

# Análisis de las estrategias de incidencia de los think tanks en las políticas públicas. El caso de CIPPEC y los procesos de reforma política en el nivel subnacional

*Think tank's strategies of involvement in public policies. A case study of CIPPEC and policy reforms at the subnational level.*

**Nahuel Dragún**

Becario doctoral CONICET.  
Licenciado en Estudios Políticos  
(UNGS).  
nahuel.dragun@gmail.com

**Fecha de recepción:**

8.9.22

**Fecha de aceptación:**

18.5.23

**Resumen:** este artículo tiene por objetivo echar luz sobre los factores, tanto externos como organizacionales, que afectan la incidencia de los centros privados de *expertise* en las políticas públicas. Se analizan para ello dos casos que involucran al Centro de Investigación en Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC): los procesos de reforma político-electoral en la provincia de Santa Fe y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Mediante entrevistas en profundidad, análisis de documentos y análisis de fuentes periodísticas se reconstruyen ambos procesos con el fin de identificar por qué el primero constituye un caso de incidencia exitosa y el segundo uno de incidencia fallida.

**Palabras clave:** organizaciones de la sociedad civil – think tanks – CIPPEC – reforma política – gobiernos subnacionales

**Abstract:** this article aims to shed light on the factors, both external and organizational, that affect the effectiveness of the advocacy of private centers of expertise in public policies. For this purpose, two cases involving the Center for Research on Public Policies for Equity and Growth (CIPPEC) are analyzed: the processes of political-electoral reform in the province of Santa Fe and in the Autonomous City of Buenos Aires. Through in-depth interviews, analysis of documents and analysis of journalistic sources, both processes are reconstructed in order to identify why the first constitutes a case of successful advocacy and the second one of failed advocacy.

**Key words:** civil society organizations – think tanks – CIPPEC – Political reform – subnational governments

## Introducción<sup>1</sup>

La interacción entre el Estado y la Sociedad Civil es un tema de estudio permanente en la ciencia política y en la sociología contemporáneas (Roitter y Gonzalez Bombal, 200; Villar, 2003; Acuña y Vacchieri, 2007; Salamon y Anheir, 1999; Leiras, 2007a).<sup>2</sup> La forma en que distintos grupos de ciudadanos se organizan para peticionar, presionar, incidir, modificar, frenar o disputar con el Estado o los partidos políticos han abierto un gran debate en torno al porqué y al cómo de esta organización. El presente trabajo busca aportar a dicho debate mediante la indagación sobre la incidencia de los *think tanks* en las políticas públicas en la Argentina actual; para eso se centra en las acciones llevadas a cabo por el Centro de Investigación en Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) con el objetivo de incidir en dos procesos de reforma político electoral a nivel subnacional en las primeras dos décadas del siglo XXI.

La selección de casos de reforma político/electoral, se debe al lugar central que dicha problemática ocupó en la agenda política nacional y subnacional durante las dos pri-

meras décadas del presente. La preocupación por lograr un sistema de partidos menos fragmentado y más estable, así como la reducción de las asimetrías entre las distintas fuerzas políticas en lo que refiere a recursos económicos, la mejora de la transparencia electoral (tanto en la emisión como en el recuento de los votos) fueron algunos de los puntos centrales de los debates políticos y expertos de esos años. Numerosos proyectos de reforma, tanto a nivel nacional como en las provincias, fueron presentados aunque con pretensiones y niveles de éxito disimiles. En ese marco los expertos contribuyeron en los debates y asistieron a legisladores y partidos políticos en la formulación de distintas propuestas. CIPPEC destaca en los Centros de expertise por su constante presencia en dichas discusiones y, debido en parte al hecho de ser un think tank autónomo y no ligado necesariamente a un partido político particular su alcance a los actores políticos fue mayor, o al menos más amplio.

Los casos de reforma política/electoral a nivel sub-nacional que se analizan revisten la importancia de contar con una presencia de CIPPEC en los debates antes y después de las reformas, realizando diagnósticos y analizando los resultados de las mismas. En ambos casos se hizo hincapié en los efectos del cambio en los modelos de votación: en el caso de la reforma santafesina en la boleta única de papel y en el caso de CABA en la aplicación de un sistema de boleta electrónica. De este modo, los dos distritos nos brindan herramientas para entender la diversidad de actores que participaron de los procesos de reforma político/electoral con especial hincapié en el rol de los *think tanks*. El análisis comparado de los casos nos permite comprender algunos de los factores del sistema político que lo hacen más permeable a la incidencia exitosa y como las posiciones fuertes y cerrados de los actores políticos con capacidad de veto llevan a un proceso de incidencia fallida.

El artículo se organiza de la siguiente manera: en primer lugar, se presentan algunos de los principales estudios sobre la interacción de las organizaciones de la Sociedad Civil con el Estado así como las fundamentaciones para la elección de los casos analizados. En segundo lugar, se explicitan las decisiones metodológicas adoptadas durante la investigación. Luego, se describe brevemente a la organización que es objeto de análisis, haciendo foco en los recursos con los que cuenta. Finalmente se analizan y describen los casos de reforma político-electoral estudiados y, por último, se desarrollan algunas conclusiones tentativas.

## Estado del arte

En los últimos años la labor de los think tanks, también denominados Institutos de Investigación, Centros Privados de Expertise o Centros Privados de Investigación (Thompson: 1994; Garcé y Uña: 2006; Weyrauch: 2009), así como el de los expertos que se desempeñan en los mismos (Morresi y Vommaro: 2011) ha sido un tema de interés creciente en la ciencia política latinoamericana. Este término,

*think tank*, hace referencia a “organizaciones privadas –centros, institutos, fundaciones–, que, manteniendo cierta autonomía, aspiran a la intervención en políticas públicas y la influencia en la toma de decisiones por medio de la producción de ideas y la gestión de experticias” (Pinilla:2012,122).

