

LOS *THINK TANKS* PARTIDARIOS: ENTRE EL CONOCIMIENTO Y LA
POLÍTICA. EL CASO DE LA FUNDACIÓN PENSAR Y EL PRO EN ARGENTINA.

Por Leandro Echt

Universidad Nacional de San Martín y Georgetown University

Tesis de maestría dirigida por Adolfo Garcé (Universidad de la República) y Julián
Bertranou (Universidad Nacional de San Martín)

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

1 de febrero de 2016

Índice

Agradecimientos	2
Resumen	3
Introducción.....	4
1. Marco teórico.....	7
1.1. La relación entre conocimiento y política	7
1.2. Los <i>think tanks</i>: ¿qué son y qué hacen?.....	11
1.2.1. <i>La cuestión de la independencia</i>	14
1.2.2. <i>Tipos</i>	16
1.2.3. <i>Funciones</i>	17
1.3. <i>Think tanks</i> partidarios: buscando su especificidad.....	19
1.3.1. <i>Think tanks</i> partidarios	22
1.3.2. <i>El sistema de partidos</i>	25
1.3.3. <i>Funciones</i>	27
1.3.4. <i>Autonomía y capacidad de incidencia</i>	30
1.3.5. <i>Sostenibilidad</i>	33
1.4. <i>Think tanks</i> partidarios en Argentina.....	35
1.5. Una hoja de ruta para estudiar a los <i>think tanks</i> partidarios.....	42
2. El caso de la Fundación Pensar y el PRO	44
2.1. <i>Think tanks</i> , fundaciones y conocimiento técnico en el ADN PRO	45
2.2. Orígenes de la Fundación Pensar: del grupo ideológico a la alineación partidaria	49
2.3. La construcción del <i>think tank</i> interno	53
2.4. Horizonte 2015: profesionalización y nuevas funciones.....	60
2.5. La Red Federal: expansión territorial del PRO y contenidos de campaña.....	71
2.6. Institucionalización e incidencia	78
2.7. ¿Producción o administración de conocimiento?	88
2.8. El <i>think tank</i> y la “militancia experta”: dos piezas del rompecabezas PRO	89
2.9. A la expectativa de las presidenciales 2015: escenarios posibles.....	94
Conclusiones	100
Bibliografía	105
Anexo I – Entrevistas	114

Agradecimientos

La presente tesis es el resultado de un proceso sinuoso, plagado de retos, así como de momentos de enorme aprendizaje y disfrute. Muchas personas han enriquecido dicha experiencia, y merecen un explícito agradecimiento. En primer lugar, ambos directores, Adolfo y Julián, quienes han iluminado el contenido de la tesis con sus aportes intelectuales y metodológicos, y me han acompañado con preciados consejos y sabia empatía. Segundo, todos los entrevistados, quienes han dedicado su valioso tiempo y se han interesado en mi trabajo. Dentro de ese grupo, un especial agradecimiento al equipo de la Fundación Pensar, que me abrió las puertas de la organización ininidad de veces, permitiéndome admirar su esfuerzo y compromiso. Tercero, mis amigos y compañeros de cursada, y el cuerpo docente y administrativo de la maestría y la universidad, por haber colaborado, de diversas formas, en este proceso. Por último, Luciana, compañera y colega, por su constante apoyo, y por los muchos intercambios y contribuciones que se hacen presente a lo largo de todo el documento.

Resumen

Si bien Argentina ha experimentado olas de crecimiento de *think tanks* desde el retorno de la democracia, lo cierto es que el país no es la excepción respecto de la escasez de *think tanks* partidarios en la región. Aun cuando existen numerosos *think tanks* externos, las fuerzas políticas, más allá de algunas fundaciones vinculadas a ciertos liderazgos y de poca durabilidad, no han logrado consolidar *think tanks* internos que contribuyan a conformar el horizonte programático del partido. La escasez de experiencias de *think tanks* partidarios en el país viene de la mano de la ausencia de estudios sobre este tipo de instituciones y sus vínculos con los partidos políticos. En un contexto de creciente complejidad de los problemas de política pública, y en el marco de la denominada sociedad del conocimiento, el análisis del rol de instituciones como los *think tanks* y su relación con las fuerzas políticas adquiere creciente importancia.

El 15 de junio de 2010 el partido Propuesta Republicana (PRO) relanzaba públicamente la Fundación Pensar, la “usina de ideas” del partido. Creada en 2005 con el objetivo de apuntalar el crecimiento del PRO, a partir del 2010, y en función de las elecciones presidenciales de 2011, Pensar tendría como objetivo principal el armado de planes de gobierno en caso de que Mauricio Macri, líder y candidato del partido, lograra una victoria. En la actualidad, Pensar no solamente se presenta como el *think tank* partidario más consolidado y productivo, sino como el único que se ajusta acabadamente a la noción de *think tank*. El objetivo de esta investigación es analizar el vínculo entre la Fundación Pensar y Propuesta Republicana (PRO).

Introducción

El 15 de junio de 2010 el partido Propuesta Republicana (PRO) relanzaba públicamente la Fundación Pensar, la “usina de ideas” del partido. Creada en 2005 con el objetivo de apuntalar el crecimiento del PRO, a partir del 2010, y en función de las elecciones presidenciales de 2011, Pensar tendría como objetivo principal el armado de planes de gobierno en caso de que Mauricio Macri, líder y candidato del partido, lograra una victoria.

A partir de su relanzamiento la Fundación Pensar atravesó diversas etapas que, en forma incremental, darían como resultado su creciente institucionalización en el marco de la estructura del PRO, al punto de volverse una pieza clave de la estrategia nacional del partido. Esta estrategia le ha permitido al PRO, en el marco del frente Cambiemos, nada menos que ganar el balotaje presidencial de noviembre de 2015, junto con la provincia de Buenos Aires y retener el gobierno la Ciudad.

Si bien Argentina ha experimentado olas de crecimiento de *think tanks* desde el retorno de la democracia, lo cierto es que el país no es la excepción respecto de la escasez de *think tanks* partidarios en la región. Aun cuando existen numerosos *think tanks* externos, las fuerzas políticas, más allá de algunas fundaciones vinculadas a ciertos liderazgos y de poca durabilidad, no han logrado consolidar *think tanks* internos que contribuyan a conformar el horizonte programático del partido. En ese sentido, Pensar se presenta no solamente como el *think tank* partidario más consolidado y productivo, sino como el único que se ajusta acabadamente a la noción de *think tank*.

La escasez de experiencias de *think tanks* partidarios en el país viene de la mano de la ausencia de estudios sobre este tipo de instituciones y sus vínculos con los partidos políticos. Profundizar en el estudio de las relaciones entre *think tanks* partidarios y partidos políticos se vuelve relevante en tanto se trata de una modalidad particular de vínculo entre las esferas del conocimiento y de la política, sobre el cual las ciencias sociales han reflexionado desde distintos ángulos. En un contexto de creciente complejidad de los problemas de política pública, y en el marco de la denominada sociedad del conocimiento, el análisis del rol de instituciones como los *think tanks* y su relación con las fuerzas políticas adquiere creciente importancia.

El objetivo de esta investigación es analizar el vínculo entre la Fundación Pensar y Propuesta Republicana (PRO). El estudio parte de la suposición de que, en tanto “usina de ideas” del partido, Pensar produce conocimiento vinculado a política pública y acerca alternativas de política pública a los diferentes decisores y referentes del partido. En ese

sentido, se busca responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo es el proceso de producción de conocimiento al interior de la Fundación Pensar? ¿Cuáles son los mecanismos que favorecen la circulación de conocimiento entre la Fundación Pensar y el PRO? ¿Cuál es la incidencia del conocimiento producido por la Fundación Pensar en las acciones del PRO? ¿Qué factores favorecen esta interacción y bajo qué condiciones?

Como parte de una estrategia metodológica cualitativa más amplia, se realizó un relevamiento y sistematización de fuentes primarias y secundarias. Por un lado, se exploró toda documentación existente sobre la Fundación Pensar, incluido su sitio web y las publicaciones y otros productos públicos de su producción. Además, el mayor esfuerzo estuvo puesto en la realización de entrevistas en profundidad a miembros de la Fundación, a referentes del partido y a académicos con conocimiento del mundo de los *think tanks* y de la *expertise* técnica, tanto nacionales como internacionales (ver Anexo 1). Por otro lado, el estudio también se basó en artículos de ediciones digitales de los diarios argentinos y otros portales de noticias.

El trabajo se organiza en dos capítulos. El primero presenta el marco teórico de la investigación. Para poder reconocer y explicar la naturaleza de los vínculos entre un partido político y su *think tank*, el marco analítico, aborda, en primer lugar, la relación entre conocimiento y política y/o toma de decisiones, haciendo foco en las funciones instrumental, simbólica y de redes. Segundo, el marco se sumerge en la producción académica dedicada al estudio de los *think tanks* en tanto epicentros de una relación particular entre conocimiento y política, abordando sus definiciones más extendidas, sus funciones y tipos, y deteniéndose en algunas tradiciones nacionales. Tercero, se abordan los aportes teóricos acerca de la relación que se establece entre los *think tanks* y los partidos políticos, con especial foco en las instituciones denominadas *think tanks* partidarios, y se establecen algunas dimensiones críticas para su análisis: las características del sistema de partidos, sus funciones, la cuestión de la incidencia y su sostenibilidad. Por último, el marco recorre el contexto argentino a partir de otros estudios que se han preocupado por estudiar este tipo de instituciones en el país, y se identifican algunas experiencias recientes de *think tanks* partidarios que se constituyen como antecedentes del caso que proponemos abordar en esta investigación.

El segundo capítulo se adentra en el caso de estudio, buscando conocer, en primer lugar, los antecedentes de la Fundación Pensar y su surgimiento en el marco de una fuerza política como el PRO, nacida de las cenizas de la crisis política, económica e institucional de fines de 2001. A su vez, se recorre el proceso que llevó a la organización a convertirse

en el *think tank* del PRO. Tercero, a partir de analizar sus funciones y los canales de relacionamiento con el partido, se busca entender el camino que abonó la creciente institucionalización de la Fundación en el marco de la estructura del partido. Cuarto, se presentan algunos hitos de incidencia y se da cuenta de las diversas formas en que la Fundación ha contribuido al crecimiento del partido También se buscará entender qué rasgos del PRO han hecho viable el surgimiento y consolidación de su *think tank* interno. En último lugar, se analizan algunos escenarios posibles para Pensar luego de la victoria del partido en las elecciones nacionales de noviembre de 2015. Finalmente, se presentan las conclusiones generales de la investigación.

1. Marco teórico

La presente investigación se propone profundizar en el estudio de las relaciones entre *think tanks* partidarios y partidos políticos, a partir de analizar el vínculo entre la Fundación Pensar y Propuesta Republicana (PRO). El estudio parte de la suposición de que, en tanto “usina de ideas” del partido, Pensar produce conocimiento vinculado a política pública y acerca alternativas de política pública a los diferentes decisores y referentes del partido.

Para poder reconocer y explicar la naturaleza de los vínculos entre un partido político y su *think tank*, es necesario, en primer lugar, acercarnos a la literatura sobre la relación entre conocimiento y política y/o toma de decisiones, como dimensión general del problema.

En segundo lugar, es relevante recorrer la producción académica dedicada al estudio de los *think tanks* en tanto epicentros de una relación particular entre conocimiento y política. Aquí, será interesante detenerse en algunas tradiciones nacionales, para entender cómo la noción de *think tank* adquiere rasgos diversos según el contexto en el que se la estudie.

Tercero, es importante abordar los aportes teóricos acerca de la relación que se establece entre los *think tanks* y los partidos políticos, con especial foco en las instituciones denominadas *think tanks* partidarios. Conocer los orígenes de estas organizaciones, sus objetivos y sus funciones ayudará a hacer una radiografía más integral de la Fundación Pensar.

