se buscó llegar con información al público ciudadano, destinatario principal de la iniciativa, para despertar su interés en torno a las propuestas de los candidatos y partidos sobre los principales problemas que afectaban su vida y desarrollo.

La estrategia principal fue la producción de Notas de Políticas, a partir de la *expertise* temática de cada una de las organizaciones que integraban la Plataforma. Se produjeron un total de 12 Notas de Política, sobre temas de Desarrollo Económico, Gobernabilidad, Sostenibilidad Ambiental, Cambio Climático, Educación, Salud, Finanzas Públicas, Desarrollo Agrario, Inversión en Infancia, Reforma Tributaria, Gobierno Abierto y Reforma Judicial. Además, se utilizaron diversos formatos para comunicar las notas de política: fueron publicadas en forma digital, divulgadas por las redes sociales, extractadas en forma de *spots* radiales, resumidas e impresas en forma de Resúmenes Técnicos, compiladas en publicaciones destinadas al público en general, analizadas mediante entrevistas, presentadas y debatidas con candidatos y equipos políticos de todos los partidos en pugna electoral. También fueron puestos de relieve sus principales aspectos en publicaciones destinadas a periodistas y cronistas del área política, para ayudarlos a preguntar a los candidatos sobre cuestiones sustantivas de sus programas de gobierno. Todas estas estrategias se inspiraron en los documentos y mecanismos implementados por el CIES durante para las Elecciones Generales de Perú del 2011.

Esta fuerte campaña de sensibilización repercutió rápidamente en diversos actores de la sociedad: la presencia en medios masivos aumentó el interés de los candidatos por pronunciarse sobre las temáticas abordadas en las notas de política, de la población por conocer la opinión de los candidatos y de los propios periodistas que empezaron a demandar respuestas a los candidatos y los partidos. A su vez, esto disparó el desarrollo de múltiples actividades de debate público encarados por los principales programas políticos de los medios masivos de comunicación, los cuales empezaron a abordar la temática de políticas públicas con cada vez mayor asiduidad.

Pero Paraguay Debate se proponía ir más allá: el proyecto debía culminar en la confrontación de ideas en forma pública por parte de candidatos. Para ello, desde la plataforma se promovió una serie de 4 debates con los equipos técnicos de los candidatos, basados en el contenido de las notas de política, circuladas previamente a los candidatos y sus equipos técnicos. Esta actividad tuvo, sin embargo, los obstáculos propios de la batalla política, y los 2 principales partidos en disputa (Asociación Nacional Republicana y el Partido Radical Liberal Auténtico) no participaron de la discusión, porque entendían que su participación ofrecería ventajas a sus oponentes al exponer sus programas en forma pública y en profundidad.

Más allá de la ausencia de los equipos de los principales candidatos, estos debates funcionaron como ensayo de las metodologías que posteriormente se utilizarían en el debate presidencial. Además, se disparó el interés de actores subnacionales en la iniciativa, quienes promovieron el desarrollo de 2 debates adicionales entre candidatos a gobernador en los Departamentos de Caaguazú y Ñeembucú.

Finalmente, el debate televisivo fue acordado entre las organizaciones socias de la plataforma, los 4 candidatos con mayor intención de voto en las encuestas (incluido el actual presidente, Horacio Cartes) y el Centro de Regulación, Normas y Estudios de la Comunicación (CERNECO), que reúne a los principales *holdings* de radio, televisión y prensa escrita del país. El debate fue transmitido por todos los canales de aire, por cable y *streaming*. Según las estimaciones, su televisación alcanzó a 1.500.000 familias. El debate tuvo lugar en un marco de respeto y cumplimiento de las reglas pactadas y establecidas durante la fase previa.

A modo de balance final, es posible afirmar que Paraguay Debate generó una serie de resultados positivos: se logró incidir como nunca en el proceso de debate público, colocando como temática central de discusión los aspectos de interés de cada organización integrante de la plataforma; tras las elecciones, se logró consolidar un espacio de referencia en cuanto al seguimiento y propuesta de políticas; las propuestas de los diferentes documentos se contemplaron en la mayoría de los programas de gobierno de los principales partidos políticos; el actual Plan de Desarrollo Nacional, con sus tres pilares (Economía Inclusiva, Reducción de la Pobreza e Inserción Internacional del Paraguay), se alimenta de varios de los enfoques y análisis de las Notas de Políticas de la iniciativa; y la importancia de abordar estas temáticas se instaló en medios y periodistas, los cuales tuvieron un papel trascendental para el éxito de la iniciativa.