En la Argentina varios estudios (Camou, 2006; Heredia, 2011; Beltrán y Strauss, 2011) han focalizado su atención en la influencia de *think tanks* de marcada ideología neo-liberal (FIEL; CEMA; Fundación Mediterránea) en la definición de políticas económicas durante la reestructuración económica de los años setenta y noventa. Otros (Vecchioli, 2012) se han concentrado en los Organismos de Derechos Humanos y la movilización del saber experto para incidir en las políticas públicas durante, y a partir de, la recuperación de la democracia en la década de 1980. Sebastián Pereyra (2013) ha puesto el foco de su investigación en la instalación de la corrupción como un problema público y en el surgimiento, y consolidación, de ONG's centradas en la “lucha anticorrupción”. Otros estudios (Pinilla, 2012; Garcé, 2014) se han concentrado en la construcción de tipologías que nos permitan comprender y analizar de mejor manera las particularidades de estas organizaciones en América Latina. Garcé propone un análisis de los “Regímenes políticos de conocimiento” dentro de los cuales los *think tanks*, el Estado y otras organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) funcionan y se articulan de una manera determinada a la hora de la elaboración e implementación de Políticas Públicas. Por su parte, Pinilla elabora una tipología que distingue entre centros de apoyo (*advocacy*), partidarios, de gestión y académicos. Cada uno se distingue por sus intereses, su relación con otros actores intervinientes en el proceso de elaboración de las políticas públicas, y por la orientación de sus productos. Carlos H Acuña (2009) señala que para analizar correctamente la incidencia de los *think tanks* en la política pública es necesario pensarlo de forma amplia y con un fuerte anclaje en la experiencia, sin restringirse a una definición estrecha que nos lleve a dejar de lado experiencias valiosas de incidencia porque la organización no se ciñe a una definición preconcebida. Finalmente, los aportes de Leandro Echt (2016;2019) acerca de los think tanks partidarios, puntualmente sobre el rol de fundación pensar en la estructura, las estrategias y la promoción de políticas públicas de Propuesta Republicana (PRO) permiten comprender a estos actores dentro de una dinámica política particular y como las visiones de los expertos se complementan, se contraponen o, incluso, se enfrentan a la de los políticos profesionales, dirigentes, legisladores y funcionarios del partido del cual la fundación es parte.<sup>3</sup>

## Marco teórico

Muchas veces las OSC son definidas por la negativa, es decir, por aquello que no son o por los atributos que “le faltan”. Términos como “Organizaciones No Gubernamentales” u “Organizaciones Sin Fines de Lucro” dan cuenta de esto. Una primera definición que destaca los atributos positivos de estas organizaciones es la propuesta por Salamon

y Anheier (1999) quienes definen a las OSC como “formalmente organizadas, privadas (independientes institucionalmente del Estado), autogobernadas, voluntarias y que no distribuyen beneficios entre sus miembros”. Si bien esta definición es sumamente útil tiene el inconveniente de ser excesivamente amplia y abarcativa. Desde este punto de vista un club barrial, una iglesia y un think tank que incluye cuadros entre las elites estatales en puestos estratégicos pertenecen al mismo tipo de organización. Es necesario, para evitar el problema del estiramiento conceptual, descender en la escala de generalidad buscando definiciones conceptuales que nos permitan abarcar una mayor cantidad de atributos definitorios que serán, por lo tanto, aplicables a una menor cantidad de casos (Sartori, 2015). Leiras (2007a) propone, desarrollando y ampliando la definición propuesta por Andrews y Edwards (2004) para las organizaciones de *advocacy* esto es las organizaciones de la sociedad que desarrollan actividades políticas regularmente, definir las como “organizaciones que desarrollan estrategias respaldadas en argumentos de interés público para promover o resistir cambios sociales que, si se implementaran, entrarían en conflicto con los intereses o valores políticos, sociales, culturales o económicos de otros grupos u organizaciones” (Leiras, 2007a: 22).<sup>4</sup> En este trabajo nos interesa un tipo particular de organización de *advocacy*: los *think tanks* también denominados, en la literatura especializada, tanques de pensamiento, Centros Privados de Expertise o Centros Privados de Investigación. Todas estas denominaciones hacen referencia a “organizaciones privadas –centros, institutos, fundaciones–, que, manteniendo cierta autonomía, aspiran a la intervención en políticas públicas y la influencia en la toma de decisiones por medio de la producción de ideas y la gestión de experticias” (Pinilla: 2012,122).

Si armamos una tabla con la escala de generalidad quedaría así:

**Tabla 1**

Concepto general o universal	Organización de la sociedad civil
Concepto básico	Organización de advocacy
Concepto específico	Think tank

Elaboración propia

Para encarar el análisis nos apoyamos en los desarrollos teóricos planteados por Marcelo Leiras (2007b) quien propone analizar las herramientas con las que cuentan las OSC para incidir en la formulación, planificación e implementación de las políticas públicas a partir de los recursos de las organizaciones, es decir, las capacidades de la organización para incidir efectivamente en las políticas públicas, y en la estructura de oportunidades políticas, esto es, las “señales” del contexto político e institucional que indican que tan probable es incidir en el sentido deseado. Respecto a los primeros, Leiras identifica: el capital político que es aquel

que designa “el conjunto de recursos que permite a las OSC imponer decisiones sobre sus miembros y articular estrategias con otras organizaciones” (Leiras, 2007b: 68). Este capital se plasma en tres atributos: 1) el sistema de gobierno de la organización, esto es el sistema de reglas que rigen a la organización, su claridad y representatividad, 2) la capacidad de movilización de la organización y 3) las alianzas que teje. El capital económico designa “el conjunto de activos físicos y financieros que permiten sostener regularmente las actividades de la organización” (ibíd,72). Los atributos de este capital refieren a su origen, su monto y su estabilidad. El capital simbólico refiere a los atributos de la imagen pública de la organización, a su prestigio y credibilidad (ibíd,75). Por último, el autor señala como importantes recursos de las organizaciones las estrategias de acumulación, esto es a los modos y formas en que la organización busca captar y acumular estos distintos capitales, y las interacciones entre estos recursos las cuáles pueden ser positivas (la posesión de uno de ellos abre la puerta a la obtención y acumulación de otros capitales) o negativas (en el caso, por ejemplo, de que ciertas estrategias de financiamiento erosionen la legitimidad de la organización).

Respecto a las estructuras de oportunidades, el autor las define como “señales del contexto político e institucional que indican qué tan probable es incidir en el sentido deseado” (ibíd,77). Identifica tres atributos principales: 1) la participación y la competencia políticas. Cuanto mayor sea su extensión más democrático será el proceso de toma de decisiones y, por ende, habrá más oportunidades para la incidencia de las OSC, 2) el sistema de gobierno, los actores y el proceso de política, ya que “la interacción entre estos tres factores determina la complejidad de los procesos de tomas de decisiones y su permeabilidad a la influencia de organizaciones extragubernamentales” (ibíd, 79), 3) por último, las capacidades estatales, que designan “el conjunto de atributos que permiten al Estado establecer y alcanzar objetivos de política” (ibíd, 81).<sup>5</sup> El autor sostiene que estas capacidades son una condición necesaria para la incidencia, ya que sin ellas no habría objeto sobre el cual incidir. Contrario a aquellas visiones que ven a la acción de las OSC como alternativa a la acción estatal, afirma que “cuanto mayores son las capacidades estatales, más favorables son las condiciones políticas para la incidencia” (ibíd, 81).