Por último, es valioso recorrer el contexto argentino a partir de otras producciones académicas que se han preocupado por estudiar este tipo de instituciones en el país, así como reconocer algunas experiencias recientes de *think tanks* partidarios que se constituyen como antecedentes del caso que proponemos abordar en esta investigación.

A continuación abordaremos, en ese orden, los cuatro ejes que ayudarán a estudiar la vinculación entre *think tanks* y partidos a través del caso Fundación Pensar-PRO: la relación entre conocimiento y política, los *think tanks* y sus características, los vínculos entre *think tanks* y partidos políticos, y los *think tanks* partidarios en Argentina.

1.1. La relación entre conocimiento y política

A lo largo de su historia, las ciencias sociales han reflexionado desde distintos ángulos acerca de la relación entre el “campo del saber” y el “campo del poder” (Morresi y Vommaro, 2011), entre los ámbitos de generación de conocimiento social y su

aplicación en el proceso de políticas¹. Muchas veces, estas reflexiones han buscado entender la naturaleza de la influencia del primer campo (los saberes emanados de las disciplinas sociales) en el segundo (la política) (Brunner, 1993 y 1996; Court y Young, 2003; Camou, 2006; Acuña, 2009; Mendizabal y Correa Aste, 2011; Morresi y Vommaro, 2011; Tanaka, Barrenechea y Morel, 2011). Recientemente, estudios como el de Campbell y Pedersen (2011) y Garcé (2014) han desarrollado una tipología para comprender las características de la oferta de investigación social en distintos países. El estudio de los *think tanks* resulta, en muchos casos, una puerta de entrada a la comprensión de la relación más amplia entre estas dos esferas (Acuña, 2009; Heredia, 2004 y 2011; Strazza, 2011).

Según Antonio Camou, la historia de la relación entre conocimiento y política se origina en torno a dos procesos que se entrelazan hacia la primera mitad del siglo XX: por un lado, “el fortalecimiento del Estado como entidad central de regulación social”, el cual generará una creciente demanda de saber especializado para cumplir con tareas cada vez más diferenciadas; por otro, la progresiva especialización y profesionalización de las disciplinas científicas, en especial las sociales (2006:143). Camou retoma a Lewis Coser (1968) para explicar cómo el proceso de burocratización de la vida social contemporánea (en occidente) ha llevado a que “la productividad cultural se racionalizó a tal punto que la producción de ideas se parece, en los aspectos principales, a la producción de otros bienes económicos” (2006:142). En la denominada sociedad del conocimiento, caracterizada también por la tecnocratización de la gobernabilidad (Moreno, 2010), la producción de ideas se ha convertido en un recurso valioso para identificar y resolver problemas de política pública. Como sostiene Wallace, el avance de la tecnología y el involucramiento del Estado en la gestión económica y social, así como la creciente complejidad de los problemas a los que debe hacer frente el gobierno, requieren de un conocimiento específico que informe y asesore la toma de decisiones públicas: “Cuanto mayor sea la incertidumbre en torno a alternativas de política pública, existirá más demanda no solo de información sino también de conceptos e ideas alternativas” (1998:223).

Estos procesos comienzan a colocar a la figura del experto en un lugar protagónico de la vida política y social, reemplazando al intelectual de tipo “generalista”, en tanto el primero se erige como poseedor “de un dominio técnico sobre un campo del saber y capaz

¹ O de algunas de sus variantes: vínculo entre investigación y políticas públicas, entre ideas y política, entre expertos y política, incidencia social de la investigación, entre otros.

de orientarlo a la solución de problemas concretos de elaboración de políticas” (Camou, 2006:142). Es esta “oferta de saber” con pretensión de utilidad práctica” (Morresi y Vommaro, 2011:15) la que hace que los decisores recurran, cada vez más, a individuos y organizaciones expertos para definir, explicar y discutir problemas de política pública y, al mismo tiempo, establecer criterios y procedimientos para su resolución (Pereyra, 2011:291). Su “utilidad” o “aplicabilidad” es lo que distingue al conocimiento experto de otros saberes: “el mismo está elaborado ex profeso para responder, no a las demandas puramente académicas o científicas, sino a los requerimientos de los tomadores de decisiones políticas que buscarían, a través de su uso, mayor información y herramientas de legitimación/justificación” (Morresi y Vommaro, 2011:22)².

Además de su aplicabilidad, el conocimiento experto cumple otra función clave en torno a los procesos de política pública: legitima discursos y cursos de acción (Morresi y Vommaro, 24). En tanto es aplicable en la gestión de la política pública, su función es instrumental, y en tanto dota de legitimidad a las decisiones públicas, su función es también simbólica. La legitimación de discursos viene de la mano de otra característica importante del conocimiento experto: su autoridad es reivindicada independientemente de cualquier proyecto político (Pereyra, 2014:291). Esto no equivale a decir que expertos y políticos no puedan entrelazarse en proyectos conjuntos. De hecho, de eso se trata la relación que pretendemos estudiar en este trabajo, de las cuales *los think tanks* partidarios son un exponente. Lo que subraya el rasgo de independencia es que el conocimiento es autónomo de las decisiones políticas y su validez es preexistente, es decir, tiene su propio peso: “La intervención puede realizarse directamente en el Estado – sin mediación partidaria – o desde un partido político, pero invocando una legitimidad externa al partido (extrapartidaria) y no sujeta a las lógicas internas de la carrera política” (Pereyra, 2011:291).

Este atributo del conocimiento experto, la capacidad de reivindicar su independencia, es evidente en su función simbólica, pero también en su función instrumental. Un rasgo clave de esta independencia es la separación entre los campos de intervención de políticos y expertos. Al respecto, Schutz (1974) ha sostenido: “[...] del consejo del experto no puede esperarse otra cosa que la indicación de los medios adecuados para alcanzar fines preestablecidos y no la determinación de los fines mismos”

² Al respecto, Botto sostiene que mientras que en el pasado la competencia en la producción de conocimiento estaba guiada por los criterios de excelencia académica, en la actualidad, los criterios que se utilizan para evaluar la utilidad y la competitividad de la investigación son los de “relevancia, innovación y eficiencia práctica” (2011:88).

(citado en Pereyra, 2011:290). El carácter técnico e independiente de las intervenciones de los expertos se diferencia entonces de la actividad política partidaria (y de la militancia en general), ámbito en el que la determinación de fines predomina por sobre la identificación e implementación de medios adecuados para cumplir dichos fines (Pereyra, 2011:291). Sin embargo, el vínculo entre conocimiento experto y política es eminentemente “político”: su creciente relación es consecuencia de la politización del conocimiento (Stone y Garnett, 1998:7). Como sostienen Beltrán y Strauss, las recomendaciones de los expertos “buscan por lo general alinearse con las demandas y objetivos concretos de quienes los contratan” (2011:351).

Una tercera función atribuible al conocimiento experto, representada en sus portadores, es la capacidad de generar redes de contactos: “Las redes de *expertise* no solo importan y exportan ideas, también personas. La circulación de expertos es esencial a este fenómeno” (Morresi y Vommaro, 2011:25). En tanto los expertos suelen desplegar una serie de pergaminos académicos que han obtenido en diferentes casas de estudio, muchas veces en el extranjero (lo que, a su vez, refuerza la función simbólica del conocimiento experto), esto los dota de un abanico “permanente de contactos profesionales y personales, de ideas y de experiencias” (Morresi y Vommaro, 2011:25).

Estas redes de contactos son relevantes tanto en el mundo de la política como en el de los *think tanks*, y se ponen en circulación con el fin de demostrar y ejercer influencia en el mundo de las políticas públicas, pero también, numerosas veces, para servir funciones más específicas como la movilización de recursos. De hecho, Morresi y Aronskind destacan como uno de los activos principales con los que cuentan los expertos su conocimiento de los círculos financieros internacionales (2011:409).

Para concluir, es necesario reconocer en que ámbitos se desarrolla el conocimiento experto. Un fenómeno que acompaña el cambio en las maneras de producir conocimiento que hemos recorrido (de más académico a más práctico), es la ampliación del ámbito de su producción y disseminación a espacios no universitarios y diversificados en distintos actores de la sociedad (Botto, 2011:88). Morresi y Vommaro (2011:31) distinguen cuatro espacios privilegiados: el Estado y sus burocracias, la sociedad civil y las organizaciones no gubernamentales (ONG), las universidades y los centros de estudio, y las empresas. Los centros de estudio o *think tanks* son entonces uno de estos ámbitos que albergan y desarrollan conocimiento experto, representando así una modalidad específica de articulación entre ciencia y política (Heredia, 2011:298).

Hasta aquí hemos destacado algunos rasgos de la relación entre conocimiento experto y política. En especial, destacan tres características del primero, que le otorgan una consideración especial en el campo de la política: su aplicabilidad (función instrumental), su capacidad de legitimar cursos de acción (función simbólica) y la capacidad de movilizar contactos (función de redes). En tanto los *think tanks* son uno de los espacios en donde se desarrolla conocimiento, el estudio de estas instituciones ha sido abordado, muchas veces, como “puerta de entrada” para profundizar en la relación conocimiento y política. Esta investigación pretende contribuir a ese campo de conocimiento, a partir de la comprensión de los vínculos entre *think tanks* partidarios y partidos políticos.

1.2. Los *think tanks*: ¿qué son y qué hacen?

Los *think tanks* son entonces uno de los ámbitos donde se produce conocimiento experto. En efecto, una de las explicaciones más extendidas sobre el surgimiento de estos actores es la necesidad de dar respuesta a problemas que revisten cada vez más complejidad para los responsables de tomar decisiones³ (Stone y Garnett, 1998; Fieschi y Gaffney, 1998; Moreno, 2010). Sin embargo, como veíamos en la sección anterior, no son los únicos actores produciendo conocimiento en la sociedad. De allí la necesidad de hacer un recorrido por la literatura para reconocer sus rasgos distintivos.

Una primera aproximación a estos estudios revela que el rol de los *think tanks* en América Latina, si bien ha despertado un creciente interés por parte de la academia en la última década, no ha sido estudiado con el esfuerzo con el que lo han sido en el mundo anglosajón y europeo⁴, o incluso de la manera en que han sido estudiados, en la región, otros actores vinculados a las políticas públicas (como las organizaciones no gubernamentales, los sindicatos, o los movimientos sociales).

De hecho, una segunda revelación, y como indicador del estadio en que se encuentra el desarrollo académico y profesional en torno a esos actores, refiere a que dicho debate se caracteriza por la falta de acuerdo sobre su definición y los límites de

³ Para conocer más sobre causas y oleadas de surgimiento de *think tanks* ver Stone (1996), Stone y Garnett (1998) Wallace (1998), McGann (2000), Haas (2002), Abelson (2002), Camou (2006), Bellettini (2006), entre otros. Para el caso latinoamericano, ver Garcé (2009). Para el caso argentino, ver Braun, Cicioni y Ducoté (2002).

⁴ Para el caso latinoamericano, la década del 2000, junto con el crecimiento cuantitativo de *think tanks* en la región (Mc Gann, 2007), vino de la mano de un creciente interés en el estudio de este tipo de organizaciones tanto a nivel regional (Garcé y Uña, 2006; IDEA y ODI, 2009; Mendizabal y Correa Aste, 2011) como en su desempeño en contextos locales: Argentina (Thompson, 1994; Uña, 2006; Ducoté, 2006; Strazza, 2011), Bolivia (Toranzo, 2009), Colombia (Londoño, 2009), Chile (Cociña y Toro, 2009; Moreno, 2010; Strazza, 2011), Ecuador (Bellettini y Carrión, 2009), Perú (Tanaka, Vera y Barrenechea, 2009), Uruguay (Garcé, 2006), entre otros países.

inclusión/exclusión que caracterizan a la categoría *think tank*⁵ (Acuña, 2009). Weaver (1989) hace hincapié en el aspecto académico de su definición formal. Stone (1996) y Abelson (2002) se centran en su objetivo de influir en las políticas. Moreno (2010) destaca su papel de puentes entre la academia y la administración pública. Otros autores comparten la idea de que lo que define a estos centros es su carácter autónomo, no gubernamental y sin fines de lucro, y hay quienes establecen que la característica que comparten es su conocimiento técnico y profesional. Repasando la literatura, Acuña (2009) concluye que la dificultad de señalar los límites de inclusión/exclusión de la categoría *think tank* da como resultado la coexistencia de miradas “angostas” y miradas “amplias” sobre qué es y no es un *think tank*.