Como lección aprendida, es necesario reconocer el papel pragmático de las campañas políticas: los candidatos y partidos participarán de una discusión ampliada solo si consideran que obtendrán ventajas políticas, a menos que la presión pública sea tal que les haga la cita ineludible. Además, durante las fases previas al debate televisivo final fue necesario realizar muchas concesiones en cuanto a reglamentos y metodologías de debate, las cuales afectaron la dinámica de la discusión. A medida que esta práctica se consolide como presente en cada proceso electoral, se podrá mejorar su metodología y elevar la calidad de la discusión en torno a contenidos de política pública.

Tabla 5: Candidatos a las elecciones presidenciales del año 2013 en el Paraguay

<i>Año</i>	<i>Instancia</i>	<i>Candidato</i>	<i>Partido</i>
2013	Vuelta única	Pedro Efraín Alegre Sasiain Mario Aníbal Ferreiro Sanabria Aníbal Enrique Carrillo Iramain Lilian Susana Soto Badaui Ricardo Martín Almada Horacio Manuel Cartes Jara Eduardo María Arce Schaerer Roberto Carlos Ferreira Franco Atanasio Galeano Miguel Carrizosa Galiano Lino César Oviedo	Alianza Paraguay Alegre Avanza País Concertación Nacional Frente Guasu Movimiento Kuña Pyrenda Partido Blanco Partido Colorado Partido de los Trabajadores Partido Humanista Paraguayo Partido Patria Libre Partido Patria Querida Unión Nacional de Ciudadanos Éticos

Fuente: CIPPEC.

7. Lecciones sobre el rol de los think tanks en los procesos electorales de América Latina – próximos pasos

Por Leandro Echt, Coordinador del Programa de Incidencia, Monitoreo y Evaluación de CIPPEC⁹.

En muchos países en desarrollo, las campañas presidenciales no suelen incluir discusiones serias sobre asuntos estratégicos de políticas públicas. Por el contrario, suelen girar en torno a referencias vagas sobre objetivos deseables a nivel universal, sin especificar cómo serían financiadas, cuál es el plan de acción concreto que sería empleado para alcanzar tales objetivos o cuáles son las diferentes alternativas a considerar, o en torno a ataques cruzados entre los candidatos.

Si bien existen numerosos casos en los que la sociedad civil, a través de *think tanks* y organizaciones de la sociedad civil, incidieron sobre las opciones y decisiones de políticas públicas, el rol de los *think tanks* en las campañas presidenciales fue poco estudiado, sobre todo en América Latina.

Los artículos y entrevistas presentados bajo el documento “*Think tanks y procesos electorales en América Latina: hacia una tecnología de incidencia en elecciones*” acercaron las experiencias de cinco importantes *think tanks* de la región que confiaron en su capacidad para elevar la calidad del debate público de cara a las elecciones en su país. Con algunos matices, los cinco casos abordados se caracterizan por haber recurrido a una suerte de “tecnología de incidencia” para cumplir con sus objetivos.

Si se observan estas experiencias, se verá que son recurrentes las siguientes estrategias:

- Producción de documentos de política pública con recomendaciones sobre un abanico de asuntos estratégicos para el desarrollo nacional.
- Alianzas con otras organizaciones de la sociedad civil y otros *think tanks* con expertise sectorial, legitimidad pública o capacidad de incidencia.
- Encuentros con equipos técnicos de los partidos o candidatos presidenciales, para dar a conocer las propuestas desarrolladas en los documentos de política.
- Búsqueda de una activa presencia en medios de comunicación, para potenciar el impacto de la iniciativa.
- Construcción de vínculos con agencias relevantes del sector público, para impulsar el debate entre candidatos a la presidencia.

A su vez, las distintas experiencias, con resultados disímiles, dejaron una serie de lecciones que se presentan a continuación:

Acerca del contexto

- Es necesario contar con un mínimo de competencia entre los candidatos para que estas experiencias conduzcan a buen puerto. En los casos en los que el candidato con mayor intención de voto aventaja ampliamente a sus competidores, los incentivos para

⁹ El editor de la serie agradece a cada una de las organizaciones que accedieron a reflexionar sobre sus experiencias de incidencia en elecciones, y en especial a los distintos autores de los artículos y entrevistados.

dialogar y debatir ante la sociedad civil no son suficientes. Por el contrario, ante una ventaja consolidada, los candidatos prefieren no exponerse al diálogo en público.

