

## Hacia una mejora de la calidad de las producciones de un think tank: una mirada al interior de CIPPEC

Por Leandro Echt y Dolores Arrieta<sup>1</sup>

**El presente documento tiene por objetivo reflexionar acerca de los procesos que pueden contribuir a que un instituto de investigación de políticas mejore la calidad de su producción.**

### El impacto de una buena política de publicaciones

A partir de una reflexión iniciada por Enrique Mendizabal en el blog [onthinktanks](#)<sup>2</sup>, acerca de los procesos de control de calidad en los institutos de investigación de políticas, nos pareció que sería valioso reflexionar acerca de nosotros mismos y compartir con ustedes cómo es el proceso mediante el cual CIPPEC busca mejorar la calidad y el impacto de sus publicaciones.

Uno de los principales rasgos de este proceso en CIPPEC, es que se realiza principalmente al interior de la organización (es decir, con los propios recursos humanos), pero con una fuerte presencia del Consejo de Administración.

En primer lugar, y con el fin de tener un criterio editorial unificado, CIPPEC tiene una política de publicaciones que define claramente los tipos de publicaciones que produce, define los procesos internos que se deben seguir durante la planificación, la escritura y las etapas de edición, y determina diseños y formatos para cada tipo de documento (libros, manuales, guías, documentos de trabajo, documentos de políticas públicas, informes, notas técnicas, entre otros).

A través de los años, y basados en la experiencia (éxitos y fracasos), CIPPEC ha construido una fuerte y dinámica política de publicaciones, que se mejora y actualiza de acuerdo a los nuevos aprendizajes. La importancia de una política de publicaciones se basa en la creencia de que ayudará a la organización a mejorar su producción editorial mediante el establecimiento de normas de calidad y diseño del contenido de las publicaciones de la institución. La producción de contenidos es uno de los bienes más importantes que un Instituto de Investigación de Políticas aporta a la sociedad, por lo que refleja la imagen de la institución. Una sólida política de publicaciones también contribuye a mejorar los procesos internos necesarios para que los productos puedan estar listos en el menor tiempo y con la mejor calidad posibles.

La política de publicaciones de CIPPEC regula diferentes aspectos, entre ellos: la definición y priorización de las audiencias; contenido y estructura; formato, plantillas y la política de difusión; los colores y logos; políticas de autoría; las intervenciones de la Dirección de Comunicación y del Consejo de Administración (Board); y la propiedad intelectual.

---

<sup>1</sup> Coordinador del Programa de Incidencia, Monitoreo y Evaluación, y Coordinadora de la Dirección de Comunicación de CIPPEC. de Se contó con la colaboración de Natalia Aquilino, Directora del Programa de Incidencia, Monitoreo y Evaluación de CIPPEC.

<sup>2</sup> Disponible solo en inglés en: <http://onthinktanks.org/2012/10/08/quality-control-who-should-be-involved/>

Los documentos de políticas (DPP) son una de las publicaciones más importantes y de mayor visibilidad para CIPPEC. Por lo tanto, la política de publicaciones se centra en varias normas para garantizar un proceso de seguimiento de la producción sólido durante la edición de los DPP, un instrumento clave para “llegar” a los actores políticos y los periodistas.