Pero más allá de dónde pongan el foco los estudiosos de los *think tanks*, lo cierto es que trata de un grupo de organizaciones muy diversas. Los *think tanks* también varían considerablemente en tamaño, estructura, área de políticas y relevancia política. Algunas organizaciones aspiran a funcionar sobre una base “no partidista” o “no ideológica” y afirman que adoptan un enfoque “científico” o técnico sobre los problemas sociales y económicos. Otras son abiertamente partidistas o actúan motivadas por afinidad ideológica. Algunos *think tanks* tienen un estilo académico, centrado en la investigación, orientada a la construcción de la bases de conocimiento de la sociedad; otros se dedican más a la promoción (y la comercialización) de ideas, sobre todo en forma simplificada para los medios de comunicación (Stone y Garnett, 1998:1-2)⁶.

Ante la falta de consensos y la diversidad de especificidades, Stone y Garnett (1998), Stone (2004) y Acuña (2009) argumentan que la caracterización de los *think tanks* debe hacerse a partir de la función desempeñada y no de las características institucionales. En especial, Acuña presta atención a un equilibrio entre la teoría y la realidad con el fin de establecer lo que es un *think tank*. El autor propone considerar como un instituto de investigación de políticas a las organizaciones que presenten las siguientes funciones y/o propiedades: “1) actores colectivos; 2) formalmente institucionalizados; 3) sin fines de lucro⁷; 4) cuya función organizacional dominante, formalizada o de hecho, sea la

⁵ “Nociones tales como *think tanks*, organizaciones no gubernamentales (ONG), fundaciones, consultoras, instituciones de investigación de políticas, centros privados de investigación y de *expertise* compiten entre sí para asir un fenómeno complejo” (Heredia, 2011:298).

⁶ Heredia sostiene que la diversidad de criterios existentes para reconocer a los *think tanks* es beneficiosa para este tipo de instituciones: “es evidente que la diversidad de estatutos no excluye ni distingue a estos centros y que algunos de ellos cultivan la ambigüedad para aprovechar las ventajas fiscales, jurídicas o simbólicas de las etiquetas disponibles” (2011:298).

⁷ Si bien la definición de Acuña resulta una de las conceptualizaciones más acabadas, aun así no termina de englobar todos los casos de *think tanks* que existen, como aquellos que sí manifiestan fines de lucro.

influencia de políticas públicas; 5) influencia ejercida a través de la producción y transmisión de conocimiento; 6) transmisión cuyo foco puede incluir a diversos actores pasibles de pesar directa o indirectamente sobre la forja e implementación de políticas (ya sea actores gubernamentales, paragubernamentales, sociales o la ciudadanía en general)⁸ (2009:22).

Entonces, los institutos de investigación de políticas deberían ser considerados como aquellos actores políticos que respondan a las seis condiciones funcionales enumeradas en la definición. Dos de estas condiciones adquieren mayor relevancia para entender el quehacer de los *think tanks*. Por un lado, la producción de conocimiento o investigación como actividad central. Por otro, el uso de ese conocimiento para incidir en las decisiones públicas. Según Stone, los *think tanks* no se confían en la “inherente persuasividad de las ideas”, sino que fortalecen el atractivo de las ideas mediante la incidencia, la comunicación y la diseminación de análisis (1998:158).

Como sostiene Wallace, los *think tanks* tratan con el “poder blando”: “dan forma a las agendas políticas, desafían el lenguaje y las terminologías del debate público, y redefinen los mapas mentales de los decisores” (1998:224). En ese sentido, se supone que introducen una “mayor racionalidad”⁹ (Dror, 1984), despliegan una función de “iluminación” (*enlightenment*) (Weiss, 1990), y ofrecen “miradas alternativas” que mejoran el funcionamiento democrático del debate público (Parsons, 1995:167) (en Stone, 1998:155). De aquí se deduce que los *think tanks* no buscan incidir únicamente en los tomadores de decisión. Como sostiene Mendizabal (2009), el objetivo no es la incidencia en la política, sino en el espacio en que esta se desarrolla: en la capacidad de los interlocutores públicos, las instituciones que apoyan la toma de decisiones, la calidad de la participación, etc¹⁰. Es entonces la producción de conocimiento para incidir en el debate y las decisiones públicas el aspecto distintivo de los *think tanks*¹¹.

⁸ El punto 6) revela que la incidencia en políticas no necesariamente se entiende como una transmisión lineal de ideas entre el *think tank* y los responsables políticos (Acuña, 2009:24). También Brunner (1993), se distancia del modelo “ingenieril”, que postula la aplicación lineal del conocimiento a la toma de decisiones.

⁹ También Ducoté sostiene que el trabajo de los *think tanks* logra “que el proceso de decisión de cuestiones estatales contenga ciertos elementos técnicos que permiten a los líderes tomar decisiones más informadas” (2006:223). Sin embargo, Stone complejiza esta perspectiva al recuperar los supuestos que están detrás de ella: “Primero, que los *think tanks* están diseñados para producir recomendaciones imparciales sobre la base de una investigación completa de un tema o problema. Segundo, que los *think tanks* pueden comunicar los resultados de su investigación directamente al gobierno. Tercero, que el gobierno incorpora dicho análisis en sus deliberaciones” (Stone, 1998:155-156).

¹⁰ Ver Puryear (1994) para entender la contribución “psicológica” que los *think tanks* hicieron a la democratización de la vida chilena en la década de los 80s.

¹¹ Eso no implica que ciertas organizaciones de la sociedad civil no elaboren estudios cuyo objetivo sea la promoción de nuevas o el cambio en determinadas políticas públicas, “pero esta característica no constituye una condición necesaria para su existencia, como sí ocurre con los *think tanks*” (Strazza, 2011:14). Una apreciación más específica de las diferencias entre *think tanks* y ONG puede encontrarse en Gárate (2008).¹¹

Ahora bien, a pesar de su base funcional común, una tercera revelación que emerge de la literatura sobre *think tanks* es que, en tanto fenómeno global, estas instituciones se manifiestan de un modo particular en los distintos contextos locales: “la evidencia empírica proporcionada tanto por los estudios de caso como por las investigaciones comparativas sugiere que existen tradiciones nacionales y/o regionales distintas que moldean de diversas formas a este tipo de organización” (Garcé y Uña, 2006:10). A su vez, Stone y Garnett sostienen que las formas de los *think tanks* se adaptan a y son mediadas por las culturas políticas nacionales y los arreglos institucionales (1998:10), y Stone argumenta que “el tipo de arquitectura constitucional, las circunstancias históricas, la cultura política y las tradiciones jurídicas, junto con el carácter del régimen en poder, determinan la forma y el grado de desarrollo de los *think tanks* en un país” (citado en Uña, 2006:180). También la composición del conjunto constituido por los *think tanks* varía en cada sociedad en función de los procesos socio-históricos que la caracterizan (por ejemplo, en unas incluyendo a universidades o fundaciones de partidos, o en otras incluyendo a instituciones con fines de lucro) (Acuña, 2009:25).

1.2.1. La cuestión de la independencia

Uno de los clivajes más importantes a la hora de entender las diferentes tradiciones nacionales de *think tanks* gira en torno a su independencia: respecto de los partidos políticos, del gobierno u otros grupos de interés en la sociedad.

Una de las tradiciones más extendidas es la norteamericana, debido a la amplia expansión de este tipo de instituciones en dicho país¹². Un exponente de esta tradición es Mc Gann, quien sostiene: “se trata de organismos independientes de investigación dedicados a cuestiones de interés público y a su análisis, para obtener de aquellos proposiciones operacionales” (2007). Ahora bien, la idea de que los *think tanks* son grupos relativamente autónomos con una identidad jurídica propia y que participan en el análisis de la política de forma independiente del gobierno, los partidos políticos y los grupos de presión, es tributaria, como dijimos, de la tradición norteamericana¹³.

¹² Dos cuestiones hacen de Estados Unidos un caso excepcional en términos de expansión y relevancia de *los think tanks*: la histórica existencia de un sector filantrópico particularmente robusto (Denham y Garnett; 1998:22) y la estructura impositiva de este país que alienta la formación de fundaciones y las donaciones individuales (Stone y Garnett; 1998:6).

¹³ De hecho, los primeros estudios sobre *think tanks* adoptaron enfoques macro, específicamente centrados en la noción de poder, cuestionando directamente la pretensión de independencia de este tipo de instituciones. Un recorrido por los estudios de las elites y los enfoques neo-marxistas sobre *think tanks* puede encontrarse en Stone y Garnett (1998).

Como sostienen Stone, Denham y Garnett (1998), en cualquier otra parte, la tradición de los *think tanks* puede ser diferente. En países asiáticos como Japón, Corea del Sur y China, los *think tanks* a menudo se encuentran en el interior de las corporaciones. Por ejemplo, los *think tanks* chinos son patrocinados por el gobierno y sus investigadores trabajan en el marco de relaciones patrón-cliente con los líderes políticos. En Malasia y otros países del este asiático, los *think tanks* son semi-independientes y con frecuencia tienen estrecha interacción con el gobierno, o con figuras políticas individuales (Stone, 2005); aquí la relación *think tank*-gobierno se presenta como “más transparente”, generando un área gris entre el sector público y privado (Su-ming Khoo, 1998:167).

En Rusia, muchos *think tanks* operan dentro del gobierno (Sandle, 1998). También en Francia, la línea entre los intelectuales de la política y el Estado es borrosa hasta el punto de que hablar de la independencia como una característica definitoria de los *think tanks* no tiene mucho sentido en el contexto francés. En Alemania, los partidos mayoritarios cuentan con sus propias fundaciones políticas, apoyadas directa o indirectamente por el Estado, siendo esta característica la prueba de su independencia (Fieschi and Gaffney, 1998:44).

En América Latina, si bien no resulta sencillo detectar una tradición regional (Garcé, 2009), es común identificar a *think tanks* patrocinados por los principales líderes políticos o partidarios, así como instituciones con una marcada alineación con las corrientes ideológicas de turno.

Entonces, la independencia respecto al estado o a otros grupos de poder no es una característica de la “especie” *think tank* sino de un “género” específico, la tradición norteamericana: “La idea de que un grupo de reflexión requiere independencia del Estado con el fin de ser 'libre-pensante' es una norma angloamericana que no se traduce bien en otras culturas políticas” (Stone y Garnett, 1998:3). A la luz de las experiencias mencionadas, volvemos a la idea de que para ser definida como un *think tank*, una organización debe especializarse en la generación y difusión de información y/o ideas sobre problemas de gobierno y políticas públicas con el fin de generar algún cambio (incidir) en las decisiones públicas, presenten o no afinidad con, o adhieran a, otros actores de la comunidad política.

1.2.2. Tipos

Sin embargo, a pesar de esta base “funcional” común, no todos los *think tanks* son morfológicamente iguales. Por ello, diversos estudios se han abocado a complementar las definiciones funcionales con tipologías de *think tanks* (Mc Gann, 2007; Stone, 2005; para el caso argentino: Thompson, 1994; Uña, Cogliandro y Labaqui, 2004, entre otras).

La tipología elaborada por Uña (2006:183) resulta de particular relevancia para analizar el caso argentino. El autor destaca cuatro tipos de *think tanks*: (i) centros de investigación privados; (ii) centros académicos; (iii) fundaciones políticas; y (iv) grupos de *advocacy*. Cada uno de estos tipos presenta características particulares en lo referido a aspectos tales como la organización interna, la estrategia de posicionamiento en el debate público, la manera en la que participan en los procesos políticos, el relacionamiento con otros actores relevantes y sus fuentes de financiamiento, entre otros aspectos. Cabe aclarar que estas categorías analíticas no son excluyentes entre sí, y que en la práctica un *think tank* puede presentar características de cada una de ellas, o incluso asemejarse más a una u otra en función de los cambios de objetivos y actividades a lo largo del tiempo.

