

SERIE "THINK TANKS" N° 1  
ENERO 2013

## Promover un foro nacional de políticas: CIPPEC y el proyecto "Agenda Presidencial 2011-2015"



LEANDRO ECHT | AGUSTINA ESKENAZI

VIPPAL

## Índice

Índice.....	2
Resumen ejecutivo.....	3
1. Antecedentes.....	4
2. Racionalidad.....	5
3. Estrategias.....	6
3.1. Estrategia I: Elaboración de los Memos.....	6
3.2. Estrategia II: Campaña de Difusión.....	8
3.3. Estrategia III: Campaña de Incidencia Política.....	11
4. Balance.....	12
4.1. Externo.....	12
4.2. Interno.....	14
5. Lecciones aprendidas.....	15
Anexo - Fuentes de información.....	17
Acerca de los autores.....	18

## Índice de tablas y figuras

1) Tabla 1. Teoría del cambio de “Agenda Presidencial 2011-2015”.....	6
2) Tabla 2. Las propuestas de los Memos contribuyendo al debate público.....	13

## Resumen ejecutivo

Las campañas presidenciales en muchos países en desarrollo no suelen incluir discusiones serias sobre asuntos estratégicos de políticas públicas. Por el contrario, usualmente giran en torno a referencias vagas sobre objetivos deseables universalmente, sin especificar cómo estas iniciativas serían financiadas, cuál es el plan de acción concreto que sería empleado para alcanzar tales objetivos, y/o cuáles son las diferentes alternativas a considerar. Asimismo, las discusiones en ocasiones se reducen a la historia personal del candidato y la de su partido en lugar de dirigir la atención a sus prioridades en términos de políticas públicas y sus planes en cuanto a las reformas necesarias. Mientras que algunos países tienen una larga tradición de candidatos presidenciales que explican y apoyan las políticas que promueven en un debate nacional, otros siguen evitando participar de esta sana práctica política.

Si bien existen numerosos casos bien documentados en los que la sociedad civil, a través de *think tanks* y organizaciones de la sociedad civil (OSC), ha incidido sobre las opciones y decisiones de políticas públicas, el rol de los *think tanks* en las campañas presidenciales ha sido poco estudiado, particularmente en América Latina.

Siguiendo las experiencias de otros think tanks de la región (Fedesarrollo, CIES, Grupo FARO), en 2011 el Centro para la Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y Crecimiento (CIPPEC), en alianza con otras organizaciones de la sociedad civil, se embarcó en una iniciativa dirigida a mejorar la calidad del debate público. Esta experiencia es reflejada y analizada en el documento *Promover un foro nacional de políticas públicas: CIPPEC y el proyecto "Agenda Presidencial 2011-2015"*.

Este trabajo se propone 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. El documento presenta el contexto en el que la iniciativa fue desarrollada, las estrategias que la organización llevó a cabo para promover el debate en políticas públicas, un balance que da cuenta de asuntos internos y externos, y algunas lecciones aprendidas a partir de esta experiencia<sup>1</sup>.

Vemos en este esfuerzo de sistematización una oportunidad clave para empoderar a la sociedad civil y para promover un rol más efectivo de los think tanks en la arena política. Por otra parte, este ejercicio contribuye a un proceso reflexivo institucional que puede generar aprendizajes valiosos para futuras actividades.

---

<sup>1</sup> El marco se basa en la ponencia "Incidencia en períodos Electorales: Experiencia y Lecciones del Proyecto "Elecciones 2011 - Centrando el debate electoral", una iniciativa llevada a cabo por el Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) en el Perú. La presentación fue realizada por Norma Correa Aste en el panel "Influencia política durante los periodos electorales" en el Taller Regional "Uso del conocimiento para una mejor incidencia en políticas públicas" en Lima, Perú, el 11 y 12 de agosto de 2011. El taller fue organizado conjuntamente por CIPPEC, CIES y Grupo FARO, con el apoyo de Global Development Network (GDN), Evidence Based Policy Development Network (EBPDN), y Think Tank Initiative (TTI) del International Development Research Centre (IDRC).

# 1. Antecedentes

En 2011 se cumplieron veintiocho años de democracia ininterrumpida en Argentina. Aunque este período abarca un total de seis campañas electorales, nunca ha habido, hasta la fecha, un debate entre los candidatos presidenciales. Sí estuvo a punto de suceder en varias ocasiones: en 1989, los candidatos a la presidencia, Carlos Menem y Eduardo Angeloz, iban a participar de un debate muy esperado en un show televisivo, pero a último momento Menem retiró su participación. Casi veinte años después, en 2007, la red CNN de Estados Unidos propuso organizar el primer debate presidencial, pero, de nuevo, esto no tuvo lugar. En la misma línea, en 2011, si bien no se vio un debate entre candidatos presidenciales, se logró organizar un debate entre algunos de los candidatos a la vicepresidencia<sup>2</sup>.

También se ausentan de las campañas presidenciales los debates públicos centrados en temas estratégicos o en planes para alcanzar los objetivos de desarrollo del país. Hasta cierto punto, esta característica también se observa en otros países del mundo. Pero en Argentina esta dinámica se encuentra profundamente arraigada en la arena política. La mayoría de las veces los candidatos presidenciales hacen vagas referencias a objetivos universalmente deseables ("mejorar la educación", "reducir la pobreza"), sin especificar los recursos, las opciones, las decisiones y los planes de acción necesarios para alcanzar dichos objetivos. Estos discursos "vacíos" han contribuido a la consolidación de un debate público centrado en los atributos personales de cada candidato, y no en cuestiones clave de política pública.

A nivel regional, la situación es bastante diferente. Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Perú y Uruguay han institucionalizado la práctica del debate. En consecuencia, el debate se ha convertido en un componente ineludible del proceso electoral presidencial. Los debates presidenciales también se observan en otras partes del mundo, como en Estados Unidos, Canadá, Alemania, Francia, España, Ghana y Nigeria. En estos países, las interacciones entre los candidatos han abierto el camino para el debate sobre los principales desafíos y propuestas para solucionarlos.

En muchos países de América Latina, el debate se convirtió en una realidad gracias a los esfuerzos de los actores no estatales. Las experiencias exitosas de Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay y Perú son de especial relevancia debido a que fueron los *think tanks* y las OSC locales los que promovieron el debate presidencial<sup>3</sup>. En la mayoría de estos casos, estas organizaciones produjeron informes de política pública con el propósito de incidir en la calidad del debate público y fortalecer las agendas de los candidatos y la calidad de las políticas públicas de la futura administración gubernamental.