En lo que respecta a los procesos de reforma político/electoral, podemos afirmar que la misma encuentra un lugar central en la agenda política nacional y subnacional a partir de que el Poder Ejecutivo Nacional envía al congreso el proyecto de ley 26.571,<sup>6</sup> que tenía por fundamento la búsqueda de un sistema de partidos menos fragmentado y más estable, así como la reducción de las asimetrías entre las distintas fuerzas políticas en lo que refiere a recursos económicos. La reforma política y electoral ya era entonces un tema en la agenda de CIPPEC, aunque se volvió central a partir de ese momento, cuando los expertos del *think tank* tomaron un rol activo en los debates en torno a los distintos procesos de reforma tanto a nivel nacional como sub-nacional. Estas intervenciones se han plasmado en diversos documentos de trabajo del área de instituciones políticas del *think tank* (entre otros, CIPPEC, 2009; 2011; 2013; 2015; 2016).

Los casos de reforma política/electoral a nivel sub-nacional que se analizan revisten la importancia de contar con una presencia de CIPPEC en los debates antes y después de las reformas, realizando diagnósticos y analizando los resultados de las mismas. En ambos casos se hizo hincapié en los efectos del cambio en los modelos de votación: en el caso de la reforma santafesina en la boleta única de papel y en el caso de CABA en la aplicación de un sistema de boleta electrónica. De este modo, los dos distritos nos brindan herramientas para entender, por un lado la diversidad de actores que participaron de los procesos de reforma político/electoral con especial hincapié en el rol de los *think tanks* y en la manera en que estos buscan configurar un determinado problema en la agenda pública y política (Gusfield, 2014), y, por otro, como la receptividad de los funcionarios y *policymakers* afecta el resultado de la incidencia en el resultado final de la política pública (Subirats, 1998; Moro, 2000).

El enfoque que privilegia la incidencia en el nivel provincial, por su parte, responde al creciente interés que la política subnacional tiene en la ciencia política argentina actual a partir del análisis de la llamada territorialización de la política,<sup>7</sup> el interés por el estudio del federalismo argentino y los aportes realizados desde los estudios de gestión pública en los niveles provinciales y locales (ciudades y municipios) que siguieron a los procesos de descentralización llevados adelante en la década de 1990. Si bien los textos de gestión pública y gobernanza rescatan la importancia creciente de las OSC en las “redes de políticas públicas”, no se han encontrado en la bibliografía investigaciones que operen sobre las estrategias y los procesos de incidencia de los Think Tanks/ Institutos de investigación en políticas, en los niveles de gobierno subnacionales.

## Metodología

La investigación adopta una metodología cualitativa y comparativa para indagar en los diferentes aspectos del proceso de incidencia de CIPPEC en los proyectos de reforma político-electoral en las provincias de Santa Fe y Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En primer lugar, para reconstruir cada uno de los procesos de reforma analizados se recurrió a las versiones online de los diarios más relevantes en cada uno de los distritos. Para el caso santafesino estos fueron: La Capital, El Litoral y Rosario/12, mientras que para la Ciudad de Buenos Aires se recurrió a La Nación, Clarín y Página/12.<sup>8</sup> Se prestó particular interés a las intervenciones de investigadores de CIPPEC a través de entrevistas, artículos de opinión o citas de sus trabajos sobre el tema. También se recurrió a las actas de las sesiones de la legislatura porteña y de la cámara de diputados de la provincia de Santa Fe.

En segundo lugar se analizaron documentos de CIPPEC sobre la reforma política, prestando especial atención a la posición de la organización respecto a la utilización de la Boleta Única como instrumento de votación, así como a la utilización de herramientas



tecnológicas en la emisión del voto. Además se analizaron documentos donde CIPPEC y otros think tanks analizan y revisan sus estrategias de incidencia.

Finalmente se realizaron entrevistas a miembros del área de Instituciones políticas de CIPPEC que participaron en la elaboración de los documentos analizados y que participaron en las audiencias convocadas por los ejecutivos para debatir las reformas, así como en las asesorías a las dependencias del Estado responsables de implementar y evaluar las reformas.

## **Acerca de CIPPEC**

En este apartado se realiza una descripción del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento haciendo hincapié en los recursos organizacionales tanto a nivel de capital simbólico como organizacional, político y económico.

Consideramos que los actores se caracterizan por poseer ciertos intereses y por detentar recursos/capacidades para llevar adelante esos objetivos; a su vez, éstos elaboran y diseñan estrategias guiados por sus mapas cognitivos y normativas (Acuña, 2013).<sup>9</sup> Por esta razón, creemos relevante dar cuenta de parte de la estructura organizacional de esta institución, así como los principios, nociones teóricas y metodologías que explican su accionar. En este sentido, es necesario mencionar que uno de los principales mecanismos de incidencia de la organización lo constituyen sus programas de políticas públicas. Las cuales se desarrollan en distintas áreas: Institucional, Estado y gobierno, Desarrollo Económico y Desarrollo social. A continuación describiremos cada una de ellas y desarrollaremos brevemente las investigaciones que las sustentan.

En primer lugar, se encuentra el área Institucional que está integrada por las direcciones de los distintos programas que despliega la institución, así como también la Dirección Ejecutiva. Su objetivo es el de mantener la independencia política de la organización y su capacidad de incidir en las políticas públicas del Estado (CIPPEC, 2017).

En segundo lugar, se encuentra el área de Estado y Gobierno que tiene como fin fortalecer las instituciones y la gestión pública. Para ello promueve sus programas de Justicia y Transparencia; Instituciones Políticas; Gestión Pública; Incidencia, Monitoreo y Evaluación, y Desarrollo Local (CIPPEC, 2017).

En tercer lugar, el área de Desarrollo Económico aspira a incidir en el estudio, el debate y la implementación de políticas públicas en torno al desarrollo económico. Sus profesionales afirman que si bien la Argentina se vio favorecida por una notable recuperación económica en los últimos años, no ha logrado alcanzar mayores estándares de equidad y desarrollo de lo que supo tener décadas atrás. Por último, se encuentra el área de Desarrollo Social. En la misma se destaca el rol del Estado para la promoción de la equidad.