Los centros de investigación privados se asemejan a las organizaciones del sector privado, de las cuales replican la estructura organizativa, los órganos y los procesos de gobernanza. Muchas de estos rasgos comunes se explican por los vínculos que lo unen al sector privado, el cual representa parte importante de sus fuentes financieras y el lugar de origen de algunos de sus miembros de la junta directiva. Concentran su trabajo en la formulación de propuestas de política pública y su comunicación, y en la promoción y participación en debates sobre temas de la agenda pública. Estos centros establecen relaciones indirectas con los actores políticos, buscando permanecer en una posición estable *vis-à-vis* los cambios en el contexto político.

Los centros académicos¹⁴ se concentran en las actividades de investigación y difusión académica, de las que obtienen gran parte de sus recursos. Se caracterizan por su búsqueda de permanencia y prestigio. Su agenda de investigación es de largo plazo, y no es guiada por la coyuntura. Los vínculos con los tomadores de decisión se establecen más a nivel personal que a nivel institucional. Su posicionamiento ideológico suele ser más explícito que en el caso de los centros de investigación privados.

¹⁴ Weaver (1989) los denomina “Universidades sin estudiantes”. Dos son las diferencias sustanciales entre este tipo *think tanks* y las universidades: el personal no está obligado a enseñar a estudiantes y las áreas de estudio tienden a tener un mayor foco en políticas que la investigación conducida en las universidades.

Los grupos de ‘*advocacy*’ se centran principalmente en la concientización de la ciudadanía acerca de ciertos temas. Combinan la organización de los centros de investigación privados y la búsqueda de estabilidad y permanencia de los centros académicos. Se caracterizan por su capacidad de reacción frente a los cambios que se manifiestan en la agenda pública.

Las fundaciones políticas¹⁵ son organizaciones cuyas actividades no difieren de las realizadas por otros *think tanks*, pero que se destacan por estar vinculadas a partidos o a líderes de partidos. Sus órganos de gobierno suelen estar conformados por líderes y personalidades del partido, quienes orientan las áreas de estudio y los temas a ser abordados en función de la coyuntura política y las prioridades de la opinión pública. Estas organizaciones suelen presentar un mayor nivel de participación en el proceso de políticas. Una cuestión que adquiere importancia para estas instituciones es su estabilidad y sostenibilidad, ya que dependen en gran parte de los movimientos que tengan lugar en la arena política y de la suerte de los actores políticos que las han colocado en el centro de atención.

De más está decir que, entre los cuatro tipos de *think tanks*, las fundaciones políticas son las que adquieren mayor relevancia para la presente investigación, y serán abordadas con mayor profundidad en la próxima sección.

1.2.3. Funciones

Para concluir este recorrido por la literatura que ha contribuido a caracterizar a los *think tanks* es importante considerar las funciones que estas organizaciones, cualquiera sea su tipo, suelen desarrollar. En ese sentido, Uña (2006:187) adapta al caso argentino la tipología de funciones desarrollada por Baier y Bakvis para el caso canadiense (2006:58). Al igual que para la tipología de *think tanks*, vale la aclaración de que estas funciones no son excluyentes entre sí, que no siempre están delimitadas de forma clara y que, en la práctica, los *think tanks* suelen desarrollar más de una función en simultáneo:

1. *Think tanks como ámbitos de difusión.* Los *think tanks* suelen utilizar sus investigaciones y recomendaciones de política pública para promover espacios de encuentro, intercambio, debate y negociación (Ducoté, 2006:223) entre una variedad de actores de la comunidad política. En estos espacios, que suelen adquirir la forma de

¹⁵ En otra de las tipologías, Stone (2005) las denomina organizaciones generadas por políticos o partidos políticos.

seminarios, talleres o desayunos, se difunden, discuten y analizan nuevos enfoques o líneas de acción vinculadas a las políticas públicas.

2. *Think tanks como legitimadores de políticas.* Según Baier y Bakvis, el asesoramiento en políticas públicas es la función más obvia de los *think tanks*: “El “pensar” como elemento inherente al concepto del *think tank* (como un centro del pensamiento) supone ser acerca de políticas y cómo manejar los desafíos del complejo estado moderno” (2006:58). Mediante este asesoramiento sobre diseño e implementación de políticas públicas, legitiman con su conocimiento experto las acciones llevadas adelante por los actores políticos. Sus estrategias discursivas y de redes se diseñan para distribuir el asesoramiento político y los argumentos intelectuales en el sistema político de manera que le brindan a algunos actores más poder y credibilidad intelectual que a otros (Stone,1998:163). De hecho, Stone y Garnett sostienen que en los estados democráticos los actores políticos que cuentan con el apoyo de *think tanks* (con su sabida reputación intelectual) pueden demostrar una mayor alineación entre sus ideas y “el clima de opinión” (1998:17). Ganar la “batalla de ideas” es otro de los beneficios que los actores políticos pueden obtener al forjar lazos con *think tanks*¹⁶. Esta función de legitimación puede tener lugar en forma posterior a la definición de las políticas o puede ser vista como el establecimiento de la base ideológica o científica sobre la cual se desarrollan las políticas (Mendizabal, 2009:12-13).

3. *Think tanks como redes de conocimiento.* Los *think tanks* también articulan redes de ideas, organizaciones e individuos. Los *think tanks* sirven como puerta de entrada y acceso de otros actores políticos a estas redes (desde instituciones gubernamentales, hasta empresas, organizaciones internacionales, universidades y periodistas). Estas redes nacionales e internacionales de conocimiento evolucionan constantemente, expandiéndose con las diferentes actividades, a las cuales se acercan en búsqueda de contactos, mayor apoyo y conocimiento experto. Además, las redes sirven como amplificadores del mensaje de los *think tanks*.

4. *Think tanks como soporte de la actividad política.* Los *think tanks* representan un apoyo para la actividad política en dos sentidos. Por un lado, pueden elaborar, difundir y adaptar las propuestas de un sector político o candidato, sobre todo si se considera que los partidos tradicionales no cuentan con este tipo de estructuras en su interior o que la

¹⁶ Al respecto Baier y Bakvis dan cuenta de cómo los *think tanks* conservadores ingleses y norteamericanos ayudaron respectivamente a Margaret Thatcher y a Ronald Reagan a generar consenso para avanzar con la reforma neoliberal sobre el Estado benefactor en los años 80. Ambos gobiernos recurrieron al asesoramiento externo de *think tanks* que proveyeron los recursos de políticas y la credibilidad necesaria para cambiar el curso de gobierno (2006:58).

dinámica política deja poco margen para que individuos o grupos expertos se dediquen a pensar los planes y programas. Smith (1991) destaca esta función de los *think tanks* para el caso norteamericano al describirlos como “instituciones que son la quintaesencia de la planificación y el asesoramiento operando en los márgenes de los procesos políticos formales del país” (citado en Denham y Garnett, 1998:21). Por otro, aprovechando el carácter de fundaciones de muchas de estas organizaciones, los *think tanks* pueden ser utilizados como estructuras que permiten a los actores políticos canalizar recursos o como mecanismos para obtener recursos destinados a actividades partidarias.

Es importante destacar, una vez más, que estas funciones, cuya carácter es analítico, se desarrollan sobre el denominador común de todos los *think tanks*: incidir en las políticas públicas. Lo que marcan estas funciones es más bien cuál es el patrón estratégico que estos centros de pensamiento eligen para lograr su objetivo (Strazza, 2011:16), y señalan sus diferentes modalidades y niveles de participación en el proceso de políticas públicas.

En esta sección recorrimos el debate en torno a los límites de inclusión/exclusión de la categoría *think tank* y de sus diversos tipos. Se concluye que el carácter distintivo de estas instituciones es que se erigen como espacios para la reflexión y el desarrollo de investigación y la producción de opinión técnica sobre cuestiones públicas. Además, su agenda se centra en la incidencia política para contribuir a su mejora; y su público principal (pero no único) son los tomadores de decisiones. En este sentido, los *think tanks* buscan transformarse en un puente entre el conocimiento especializado y las decisiones públicas (Garcé, 2006), contribuyendo a fortalecer la interacción entre dichas esferas.

1.3. *Think tanks* partidarios: buscando su especificidad

Continuando con el recorrido por la literatura especializada es posible afirmar que, en tanto existe una acumulación importante de estudios sobre partidos políticos, los estudios sobre *think tanks* también han crecido en las últimas décadas. Sin embargo, existen muy pocos trabajos sobre la relación entre ambos tipos de actores. Uno de ellos es el de Garcé para el caso latinoamericano (2009). Para el autor, en tanto objeto de estudio, estos actores remiten a tradiciones académicas distintas: “Las investigaciones sobre *think tanks* competen a la corriente de estudios sobre políticas públicas. Las que se ocupan de los partidos, en cambio, se encuadran en el tronco más tradicional de la ciencia política centrada en el análisis de las instituciones políticas y del comportamiento

electoral” (2009:23). Los puntos de contacto entre estas dos corrientes han sido (y son) escasos¹⁷.

Para Garcé, acercar estas tradiciones académicas es relevante para abordar el problema del vínculo entre conocimiento y políticas, al menos, por tres razones (2009:23). La primera es que, en contextos de gobernanza compleja, debido a la diversidad de actores que influyen en los procesos decisorios, los partidos y los *think tanks* juegan un papel relevante en el diseño de políticas. Si bien los partidos políticos continúan siendo protagonistas de la democracia y de la acción de gobierno, como vimos más arriba, la creciente complejidad de los problemas públicos pone a los *think tanks* en un lugar privilegiado en tanto portadores de un conocimiento experto que puede ayudar a resolverlos.

La segunda razón es que, en la práctica, se reconocen distintos patrones de interacción entre ambos actores (Garcé, 2009:24). Desde la competencia en el “mercado de ideas” (Baier y Bavkis, 2006) hasta la cooperación para formular soluciones a problemas públicos.

La tercera y última razón ya fue mencionada al inicio de este capítulo. El estudio de los *think tanks* sirve como puerta de entrada para abordar la relación entre conocimiento y política. En especial, estudiar el vínculo entre estas instituciones y los partidos políticos constituye una oportunidad para contribuir al cuerpo de estudios sobre el uso de evidencia en políticas públicas, pasando de enfoques centrados en la interacción entre individuos (expertos y decisores) a enfoques centrados en la interacción entre organizaciones (Garcé, 2009:25).

En uno de los pocos trabajos destinados a analizar específicamente la relación entre *think tanks* y partidos, Baier y Bakvis (2006) argumentan que esta escasez de estudios sobre la relación entre estos dos actores puede explicarse porque los mayores esfuerzos por describir y comprender el fenómeno de los *think tanks* se han realizado en Estados Unidos y Canadá, países en los que, según los autores, existen vínculos muy poco frecuentes entre *think tanks* y partidos.

En dicho trabajo, los autores se han preocupado por identificar relaciones de competencia y colaboración entre *think tanks* y partidos. Así, han argumentado que, en el mundo, existen articulaciones muy diferentes entre ellos. Para ilustrar la intensidad de estas relaciones, elaboraron una suerte de continuo en el que ubican a países en los cuales

¹⁷ Al respecto, Garcé sostiene que los estudios de políticas públicas soslayan la actividad de los partidos políticos en el proceso de políticas públicas (2009: 23).

los *think tanks* y los partidos tienen escasos vínculos, en un extremo, y a países donde estos lazos son más sólidos, en el otro.

En Canadá existe una red amplia e influyente de centros de investigación, pero su influencia sobre los partidos es indirecta. Los *think tanks* operan directamente sobre la opinión pública, instalando problemas y alternativas de políticas. Los partidos incorporan esas ideas a partir de la reacción del público. En este caso, los partidos tienden a percibir en los *think tanks* a competidores (Baier y Bakvis, 2006:53).