La lógica de los debates a nivel nacional en Argentina ha visto algunas excepciones a nivel provincial y municipal. Varios candidatos a gobernador o intendente han participado en debates destinados a exponer sus planes de gobierno. Córdoba, Chubut, Mendoza, Buenos Aires y Santa Fe son algunas de las ciudades donde los candidatos han debatido.

---

<sup>2</sup> El 3 de agosto de 2011 cuatro candidatos vice-presidenciales debatieron en un programa de televisión en el canal "Todo Noticias": Mario Das Neves (Unión Popular), Javier González Fraga (Unión Cívica Radical), Norma Morandini (Frente Amplio Progresista) y Adrián Pérez (Coalición Cívica). Una de las características del debate fue la ausencia del candidato de la fórmula del gobierno de turno.

<sup>3</sup> CIEPLAN en Chile, Fedesarrollo en Colombia, Grupo FARO en Ecuador, CADEP e Instituto Desarrollo en Paraguay, y CIES en Perú, lideraron algunas de estas iniciativas.

Con antecedentes alentadores a nivel provincial y regional, en 2010 y 2011 el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), en colaboración con otras organizaciones de la sociedad civil, se embarcó en una iniciativa para mejorar la calidad de las políticas públicas y el debate público.

## 2. Racionalidad

En 2010, con vistas a las elecciones presidenciales de 2011, CIPPEC<sup>4</sup>, con la colaboración de otras organizaciones<sup>5</sup> y con el apoyo del Center for International Private Enterprise (CIPE<sup>6</sup>), comenzó a trabajar en el proyecto "Agenda Presidencial 2011-2015", una iniciativa que buscaba elevar la calidad de las políticas públicas y el debate público durante la campaña electoral.

Para lograr este objetivo, CIPPEC y sus socios desarrollaron 15 Memos para el Presidente (documentos cortos de política pública) sobre temas de importancia nacional. Estos documentos ofrecían más de 50 recomendaciones sintetizadas de políticas públicas, con un análisis del costo fiscal y la viabilidad política. Dado el carácter analítico y práctico de los Memos, junto con su relevancia política, CIPPEC esperaba ampliar el número de espacios de discusión de políticas y proporcionar el material para estos diálogos.

Además, CIPPEC implementó una fuerte campaña de difusión e incidencia política para mejorar el contenido del debate público y político. A través de sus reuniones con los candidatos presidenciales y sus equipos técnicos, líderes sociales, empresas y otros actores clave, CIPPEC buscó destacar las políticas que, desde su posición, había que continuar profundizando en los próximos años, a la vez que buscaba hacer públicas las posiciones de los candidatos presidenciales en temas cruciales para el país. CIPPEC también divisó dichas interacciones como una oportunidad para fortalecer a los partidos políticos, ya que muchos de ellos no concentran sus recursos en el desarrollo de propuestas de calidad en temas relacionados con el progreso del país. Por último, dado que Argentina sufre de una refundación constante de políticas, CIPPEC esperaba añadir trazabilidad al debate público.

Por último, pero no por ello menos importante, CIPPEC aspiraba a crear las condiciones necesarias para la realización del primer debate televisado entre los candidatos presidenciales. CIPPEC veía en el debate un buen corolario para el proyecto, aunque no como única medida de éxito.

En general, CIPPEC esperaba que una ejecución positiva de las estrategias planificadas no sólo resultara en la realización total o parcial de sus objetivos principales, sino también en el fortalecimiento de la democracia en su conjunto.

---

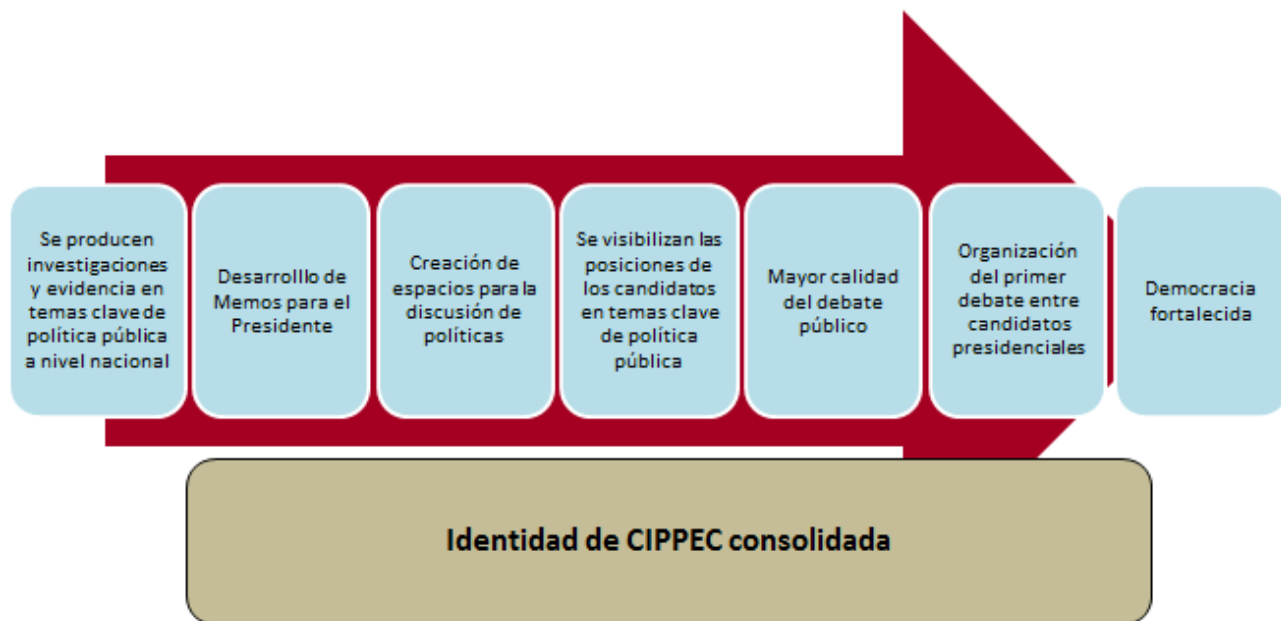
<sup>4</sup> CIPPEC es una organización privada, sin fines de lucro que trabaja por un Estado eficiente, democrático y justo que mejore la calidad de vida de todos los ciudadanos argentinos. Concentra sus esfuerzos en analizar y promover políticas públicas que fomenten la equidad y el crecimiento en Argentina.