- Al mismo tiempo, los escenarios de continuidad de gobierno desincentivan la intención de este último de involucrarse en un ejercicio de diálogo como el que los *think tanks* buscan promover.
- Es esperable que mayores condiciones de incertidumbre respecto de quién va a triunfar en las elecciones favorezcan este tipo de ejercicios, ya que habría más de un actor interesado en invertir en la formación del gobierno.

Acerca del financiamiento

- Lo ideal sería que un tipo de ejercicio como este se desarrolle con recursos propios liberados, lo cual generaría más libertad de agenda y menos costo transaccional en términos del acuerdo de las acciones con los donantes (Fedesarrollo).
- En caso de buscar financiamiento de la cooperación internacional, es importante formar una canasta de fondos entre muchas agencias (CIES 2011).
- Por otro lado, contar con recursos de la cooperación internacional potencia la capacidad de la iniciativa de tener perspectiva comparada con otros ejercicios similares (CIPPEC, 2011 y CADEP). La cooperación internacional puede cumplir un rol fundamental en potenciar esquemas de cooperación Sur-Sur para la transferencia de la tecnología de incidencia en elecciones entre organizaciones pares. Pero para ser implementadas, estas iniciativas requieren del conocimiento de y la relación con los actores nacionales, lo cual es el principal aporte del *think tank*.
- A su vez, el financiamiento de actores nacionales facilita la discusión ampliada, ya que compromete a más actores en el diálogo de políticas (CIPPEC 2011). El desafío es que este financiamiento no sea percibido como conflicto de interés detrás del apoyo a esta iniciativa.
- En cualquier caso, el financiamiento de estos procesos genera dilemas que se deben arbitrar en función del contexto y la cultura política del país.
- Es importante involucrar a los donantes no solo en el financiamiento, sino también en el diseño e implementación del proyecto (CIES 2011).

Acerca de los documentos de política pública

- La calidad técnica de los papers es fundamental, ya que potencia la capacidad de interlocución del proyecto. Sin embargo, no basta. Los documentos deben contener implicancias prácticas y ser de lectura amigable.
- Los términos de referencia y el acompañamiento a su producción cumplen un rol clave para la calidad y la estandarización de los estudios.
- Es importante buscar la coherencia sistémica entre los diversos documentos y las propuestas sectoriales elaboradas por la iniciativa (CIPPEC 2011).

Acerca de la elección de los temas de los documentos

- Los *think tanks* pueden seleccionar unos pocos asuntos de política que sean estratégicos para el desarrollo nacional o pueden preferir recorrer toda la acción sectorial del Estado, para generar una mirada global y sistémica de las responsabilidades de gobierno.

Acerca de los autores de los documentos

- Los *think tanks* pueden involucrar a sus investigadores en la producción de los documentos (CIPPEC y la coalición Paraguay Debate), pueden lanzar términos de referencia para escoger a los autores (CIES y FARO) o pueden combinar producción interna con autores externos con *expertise* sectorial (Fedesarrollo y CIPPEC 2011).
- Además del reconocimiento que los autores posean en sus campos de trabajo, es necesario considerar su capital relacional para que puedan contribuir a la incidencia de la iniciativa.
- En los asuntos de política donde el *think tank* no poseía experiencia, la mayoría de las organizaciones optaron por tejer alianzas con organizaciones de la sociedad civil o universidades con conocimiento sectorial (CIPPEC y Fedesarrollo).
- En cualquier caso, es importante fomentar la fertilización cruzada entre los autores de los documentos.
- Es necesario incorporar la perspectiva de lectores no académicos y de la ciudadanía.

Acerca de las estrategias de incidencia

- En la mayoría de las experiencias, los documentos de política pública cumplieron el rol de disparadores del diálogo con los equipos técnicos de los partidos y los candidatos.
- Cuando se escoge trabajar en un amplio espectro de temas, es necesario contar con una estrategia de incidencia diversificada para alcanzar a los respectivos actores de cada campo, lo cual puede implicar un extenuante esfuerzo de producción, reflexión y diálogo.
- Para obtener un mayor impacto en términos de presencia en los medios e incidencia en políticas públicas, se deben establecer desde el principio las actividades que se les demandará a cada autor. Además, se deben crear incentivos para que los autores se involucren como piezas clave del proceso de incidencia.
- Una iniciativa de esta magnitud no puede hacerse en soledad. Es importante tejer alianzas con organizaciones con relevancia sectorial, legitimidad pública o capacidad de incidencia. Esto aumentará la interlocución de la iniciativa y su capital relacional.
- El *think tank* puede optar por una iniciativa de carácter más propositivo (CIPPEC, Fedesarrollo, CIES, FARO y CADEP) o una enfocada en la construcción de las propuestas a través del diálogo con los actores de la comunidad política (CIPPEC 2014). En este último caso, es necesario enriquecer los documentos originales con los aportes que arroje el diálogo con los principales referentes políticos, académicos y empresariales en cada tema.
- El *think tank* puede apostar a una comunicación de alta intensidad que asegure una amplia aparición en los medios y la visibilidad de las actividades del proyecto, o puede escoger una estrategia de incidencia “silenciosa” en la que se prioriza la construcción de