### **Paso a paso: una mirada al interior de los procesos de publicación en CIPPEC**

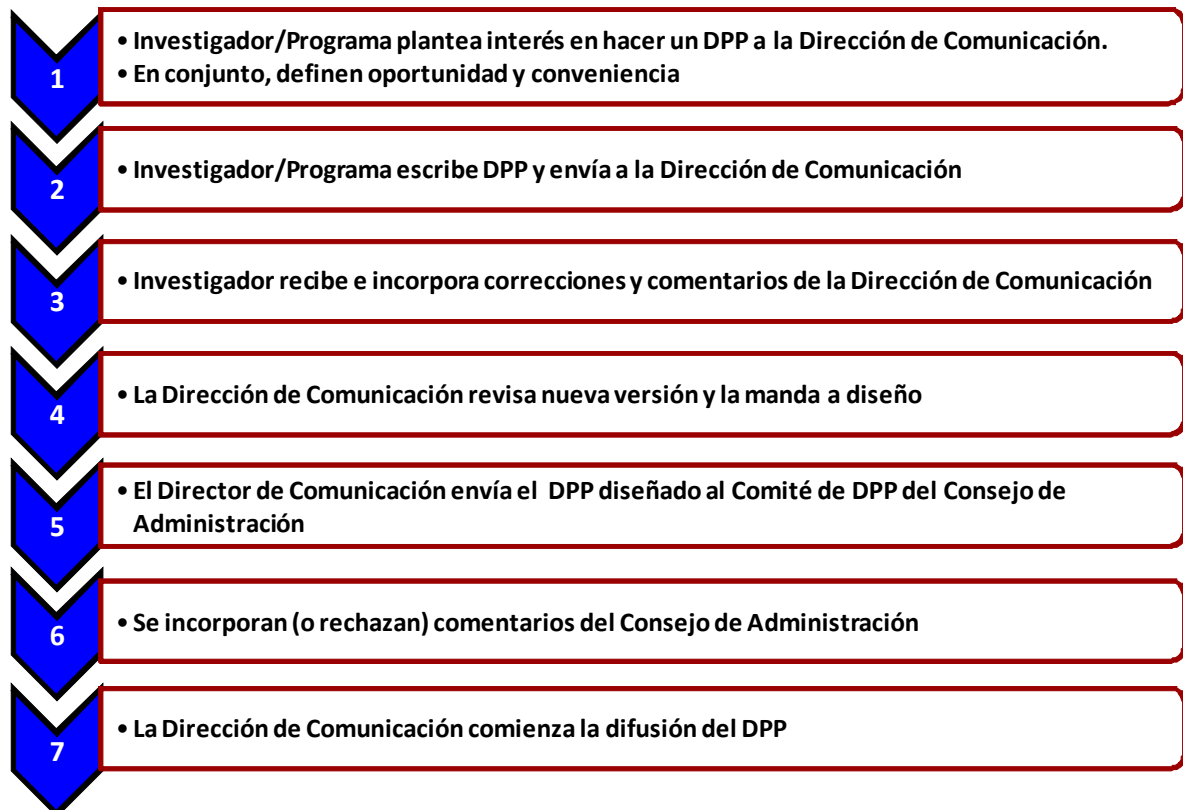
Cada año, la Dirección de Comunicación de CIPPEC organiza la producción anual de la organización durante las reuniones anuales de planificación. Durante estos encuentros, cada investigador/programa enumera las publicaciones que prevé producir durante todo el año. A pesar de que muchas publicaciones se pueden planificar, en muchas ocasiones los DPP se escriben después de una contingencia o una situación no prevista que le da a CIPPEC la oportunidad de reflexionar sobre un asunto de política pública. Por lo tanto, no todos los DPP se pueden planificar de antemano y, por lo tanto, la política de publicaciones en este caso está pensada para acelerar la producción y los tiempos de corrección.

1. El proceso se inicia cuando un investigador le dice a la Dirección de Comunicación que al equipo le gustaría escribir un DPP, que puede centrarse en una cuestión presente en la agenda pública, así como en los resultados de una investigación. A partir de allí, la Dirección de Comunicación e conjunto con el investigador definen la conveniencia y la oportunidad de difundir el DPP. Si es necesario, la decisión es compartida con el Comité Ejecutivo, órgano interno que define las políticas internas, monitorea y evalúa la producción de CIPPEC en todas las áreas. El Director de Comunicación es también miembro de este Comité.
2. Con esta aprobación, el investigador escribe el DPP, la cual debe ser enviada a la Coordinadora de Publicaciones de la Dirección de Comunicación, quien lo edita y hace las devoluciones necesarias sobre el contenido.
3. El investigador incorpora las correcciones y los comentarios y envía una segunda versión a la Coordinadora de Publicaciones. En el caso de libros, manuales y guías, la Dirección de Comunicación sugiere al autor someter la publicación a una revisión por parte de otros colegas (peer review).
4. La Coordinadora de Publicaciones revisa esta nueva versión y se inicia el proceso de diseño. Los DPP de CIPPEC están completamente diseñados al interior de la organización a través del programa Adobe Indesign, en una plantilla flexible y adaptada para maximizar el espacio y presentar la información de una manera dinámica y atractiva.
5. Una vez que el contenido haya sido volcado en la plantilla, el Director de Comunicación envía el DPP a un comité formado por tres miembros del Consejo de Administración (el "Comité de DPP"), usualmente cuentan con 48 horas para dar su opinión sobre las piezas y asesora sobre los posibles riesgos e impactos políticos del documento.
6. En el caso de que la difusión del DPP no sea urgente, este Comité tiene entre tres y cinco días para presentar sus observaciones. Si nadie contesta, la Dirección de Comunicación puede iniciar el proceso de difusión. En caso de que se recibieran comentarios, el

investigador sigue trabajando en su obra con el fin de reflejar las observaciones y consejos, o justifica claramente por qué él/ella rechaza dichas devoluciones. En ciertas ocasiones, cuando se espera que el DPP tenga un gran impacto en los medios y en los actores políticos, el Director Ejecutivo puede llegar a leer y comentar la publicación. El Director Ejecutivo siempre recibe los nuevos DPP y es consciente de la producción editorial de la institución, aunque no se espera que comente cada pieza.