<sup>5</sup> Fundación Vida Silvestre Argentina, una ONG ambiental, elaboró las propuestas sobre desarrollo sustentable, y el Acuerdo para una Política de Seguridad Democrática del CELS (Centro de Estudios Legales y Sociales) desarrolló las propuestas en materia de seguridad.

<sup>6</sup> [www.cipe.org](http://www.cipe.org)

En un plano institucional, CIPPEC identificó al proyecto como un medio para la consolidación de su trabajo y su identidad: la iniciativa permitiría a las diferentes áreas de política de CIPPEC reflexionar sobre su trabajo en diez años de existencia y ayudaría a establecer prioridades y objetivos.

**Tabla 1. Teoría del cambio de “Agenda Presidencial 2011-2015”**



Fuente: CIPPEC.

### 3. Estrategias

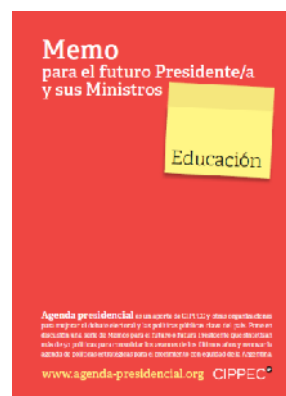
CIPPEC creó un Comité interno para liderar el proyecto, integrado por el Director Ejecutivo, el Director de Comunicación, un coordinador especialmente contratado para dirigir aspectos de gestión de la iniciativa, y otros actores clave dentro de la organización. La gobernanza de la iniciativa combinó tres factores esenciales: un fuerte liderazgo, un amplio conocimiento de la política pública (tanto general como sectorial), y una estratégica visión y habilidades comunicacionales. El Consejo Administrativo de CIPPEC y otros espacios de decisión internos también contribuyeron al proyecto. Se podría decir que toda la organización estaba detrás del proyecto, adquiriendo la misma un marcado "rasgo presidencial" durante el año electoral.

El Comité del proyecto estuvo a cargo del diseño y ejecución de tres estrategias principales para cumplir con los objetivos planteados: Elaboración de los Memos para el Presidente, Campaña de difusión, y Campaña de Incidencia Política. Dentro de estas categorías principales, pueden identificarse varias otras estrategias y herramientas.

#### 3.1. Estrategia I: Elaboración de los Memos

Con la colaboración de otras organizaciones y académicos, CIPPEC elaboró 15 Memos sobre temas de importancia nacional: educación, salud, protección social, seguridad social, política fiscal,

política monetaria, integración global, transporte, energía, justicia, transparencia, seguridad, desarrollo sustentable, Jefatura de Gabinete, y procesos electorales. Estos documentos de 16 páginas sintetizan más de 50 recomendaciones clave de política pública, con sus costos fiscales y su viabilidad política, además de identificar los principales desafíos para el futuro gobierno, los grandes dilemas en cada área, y las políticas en curso o los logros recientes sobre los cuales seguir construyendo. Los Memos se dirigían directamente al Presidente, característica que influyó en su estilo y contenido.



### 3.1.1. Aprender de otros pares

Con el objetivo de obtener una visión general de lo que se requería para diseñar e implementar proyectos de esta naturaleza, el Comité del proyecto analizó iniciativas similares de otros *think tanks* que también aspiraban a mejorar el debate público a través de documentos de política. Entre distintas iniciativas, los [Memos para el Presidente de Brookings](#), dirigidos al Presidente Barack Obama, representaron la principal fuente de inspiración para los documentos elaborados por CIPPEC. "Agenda Presidencial" también recibió influencia de proyectos similares de *think tanks* regionales, tales como: "Centrando el debate electoral" de CIES en Perú (2006 y 2011), y una iniciativa similar de Fedesarrollo en Colombia (2010). Aprender de organizaciones pares fue fundamental para el diseño del proyecto de CIPPEC.

### 3.1.2 Construir alianzas estratégicas

Buscando lograr una mayor integralidad del proyecto, CIPPEC se acercó a organizaciones especializadas en temas de importancia nacional sobre los que no se poseía expertise. En consecuencia, CIPPEC estableció alianzas estratégicas con el Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS) y la Fundación Vida Silvestre (FVSA), organizaciones que desarrollaron el Memo de Seguridad y el Memo Desarrollo Sustentable, respectivamente. Por otra parte, Poder Ciudadano<sup>7</sup>, fue un aliado clave en la promoción del debate entre los candidatos. En la medida en que estas alianzas reflejaban un amplio espectro ideológico, sirvieron también para fortalecer la legitimidad de la iniciativa.

### 3.1.3 Establecer las pautas de contenido y escritura

Antes de que comenzara el proyecto, el Comité decidió establecer ciertas pautas de contenido y escritura. Estas versaban sobre la extensión de los Memos, el tono, la estructura, las secciones, así como el agregado de comentarios y sugerencias (tanto en términos de edición como de contenido). Esta estandarización generó una fuerte identidad comunicativa.

En cuanto al contenido, dado que CIPPEC buscaba incluir propuestas que pudieran ser realmente útiles para los tomadores de decisión, se realizó un gran esfuerzo para garantizar la viabilidad política y presupuestaria de cada una de ellas, considerando así a la economía política del país. Además, los Memos incluyeron una sección llamada "Políticas en curso" para poner de relieve los progresos realizados durante los últimos años y hacer hincapié en las ventajas de su

---

<sup>7</sup> Importante ONG dedicada a cuestiones de transparencia. [www.poderciudadano.org](http://www.poderciudadano.org)

continuidad. Esta estrategia también sirvió para llamar la atención del gobierno de turno, el cual contaba con amplias posibilidades de ser re-electo.

### 3.1.4 Proceso de revisión

Cada semana, el Comité del proyecto se reunía para discutir el progreso de cada una de los Memos para asegurarse de que estaban siguiendo las directrices establecidas al inicio del proyecto. Por otra parte, el Comité decidió iniciar un riguroso proceso de edición -asignado al editor dentro de la Dirección de Comunicación de CIPPEC, con el fin de garantizar que las propuestas de los distintos Memos estuvieran “en sintonía”, velando por la coherencia y consistencia del proyecto.