puentes con los candidatos y sus equipos. En algunos casos, la naturaleza cerrada de las reuniones puede inyectar confianza en los candidatos o en sus jefes de campaña (CIES 2011).

- Para aumentar las chances de lograr el debate presidencial, se debe construir una coalición pro-debate amplia (CADEP y CIPPEC 2014), que incluya a la prensa, las organizaciones sociales, las empresas, los sindicatos, y las fuerzas de todo el espectro político. La coalición debe ser apolítica e independiente (como una forma de aumentar la participación de las fuerzas políticas), y debe ser acompañada por una campaña de sensibilización pública (CADEP).
- En países con fuertes regionalismos, los *think tanks* optaron por acercar las propuestas e impulsar el diálogo en diferentes epicentros del país (CIES, Fedesarrollo y FARO).
- También es importante lograr sinergias con iniciativas similares (CIES 2011).

Acerca de la gestión del proyecto

- Este tipo de iniciativa representa una oportunidad única para los *think tanks* de reunir el conocimiento acumulado en sus diferentes equipos (CIPPEC 2011 y 2014).
- Los ejercicios de incidencia en elecciones suponen una cierta “estacionalidad” en la estrategia de incidencia de los *think tanks*. Es decir, cada 4 o 5 años, el *think tank* toma la decisión de concentrarse en ciertos temas de la agenda pública. Sin embargo, este esfuerzo conlleva el desafío de no dejar de comunicar sobre aquellos temas que la institución trabaja y que, si bien pueden no ser parte de la agenda de una iniciativa puntual, siguen siendo relevantes para su posicionamiento y sostenibilidad.
- Se puede generar una tensión entre proyectos coyunturales -como los electorales- y los de mediano plazo. Por ello, es fundamental que lo alcanzado en los proyectos de incidencia electoral (como una mayor relación con los partidos políticos y los medios) sea capitalizado en la actividad institucional cotidiana.
- Un desafío recurrente es asegurar la sintonía entre el cronograma del proyecto y el calendario electoral.
- En general, el año electoral deja muy poco espacio para el diálogo de políticas, ya que todos los actores están fuertemente avocados a la campaña. Lo ideal es asegurar el financiamiento con mucha anticipación y que los documentos de política estén listos antes de que los partidos políticos inscriban sus planes de gobierno, para que el diálogo promovido y las propuestas sean más significativas.
- Es importante contar con un Comité que supervise y oriente las actividades del proyecto. Este espacio puede involucrar a los mismos donantes de la iniciativa o ser conformado por un amplio abanico de figuras con representación social que aporten legitimidad al proyecto (CIPPEC 2014).
- La pluralidad es un elemento crucial para el éxito de estas iniciativas: tanto a nivel de las propuestas como de los aliados, los donantes y los interlocutores políticos.
- El coordinador del proyecto es muy importante, y debe tener experiencia en la interacción con diferentes tipos de actores, en particular con los políticos.

Acerca de la comunicación

- Una iniciativa de este tipo requiere una inversión equilibrada entre investigación y diseminación. Los documentos, más que investigaciones nuevas, son sistematizaciones y actualizaciones de profesionales ya expertos en los temas. El grueso de los esfuerzos debe ir a la diseminación.
- Si bien la producción de los documentos se puede descentralizar a diversos autores u organizaciones, es importante que la comunicación sea realizada en forma centralizada.
- El responsable de prensa es una pieza clave de estas iniciativas. La edición de los documentos originales resulta muy importante, pero lo es aún más su “traducción” a diversos formatos de prensa escrita, radial y televisiva. La organización de conferencias de prensa, entrevistas, folletería y diversos eventos también es trascendente, así como el *media training* para los autores de los papers.
- Si se estimula la demanda de investigación por parte de los medios, es importante tener los recursos e interés para responder a sus requerimientos (relación de reciprocidad).
- Si se orienta la difusión de los documentos según la demanda de los partidos políticos y otros actores de la comunidad política, se favorece un nivel de comunicación muy heterogéneo de los documentos entre los equipos técnicos. Hay algunos temas que requieren mayor promoción para que sean percibidos como necesarios.