En Estados Unidos, los autores reconocen dos modelos. El primero de ellos se encuentra más cercano al caso canadiense: se trata de *think tanks* que raramente se asocian a partidos, aunque muchos de sus investigadores llegan a trabajar en el gobierno o en partidos.

En el medio de este continuo se sitúa el caso británico, en el que los lazos entre *think tanks* y partidos políticos son reconocidos: los partidos acuden a *think tanks* externos para nutrir sus agendas de propuestas de políticas públicas. Además, el intercambio entre investigadores y personal de unos y otros es habitual.

El segundo modelo presente en Estados Unidos es el que los autores denominan “modelo de vanidad” (*vanity model*), en el que los *think tanks* se establecen para respaldar a candidatos en su carrera electoral o a líderes partidarios. Los *think tanks* se construyen alrededor de individuos y los líderes particulares para comunicar su ideología y sus mensajes en un estilo de campaña y, a la vez, eludir las cada vez más estrictas leyes de financiamiento de campaña (Baier y Bavkis, 2006:59). En estos casos, las líneas entre los equipos de campaña o los equipos políticos y los miembros del *think tanks* es difícil de trazar.

Por último, en el otro extremo del continuo se sitúa Alemania, país en el que existe una tradición muy fuerte de fundaciones vinculadas a los partidos políticos, no solo en el desarrollo de políticas, sino también participando en numerosas actividades bajo su patrocinio. Si bien las fundaciones políticas alemanas cumplen muchas de las funciones atribuidas a los *think tanks*, no nacieron principalmente para apoyar la formulación de políticas, sino como una estrategia del nuevo Estado alemán de post-guerra para promover la democracia en el mundo. En ese sentido, su trabajo se centra más en la construcción de redes que en el desarrollo de investigación (Gellner, 1998:100). Entre las fundaciones políticas y alemanas más antiguas e importantes se destacan: la Fundación Friedrich Ebert (creada en 1925), asociada al Partido Social Demócrata; la Fundación Friedrich Naumann (establecida en 1958), vinculada al Partido Democrático Libre, de ideología más liberal;

y la Fundación Konrad Adenauer (fundada en 1964), ligada a la Unión Demócrata Cristiana, de ideología más conservadora.

Es importante destacar que estas fundaciones no dependen de los partidos: están separadas legalmente y su presupuesto no depende de ellos sino del Estado Federal, que por ley establece un presupuesto que se asigna a las principales fundaciones en función de la representación del partido en el Parlamento, en base a los resultados de las cuatro últimas elecciones. Sin embargo, este presupuesto debe ser destinado a desarrollar trabajo a nivel internacional, buscando aliados en países en desarrollo que ayuden a promover los valores que cada partido/fundación enarbola. Para el trabajo a nivel nacional, estas fundaciones cuentan con sus propios fondos, el cual proviene de donantes privados. Así, es posible distinguir entre el trabajo de las fundaciones en el plano internacional y en el plano nacional, en el cual se destacan las actividades de formación de los miembros y futuros líderes de los partidos.

Aun con menos tradición que en Alemania, en España también se pueden encontrar importantes fundaciones políticas, como la Fundación para el Análisis y los Estudios Sociales (FAES), asociada al Partido Popular, y un diverso número de fundaciones ligadas al Partido Socialista Obrero Español (Sistema, Solidaridad, Ramón Rubial, Progreso Global, Jaime Vera)¹⁸ (Garcé, 2009:37).

A lo largo de este breve recorrido por algunas tradiciones nacionales, hemos visto cómo los vínculos entre *think tanks* y partidos van desde la competencia hasta la colaboración, adquiriendo esta última rasgos más formales o informales según el caso. En el extremo de los casos cooperantes se encontrarían lo que los autores denominan *think tanks* “internos” o partidarios.

1.3.1. *Think tanks partidarios*

De la lectura del trabajo de Baier y Bavkis se desprende una distinción que resulta de suma importancia para nuestro estudio: por un lado, los *think tanks* “externos” (siguiendo con la tipología elaborada por Uña abordada en la anterior, estos serían los centros de académicos, los centros de investigación privados y los grupos de *advocacy*, entre otros); por el otro, los *think tanks* “internos”, también denominados por la literatura

¹⁸ Recientemente, también el partido español Podemos presentó a su nuevo *think tank*: el Instituto 25 de Mayo para la Democracia. En El Periódico, “Podemos crea una fundación para mantenerse «pegado a la calle»”, 17 de abril de 2015, <http://www.elperiodico.com/es/noticias/politica/podemos-instituto-mayo-circular-4107178>

especializada como “orgánicos” o “afiliados” (en la mencionada tipología, se corresponden con las fundaciones políticas).

En tanto arista del estudio más amplio sobre la relación entre *think tanks* y partidos políticos, estas instituciones también han sido poco abordadas por la academia. Como sostienen Tanaka, Vera y Barrenechea al estudiar el caso peruano: “Al carecer los partidos de *think tanks* “orgánicos”, analizar la relación entre centros de pensamiento y partidos políticos nos lleva a aquellos que son independientes de los partidos” (2009:212).

En un estudio sobre la influencia del contexto en la actuación de los *think tanks*, Brown, Knox y Tolmie han hecho un esfuerzo por establecer la diferencia entre *think tanks* externos (“independientes”, según las autoras) y lo que las autoras denominan “*think tanks* afiliados”¹⁹. Si bien ambos tipos buscan producir investigación y utilizarla para influenciar decisiones públicas, los *think tanks* afiliados buscan erigirse como fuentes de información de confianza de un actor político en particular, orientando el asesoramiento en políticas hacia sus intereses. En cambio, los *think tanks* externos usualmente buscan actuar como fuente de información para todos los partidos, no solo uno (2014:2)²⁰. Cociña y Toro también destacan dicha diferencia al mirar el caso chileno: “Un elemento de segmentación de los *think tanks* en dos grupos claramente definidos es que la búsqueda de influencia de los *think tanks* autónomos sobre el trabajo parlamentario traspasa los límites determinados por las colectividades políticas: la labor de los centros de pensamiento es ofrecida a todos los parlamentarios. Por el contrario, los *think tanks* orgánicos enfocan su trabajo en “sus” parlamentarios” (2009:116).

Ahora bien, al igual que para los *think tanks* externos, para los internos también se verifica la existencia de miradas amplias y estrechas sobre los límites de inclusión y exclusión de la categoría. Siguiendo con Brown, Knox y Tolmie (2014), existen tres maneras en que los *think tanks* pueden ser afiliados. La primera es tener una adscripción formal o estatutaria a un partido político. La segunda es tener una afiliación informal a un partido y trabajar acercando propuestas de políticas para ese partido. La tercera consiste en no presentar una afiliación explícita o formal a un partido, pero trabajar guiado por una ideología específica que se encuentra mayoritariamente representado por un partido del espectro político.

¹⁹ Nótese que las autoras no se refieren solo a *think tanks* partidarios, sino también a *think tanks* de gobierno.

²⁰ En su estudio sobre *think tanks* de gobierno en Asia, Mackenzie, Pellini y Sutiyo resaltan algunas características que distinguen a estas instituciones de sus pares externos. Si bien se concentran en *think tanks* gubernamentales, muchos de estos rasgos guardan relación con los de los *think tanks* partidarios: i) tienen una audiencia principal, ii) su financiamiento y su liderazgo usualmente provienen del Estado, y iii) su staff está mayoritariamente compuesto por empleados de gobierno y sujetos a las reglas de la burocracia gubernamental (2015:2).

También Garcé ha buscado definir a estos actores. Según el autor en un sentido muy estricto, habría que considerar como *think tanks* internos a “los centros de elaboración de ideas y propuestas de gobierno que forman parte de la estructura de los partidos políticos” (2009:38). Sin embargo, sugiere que, en la práctica, este tipo de organización no es frecuente. El autor da cuenta de otras dos situaciones recurrentes que sugieren el uso de una definición más amplia. La primera de ellas es la existencia de organizaciones que combinan la tarea de promoción de la reflexión interna y de generación de ideas con la de formación y capacitación de los cuadros partidarios (2009:38). Este es el caso, por ejemplo, de las fundaciones políticas alemanas mencionadas más arriba, cuya función principal en el plano nacional es la de formación de los miembros y futuros líderes de los partidos.

La segunda situación refiere a la extendida existencia de estructuras creadas por fracciones de partidos o líderes políticos (“modelo de vanidad”), que funcionan en forma autónoma del partido, aunque mantienen un estrecho contacto con él. Las razones para separar ambas estructuras pueden ser muy diversas: “A veces, el político crea un *think tank* paralelo como plataforma para aumentar su prestigio y conquistar apoyo dentro del partido. En otras ocasiones, lo hace porque ha sido desplazado de la estructura de poder partidaria, pero pretende seguir influyendo en el debate político dentro y fuera del partido” (Garcé, 2009:38). En referencia al caso colombiano, Londoño sostiene que el excesivo carácter personalista ha sido el rasgo más importante de los centros de pensamiento ligados a los partidos políticos (2009:132), como reflejo de la profunda personalización de la política partidaria en Colombia (2009:148).

Luego de recorrer distintos abordajes sobre el concepto, es necesario entonces disponer de un consenso mínimo sobre qué debe ser considerado como *think tank* partidario: los *think tanks* partidarios son aquellas instituciones que, explicitando su adhesión a un partido político, se dedican a producir información con el objetivo de incidir en sus decisiones²¹. Establecido este consenso, consideramos relevante para el estudio de los *think tanks* partidarios abordar algunos aspectos vinculados tanto a su funcionamiento como al contexto en el que operan, de manera de contribuir al entendimiento de su accionar en el proceso de políticas.

²¹ Quedan excluidos de esta definición aquellos centros de investigación cuya ideología coincide con determinados partidos políticos, o que construyen implícitas y circunstanciales alianzas ideológicas con estos, pero que se definen como independientes o apartidarios. Para conocer algunos casos de *think tanks* apartidarios, pero que en la práctica demuestran afinidad ideológica con una fuerza política, ver la relación entre CIEPLAN y la Concertación en Cociña y Toro (2009) en Chile y entre FLACSO-Ecuador y Alianza País en Belletini y Carrión (2009).

1.3.2. *El sistema de partidos*

A lo largo de la literatura especializada existe consenso en que la debilidad y deslegitimación de los partidos políticos en décadas recientes (en diversas partes del globo) es uno de los factores que ha propiciado el surgimiento de *think tanks* así como la importancia de su papel en los debates políticos (Weaver, 1989; Bellettini, 2006; Moreno, 2010).

Sin embargo, más allá de esta tendencia, diversos autores sostienen que, para entender el tipo de *think tanks* que prevalece en las distintas sociedades y las relaciones que establecen con los partidos, es necesario prestar atención a las características del sistema de partidos (Wallace, 1998; Mendizabal, 2009; Garcé, 2009 y 2011; Botto, 2011; Tanaka, Barrenechea y Morel, 2011; Riorda, 2013). Para estos autores, es el tipo de sistema de partidos, especialmente su grado de institucionalización²², el que suele propiciar qué tipos de *think tanks* prevalecen. Según Riorda (2013), en sistemas estables o bipartidistas, los *think tanks* son también estables y partidarias. Por el contrario, “en sistema de partidos roto o multipartidista inestable, suelen haber orientaciones ideológicas claras, pero no necesariamente identificación partidaria explícita”. Mendizabal apoya esta afirmación: “en los sistemas políticos menos estables [...], los *think tanks* internos son difíciles de definir y las relaciones se basan más en los roles de individuos claves o redes de políticas” (2009:12).