## 3.2. Estrategia II: Campaña de Difusión

### 3.2.1. Memos

CIPPEC produjo versiones impresas de los Memos, las cuales fueron acercadas solo a actores clave, como los candidatos presidenciales, funcionarios de alto rango y gobernadores. Para lograr una difusión masiva, y debido a los altos costos de producción de las versiones impresas, se utilizaron versiones digitales de los Memos y la [revista anual de CIPPEC "Agenda Pública Presidencial"](#).

### 3.2.2 Sitio web de Agenda Presidencial

El sitio web del proyecto ([www.agenda-presidencial.org](http://www.agenda-presidencial.org)) fue presentado en el mes de abril, en ocasión de la cena anual de CIPPEC, el evento principal de la organización, que usualmente reúne a actores clave de los sectores políticos, económicos y mediáticos. Además de contener las versiones digitales de todos los Memos en la sección denominada "Propuestas", el sitio web documentaba todas las interacciones de CIPPEC con funcionarios de alto rango, políticos y organizaciones nacionales e internacionales en la sección "Otras Voces", y mantenía un registro de todas las apariciones en prensa de CIPPEC en la sección "En los medios". En la sección "Debates", el sitio presentaba resúmenes sobre la historia de los debates presidenciales en países de todo el mundo. Además, para que los candidatos presidenciales se vuelvan conocidos para el público en general, la sección "Candidatos" contenía información básica sobre ellos (página web, redes sociales, profesión y cargo público), así como sus respectivos posicionamientos en torno a la mayoría de los grandes temas de política nacional (educación, seguridad social, energía, entre otros) y sus respuestas a las preguntas: "¿Por qué quiere ser Presidente?" y "¿Cuáles deberían ser las prioridades del próximo gobierno?" Es importante tener en cuenta que, con el fin de recopilar la información mencionada, CIPPEC tuvo que acercarse a los candidatos presidenciales. Por otro lado, esta sección ofrecía tres documentos que comparaban la mayoría de las propuestas de los candidatos en material de protección social, política económica y desarrollo sustentable. La sección "Revista" incluía una breve descripción y una versión digital de la revista "Agenda Pública Presidencial". La sección llamada "Blog" tenía la intención de dar a conocer artículos de opinión del personal de CIPPEC en torno a los distintos temas de los Memos, pero luego de algunas publicaciones el blog fue cerrado. La última sección, "Acerca de", presentaba un breve resumen de la iniciativa.



El sitio web representó la principal herramienta de difusión del proyecto, dado que allí se incluyó toda la información relativa a la iniciativa. Además, CIPPEC buscó posicionar al sitio web



como una plataforma para suscitar el debate sobre las propuestas realizadas durante la campaña y como una fuente de información sobre los debates electorales en el mundo y en Argentina. No solo estaba dirigida a actores clave de la arena política, sino también al público en general.

CIPPEC también utilizó las redes sociales Facebook y Twitter para publicar las actualizaciones y el material más relevante de la web.

### 3.2.3. Yo quiero saber y Vota Inteligente

Además del sitio web del proyecto, CIPPEC ayudó a desarrollar y lanzar otros dos sitios: [www.yoquierosaber.com](http://www.yoquierosaber.com) y [www.votainteligente.com.ar](http://www.votainteligente.com.ar).

“Yo quiero saber” fue una iniciativa de la Universidad de Buenos Aires y la Universidad Torcuato Di Tella que proporcionaba información sobre los candidatos y sus propuestas. El sitio web fue presentado antes de las elecciones primarias de Agosto de 2011. Por otro lado, CIPPEC, y Poder Ciudadano lanzaron "Vota Inteligente". El sitio web, basado en las respuestas al cuestionario elaborado por CIPPEC que aparecía en la sección “Candidatos de la web”, permitía a cada ciudadano conocer los posicionamientos de los candidatos en distintas áreas de política y compararlos entre sí. El ejercicio permitía a los visitantes medir su nivel de "compatibilidad política" con cada candidato presidencial (en general y en cada ámbito de actuación). Con la intención de sensibilizar a la sociedad sobre la posición de los candidatos frente a cada tema, ambos sitios complementaban los objetivos de “Agenda Presidencial 2011-2015” en torno a la generación de debate sobre las políticas públicas nacionales.

### 3.2.4. Cena anual de CIPPEC

Durante la cena anual de CIPPEC, que tuvo lugar el 4 de abril en el Hotel Hilton de Buenos Aires, CIPPEC presentó "Agenda Presidencial 2011-2015". La cena fue una ocasión propicia para poner en marcha el proyecto ya que asistieron al evento más de 1.100 políticos, funcionarios públicos de alto rango, empresarios, académicos y periodistas. A todos los asistentes se les hizo entrega de una versión impresa de la revista anual de CIPPEC, "Agenda Pública Presidencial", la cual contenía versiones abreviadas de cada uno de los memos. Para fomentar la participación de los asistentes, CIPPEC diseñó un panel en el que los asistentes podían dejar sus sugerencias sobre los principales retos para el próximo Presidente. Por otro lado, también se presentó un [video con los aspectos clave del proyecto](#). En general, la cena sirvió para que el proyecto sea conocido por actores clave, iniciar la construcción de una "masa crítica" necesaria para promover el debate presidencial, sensibilizar a los candidatos (muchos de ellos presentes en la cena), y ganar visibilidad en los medios de comunicación y el debate público .



### 3.2.5. Revista “Agenda Pública Presidencial”

La revista “Agenda Pública Presidencial” presentó resúmenes de 4 páginas de cada una de los Memos. Además, la revista incluyó artículos de opinión de académicos, expertos y periodistas sobre los principales desafíos para el futuro gobierno, los escenarios electorales de todas las provincias, los temas clave de importancia nacional, y los procesos electorales en el país. Además, algunos ex



candidatos presidenciales expresaron sus puntos de vista sobre las principales prioridades de la futura Presidencia. Hacia el final de la revista, CIPPEC dedicó diez páginas a los indicadores sociales y económicos del país. La revista fue una de las principales herramientas para difundir masivamente el proyecto al público en general, así como a actores clave, ya que presentó una versión de los Memos de fácil lectura y una visión global del futuro de la Argentina. En comparación con las versiones impresas de los Memos, los costos de producción de la revista fueron significativamente bajos. Así, CIPPEC distribuyó la revista durante la cena anual, y envió una carta personal junto a una copia de la publicación a 500 líderes empresariales y sociales, periodistas y principales asesores de todos los candidatos. Asimismo, entregó una copia de la revista a los asistentes a las diversas presentaciones que realizó la institución.