Acerca de la organización del debate

- En cuanto al *timing* para el debate, es importante que mantenga cierta distancia temporal respecto del cierre de las campañas, ya que los candidatos contarán con menos espacio para participar de este tipo de eventos conforme se acerca el cierre. Sin embargo, también hay que tener en cuenta que el interés de los candidatos por participar en eventos públicos y el de la opinión pública por escucharlos aumenta a medida que se acercan las elecciones.
- Organizar un debate es un proceso muy arduo, que implica numerosas instancias de negociación con los equipos de los candidatos en cuanto a reglamentos y metodologías (CIES 2011 y CADEP).

Acerca del impacto esperado

- La mayor fortaleza de estas iniciativas radica en diversificar y descentralizar los espacios de debate, y llamar la atención sobre temas clave para la agenda pública. No se pueden garantizar impactos en políticas específicas.
- Es importante fortalecer el trabajo de incidencia con el gobierno electo, por ejemplo a través del monitoreo de las promesas de campaña.
- Evaluar el impacto y los resultados obtenidos *vis a vis* los planeados, y sistematizar los hallazgos (CIPPEC) puede contribuir a mejorar los procesos internos de los think tanks generando reflexiones que poseen un valor intertemporal y que abonarán el fortalecimiento institucional de estas organizaciones.

Acerca del trabajo postelecciones

- Es importante que la producción realizada en ocasión de la campaña electoral se consolide en cuerpos editoriales más amplios, idealmente, que sean parte de la línea editorial habitual de la organización (CIES 2011 y Fedesarrollo).
- Los procesos de diálogo tienden a ser un poco intangibles en términos del impacto final. Si bien el diálogo tiene un valor en sí mismo, ya que se supone la mejora de las condiciones de la cultura política del país, se vuelve necesario materializar sus resultados. Así, algunos *think tanks* optan por desarrollar un nuevo material que dé cuenta del marco de ideas enriquecido por el diálogo (CIPPEC 2011).

Aportes para fortalecer la tecnología de incidencia en elecciones

Esta serie de artículos y entrevistas, junto con el anterior documento, pretenden ayudar a otras organizaciones pares a comprender el rol potencial que pueden tener en las campañas electorales y proveer una guía para el involucramiento de los *think tanks* en esta temática. Vemos en este esfuerzo de sistematización una oportunidad clave para empoderar a la sociedad civil y promover un rol más efectivo de los *think tanks* en la arena política.

Sin embargo, de los artículos y entrevistas, así como de conversaciones con distintos directores de *think tanks*, se desprenden una serie de acciones que sería deseable explorar para fortalecer estas experiencias, así como refinar la tecnología de incidencia y transferirla a otras organizaciones que busquen embarcarse en iniciativas similares. Se trata de ideas que pueden ser abordadas no solo por los *think tanks* que busquen promover estas iniciativas sino también por donantes internacionales y nacionales interesados en profundizar la calidad de los debates públicos en los países en desarrollo.

A continuación se listan algunas posibles acciones se listan:

- Generar un cuerpo de análisis comparado, que involucre más casos nacionales y permita identificar patrones del contexto político que ayuden a entender las diferencias en las estrategias de incidencia.
- Visibilizar qué hacen otros países en el marco de las campañas electorales. Para ello, es necesario profundizar el diálogo entre las regiones del mundo.
- Desarrollar talleres específicos para los equipos de trabajo de los *think tanks*, en los cuales se analicen este tipo de iniciativas. Estos talleres deberían descomponer la tecnología para permitir el abordaje de cada uno de sus componentes por separado: estrategia editorial, gobernanza, comunicación, financiamiento, etc.
- Conformar alianzas de redes regionales que promuevan iniciativas nacionales que se adapten a las condiciones de cada país.
- Construir un sitio web que reúna información sobre todos los proyectos de incidencia en procesos electorales: con enlaces directos a los casos y los documentos pertinentes, la información de todas las organizaciones participantes y materiales audiovisuales relacionados con los proyectos en cada uno de los países.