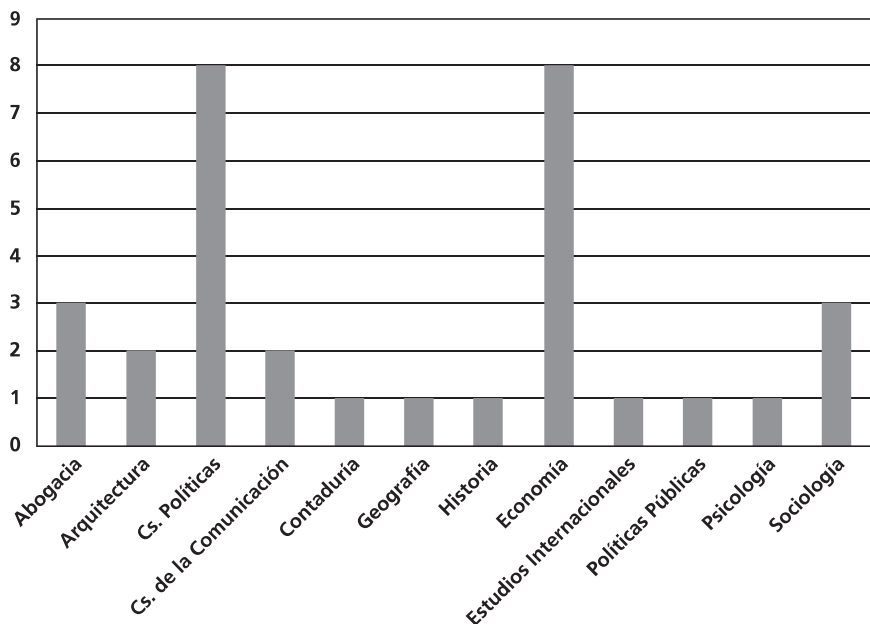


## Sobre la profesionalización de CIPPEC

Según un estudio de Vommaro (2011), en el año 2006 los profesionales que trabajan en CIPPEC mostraban un alto capital cultural en comparación a los miembros de otras ONG. La mayoría de sus trabajadores contaban con títulos de grado y se encontraban avanzando en otros estudios: “solamente el 5% es egresado de carreras terciarias no universitarias, mientras que el 5% tiene doctorado, el 13% lo está cursando, el 16% tiene maestría, el 18% la está cursando, el 13% hizo algún posgrado, el 16% tiene título de licenciatura y el 14% lo está cursando” (Vommaro: 121-122). En la actualidad, una década después de este estudio, si tomamos en cuenta el equipo de dirección, el equipo de investigadores principales e investigadores asociados de CIPPEC, podemos observar un avance cualitativo muy significativo en los estudios de sus profesionales: el 35,5% tiene un doctorado, el 3% lo está cursando, el 56,3% tiene maestría, y el 3% tiene alguna especialización de posgrado (CIPPEC, 2017).

Por otra parte, en 2006, las disciplinas cursadas se distribuían de la siguiente manera: “el 23% hizo ciencias económicas, 13% ciencias políticas, 10% relaciones internacionales, y 8%, derecho” (Vommaro: 121-122). Actualmente, como muestra el gráfico 3, el nivel de multidisciplinariedad de los trabajadores en CIPPEC se ha multiplicado. Entre las disciplinas que figuran en los antecedentes académicos de los profesionales podemos nombrar: Abogacía, Arquitectura, Cs. Políticas, Cs. de la Comunicación, Contaduría, Geografía, Historia, Economía, Estudios internacionales, Políticas Públicas, Psicología y Sociología (CIPPEC, 2017).

**Gráfico 1.** Cantidad de titulaciones de grado según disciplina.



**Fuente:** Elaboración propia.

Mientras que en 2006 los títulos preponderantes eran los asociados a las Ciencias Económicas con el 23%, seguidos por los títulos en Ciencias Políticas con el 10%; en 2017 tenemos una equidad entre ambas disciplinas con el 25% en las carreras de grado, y el 18,8% de títulos de posgrados en Ciencias políticas y el 15,6% de posgrados en Economía (CIPPEC, 2017).

En cuanto a la dependencia de las instituciones en las cuales se han formado, podemos afirmar el importante rol que juegan las universidades públicas en la formación de estos trabajadores. El 81% de los títulos de grado corresponden a dependencia estatal, con titulaciones procedentes de la UBA principalmente, y de otras universidades como la Universidad Nacional del Litoral o la Universidad Nacional de La Plata. El 19% restante corresponde a títulos de universidades privadas tales como la Universidad Torcuato Di Tella, del Salvador o de San Andrés.

### **Los casos estudiados: Actores e instituciones**

Los casos de reforma política/electoral a nivel sub-nacional que se analizan revisten la importancia de contar con una presencia de CIPPEC en los procesos antes y después de las reformas, realizando diagnósticos y evaluando los resultados de las mismas. En ambos casos CIPPEC hizo hincapié en los efectos del cambio en los modelos de votación: en el caso de la reforma santafesina en la boleta única de papel y en el caso de CABA en la aplicación de un sistema de boleta electrónica. De este modo, los dos distritos nos brindan herramientas para entender la diversidad de actores que participaron de los procesos de reforma político/electoral con especial hincapié en el rol de los *think tanks*. Se muestra que cuando los principales actores políticos cuentan con posiciones muy fuertes para implementar una determinada política de una forma particular, la receptividad de los poderes públicos disminuye (Subirats, 1998; Moro, 2000) así como la capacidad de los *think tanks* para influir en la configuración de un determinado asuntos en la agenda pública (Gusfield, 2014). Cuando esto sucede sostenemos que estamos frente a un caso de incidencia fallida.

### **La reforma político-electoral en Santa Fe**

En el caso santafesino el oficialismo eleva, a través del diputado Pablo Javkin del partido Coalición Cívica, un proyecto de reforma electoral que incluye la utilización de un sistema de boleta única en reemplazo de la tradicional lista sábana. La reforma político electoral formaba parte de la plataforma electoral del Frente Progresista, Cívico y Social en las elecciones provinciales del año 2007. La discusión sobre los mecanismos de votación estaba fuertemente instalada en la agenda política santafesina desde que en el año 2003 y gracias a la “ley de lemas”, el gobernador electo fue aquel que quedó en segundo lugar en la elección general<sup>10</sup>. En ese momento el gobernador Jorge Obeid se comprometió a derogar dicha ley lo cual permitió que cuatro años después el Frente Progresista acceda a la Casa Gris.

La principal innovación que presentaba el proyecto de reforma era la introducción de la boleta única en papel como instrumento de votación en reemplazo de la “lista sábana”. De todos los modelos de lista única posibles (CIPPEC: 2009) se optó por el modelo que incluye una boleta troquelada por cada categoría de votación. A su vez esta boleta incluye la imagen del primer candidato y el nombre del partido o frente por el cual se postula. Cada una de estas categorías está identificada por un color determinado y posee una urna distintiva identificada con ese mismo color para facilitar el recuento.