### **3.2.6. Presentaciones**

A lo largo del año electoral, CIPPEC presentó “Agenda Presidencial” frente a diversos públicos en una variedad de eventos (consulte la sección “Balance” para más información). La mayoría de las presentaciones fueron seguidas por una sesión de “Preguntas y Respuestas”, y se les hizo entrega a los asistentes de un ejemplar de la revista. Desde el principio, CIPPEC visualizó a estas presentaciones como un medio para conseguir el apoyo a gran escala de diferentes actores con el fin de mejorar el debate público y político y promover el debate presidencial, y para recibir devoluciones que apuntaran a fortalecer el proyecto. Muchas organizaciones asumieron este desafío haciendo sinceras devoluciones, algunos de las cuales llegaron a volcarlas por escrito.

A continuación, se presentan los principales tipos de presentaciones dentro de esta estrategia:

- a) Eventos organizados por otras instituciones: algunas presentaciones de los Memos fueron organizadas por otras instituciones (el Congreso Nacional, cámaras, organismos públicos, universidades nacionales e internacionales, ONG, *think tanks* y empresas). A diferencia de otras presentaciones de los Memos, muchos de estos acontecimientos acercaron nuevas y diversas audiencias a CIPPEC, ya que los autores no solo presentaban sus propuestas frente a organismos especializados, sino también al público en general.
- b) Presentaciones ad hoc: las presentaciones de los Memos también fueron solicitadas por algunos de los donantes del proyecto, que comprendían principalmente a empresas multinacionales y nacionales y otras organizaciones importantes. Estas peticiones especiales eran de gran importancia para asegurar el apoyo de los donantes para los proyectos futuros y obtener nuevos recursos financieros. Algunas presentaciones también fueron demandadas por empresas dedicadas a temas específicos (por ejemplo, salud o energía).

### **3.2.7. Presencia en medios**

Gran parte del espacio que logró “Agenda Presidencial 2011.2015” en los medios de comunicación se debió a las actividades llevadas a cabo por CIPPEC para promover el proyecto, como fue el caso de la cena anual, que atrajo una gran cantidad de cobertura mediática. Con el fin de aumentar la presencia del proyecto en los medios, CIPPEC estableció vínculos con los medios de comunicación, para que los autores de los Memos pudieran ser entrevistados, publicaran artículos de opinión y análisis en profundidad, y discutieran los Memos en programas de radio y televisión. Para organizar dichas apariciones, la Dirección de Comunicación de CIPPEC elaboró un cronograma de presencia en los medios para los distintos autores. A través del contacto con los periódicos y revistas de todo el país, también se aseguró contar con una cobertura amplia y diversa. En todos los

casos, CIPPEC aprovechó el clima político para avanzar en las discusiones de mediano plazo sobre los asuntos de política pública abordados en los Memos.

### **3.3. Estrategia III: Campaña de Incidencia Política**

#### **3.3.1. Reuniones con los candidatos presidenciales y sus equipos**

CIPPEC buscó construir diálogos con todos los candidatos presidenciales y sus equipos en diversas áreas de política. El objetivo del diálogo era doble: 1) con los candidatos, CIPPEC buscó legitimar la iniciativa y crear consenso, y, 2) con sus respectivos equipos, CIPPEC aspiró a discutir el contenido de los Memos para fortalecer la calidad de las propuestas de los candidatos. Al mismo tiempo, CIPPEC vio en estas interacciones una oportunidad para expresar a los candidatos cuáles eran sus puntos de vista sobre cuestiones clave de política nacional.

Antes de acercarse a los candidatos, y a través de las estrategias y herramientas ya mencionadas, CIPPEC se dedicó a construir apoyo entre los principales actores de la comunidad política. De este modo, tras llevar a cabo varias presentaciones y otras actividades con actores estratégicos, CIPPEC comenzó una campaña para reunirse con los precandidatos presidenciales. Se priorizó lograr un encuentro con la Presidente Cristina Fernández de Kirchner Pag. 11 Par. 2 y 3; el cual no pudo ser concretado. Este interés de debía, en parte, a la amplia ventaja que las encuestas presidenciales le adjudicaban durante el año electoral. Además, se consideró que reunirse prontamente con otros candidatos presidenciales podría haber puesto en duda la imparcialidad de CIPPEC, ya que el proyecto podría haberse entendido como un canlas para visibilizar las ideas y propuestas de la oposición. Así, se buscó establecer el encuentro con la Presidente, principalmente comprometiéndolo a funcionarios de alto rango y otros políticos con fuertes vínculos y llegada a la Presidencia.

CIPPEC logró reunirse con tres de los ocho precandidatos a la presidencia<sup>8</sup>, entre julio y octubre, y les hizo entrega de un paquete personalizado que contenía los Memos y una copia de la revista. Las reuniones fueron un componente importante del impacto que el proyecto logró en los medios de comunicación, a la vez que dichos encuentros reforzaron la legitimidad de la iniciativa.

#### **3.3.2. Presentaciones**

Como se indicó anteriormente, durante todo el año presidencial el personal de CIPPEC presetó "Agenda Presidencial 2011-2015" ante una gran variedad de actores. La mayoría de las presentaciones fueron seguidas por una sesión de "Preguntas y Respuestas", a la vez que se les entregó a los asistentes una copia de la revista. Este tipo de presentaciones, en su mayoría, involucraban a actores clave de la comunidad política. En ese sentido, el ciclo "Memos Presidenciales" y los "Talleres Presidenciales" permitieron recibir devoluciones constructivas, y conseguir el apoyo de los diferentes actores de cara a las reuniones con los candidatos presidenciales y la organización del debate público. Las reuniones bilaterales, por el contrario, eran el mejor escenario para alentar a actores clave a tomar medidas concretas.

---

<sup>8</sup> Los principales candidatos fueron: Cristina Fernández de Kirchner (Frente para la Victoria), Ricardo Alfonsín (Unión para el Desarrollo Social), Elisa Carrió (Coalición Cívica), Eduardo Duhalde (Unión Popular), Alberto José Rodríguez Saá (Compromiso Federal), Hermes Binner (Frente Amplio Progresista), Alcira Argumedo (Proyecto Sur) y Jorge Altamira (Frente de Izquierda).