Pero un sistema de partidos políticos consolidado no solo favorece la aparición de *think tanks* internos, sino también una mayor efectividad y sostenibilidad en el tiempo del tránsito entre producción de evidencia y su aplicación a políticas públicas y programas de gobierno. Según Tanaka, Barrenechea y Morel, partidos fuertes y consolidados han probado ser actores de gran importancia para conectar el mundo de la producción de conocimiento con el de las políticas públicas (2011:36). En este caso, la institucionalización de los sistemas se asocia a partidos programáticos (Jones, 2005:2); y la política programática, a su vez, se asocia más fácilmente al uso de investigación que la política no programática (Garcé, 2011:359-360). Por el contrario, partidos débiles y ausencia de *think tanks* partidarios generan “lógicas personalistas y aumenta la influencia de poderes fácticos y redes informales en las decisiones políticas”. Recorriendo el camino

²² Basado en Mainwaring y Scully (1996), Garcé define a la institucionalización de los sistemas de partidos a partir de cuatro dimensiones: (i) estabilidad de las pautas de competencia interpartidista, (ii) legitimidad de partidos y elecciones, (iii) raíces sociales de los partidos y (iv) organización interna de los partidos (2011:359).

inverso, Garcé afirma que si bien la ausencia de *think tanks* internos no implica que no existan relaciones entre partidos y expertos, estas son más inestables y se encuentran poco institucionalizadas (2006:301)²³. También Mendizabal (2009) sostiene que los *think tanks* internos pueden considerarse indicadores del valor que los partidos políticos le confieren a la evidencia en el campo de la política.

Sin embargo, Garcé advierte sobre otras posibles interpretaciones acerca de la influencia del sistema de partidos en el vínculo entre conocimiento y política. También es posible que la institucionalización conspira contra el uso de investigación: “Los partidos institucionalizados tienen estructuras burocráticas densas, que aseguran la participación de los militantes en las decisiones al precio de restringir la influencia de otros actores (técnicos, expertos, académicos). En cambio, en partidos escasamente institucionalizados, los líderes pueden apelar más fácilmente a especialistas para tomar decisiones” (2011:360). También Stone retoma el argumento de que aquellos países con partidos políticos fuertes restringen los puntos de acceso mediante los cuales los *think tanks* pueden participar en el proceso de políticas (1998:151).

Además de la variable institucional, Tanaka, Barrenechea y Morel introducen a la polarización política como variable que afecta el uso de evidencia en políticas públicas: en aquellos sistemas políticos en los que existen “mayores puntos de consenso ideológicos y programáticos entre las principales fuerzas políticas, se genera un contexto más favorable a la inclusión de evidencia como criterio para la elaboración de políticas públicas” (2011:57).

Más allá de las diversas hipótesis sobre la manera en que el sistema de partidos influye en la existencia de *think tanks* internos (y, más ampliamente, en el vínculo entre conocimiento y política), existe consenso en que se trata de una de los aspectos a ser analizados a la hora de estudiar a este tipo de actores.

Otro aspecto que incide en la existencia de *think tanks* internos, muy ligado al sistema de partidos, es el grado de competencia política. Brown, Knox y Tolmie (2014) señalan que la existencia de *think tanks* afiliados es mayor en contextos de fuerte competencia política, debido a que la competencia entre partidos tiende a generar una

²³ Las raíces sociales de los partidos (por ejemplo, mayor o menor arraigo en el mundo académico) también inciden en el mayor o menor uso que estos hagan del conocimiento (Garcé, 2011:360). Ampliando la mirada a otras dimensiones políticas, sociales y culturales a nivel nacional, Garcé (2014) presenta el concepto de “Regímenes Políticos de Conocimiento” como guía para entender la dinámica del vínculo entre política e investigación.

mayor demanda por una oferta constante de ideas de políticas²⁴. Los vectores de la competencia política también influyen en la existencia de *think tanks* internos. Si la política es programática, la competencia entre los partidos será por ideas, lo cual favorece la aparición de *think tanks* internos. Si, por el contrario, la competencia se basa en promesas o adquiere un tinte más agresivo o de campaña (Echt, 2014), la necesidad de contar e invertir en la generación de ideas se ve reducida. Es decir, una baja calidad de la deliberación no favorece la discusión de políticas, afectando el surgimiento de proyectos de mediano y largo plazo de producción de conocimiento. Bellettini y Carrión apoyan esta afirmación a partir de estudiar el caso ecuatoriano: “el trabajo que los *think tanks* podrían realizar con los partidos políticos es obstaculizado por una visión de corto plazo, sin contenido programático y mayoritariamente orientada hacia campañas electorales de los líderes y actores políticos”, y, a partir de la presentación de casos, concluyen que “las relaciones más fructíferas e intensas con los *think tanks* se dieron en los momentos de mayor claridad ideológica de los partidos políticos” (2009:188).

1.3.3. Funciones

Los *think tanks* internos buscan incidir en las políticas de sus partidos a partir de una diversidad de acciones y funciones. En muchos casos, estas funciones coinciden con las llevadas adelante por los *think tanks* externos, como la generación de insumos para las políticas públicas, la promoción del debate político, la construcción de redes y la legitimación de decisiones públicas.

Sin embargo, Baier y Bavkis argumentan que los *think tanks* internos presentan una mayor inclinación a realizar tareas vinculadas a la promoción del debate, la promoción de ideas y la construcción de redes, más que a investigar o desarrollar políticas públicas (2006). Esta tarea se limita al asesoramiento a legisladores o la visualización de escenarios futuros para determinar cursos de acción. En casos particulares, se les puede asignar la tarea de elaborar planes de gobierno. Pero más que dedicarse a producir investigación o información, los *think tanks* internos se manifiestan como intermediarios (*brokers*) o administradores de información (Mackenzie, Pellini y Sutiyo, 2015). A la hora de generar investigación, se opta por la contratación de servicios de expertos.

²⁴ Al mismo tiempo, las autoras sostienen que los ambientes de baja competencia política conspiran contra la existencia de *think tanks* afiliados, en tanto los *think tanks* no querrán pagar el costo de enfrentarse con el partido gobernante de turno.

Es importante aclarar que si bien los *think tanks* internos son el tipo de *think tanks* más influenciado por la agenda (Uña, 2006:201), y que, como dijimos, no concentran sus esfuerzos en el desarrollo de investigación, eso no significa que estas instituciones no piensen en el largo plazo. De hecho, Baier y Bavkis sostienen que “los *think tanks* vinculados a partidos políticos adoptan típicamente un punto de vista más a largo plazo con respecto a las políticas, analizando diferentes posibilidades y escenarios en contraposición al desarrollo de políticas específicas que resultaban adecuadas para una implementación inmediata” (2006:65-66).

Según Baier y Bavkis, una de los mayores aportes de los *think tanks* internos a sus partidos reside en su capacidad para conectar individuos e ideas. Un *think tank* puede proporcionar acceso casi instantáneo a diversas *expertises* a partir de sus vínculos con redes. Estos expertos son llamados cuando sea necesario, aumentando el cuerpo de ideas y conocimiento a disposición de los líderes del partido (2006:60).

Por otro lado, al erigirse como ámbitos de debate y deliberación, ofrecen a los líderes políticos la oportunidad de considerar alternativas y desarrollar sus propuestas fuera del ámbito público (evitando así volverse “rehenes” de ellas) o espacios internos reñidos (como una reunión de gabinete; Baier y Bavkis, 2006:59), dando más lugar a la reflexión basada en evidencia (Bellettini y Carrión, 2009). Los *think tanks* se erigen como espacios amigables para que los tomadores de decisiones reflexionen, propongan y experimenten con nuevas ideas, a la vez que conozcan la opinión de públicos receptivos y críticos. En estos espacios, los decisores no son simples receptores de conocimiento experto, sino que se involucran en el proceso de discusión y elaboración de políticas. Además, los *think tanks* rara vez cierran sus puertas al mundo exterior: conferencias, reuniones y recepciones son armas importantes en su arsenal (Baier y Bavkis, 2006:59).

Este espacio seguro, sin embargo, no es solo útil para la promoción de políticas sino para la protección de las ideas y sus proponentes (Mendizabal, 2009:13). En ese sentido, los *think tanks* internos acercan expertos a la discusión política, los cuales no suelen participar activamente de la actividad política, pero encuentran en estas instituciones un espacio “resguardado” para debatir y dar a conocer sus ideas, proporcionando un entorno discreto y no acusado de partidismo o competencia dentro del partido (Baier y Bavkis, 2006:65). Estos espacios muy frecuentemente se abren a personas de diversas ideologías, no solo a aquellas afines al partido político.

Otra función específica de los *think tanks* internos es la canalización de recursos hacia el partido o candidatos (sean del sector privado o de la cooperación internacional)

(Baier y Bavkis, 2006:59). Esto es común en períodos electorales, aprovechando la exención de impuestos de la que, en general, gozan las organizaciones sin fines de lucro, que es la forma jurídica que mayoritariamente asumen estas instituciones. Pero también es un mecanismo utilizado para emplear a personal para el partido en los períodos no electorales.

Por último, ya hemos mencionado otras dos funciones típicas de los *think tanks* internos: la formación de cuadros para el partido y la recepción de ex líderes partidarios que buscan un espacio confortable desde seguir desarrollando planes y propuestas de política por fuera de la burocracia gubernamental (Ducoté, 2006:225), conservando una cuota de influencia en las discusiones y decisiones del partido²⁵.

Basado en estas funciones, Garcé distingue tres grandes tipos de fundaciones partidarias: (i) orientadas a la generación de insumos para las políticas públicas; (ii) orientadas a la promoción del debate político y la reflexión teórica; y (iii) orientadas a la formación de cuadros (2009:39).

De todas formas, es necesario reconocer que el desarrollo de estas funciones o roles está supeditado al contexto en el que operan las instituciones, y suele responder a las necesidades del espacio político (Mendizabal, 2009:17). En ese sentido, una instancia clave que inevitablemente altera la dinámica de trabajo de los *think tanks* son las campañas electorales (Uña, 2006; Cociña y Toro, 2009). Según Stone y Garnett, los *think tanks* se vuelven útiles en períodos de transición crítica, como los de renovación electoral, etapas en las que los partidos con aspiraciones de victoria requieren de ideas y proyectos para preparar la transición (1998:15). En estos períodos, los *think tanks* se avocan a tres funciones principales: la generación de insumos para las propuestas de los candidatos del partido, muchas veces aprovechando su mencionada capacidad convocatoria que “permite integrar diferentes sensibilidades en la tarea de conformación programática de las candidaturas” (Cociña y Toro, 2009:119); la construcción de mensajes de campaña que alimenten los discursos de los candidatos; y se erigen como “polos de atracción de personeros y operadores de los partidos políticos”, quienes buscan, entre otras cosas, aprovechar la experiencia de los centros en el trabajo de formación para el período de campaña (Cociña y Toro, 2009:119). Por último, más allá de sus funciones, es esperable que el período de campaña también impacte en la densidad organizacional del *think tank* (típicamente, determinando la ampliación de su estructura).

²⁵ A esta función refieren Baier y Bavkis (2006) con la noción de *think tanks* “como espacio de retiro”.

1.3.4. *Autonomía y capacidad de incidencia*

Para poder llevar adelante las mencionadas funciones y, en última instancia, influir en las decisiones del partido, los *think tanks* internos deben gozar de cierta autonomía estratégica. Importa recuperar aquí la definición de *think tanks* de Acuña (2009), que le asigna a los *think tanks* la categoría de actor. La noción de actor sugiere que para poder cumplir su función (es decir, tanto la producción de información/conocimiento, como el diseño e implementación de estrategias para, contando con el producto/recursos del conocimiento especializado, influenciar políticas), estos institutos deben contar con capacidad de acción estratégica, definida como la “capacidad de identificar intereses, definir objetivos en función de ellos, diseñar un curso de acción para alcanzar estos objetivos y contar con relativa autonomía para implementar dicho curso de acción” (Acuña, 2009:19)²⁶. Esta autonomía relativa es independiente de que estas organizaciones estén o no insertas en instituciones más abarcativas, sean estas universidades, fundaciones empresarias, sindicales o partidos políticos.