En entrevistas, los funcionarios utilizaban como ejemplo las experiencias de distintos países desarrollados que han sido sumamente satisfactorias en la utilización de este tipo de boletas. El gobierno asienta su discurso también en el saber experto que avala la utilización de este sistema de votación. Aquí CIPPEC jugó un rol importante ya que participó como ONG experta en cuestiones electorales e institucionales en los procesos de discusión, elaboración, implementación y evaluación de la reforma electoral. Cabe destacar que esta participación no ha sido cubierta de igual manera por los distintos medios de comunicación: mientras el diario *El Litoral* incluye varias entrevistas y artículos de opinión escritos por investigadores de CIPPEC, así como recomendaciones e instructivos de votación elaborados CIPPEC. *Rosario/12* y *La Capital* por su parte, no incluyen a CIPPEC en ninguno de sus artículos que cubren el proceso de reforma política. Tampoco incluyen notas sobre las evaluaciones que CIPPEC realiza para el gobierno provincial en las elecciones posteriores a la primera implementación de la Boleta única.

La oposición legislativa no actuó de forma homogénea durante la discusión parlamentaria de la reforma. En ese momento, la oposición estaba compuesta principalmente por el kirchnerismo y por un espacio disidente del peronismo no kirchnerista cuya figura principal era el ex gobernador Carlos Reutemann. La oposición más férrea al proyecto provino del bloque kirchnerista el cual argumentaba la dificultad de enseñar a la ciudadanía a utilizar un nuevo instrumento de votación en menos de seis meses,<sup>11</sup> en el desconocimiento por parte de los electores de cómo se compone la lista en su totalidad<sup>12</sup> y que potencia las individualidades por sobre las construcciones colectivas debido a la forma en que es presentada la oferta electoral. El partido justicialista por su parte si bien en principio rechazaba la propuesta de reforma, terminó apoyándola por dos razones: en primer lugar debido a la dispersión que genera la Boleta Única a través del aumento del “voto cruzado”. Uno de los principales incentivos de los partidos para sostener un sistema de lista sábana es el “efecto arrastre” que los líderes ejercen “hacia abajo”. El peronismo llegaba a las elecciones de 2011 dividido y sin un candidato fuerte para las elecciones a gobernador que permitiese ese arrastre. Por lo tanto, los senadores santafesinos, así como los líderes comunales, resolvieron privilegiar sus construcciones locales apostando al voto cruzado que les permitiese conservar sus territorios aun a costa de no ganar la provincia. En segundo lugar, el peronismo ayudó a destrabar la discusión por el presupuesto provincial que se trató en la misma sesión que la Reforma.

Es en ese momento, de acuerdo a lo que comentó una de las investigadoras de CIPPEC entrevistadas, en que el gobierno santafesino se puso en contacto con la organización en busca de apoyo técnico para implementar la nueva ley. Según la entrevistada el gobierno no contaba con las capacidades estatales necesarias para la reglamentación e implementación de la boleta única y buscaron apoyo en el único centro privado de *expertise* que tenía trabajos publicados al respecto. En una primera instancia CIPPEC trabajó en el diseño de las boletas, las urnas y el sistema de votación en general, realizando experimentos con distintos modelos de boleta única y testeando la experiencia de los votantes. Luego midió la experiencia de los votantes durante el día de la votación. El vínculo con el gobierno santafesino aún continúa al punto que, durante las elecciones de 2017, investigadores de CIPPEC estuvieron midiendo la utilización de algunos mecanismos tecnológicos aplicados al conteo de votos en los municipios de Casilda y Las Parejas.

Además, como ya se señaló, CIPPEC a través de algunos de sus investigadores participó en el debate público a partir de notas periodísticas publicadas en distintos diarios. También elaboraron manuales para los electores y para las autoridades de mesa que fueron impresos y distribuidos gratuitamente por el gobierno provincial.

### **La reforma político-electoral en CABA. Un caso de incidencia fallida.**

El caso de la reforma político-electoral en la Ciudad de Buenos Aires se dio en el marco del segundo gobierno de PRO (y de su líder y futuro presidente de la nación Mauricio Macri). PRO es un partido de derecha joven en la política argentina. Surgido al calor de la crisis política, económica y social de 2001 ha tenido desde su creación distintas y heterogéneos grupos en su seno (Morresi y Vommaro, 2015) que van desde políticos profesionales provenientes del radicalismo y del peronismo, hasta profesionales provenientes del mundo de las organizaciones no gubernamentales. Esto le daba al partido una posición privilegiada de acceso a distintos *think tanks* para diseñar y planificar políticas públicas. Incluso han sido fundamentales para comprender el proceso de creación de la fundación Pensar (*think tanks* orgánico del partido) y la forma en que se articula con el trabajo de los funcionarios y legisladores del partido (Echt, 2019). Si bien la implementación de una reforma política en la ciudad no formaba parte de la plataforma del partido el 18 de septiembre de 2014 la legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires aprobaba la ley n° 4894, elevada por el ejecutivo local, en la cual se adoptaba, para adecuarse a la normativa nacional, un sistema de Primarias Abiertas simultáneas y Obligatorias (PASO) para dirimir las internas dentro de los partidos, coaliciones o frentes que se presenten. Además introducía el uso de la boleta única como instrumento de votación basándose en las experiencias exitosas de las provincias de Santa Fe, Córdoba y Salta.

En el anexo II de dicha ley se abrían las puertas a la utilización de innovaciones tecnológicas en el proceso eleccionario siempre y cuando se cumpliesen ciertos requisitos.<sup>13</sup> Este punto generó mayor tensión en la sesión en la cual se aprobó la ley, que el resto de

los puntos tratados. La boleta única fue aprobada casi por unanimidad (solo se opusieron dos legisladores de partidos de izquierda) mientras que la incorporación de tecnologías encontró la oposición de una parte importante de la bancada del Frente para la Victoria.

Este punto trajo discrepancias entre CIPPEC y el gobierno de la ciudad. Según lo que han informado los miembros de CIPPEC entrevistados, en este caso la participación de la organización fue menos activa que en el caso de reforma santafesino. Luego de unas pocas reuniones con miembros del gabinete porteño en las cuales los investigadores del *think tanks* plantearon sus reservas respecto a la utilización de herramientas electrónicas en la votación, no volvieron a ser convocados para participar en los procesos de reglamentación e implementación de la nueva ley. En este caso la estrategia de incidencia de CIPPEC estuvo más orientada a la participación en el debate público a través de notas de opinión en diarios donde dejaban en claro su posición sobre los medios electrónicos de votación así como los argumentos en los cuales la sostienen. También elaboraron documentos sobre los impactos político-institucionales de las formas de votar.

Cabe señalar que el secretario de reforma política (que fue el encargado de la redacción de ambas leyes) en ese momento era el ex director ejecutivo de CIPPEC, Nicolás Ducoté. En una primera instancia se podría pensar que este nexo redundaría en una posición privilegiada de CIPPEC a la hora de formular e implementar las reformas, sin embargo primó la posición “política” del partido de gobierno a la hora de impulsar ciertos aspectos, como por ejemplo la incorporación de tecnologías en el proceso electoral.