A continuación, se presentan los principales tipos de presentaciones dentro de esta estrategia:

- a) Ciclo "Memos Presidenciales": cada uno de los autores presentó su Memo en eventos específicos celebrados en CIPPEC. El público variaba dependiendo del Memo, pero, en general, se convocaba a importantes políticos de la actualidad y el pasado, empresarios, personal especializado de ONGs, diplomáticos, académicos y expertos en los respectivos campos. Estos eventos fueron una gran oportunidad para convocar a actores importantes con capacidad para generar un impacto positivo en las políticas del país.
- b) Reuniones Bilaterales: estas se llevaron a cabo, en su mayoría, con ONGs especializadas, gobernadores, ministros, funcionarios públicos de alto rango, y con los candidatos presidenciales y sus equipos. Las reuniones bilaterales representaron el mejor medio para alentar a los actores clave a realizar acciones en pos de la mejora de la calidad de las políticas. Dado que solo intervenían dos partes, las reuniones permitieron una discusión dinámica, la crítica franca, y el intercambio de información.
- c) "Talleres Presidenciales": CIPPEC y Poder Ciudadano organizaron talleres con los medios, académicos, políticos y asesores con el objetivo de generar conciencia y construir una coalición que impulsara el debate entre los candidatos a la presidencia.

## **4. Balance**

### **4.1. Externo**

En relación con el objetivo de "elevar la calidad del debate público", aunque es difícil de evaluar, hay que destacar que el contenido generado por el proyecto, en especial los Memos, fue discutido y analizado por numerosos actores clave de la comunidad política, además de atraer la atención de los medios de comunicación.

La presencia en los medios se materializó de diversas maneras: presentaciones generales del proyecto, análisis en profundidad de algunas de los Memos y/o sus propuestas, artículos de opinión de los autores, cobertura de algunos de los acontecimientos más relevantes organizados por CIPPEC con actores clave, y entrevistas a los autores de los Memos. En total, el proyecto fue presentado 142 veces en los medios gráficos, con 50 apariciones en diarios nacionales, 29 en periódicos provinciales, y 43 en portales de noticias y sitios web. 49 de las 122 apariciones en los medios de comunicación durante la fase de ejecución corresponden a los artículos de opinión escritos por los autores de los Memos. Además, el proyecto fue presentado en 9 ocasiones en la radio y 29 veces en la televisión.

Por otra parte, la web oficial del proyecto recibió aproximadamente 23.000 visitas entre mayo y diciembre. El sitio web "Yo quierosaber" fue visitado en 60.000 ocasiones, y "Vota Inteligente" recibió 15.000 visitas diarias durante las dos semanas previas a la elección del 23 de octubre.

En cuanto a las presentaciones, CIPPEC dio a conocer el proyecto en 69 oportunidades para distintos públicos, incluidos expertos, académicos, empresarios, expertos de los partidos, funcionarios públicos de alto rango, legisladores, diplomáticos y gobernadores.

Entre las presentaciones más importantes, se destacan las reuniones bilaterales con los candidatos presidenciales. CIPPEC discutió el proyecto con 3 de los 8 precandidatos, quienes fueron muy receptivos al mismo. Además, se intentó, a través de canales formales e informales, concertar una reunión con la Presidente, pero finalmente esta no tuvo lugar. Algunos miembros de

CIPPEC han sugerido que el hecho de no concretarse dicho encuentro se debió a la naturaleza del proyecto, ya que podría haber sido percibido por el gobierno más como una iniciativa crítica antes que como propuestas constructivas e imparciales sobre los que seguir construyendo.

A pesar del fallido encuentro con la Presidente, CIPPEC logró presentar el proyecto y discutir reformas políticas concretas con el Jefe de Gabinete, funcionarios de alto rango, ministros, gobernadores y legisladores alineados con el gobierno que muy probablemente sería reelecto. Estas reuniones y presentaciones representaron el mejor medio para mejorar la calidad de las políticas públicas, uno de los principales objetivos de CIPPEC.

Aunque no se haya observado ninguna influencia directa en las políticas públicas propuestas por CIPPEC, algunas consideraciones de los Memos fueron adoptadas por los partidos políticos de la oposición y otras fueron incluso ejecutadas por el gobierno. Por lo tanto, es posible decir que CIPPEC formó parte de un conjunto de actores que contribuyeron a un acuerdo tácito sobre ciertas prioridades y soluciones de política pública.

**Tabla 2. Las propuestas de los Memos contribuyendo al debate público**

**Educación.** Desde 2011, el Ministerio de Educación dirige un programa nacional para extender la jornada escolar en el nivel primario. Si bien el objetivo legal para extender el tiempo se estableció por primera vez en 2006, ningún avance significativo tuvo lugar hasta 2011. El programa de Educación fue una de las fuerzas que empujó esta política, a través de su inclusión como propuesta en el Memo y la discusión con varios actores clave.

Por otro lado, en junio de 2013, el Consejo Federal de Educación aprobó la realización de dos "Talleres Nacionales sobre la Escuela, Familia y Comunidad" con el fin de fortalecer la integración entre las escuelas y las familias. El Memo de Educación contenía una propuesta similar.

**Salud.** CIPPEC fue parte del "Acuerdo Nacional para la Inclusión en Salud", que reunió a los expertos en salud más importantes del país y ayudó a conformar una comunidad que se encuentra debatiendo la necesidad de una Ley Nacional de Salud, una de las propuestas del Memo. Por otra parte, en junio de 2011, el Congreso Nacional aprobó una ley que regula la compra y la publicidad de cigarrillos en todo el país y prohíbe fumar en el lugar de trabajo y los espacios públicos. Una estricta regulación al respecto también era una de las propuestas del Memo de Salud.

**Integración Global.** En este Memo, CIPPEC recomendó profundizar la integración entre los países de América del Sur a través del Mercosur. CIPPEC continuó trabajando en este tema más allá de la campaña electoral y fue invitado a presentar los resultados de su investigación ante la Unión Europea.