Según Acuña, si los *think tanks* no contaran con esa autonomía, deberían ser considerados “agentes” o “recursos organizacionales” que, si bien pueden producir conocimiento y colaborar en la incidencia de políticas públicas, lo hacen por otro sujeto (individual o colectivo) que es quien, efectivamente, goza de la condición de actor. En este caso, los *think tanks* quedan “en el lugar de “agentes” o “recursos” del que decide estratégicamente en qué se tratará de influir –la prioridad-, para qué –el interés/objetivo- y cómo –el curso de acción-“ (2009:20). De no reconocer a los *think tanks* la condición de actores, se los debería identificar entonces como “sujetos “portadores” de una lógica que no les es propia y, consecuentemente, llevaría a “correr” el foco analítico hacia sus espaldas, donde se encuentran sus mandatarios y, por ende, la lógica que, en última instancia, mueve y da forma a su comportamiento” (2009:20)²⁷.

El reconocimiento de la condición de autonomía como clave para los *think tanks* se acentúa en aquellas definiciones que resaltan la necesaria independencia del *think tank* con respecto a estructuras gubernamentales, partidos políticos y grupos de interés

²⁶ La noción de actor también sugiere racionalidad, en el sentido de que: “dada cierta distribución de recursos políticos, institucionales, económicos e ideológicos, estos [los *think tanks*] se comportan persiguiendo la realización de sus intereses/objetivos, estableciendo una relación medios/fines”. (Acuña, 2009:19).

²⁷ Otras posiciones sobre los *think tanks* dejan explícitamente de lado su condición de autonomía y, por ende, de actor. Por ejemplo, Prat (citado en Uña, 2006:181) considera que el fin último de los *think tanks* es “...influir en la toma de decisiones públicas por dos motivos que no se autoexcluyen: la acumulación de recursos de poder que representa para éstos lograr imponer las propias ideas, y por otra parte, la satisfacción de los objetivos de un tercero, ya sea un partido o un sector empresarial”.

(empresariales o sindicales) (Stone, 1996). Sin embargo, también en el caso de los *think tanks* internos, la capacidad de actuar estratégicamente adquiere relevancia para que puedan cumplir con su función de incidencia, sin ser relegados al lugar de meros recursos organizacionales²⁸. El margen que tengan para definir su agenda de investigación y trabajo, y la proveniencia del financiamiento, son aspectos que deben considerarse a la hora de analizar la autonomía del *think tank*. Es importante entonces distinguir entre identificación partidaria y autonomía estratégica a la hora de abordar el análisis de los *think tanks* internos: ¿Cómo interactúan estos atributos en el marco de la actividad de un *think tank* interno? ¿Es posible que la vara de la autonomía sea la misma para los *think tanks* internos y los *think tanks* externos?

En ese sentido, la situación de los *think tanks* partidarios se asemeja a la de los *think tanks* de gobierno estudiados por Mackenzie, Pellini y Sutiyo: “las funciones de los *think tanks* pueden variar desde tener fuertes vínculos con el Estado (hasta el punto en que llevan a cabo sus tareas como un brazo de la burocracia), al otro extremo del espectro, donde son independientes y llevan a cabo su trabajo de manera más o menos autónoma - aunque con financiamiento del gobierno y el gobierno como su público principal” (2015:4).

Ahora bien, el grado de autonomía estratégica que posea la institución guardará relación con su potencial para influir en las decisiones del partido. Una de las preguntas más comunes asociadas al estudio de los *think tanks* es cómo identificar su influencia (Stone y Garnett, 1998:12). Si bien no se presentara en este trabajo una metodología para medir la incidencia de un *think tank*²⁹, es importante destacar algunas de las modalidades mediante las cuales estas instituciones contribuyen a la toma de decisiones: a través de la producción de piezas de conocimiento (documentos de política pública, notas conceptuales, etc.), la elaboración de programas para el partido, el asesoramiento a parlamentarios, la generación de instancias de debate (tanto abiertas como a puertas cerradas con los decisores), la aparición en medios de comunicación, entre otras. Otra vía paradigmática de incidencia, muy relevante en el caso de los *think tanks* internos, es la colocación de miembros en posiciones clave de la estructura partidaria (o de gobierno, en caso de que se trate del partido oficialista), quienes terminan intercalando su participación

²⁸ La autonomía estratégica también dependerá de las características que asuma la “democracia interna” del partido. Para profundizar en el concepto, ver Freidenberg (2006).

²⁹ Numerosos esfuerzos se han desarrollado con ese objetivo (ver Weyrauch, D’Agostino y Richards, 2010; Weyrauch y Echt, 2011; Jones, 2011; Clark y Roodman, 2013; Tsui, Hearn y Young, 2014; entre otros), aunque los desafíos metodológicos siguen siendo importantes (Stone y Garnett, 1998).

en el partido con períodos de participación activa en los centros de pensamiento (Cociña y Toro, 2009:112). En ese sentido, Denham y Garnett sostienen que, con la creciente profesionalización de la política, la experiencia de trabajo en un *think tank* se erige como una plataforma importante para aspirar a puestos de gobierno (o del partido) (1998:35). Así, para muchos profesionales con ambiciones políticas, los *think tanks* internos se convierten en plataformas desde las cuales dar el salto a posiciones en el partido o gobierno.

A la hora de incidir en las decisiones de los partidos, los *think tanks* internos presentan una serie de ventajas por sobre los *think tanks* externos. La principal ventaja es el acceso directo a los decisores del partido. De allí se desprenden otras ventajas, equiparables a las que presentan los *think tanks* de gobierno estudiados por Mackenzie, Pellini y Sutiyo: una conciencia de los plazos y puntos de entrada reales para el asesoramiento que incrementa la posibilidad de incidencia; una sólida comprensión de los programas y las prioridades del partido, por lo que el asesoramiento se adapta a las necesidades reales; ser visto por los políticos como "uno de nosotros" en lugar de "uno de ellos"; la capacidad de proporcionar asesoramiento franco y crítico en privado sin necesidad de criticar al partido utilizando canales públicos; y la capacidad de coordinar con distintas instancias del partido (miembros en posiciones de gobierno, parlamentarios, equipos técnicos o referentes) (2015:5).

Ahora bien, el "estar adentro" también presenta sus desafíos a la hora de buscar incidir en las decisiones del partido: las dificultades para ser crítico con el partido (de allí la importancia de contar con autonomía estratégica); la posibilidad de volverse un centro de apoyo administrativo que organiza reuniones, pero que no cuenta con capacidad y espacio para analizar y proponer políticas o participar en la estrategia partidaria (volviéndose un mero recurso organizacional); la potencial superposición con las funciones de otras instancias de la estructura del partido (equipos de comunicación, asesores parlamentarios); y la competencia que se puede generar con *think tanks* externos que podrían realizar esta función evitando la creación y mantenimiento de una nueva institución (Mackenzie, Pellini y Sutiyo, 2015:5).

A modo de conclusión, puede decirse que los *think tanks* internos se enfrentan a un dilema que involucra a la autonomía respecto del partido y la capacidad de incidir en sus decisiones.

1.3.5. Sostenibilidad

Si se considera el vínculo directo que los *think tanks* internos establecen con los decisores, es posible sostener, como sugiere Uña, que estas instituciones tienen un acceso mayor al proceso de políticas públicas si se las compara con otros tipos de *think tanks* (Uña, 2006:210). Sin embargo, así como decíamos que los beneficios que resultan de una participación directa en el proceso de políticas pueden poner en riesgo la autonomía del *think tank*, también generan riesgos vinculados a su sostenibilidad: “El correlato de esta forma de funcionamiento es la baja estabilidad y previsibilidad derivada de la dependencia de los movimientos en el terreno político y la escasa capacidad para resistir cambios coyunturales adversos una vez involucradas con actores políticos que las colocaron en el centro de la escena” (Uña, 2006:184). Existe así una tensión entre participación y sostenibilidad, que se expresa en relación inversa entre mayores niveles de participación y la permanencia de la organización en el tiempo (Uña, 2006:215). Por el contrario, según el autor, los *think tanks* externos que no logran alcanzar los niveles de influencia de los *think tanks* internos, presentan, sin embargo, una mayor sostenibilidad a lo largo tiempo.

La clara identificación de los *think tanks* internos con sus fuerzas políticas genera que su ciclo de vida se encuentre estrechamente atado a su suerte en el plano político. En ese sentido, las elecciones son hitos de suma importancia para estas instituciones. En su estudio sobre la relación entre *think tanks* y partidos en Chile, Cociña y Toro señalan que ante la formulación de preguntas prospectivas contra fácticas hechas a los entrevistados, “el hecho de que la oposición sea gobierno, y viceversa, les reporta inmediatamente un escenario de crisis organizacional” (2009:122). Nuevamente aquí las elecciones se presentan como un momento crítico en la vida del *think tank*, en dos sentidos.

Por un lado, si el partido cuenta con posibilidades reales de ganar las elecciones, es altamente probable, como veíamos más arriba, que distintos miembros del *think tank* acompañen al partido en la nueva gestión, afectando sensiblemente su capacidad de trabajo, llegando, en un extremo, a producir el vaciamiento de la institución: “una vez superadas estas coyunturas [las elecciones], tienden a desaparecer subsumidos por la nueva gestión que les fagocita sus ideas y sus cuadros” (Botto, 2011:90). Así, estas instituciones se debilitan frente al aumento de probabilidad de convertirse en gobierno. Cociña y Toro ilustran esta dinámica a partir de lo sucedido con los *think tanks* externos chilenos al recuperarse la democracia. Estas instituciones habían cumplido una importante tarea de entregar lineamientos a un futuro gobierno democrático. Con la

redemocratización del país, se produjo una fuga a puestos de gobierno de personalidades identificadas con los *think tanks*, con su consecuente debilitamiento (2009:103)³⁰.

Además, Garcé advierte que el hecho de convertirse en gobierno genera un desinterés en el asesoramiento experto por parte de los políticos: “Piden consejo sobre lo que consideran como muy importante y relativamente difícil (ganar las elecciones y ser nombrado para cargos en el gobierno) y no en lo que consideran como menos emocionante y más simple (la gestión del Estado)” (2006:314). Pero no es solo una cuestión de desinterés, sino de competencia: los partidos de gobiernos tienen a disposición la información y la estructura del Estado, lo cual lleva a demandar menos insumos técnicos de los *think tanks* (Tanaka, Vera y Barrenechea, 2009:242; Gallardo, Garcé y Ravecca, 2010:301-2; Cociña y Toro, 2009:117-8)³¹. A la larga, esta situación puede llevar a su “muerte por inanición” (Londoño, 2009:134).

Pero, por otro lado, la derrota en las elecciones también afecta a la sostenibilidad del *think tank*. Muchas instituciones se crean con el objetivo de obtener la victoria, por lo que la derrota es un golpe letal a su *raison d'être*. Además, mantener estas instituciones en períodos no electorales es costoso, sobre todo para los partidos de oposición, que no se ven beneficiados con el acceso a presupuesto que genera el ser gobierno. Además, el apoyo con financiamiento que el sector privado pueda prestar a estas instituciones apostando por una victoria del partido en las elecciones, será más difícil de mantener ante una derrota. Esto afecta enormemente su trabajo: sin recursos se dificulta formar equipos, y sin equipos no se generan ideas o actividades (Uña, 2006:215). Al igual que en un escenario de victoria, la derrota en las elecciones puede desencadenar la agonía del *think tank*.

En resumen, la relación entre *think tanks* y partidos es dinámica y se encuentra sujeta a las demandas del ciclo electoral, generando una “incertidumbre constitutiva” a este tipo de instituciones. Sea por medio de la victoria o por medio de la derrota, las elecciones parecen tener un costo para el *think tank* interno.

³⁰ “Muchos de los otrora poderosos *think tanks* se transformaron en instituciones fantasmas. La necesidad de sobrevivencia los llevaba a intentar captar fondos del Estado a través de proyectos pequeños o consultorías. De *think tanks* se convirtieron en consultoras estatales, sin espíritu crítico ni capacidad de influencia en el debate” (Cociña y Toro, 2009:103).