Estas limitaciones permiten identificar lo que entendemos como un caso de incidencia fallida. Se entiende por un caso de incidencia fallida aquel en que una OSC que busca incidir sobre un aspecto determinado de la política pública logra avanzar en sus objetivos parcialmente, por ejemplo, incorporando ciertos temas en la agenda pública, siendo invitados por medios masivos para presentar y exponer sus puntos de vista, o incluso siendo convocados por organismos gubernamentales para participar en distintas instancias del debate público, pero por alguna razón dicha participación no logra consolidar los puntos de vista de la organización en el resultado de la política, sino que los lazos con los tomadores de decisión son cortados de forma más o menos abrupta.<sup>14</sup> En el caso analizado podemos ver cómo otros intereses son puestos en juego a la hora de determinar la decisión final del ejecutivo porteño y llevan a desestimar la posición de CIPPEC respecto a la aplicación de medios electrónicos de votación. La decisión del oficialismo ya estaba tomada y la posición del *think tanks* fue consultada con el fin de legitimarla. La presencia de personas ligadas fuertemente a la organización en puestos claves para la reforma da cuenta de que el capital simbólico de las OSC (en este caso la *expertise* respecto a temas de reforma política) puede atraer a actores gubernamentales con el fin de legitimar sus propias posiciones, mas no se traduce necesariamente en capital político de la organización ni en capacidad política para motorizar iniciativas propias.

## Conclusiones

Los dos casos observados permiten aprehender los alcances y límites de la incidencia de los centros privados de expertise en el proceso de la política pública. Por un lado, la creciente presencia en los medios de comunicación de profesionales de estas instituciones permite contribuir a la formación de una agenda, política y mediática, donde los *think tanks* pueden impulsar con fuerza sus ideas, opiniones y propuestas. A la vez la capacidad de CIPPEC para convocar y reunir en un mismo espacio a actores políticos de distintos sectores e ideologías contribuye a potenciar su capacidad de incidir sobre distintos gobiernos, e incluso de continuar trabajando con ciertas áreas de los ejecutivos subnacionales aun cuando haya un cambio de color político en la administración. La elaboración de propuestas contribuye a que los gobiernos busquen en CIPPEC asesoramiento en áreas en las cuales los partidos políticos no cuentan con cuadros entrenados o lo suficientemente capacitados, por lo tanto la presencia de expertos provenientes de *think tanks* puede contribuir al fortalecimiento de las capacidades estatales a nivel subnacional.

Por otra parte, y como ha afirmado un ex investigador de CIPPEC que, al momento de la investigación se desempeñaba en la función pública, si bien es cierto que CIPPEC hoy tiene una presencia fuerte en el debate público, esta es notablemente menor a la de algunos *think tanks* en otros países, por ejemplo la fundación Getulio Vargas en Brasil. La cantidad de profesionales que trabajan en cada área de CIPPEC le impide proveer de cuadros a los gobiernos que así lo requieren. Las formas de contratación, por su parte, impiden que los investigadores se dediquen de forma exclusiva a su actividad dentro de la organización, o que al menos su investigación dentro de CIPPEC sea su actividad principal. No obstante esta debilidad en cuanto los “recursos organizacionales” (Leiras, 2007), CIPPEC es el principal *think tanks* de la Argentina en cuanto a su capacidad de incidir efectivamente sobre las agencias gubernamentales, lo cual habla de un largo camino a recorrer por parte de las demás organizaciones del sector.

Pero, ¿cómo se relaciona esto con la relevancia que le dimos a los institutos de investigación en políticas al principio del artículo? Si observamos con atención cuáles fueron los principales *think tanks* que proveyeron conocimiento experto para las reformas aplicadas durante los años noventa podemos observar que la mayoría (CEMA, FIEL, Fundación Mediterránea) son *think tanks* económicos, es decir *think tanks* orientados principalmente a realizar recomendaciones de política económica. CIPPEC, surgido al calor de la crisis política, económica y social de 2001, es una organización novedosa para el mundo de los *think tanks* en Argentina. La diversidad de áreas que abarca y las distintas estrategias mediante las cuales busca incidir en el proceso de la política pública no tienen antecedentes en el país. Esta puede ser una explicación posible a esta aparente paradoja.

Por último, cabe agregar la importancia de avanzar en propuestas teórico-metodológicas que permitan abordar analíticamente los casos de incidencia fallida en la política pública por parte de las OSC en general y de los *think tank* en particular. La propia definición de incidencia con la cual trabajamos peca de carecer de una capacidad explicativa lo suficientemente robusta como para identificarla en aquellos casos en los cuales fracasó la estrategia de la organización que es el foco de nuestro análisis. En este sentido es una dificultad de no fácil solución ya que dicha definición posee un sesgo que lleva a las investigaciones a centrarse en los casos positivos. Cabe preguntarse entonces si puede efectivamente hablarse de incidencia en los casos no exitosos. La experiencia de CIPPEC, en el caso de la reforma político-electoral de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, nos permitió avanzar en la definición y conceptualización de los procesos de incidencia fallida, no obstante es necesario relevar otras experiencias para ampliar la capacidad explicativa de dicha formulación.



<sup>1</sup>El autor quiere agradecer a Gabriel Vommaro, Mariana Gené, Martín Armelino, Victoria Ortiz de Rozas, Nadia Tuchsneider, Juan Grandinetti, Francisco Longa y a dos evaluadores anónimos por los valiosísimos comentarios a versiones previas de este texto. De más está decir que todos los errores y omisiones corren por cuenta de quien escribe.

<sup>2</sup>En el trabajo citado Marcelo Leiras (Leiras 2007b) realiza un excelente y completísimo *racconto* de los debates sobre la incidencia política de la sociedad civil en la literatura especializada. Dicho trabajo forma parte de un libro compilado por Carlos Acuña y Ariana Vacchieri en el cual se recogen y analizan distintas estrategias de incidencia de organizaciones de la sociedad civil en temas como protección del medio ambiente, derechos humanos y salud sexual y reproductiva.

<sup>3</sup>Si bien el análisis comparativo entre *think tanks* partidarios y *think tanks* autónomos excede el alcance del presente artículo, se espera que el presente trabajo sirva de insumo para futuras investigaciones que se propongan contraponer sus recursos, estrategias y redes.

<sup>4</sup>El término inglés *advocacy* suele ser traducido como incidencia. De este modo, de aquí en adelante está será la definición de incidencia con la cual trabajaremos.