- Desarrollar materiales audiovisuales sobre las distintas iniciativas, tales como: videos breves en que los directores ejecutivos de cada *think tank* expliquen la importancia de este tipo de iniciativas (en 2011, CIPPEC logró reunir algunos de estos videos: [CIPPEC](#), [CIES](#), [Fedesarrollo](#) y [Grupo FARO](#)), videos breves en que los candidatos presidenciales se refieran a la participación de los *think tanks* en estos procesos o videos sobre los debates presidenciales que han tenido lugar en cada país.

Anexo I: Think tanks participantes

Nombre	País	Director	Foco	Año fundación
Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya	Paraguay	Fernando Masi	Economía	1990
Consortio de Investigación Económica y Social	Perú	Javier Portocarrero	Economía y Sociedad	1989
Federación para la Educación Superior y el Desarrollo	Colombia	Leonardo Villar Gómez	Economía y Sociedad	1970
Grupo FARO	Ecuador	Orazio Belletini	Medioambiente	2004
Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento	Argentina	Fernando Straface	Políticas Públicas	2000

Acerca de los autores

Natalia Aquilino: directora del Programa de Incidencia, Monitoreo y Evaluación de CIPPEC. Licenciada en Ciencia Política y posgraduada en Políticas Públicas y Desarrollo Local (Universidad Nacional de Rosario). Candidata a magíster en Ciencias Sociales del Trabajo (Universidad de Buenos Aires). Fue oficial de coordinación del Sistema de Naciones Unidas en la Argentina y oficial de Monitoreo y Evaluación del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Leandro Echt: coordinador del Programa de Incidencia, Monitoreo y Evaluación de CIPPEC. Licenciado y profesor en Ciencia Política (Universidad de Buenos Aires). Candidato a magíster en Políticas Públicas y Gerenciamiento del Desarrollo (Universidad de Georgetown y Universidad de San Martín). En la actualidad, está cursando la Diplomatura en Estudios Superiores de Evaluación de Políticas Públicas (Universidad de San Martín).

Federico Frascheri: consultor del Programa de Incidencia, Monitoreo y Evaluación. Licenciado en Ciencias Políticas (Universidad Católica Argentina). Licenciado en Relaciones Internacionales (Tesis pendiente - Universidad Católica Argentina).

Este documento fue supervisado por Natalia Aquilino, directora del Programa de Incidencia, Monitoreo y Evaluación de CIPPEC y contó con el apoyo de Federico Frascheri, consultor del Programa.

El Programa de Incidencia, Monitoreo y Evaluación de CIPPEC tiene dos objetivos principales: el fortalecimiento de la incidencia en políticas públicas, y el fortalecimiento del monitoreo y la evaluación de políticas públicas, planes y programas mediante el desarrollo de métodos y herramientas específicas.

Para citar este documento: Aquilino, N.; Echt, L. y Frascheri, F. (Noviembre 2014). *Think tanks y procesos electorales en América Latina: hacia una tecnología de incidencia en elecciones*. Buenos Aires: CIPPEC.

Más documentos sobre *think tanks*, incidencia en políticas y gestión organizacional se encuentran disponibles en www.cippec.org/vippal.

Las **publicaciones de CIPPEC** son gratuitas y se pueden descargar en www.cippec.org. Alentamos que uses y compartas nuestras producciones sin fines comerciales.

SERIE “THINK TANKS”

La Serie “Think Tanks” es una publicación original de CIPPEC en el contexto de la iniciativa VIPPAL (Vinculando la Investigación y las Políticas Públicas en América Latina).

Su objetivo es compartir conocimiento y lecciones acerca de la incidencia política y la gestión organizacional con directores ejecutivos de *think tanks*, responsables de comunicación y miembros del personal, especialistas en *think tanks* alrededor del mundo, y organizaciones de la sociedad civil, interesados en fortalecer su impacto en políticas.

La serie pretende convertirse en una herramienta de ayuda para *think tanks* y organizaciones de la sociedad civil a la hora de enmarcar sus procesos organizacionales y mejorar sus esfuerzos de incidencia, así como en una fuente de referencia para otros investigadores y especialistas.

CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) es una organización independiente, apartidaria y sin fines de lucro que trabaja por un Estado justo, democrático y eficiente que mejore la vida de las personas.

Av. Callao 25, 1° C1022AAA, Buenos Aires, Argentina
T (54 11) 4384-9009 F (54 11) 4384-9009 interno 1213
info@cippec.org www.cippec.org
www.vippal.cippec.org @VIPPALCIPPEC

VIPPAL