**Energía, Política Fiscal y Transporte.** Después de las elecciones, el gobierno implementó una serie de medidas destinadas a reducir parcialmente los subsidios a la energía y el transporte. Dicha necesidad había sido señalada por los autores de los Memos de Energía, Política Fiscal y Transporte, así como por otros actores (*think tanks*, expertos y miembros de la oposición). Dos años después de las elecciones, CIPPEC comenzó a trabajar directamente con el gobierno nacional en el rediseño de los subsidios al transporte.

**Justicia.** CIPPEC y otras OSC participaron en las comisiones del Congreso para abogar por la necesidad de modificar los códigos penal, civil y comercial. Esta fue una de las propuestas del Memo de Justicia.

En cuanto al objetivo de "organizar el primer debate presidencial", CIPPEC no logró alcanzarlo. La razón detrás de esto se encuentra, en su mayor parte, en las dinámicas políticas arraigadas en el país. En Argentina, los candidatos con intenciones de voto más favorables en los sondeos de opinión pública, suelen considerar al debate no como un medio para atraer a más electores, sino como una práctica que puede poner en peligro los votos ya conquistados. Además, como la participación en un debate implica la realización de promesas directas a los electores, algunos candidatos equívocamente lo perciben como un instrumento de rendición de cuentas de gran alcance.

Ahora bien, este recurrente comportamiento por parte de los candidatos es abonado por dos factores principales: (1) la sociedad no penaliza sus acciones antidemocráticas, y (2) el debate presidencial no se ha visto reflejado en una ley nacional y está ausente del Código Nacional Electoral.

En esta elección en particular, sin embargo, el factor más importante que redujo al mínimo la posibilidad de efectuar un debate fue la falta de competitividad real. A lo largo del año electoral, las encuestas presidenciales preanunciaron una gran victoria para la Presidente Fernández de Kirchner, que fue reforzada más tarde por su aplastante victoria en las elecciones primarias de agosto. A raíz de esto, la Presidente no tenía ningún incentivo para exponerse al escrutinio público, sumado a que la oposición adquirió una actitud derrotista, dada la gran diferencia, y rápidamente abandonó cualquier intención real de debatir.

A pesar del fracaso en la organización del debate, desde el año en que tuvieron lugar las elecciones, se han tomado algunas medidas y acciones que parecen estar cambiando, si bien lentamente, la dinámica política. Durante 2011, dos diputados presentaron proyectos de ley que tratan de modificar la ley electoral con el fin de incluir un debate presidencial obligatorio. Aunque en diferentes grados, CIPPEC fue fundamental en su elaboración. Además, antes de las elecciones de 2011, CIPPEC organizó un debate entre los candidatos a la intendencia de Morón, un municipio muy poblado en las afueras de la Ciudad de Buenos Aires. A su vez, en 2013 la provincia de Chaco sancionó una ley que garantice el debate entre los candidatos a gobernador y los candidatos a diputados provinciales. Por último, en Julio de 2013, en virtud de las elecciones primarias de Agosto, CIPPEC organizó un debate entre los principales precandidatos legislativos (con un enfoque especial en temas económicos).

## **4.2. Interno**

“Agenda Presidencial 2011-2015” representó un ejercicio holístico en el que las diversas áreas de CIPPEC contribuyeron con su conocimiento y expertise sectorial. Como consecuencia, una tensión importante surgió entre la agenda de investigación (y actividades) de las diferentes áreas y la agenda institucional, dado que consideraban que el proyecto interfería en su trabajo cotidiano. Una de las consecuencias de esta tensión fue que el Comité del proyecto decidió discontinuar el blog en el que los autores de los Memos pudieran contribuir con sus pensamientos.

A pesar de la tensión organizacional, el proyecto permitió a la institución recopilar, organizar y presentar en un lenguaje no técnico más de 10 años de investigación

La práctica de definir y resumir en los Memos los retos más importantes y las propuestas para resolverlos hizo que muchas de las áreas de CIPPEC lograron establecer prioridades y objetivos. Sin embargo, en el proceso, surgieron algunas contradicciones entre las propuestas de los diversos Memos. Para alcanzar la cohesión necesaria, el Comité del proyecto tuvo que intervenir en

los casos en que dos o más Memos indicaban propuestas o diagnóstico contradictorios entre sí. Por lo tanto, lograr la coherencia del proyecto también ayudó a alinear la misión general de CIPPEC.

Como producto del diálogo en torno a las Memos para el Presidente, CIPPEC desarrolló en 2012 el libro "[100 políticas para potenciar el desarrollo](#)", con el propósito de avanzar en una agenda de desafíos y opciones clave para el período 2012-2015. El libro contiene propuestas enriquecidas, muchas de ellas basadas en las de los Memos, e infografías de gran calidad.



Por otra parte, y a través de las propuestas de otras organizaciones de la sociedad civil, CIPPEC añadió nuevas cuestiones de política en el libro, las cuales no habían sido consideradas para los Memos, ampliando de esta manera las alianzas estratégicas con otras organizaciones. Por ejemplo, CIPPEC incluyó el tema vivienda, e invitó a "Fundación Pro Vivienda Social"<sup>9</sup>, a ser el autor de sus propuestas.

Además, debido a sus esfuerzos, CIPPEC fue aceptado como miembro de la Red Internacional de Debates Electorales.

Como se puede observar, CIPPEC tuvo más éxito en alcanzar sus objetivos institucionales que en la consecución de sus metas externas. Independientemente de los resultados visibles, la experiencia y las enseñanzas adquiridas en el proceso fueron de gran valor e hicieron de CIPPEC una organización aún más fuerte y consolidada en cuanto a su trabajo de investigación y propuestas de política pública a nivel nacional.

## 5. Lecciones aprendidas

- 1) Este tipo de iniciativa representa una oportunidad para las organizaciones de investigación de políticas públicas, ya que permite reunir el conocimiento presente en sus diferentes equipos. Sin embargo, embarcar a toda la organización en un determinado proyecto institucional puede causar algunos problemas. Como se mencionó anteriormente, puede surgir una tensión entre la agenda de investigación (y actividades) de las diferentes áreas y la agenda institucional, ya que el proyecto podría cambiar las prioridades de trabajo del personal y/o exigir un esfuerzo adicional.
- 2) La elaboración de los Memos requiere de una gran cantidad de tiempo. Con el fin de alcanzar los objetivos fijados en el cronograma deseado y evitar dificultades en el camino, es importante establecer de antemano lo que se espera de los participantes en el proceso (autores, editores, equipo de tecnología, líderes del proyecto y personal).
- 3) No todas las campañas presidenciales representan la misma oportunidad para incidir en políticas, pues el contexto puede llegar a dictar cómo se desarrollan los acontecimientos. En el caso del contexto político y económico de Argentina en 2011, la falta de competitividad política y el crecimiento económico del país restringió el debate público de ideas. En contextos en los

---

<sup>9</sup> Institución que tiene por objetivo mejorar la vivienda y condiciones de vida para las familias de bajos ingresos. [www.fpv.org](http://www.fpv.org)

que la incertidumbre sobre los gobiernos y la dirección de la economía prevalece, las nuevas contribuciones probablemente adquirirán mayor importancia para la comunidad política.