Luego, un segundo correo electrónico es enviado al Consejo de Administración en su conjunto, para ponerlos al corriente de que un nuevo DPP será publicado, en caso de que quieran dar su opinión.

7. Después de 48 horas, la Dirección de Comunicación comienza la difusión del DPP, enviándolo a los actores políticos y periodistas interesados, y poniéndolo a disponibilidad en el sitio web de CIPPEC y sus redes sociales.



## Aspectos clave a considerar a la hora de diseñar una política de publicaciones

- **Reducir al mínimo los errores y asegurar la coherencia institucional.** Si bien el objetivo principal es reducir al mínimo la posibilidad de errores, otro importante es asegurar la coherencia institucional. CIPPEC cuenta con nueve programas diferentes y más de 60 investigadores que trabajan en distintos, y a veces superpuestos, temas de política pública. Si bien los investigadores/programas tienen libertad de producción y opinión, la coherencia organizacional es un aspecto esencial.
- **Planificar metódicamente y ser flexible.** Si bien la velocidad y la minimización de errores son importantes, el tiempo es crucial. El proceso descrito y la difusión del informe de política deben planificarse cuidadosamente para maximizar las posibilidades de que tengan el efecto deseado. Acontecimientos imprevistos y/o repentinos cambios políticos, entre otros, pueden afectar el proceso (haciendo que todas las personas involucradas deban correr para tener el documento listo en el momento adecuado) y por lo tanto la política de publicaciones debería prever la posibilidad de trabajar bajo presión, y garantizar mecanismos para reducir los problemas de calidad.
- **Buscar las opiniones de los expertos.** El “Comité de DPP” del Consejo de Administración de CIPPEC está conformado por personas con gran experiencia en las diferentes áreas en las que trabajan (comunicación, sector privado, arena política, etc), quienes proporcionan un análisis profundo sobre la producción y permiten prever el impacto que una pieza tendrá sobre las diferentes audiencias. Los miembros del Consejo de Administración de CIPPEC no reciben honorarios para hacer su trabajo.
- **Establecer claramente los roles y responsabilidades y comprometerse con ellos.** Un proceso es sólido cuando todo el mundo sabe qué hacer. Autores, el equipo de comunicación, y los asesores del Consejo de Administración, todos juegan un papel diferente en la publicación de una pieza. La política de publicaciones es necesaria para establecer los procesos, roles, responsabilidades, tiempos, etc. El compromiso personal también es crucial: los que asumen el papel del seguimiento de la calidad deben estar realmente comprometidos a hacerlo bien y rápido.
- **Empoderar al cuerpo que aplicará la política de publicaciones.** El papel de la Dirección de Comunicación de CIPPEC -responsable de monitorear el cumplimiento de la política de publicaciones- es muy fuerte y respetado. El equipo está formado por cuatro personas con responsabilidades claras, que dirigen la política de publicaciones, la relación con los medios de comunicación y los actores políticos, gestionan la producción de contenidos virtuales y ayudan en la organización de eventos, entre otras tareas. Todos ellos son reconocidos por el personal y sus sugerencias y comentarios son tomados en cuenta.
- **Recordar definir un proceso de aprendizaje.** Aprender de los errores y aciertos ha permitido a CIPPEC diseñar una política sólida pero flexible. Aunque el proceso está en marcha (se institucionalizó y es respetado por todos los autores y las personas involucradas), siempre es necesario seguir trabajando para ajustar los errores y los retrasos que se producen en el camino.

### Algunos desafíos pendientes

- **Incorporar revisores externos al proceso.** Si bien se recomiendan las miradas externas para algunos tipos de publicaciones (libros, guías o manuales), no se prevé todavía en el caso de los DPP la lectura y recomendaciones de otras personas fuera de la institución. Esto se debe a la celeridad con que muchas veces deben estar listos este tipo de publicaciones. A futuro sería importante fortalecer este proceso incorporando las miradas del público destinatario de las publicaciones para conocer su apreciación sobre la oportunidad, calidad y utilidad de las mismas
- **Contar institucionalmente con un comité de mejora continua de la calidad de la producción.** Todo proceso de trabajo es mejorable. Contar con una instancia institucional que se capaz de analizar, evaluar los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para la mejora de la política de publicaciones redundaría en aumentar la calidad del circuito que aquí describimos y sus productos.