<sup>5</sup>Para una discusión detallada sobre el concepto de capacidad estatal ver: Bertranou: 2015, Chudnovsky: 2015 y Completa: 2017.

<sup>6</sup>Esto no significa que el tema haya estado ausente del debate hasta ese momento sino que la reforma impulsada por el kirchnerismo, y aprobada con urgencia por el congreso antes de que el oficialismo pierda la mayoría legislativa, volvió a colocarlo en el centro de la agenda. Un buen *racconto* de los principales tópicos de discusión sobre reforma política desde el retorno a la democracia se encuentra en Cueli (2004) y para proyectos de reforma en el nivel provincial en Dieguez (2004).

<sup>7</sup>Se entiende por territorialización de la política a “la centralidad adoptada por los clivajes territoriales en detrimento de los clivajes partidarios o corporativos que se observan en la Argentina desde la vuelta a la democracia” (Ortiz de Rozas, 2017).

<sup>8</sup>En cada uno de los casos se seleccionó a los dos diarios de mayor tirada: Clarín y La Nación para la Ciudad de Buenos Aires (ambos son a también los dos periódicos de mayor tirada a nivel nacional) y La Capital y El Litoral para la Provincia de Santa Fe. Página 12 y Rosario 12 fueron elegidos por brindar un importante contrapunto respecto a los otros medios seleccionados ya que su línea editorial es abiertamente afín al peronismo kirchnerista, el principal grupo político de la oposición en los dos casos analizados.

<sup>9</sup>“Mientras que por “capacidad” entendemos la habilidad de comportarse de una manera, de cumplir una función o tarea y/o de alcanzar un objetivo, consideramos a los “recursos” como bienes materiales, simbólicos, organizacionales, políticos, humanos, etc., que son necesarios para generar capacidades” (Acuña y Chudnovsky, 2013: 42).

<sup>10</sup>La ley de Lemas, sancionada por el congreso santafesino en 1990 y derogada en 2004, establecía un sistema de doble voto simultáneo donde cada partido o alianza es un lema que a su vez puede tener varios sublemas (candidatos que compiten en la elección). En el recuento los votos de cada sublema se suman al sublema ganador.

<sup>11</sup>La sesión legislativa en la que se aprobó la reforma que incluía la utilización de la Boleta Única para las elecciones a gobernador, tuvo lugar el 29 de diciembre de 2010 y dichas elecciones se llevaron a cabo en junio de 2011.

<sup>12</sup>La Boleta Única, al contar con un espacio limitado para presentar toda la oferta electoral, ofrece el nombre y la foto de los primeros candidatos de cada partido además de la insignia partidaria. En los establecimientos de votación se deben encontrar disponibles en un lugar fácil de ubicar para el elector las listas completas con todos sus integrantes para ser consultadas.

<sup>13</sup>Según el artículo 24 del Anexo II de la ley 4894 dichos requisitos son: a. Accesibilidad para el/la votante b. Auditable c. Comprobable físicamente d. Robusto e. Confiable f. Simple g. Íntegro h. Eficiente i. Estándar j. Documentado k. Correcto l. Interoperable m. Recuperable ante fallas n. Evolucionable o. Escalable p. Privacidad q. Seguridad informática r.- Capacitación in situ.

<sup>14</sup>Es importante diferenciar lo que se denomina aquí como “casos de incidencia fallida” de aquellos en los cuales una organización que busca incidir sobre las decisiones de política no logra incorporar sus temas o propuestas en la agenda pública ni es tomada en cuenta por los policymakers. En esos casos, en los cuáles las propuestas de la organización quedan en letra muerta y su voz no recibe ningún eco o respuesta, es mejor hablar de no-incidencia.

## Referencias bibliográficas

**Abelson, Donald** (2006) “¿Alguien está escuchando? Evaluando la influencia de los *Think tanks* en las políticas” En: A. Garcé y G. Uña (comps) *Think tanks y políticas públicas en América Latina*. Buenos Aires: Prometeo, 2006: 15-50.

**Acuña, Carlos** (2009) “Análisis comparativo de cuatro estudios de caso sobre institutos de investigación de políticas (o *think tanks*) en México, Brasil, Ecuador y Uruguay”. En V. Weyrauch (comp) *Acercando la investigación a las políticas públicas en América Latina* Buenos Aires: CIPPEC, 2009:5-82.

**Acuña, Carlos y Mariana Chudnovsky** (2013) “Cómo entender las instituciones y su relación con la política: lo bueno, lo malo y lo feo de las instituciones y los institucionalismos”. En: Carlos H. Acuña (Comp.) *¿Cuánto importan las instituciones? Gobierno, Estado y actores en la política argentina*. Buenos Aires, Siglo XXI: 19-67.

**Andrews, Kenneth y Bob Edwards** (2004) “*Advocacy organizations in the U.S political proces*”, *Annual review of sociology* 30:479-506.

**Braun, Miguel; Mariana Chudnovsky, Nicolás Ducoté y Vanesa Weyrauch** (2006) “Lejos de Thinktanklandia: los institutos de investigación en políticas en los países en desarrollo”. En A. Garcé y G. Uña (comps) *Think tanks y políticas públicas en América Latina*. Buenos aires: Prometeo, 2006: 69-110.

**Beltrán, Gastón y Luciana Strauss** (2011) “Expertos y dinámicas “organizacionales”: racionalidad limitada y consecuencias no buscadas en la Argentina de los años noventa”. En: S. Morresi y G. Vommaro, comps. *Saber lo que se hace: expertos y política en Argentina*. Buenos Aires: Prometeo, 2011: 339-364.

**Bertranou, Julián** (2015) “Capacidad estatal: Revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate”. En: *Revista Estado y políticas públicas* N°4:37-59.

**Camou, Antonio** (2006) “El Saber detrás del Trono. Intelectuales-expertos, tanques de pensamiento y políticas económicas en la Argentina democrática (1985-2001)”. En: A. Garcé y G. Uña (comps) *Think tanks y políticas públicas en América Latina*. Buenos aires: Prometeo, 2006: 139-176.

**Chudnovsky, Mariana** (2015) *Capacidades estatales. Diez textos fundamentales*. Buenos Aires, Corporación Andina de Fomento

**Completa, Enzo** (2017) “Capacidad estatal ¿Qué tipo de capacidades y para qué tipo de Estado?” *PostData. Revista de reflexión y análisis político* 22 (1): 111-140

**Cueli, Hugo** (2004) “Reforma política y reforma del Estado”. En: M.Tula (ed.) *Aportes para la discusión de la Reforma Política bonaerense*. Buenos Aires: Prometeo, 2004: 191-200.

**Diéguez, Gonzalo** (2004) “Los proyectos sobre Reforma Política en la Legislatura bonaerense”. En: M.Tula (ed.) *Aportes para la discusión de la Reforma Política bonaerense*. Buenos Aires: Prometeo, 2004: 201-211.