- 4) CIPPEC trató de sortear la dinámica política histórica, y se propuso organizar el debate mediante la construcción de una coalición con una amplia variedad de actores que hiciera fuerza para promoverlo. En esta coalición, sin embargo, no se logró involucrar a la ciudadanía. Como tal, queda por ver si la participación de la ciudadanía en la coalición junto con el diseño de estrategias destinadas a sensibilizar a la sociedad sobre la necesidad de un debate electoral, pueden aumentar las posibilidades de organizar un debate.
- 5) La coalición conformada para impulsar el debate no era lo suficientemente fuerte. Para lograr el debate presidencial, debe constuirse una coalición pro-debate más amplio, 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.
- 6) Algunos Memos atrajeron más la atención de los medios de comunicación y de actores clave que otros. Esto se debió en parte al tema en cuestión y al interés de cada autor en la promoción de sus Memos, así como a la capacidad para generar encuentros y debates. Para obtener un mayor impacto en términos de presencia en los medios y de 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, quienes pueden no estar muy interesados en promocionar su trabajo, terminan involucrándose como piezas clave de la incidencia de la organización.
- 7) Como se vio en la sección "Balance", CIPPEC no logró reunirse con todos los candidatos presidenciales ni obtener su opinión acerca de los Memos. Esto demostró que es fundamental contar con un proceso organizado a través del cual obtener la postura de los diferentes candidatos.
- 8) La "Agenda Presidencial 2011-2015", así como otras iniciativas similares en la región, tienen el potencial de convertirse en un marco de referencia para futuras intervenciones de *think tanks* y otras organizaciones de la sociedad civil en las campañas presidenciales. Un ejemplo de esto es "Paraguay Debate", una iniciativa similar que se inició en 2012 y fue liderada por dos *think tanks*, CADEP e Instituto Desarrollo. Este marco para incidir en el debate público puede contribuir a acercar ideas innovadoras durante los períodos electorales.
- 9) Las iniciativas de incidencia en políticas durante las campañas electorales en América Latina podrían mejorar su sinergia y aprender de otros modelos en los Estados Unidos, Europa, África y Asia. La metodología puede ser refinada con nuevos aportes de las experiencias provenientes de otros contextos.
- 10) La visualización de datos puede ser considerada como un formato innovador para comunicar la evidencia política de una manera más dinámica, atractiva y práctica a los responsables políticos y la sociedad.



## **Anexo – Fuentes de información**

### **Actores entrevistados**

Diego Moreno, Director Ejecutivo de Fundación Vida Silvestre Argentina (FVSA) y autor del memo de Desarrollo Sustentable.

Francisco Resnicoff, Coordinador de “Agenda Presidencial 2011-2015”.

Axel Rivas, ex Director y actual Investigador Principal del Programa de Educación de CIPPEC y miembro del Comité de “Agenda Presidencial 2011-2015”.

Fernando Straface, Director Ejecutivo de CIPPEC y miembro del Comité de “Agenda Presidencial 2011-2015”.

Soledad Zarate, Asistente del Director Ejecutivo de CIPPEC y miembro del Comité de “Agenda Presidencial 2011-2015”.

Laura Zommer, ex Directora de Comunicación de CIPPEC y miembro del Comité de “Agenda Presidencial 2011-2015”.

### **Sitios Web**

“Agenda Presidencial 2011-2015” (CIPPEC): [www.agenda-presidencial.org](http://www.agenda-presidencial.org)

“Centrando el debate electoral” (CIES): [www.elecciones2011.cies.org.pe](http://www.elecciones2011.cies.org.pe)

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

“Memos to the President” (Brookings): [www.brookings.edu/about/projects/presidential-transition/memos-to-the-president](http://www.brookings.edu/about/projects/presidential-transition/memos-to-the-president)

“Paraguay Debate” (CADEP, Instituto Desarrollo y otros): [www.paraguaydebate.org.py](http://www.paraguaydebate.org.py)

100 políticas para potenciar el desarrollo: [www.cippec.org/100politicass](http://www.cippec.org/100politicass)

## Acerca de los autores

**Leandro Echt:** Coordinador del Programa de Incidencia, Monitoreo y Evaluación de CIPPEC. Licenciatura y Profesorado en Ciencia Política, Universidad de Buenos Aires. Maestría en Políticas Públicas y Gerenciamiento del Desarrollo, Universidad de Georgetown y Universidad de San Martín (tesis en curso).

**Agustina Eskenazi:** Estudiante de Relaciones Internacionales en la Universidad de Pennsylvania.

**Federico Frascheri,** consultor del Programa de Incidencia, Monitoreo y Evaluación de CIPPEC, y Licenciado en Ciencia Política de la Universidad Católica Argentina. Colaboró como asistente de investigación en la producción de este documento.

Los autores agradecen a **Fernando Straface,** Director Ejecutivo de CIPPEC, por sus valiosas contribuciones durante la elaboración de este documento.

**Este documento fue supervisado por Natalia Aquilino, Directora del Programa de Incidencia, Monitoreo y Evaluación de CIPPEC.**

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: Echt, L. and Eskenazi, A. (Diciembre 2013). *Promover un foro nacional de políticas: CIPPEC y el proyecto "Agenda Presidencial 2011-2015"*. Buenos Aires: CIPPEC.

Más documentos sobre *think tanks*, incidencia en políticas y gestión organizacional se encuentran disponibles en [www.cippec.org/vippal](http://www.cippec.org/vippal).

Las **publicaciones de CIPPEC** son gratuitas y se pueden descargar en [www.cippec.org](http://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](mailto:info@cippec.org) [www.cippec.org](http://www.cippec.org)  
[www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org) @VIPPALCIPPEC

VIPPAL