**Ducoté, Nicolás** (2006) “El desarrollo de algunas Capacidades Internas Críticas para la incidencia efectiva de los Think tanks en políticas públicas”. En: A. Garcé y G. Uña (comps) *Think tanks y políticas públicas en América Latina*. Buenos Aires: Prometeo, 2006: 221-244.

**Echt, Leandro** (2019) “Think tanks partidarios: ¿conocimiento para política pública o activismo político? El caso de la Fundación Pensar y PRO en Argentina”. En: *Revista SAAP*, 14 (1), 75-103

**Garcé, Adolfo y Gerardo Uña** (2006) *Think tanks y políticas públicas en América Latina: dinámicas globales y realidades regionales*. Buenos Aires. Prometeo.

**Garcé, Adolfo** (2014) “Regímenes Políticos de Conocimiento: Construyendo un nuevo concepto a partir de eventos de cambio seleccionados en políticas públicas del gobierno de Tabaré Vázquez (Uruguay, 2005-2009)”. *Revista de Ciencia Política* 34 (2): 439-458

**Gusfield, Joseph P.** (2014) *La cultura de los problemas públicos. El mito del conductor alcoholizado versus la sociedad inocente*. Buenos Aires, Siglo XXI.

**Heredia, Mariana** (2011) “Los centros privados de expertise en economía: dinámica y continuidad de un nuevo actor político en Argentina”. En: S. Morresi y G. Vommaro (comps) *Saber lo que se hace: expertos y política en Argentina*. Buenos Aires: Prometeo, 2011: 297-338.

**Leiras, Marcelo** (2007a) “La incidencia de las organizaciones de la sociedad civil en las políticas públicas. Definiciones, explicaciones y evaluaciones de la literatura especializada local e internacional”. En: C. Acuña y A. Vacchieri (comps) *La incidencia política de la sociedad civil* Buenos Aires, Siglo XXI, 2007: 17-65.

**Leiras, Marcelo** (2007b) “Observaciones para el análisis y la práctica de la incidencia”. En: C. Acuña y A. Vacchieri (comps) *La incidencia política de la sociedad civil*. Buenos Aires, Siglo XXI, 2007: 67-85.

**Moro, J.** (2000) “Problemas de agenda y problemas de investigación”. En: Cora Escolar a, (comp). *Topografías de la investigación. Métodos, espacios y prácticas profesionales*. Buenos Aires: Eudeba, 2000: 113-138

**Morresi, Sergio Gabriel Vommaro**, comps (2011) *Saber lo que se hace: expertos y política en Argentina*. Buenos Aires: Prometeo.

**Ortiz de Rozas, Victoria** (2017) “La democracia argentina en clave subnacional: nuevos objetos de estudio sobre el Estado, los partidos políticos y las élites políticas”.

**Mauro, Sebastián y Victoria Ortiz de Rozas** *Política subnacional en Argentina. Enfoque y perspectivas*. Buenos Aires: Eudeba, 2017: 33-54.

**Pereyra, Sebastián** (2013) *Política y transparencia: la corrupción como problema público*. Buenos aires: Siglo XXI.

**Pinilla, Juan Pablo** (2012) “Think tanks, saber experto y formación de agenda política en el Chile actual”. *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, 11 (32): 119-140.

**Roitter, Mario e Inés González Bombal** (2000) *Estudios sobre el sector sin fines de lucro en la Argentina*. Buenos Aires: CEDES.

**Salamon, Lester y Helmut Anheir** (1996) *The emerging of non-profit sector: An overview*. Manchester: Manchester University Press

**Thompson, Andrés** (1994) *Think tanks en la Argentina: Conocimiento, instituciones y política*. Buenos Aires: CEDES.

**Vecchioli, Virginia** (2011) “Expertise jurídica y capital militante: los abogados de Derechos Humanos en Argentina”. En: S. Morresi y G. Vommaro (comps) *Saber lo que se hace: expertos y política en Argentina*. Buenos Aires: Prometeo, 2011: 173-210.

**Weyrauch, Vanesa** (2009) *Acercando la investigación a las políticas públicas en América Latina*. Buenos Aires: CIPPEC.

## Fuentes

**Calvo, Ernesto y Marcelo Leiras** (2011) *La forma de votar importa. El impacto de los nuevos instrumentos de votación en la conducta electoral en las provincias argentinas*. Buenos Aires: CIPPEC.

**Mustapic, Ana María y Fernando Straface** (2009) “La boleta única mejora la reforma política”. *Documento de Políticas Públicas / Análisis* N°69. Buenos Aires: CIPPEC.

**Mustapic, Ana María, Gerardo Scherlis y Marta Page** (2010) *Boleta única. Agenda para avanzar hacia un modelo técnicamente sólido y políticamente viable*. Buenos Aires: CIPPEC.

**Mustapic, Ana María, Gerardo Scherlis y María Page** (2011) “De colectoras, espejos y otras sutilezas. Claves para avanzar hacia una oferta electoral más transparente”. *Documento de Políticas Públicas/Recomendación* N°90. Buenos Aires: CIPPEC

**Pomares, Julia y Soledad Zárate** (2014) “Cambios en la forma de votar: la primera elección provincial completa de un sistema electrónico de votación. Salta, 2013”. *Documento de Políticas Públicas / Recomendación* N°130. Buenos Aires: CIPPEC.

**Pomares, Julia, María Page y Julieta Lenarduzzi** (2015) “El sistema de Boleta Única en Santa Fe: Una evaluación de su desempeño en las elecciones de 2015”. *Documento de Políticas Públicas/Análisis* N°157. Buenos Aires: CIPPEC.

**Pomares, Julia, Marcelo Leiras, María Page, Soledad Zárate y Josefina Mignone** (2016) “Reforma electoral 2016: Propuestas para fortalecer la equidad y la transparencia de las elecciones”. *Documento de Políticas Públicas/Recomendación* N°171. Buenos Aires: CIPPEC

**Tula, María Inés** (2006) ¿Por qué la lista sábana tiene mala prensa? Buenos Aires: CIPPEC.

**Tula, María Inés; Úrsula Eyherabide y Luciano Lozada Castro** (2006) “Informe de observación electoral con voto electrónico. Experiencia en el municipio de Montecarlo, provincia de Misiones”. CIPPEC, Buenos Aires.

## Cómo citar este artículo:

**Dragún, Nahuel** (2023) “Análisis de las estrategias de incidencia de los *think tanks* en las políticas públicas. El caso de CIPPEC y los procesos de reforma política en el nivel subnacional”. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas* vol. 13 N°25: 163-182