³¹ “La intensidad de la demanda [...] depende también de las características del Estado: si el Parlamento tuviera buenas asesorías técnicas, los parlamentarios de la oposición no requerirían acudir tanto a los *think tanks*, aunque sí lo podrían hacer sus asesores” (Tanaka, Vera y Barrenechea, 2009:242).

1.4. *Think tanks* partidarios en Argentina

Al igual que sucede a nivel global, en América Latina se verifica una mayor existencia de *think tanks* externos por sobre los internos. En efecto, la mayoría de ellos “surgen al calor de organizaciones no gubernamentales” (Botto, 2011:90). También Botto llama la atención sobre la escasez de *think tanks* partidarios y o vinculados a la administración pública en América Latina: en su radiografía comparada de *think tanks* en nueve países de la región, la autora encontró que solo 16 de 261 *think tanks* tienen un origen partidario, y que en cinco de esos nueve países no se verifican este tipo de instituciones (2011:91)³². Esta escasez de *think tanks* partidarios viene de la mano con la poca cantidad de estudios sobre estos actores³³.

Según la autora, dos son las excepciones a la escasa presencia de *think tanks* partidarios en la región. Por un lado, los *think tanks* vinculados a partidos de otros países: “ramificaciones locales de las grandes familias ideológicas de Europa” (Botto, 2011:90), que se establecen en países pequeños y de menor desarrollo relativo, como Bolivia, Ecuador y Paraguay, buscando promover el desarrollo social. Por otro, aquellos países con sistemas de partidos estables, como Colombia, Chile o Uruguay, donde los *think tanks* tienen un rol importante en las transiciones y coyunturas electorales.

Antes de adentrarnos en el mundo de los *think tanks* internos en la Argentina, es importante hacer un alto y entender algunos rasgos del contexto nacional. Para ello, resulta de utilidad recurrir al concepto de Régimen Político de Conocimiento, elaborado por Garcé (2014) a partir del concepto de Régimen de Conocimiento de Campbell y Pedersen (2011). En ambos casos, se trata de pistas para entender la dinámica del vínculo entre política e investigación en un país determinado. En especial, la noción de Régimen Político de Conocimiento presta atención, no solo a las características de la oferta de investigación en un país (es decir, los actores individuales y colectivos que la producen), sino también a la demanda (quienes la consumen). Así, el concepto permite hacer referencia a lo que el autor denomina “dinámica política de la investigación”.

En la Argentina, el sistema político y, en especial, los decisores, no requieren, en líneas generales, de investigación para tomar decisiones de política pública. Lejos de un

³² Además de los *think tanks* partidarios, las otras categorías que utiliza la autora según el origen sectorial de la institución son: ONG, *Think tanks* académicos, *Think tanks* empresariales, y Otros (Botto, 2011:91).

³³ Los *think tanks* internos no solo son un campo poco explorado por los estudios de políticas públicas. Mendizabal sostiene que estas organizaciones también suelen permanecer ocultos a los ojos de la cooperación internacional: “los *think tanks* externos son más comunes en la región, en parte porque los recursos disponibles para la investigación son, en su mayoría, extranjeros. En estos casos, y con la posible excepción de la cooperación alemana a través de fundaciones [...], la independencia de los centros de investigación es una condición para acceder a los fondos” (2009:12).

entorno como el chileno, con vocación tecnocrática, Argentina se parecería más a Uruguay, donde las decisiones de política pública adquiere tintes más pragmáticos. Además de las estructuras del Estado, la matriz de competencia política-político partidaria del país refleja el poco grado de confianza de la sociedad en la ciencia. El bajo nivel de deliberación pública y el poco uso de investigación en la toma de decisiones, se completa con el uso instrumental del conocimiento especializado en la batalla por el poder político. Considerando estos rasgos, Garcé ha sugerido que la Argentina podría ser un buen ejemplo de "mayoritarismo plebeyo": "El uso de investigación, (...), no tiene por qué ser bajo. Pero está estrictamente subordinado a las estrategias políticas de los actores predominantes que apelan a los expertos fundamentalmente para legitimar decisiones y afianzar su hegemonía" (2014:456). Estas características del contexto explican la escasa existencia y peso de los *think tanks* internos en el país.

Con este contexto en mente, conviene ahora sí abordar a los *think tanks* internos argentinos. En el marco de estudios más amplios sobre *think tanks* en el país (Braun, Cicioni y Ducoté, 2002; Uña, Cogliandro y Labaqui, 2004; Ducoté, 2006; Uña, Lupica y Strazza, 2009; 2010; y Strazza, 2011), el mundo de las fundaciones políticas argentinas fue estudiado por Thompson (1994) y Uña (2006). Respecto de los *think tanks* ligados a partidos políticos, o algunos de sus líderes más prominentes, en 1994 Thompson sostenía que estas entidades eran las que habían gozado de mayor desarrollo y crecimiento en la década del 80 e inicios de los 90 (1994:34), coincidiendo con los primeros años del retorno democrático, el cual evidenció cierto atraso y la falta de capacidad de ciertas áreas del Estado y de los principales actores políticos para hacer fentes a las nuevas demandas de la sociedad (Uña, Cogliandro y Labaqui, 2004:3)³⁴.

Según Sebastián Hadida³⁵, en Argentina la aparición de la figura "*think tank*", tal como la conocemos hoy, se hizo bien palpable de la mano del primer presidente del retorno democrático, Raúl Alfonsín: "El "relato" alfonsinista requería de una retaguardia intelectual que lo ayudara a sostenerse en el tiempo". Con ese objetivo, el nuevo presidente encomendó la tarea de congregar a un grupo de intelectuales progresistas del campo de la lingüística, la sociología, la publicidad y la semiótica para que formaran una

³⁴ Uña documenta la existencia de 50 *think tanks* (externos e internos) en la Argentina; 12 de ellos habrían sido fundados antes el retorno a la democracia, 10 durante la década del ochenta y 28 desde 1991 en adelante (2006:185). Algunas de estas instituciones, como la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL), IERAL-Fundación Mediterránea o el Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (CEMA), ya habían tenido un rol protagónico durante la década del 70 (Heredia, 2004). Camou también sostiene que los años 80 y 90 vieron sensibles cambios en la forma de vinculación entre conocimiento especializado y proceso de toma de decisiones (2006:146).

³⁵ Diario BAE, "Think tanks recargados: Incubando ideas para la Victoria, 18 de agosto de 2015". Disponible en <http://www.diariobae.com/notas/91155-thinks-tanks-recargados-incubando-ideas-para-la-victoria.html>.

suerte de “gabinete en las sombras” que hiciera de soporte de la unidad presidencial. Más tarde, ese grupo sería bautizado como el “Grupo Esmeralda”.

Thompson destacaba cuatro razones para explicar el auge de *think tanks* partidarios a partir del retorno democrático. Primero, la existencia de una tendencia global en el sistema político argentino de entonces a que los partidos políticos adoptaran formas más privadas de hacer política, en detrimento de acciones más públicas: “A diferencia de décadas pasadas donde la acción territorial de los partidos adquiría un carácter de “acción política de masas” -por ejemplo, a través del trabajo movilizador y organizativo que desarrollaban las unidades básicas peronistas o los comités radicales-, en el presente, los partidos resuelven sus discusiones de estrategia y táctica en ámbitos más cerrados donde participan solamente los dirigentes” (1994:34). Al restringirse la participación del afiliado en la toma de decisiones de su partido, se dio lugar a la creación de otros ámbitos privados por fuera de las estructuras partidarias desde los cuales pensar y actuar en política, sin estar sometidos a la estructura burocrática del aparato partidario.

Una segunda razón se vinculaba al hecho de que la trascendencia de los líderes dentro y fuera de los partidos se daba, cada vez más, a partir de la conquista de espacios de poder en la escena política y social más amplia. Así, muchos dirigentes políticos relegados de las estructuras partidarias y gubernamentales buscaban conservar -y aún ampliar- su esfera de influencia a través de la creación de “institutos” o “fundaciones” ligadas directamente a sus propósitos, “rearmándose” desde instituciones privadas (Thompson, 1994:35) (según Baier y Bavkis: “*think tanks* como espacio de retiro”).

Tercero, el autor destacaba las motivaciones económicas como incentivo para el desarrollo de fundaciones políticas. Este aspecto se relacionaba con el financiamiento de los partidos políticos, específicamente con las restricciones impuestas por la Ley argentina de partidos políticos (23.298) para que los partidos se hicieran con aportes tanto públicos como privados (Thompson, 1994:35)³⁶. Estas restricciones obligaron a muchos dirigentes a explorar canales alternativos para el financiamiento de la actividad política. Así, la mayoría de las fundaciones políticas, sino la totalidad, adoptaban la forma jurídica de fundación (según Baier y Bavkis: “*think tanks* como conductos financieros”). Thompson sostiene que esta función se vio con claridad a la hora de hacerse con

³⁶ Según Straface y Page, la Ley 26.571 de “Democratización de la Representación Política, la Transparencia y la Equidad Electoral” de 2009 introdujo requisitos aún más estrictos para el financiamiento de campañas, restringiendo “el financiamiento de origen privado con la intención explícita de atenuar las asimetrías existentes entre los partidos en términos de recursos económicos para solventar la campaña” (2009:7).

financiamiento internacional, el cual buscaba influenciar el proceso político argentino post-dictadura a través del apoyo y la promoción de determinados candidatos o corrientes.

La cuarta y última razón que explicaba la proliferación de las fundaciones políticas era “la necesidad de conformar o resguardar equipos de investigación sobre temáticas específicas que permitan desarrollar propuestas serias de políticas públicas” (Thompson, 1994:37). Así, la generación de conocimiento científico para actividades directamente relacionadas con la política ganaba aceptación entre los dirigentes, particularmente en el caso de ex-funcionarios públicos que precisaban conservar cierta capacidad de actuación para reaparecer a la escena pública.

Además de las razones que estaban por detrás de la creación de fundaciones políticas, Thompson analizó sus funciones, entre las cuales destacaba la formación de recursos humanos (militantes y equipos técnicos), las relaciones públicas y la formulación de políticas. Como hemos mencionado, estas funciones no difieren sustancialmente de las que llevan adelante los *think tanks* no identificados con partidos políticos. Además, el autor sostiene que los propósitos de las fundaciones suelen ser muy abarcativos y poco específicos, lo cual “les permite moverse en un amplio campo de acción sin contradecir sus principios fundacionales y reorientar sus actividades de acuerdo a las circunstancias políticas” (1994:39).

En este punto, dos de los hallazgos del autor son de importancia para nuestro estudio de los *think tanks* partidarios, y coinciden con los argumentos arriba mencionados. Por un lado, Thompson destaca que la producción de conocimiento mediante la investigación científica, característica central de los *think tanks*, ocupaba un lugar poco destacado en las fundaciones políticas “en cuanto actividad específica y sistemática, aunque tiene un espacio preponderante en las declaraciones de principios de cada una o en sus propósitos institucionales” (1994:39).

Por otro lado, el hecho de que las ideas surgidas de las fundaciones pocas veces se vinculaban con la toma de decisiones en el campo político o económico. De hecho, el autor sostenía que las fundaciones políticas parecían especializarse en la organización de campañas electorales. Y, haciendo alusión a la sostenibilidad de estas fundaciones, sostenía que el hecho de que los *think tanks* se activaran especialmente momentos antes de las campañas electorales, explicaba su “alta tasa de mortalidad”: “de acuerdo al resultado de la elección, pueden continuar viviendo o bien declararse en receso” (1994:41).

Si los 80 dieron pie a los primeros *think tanks* argentinos, los años 90, “inoculados de una firme negación de la política como instrumento de cambio, y su reemplazo por el mercado como mecanismo natural que regularía las relaciones sociales y económicas”³⁷, vieron la emergencia de numerosos *think tanks*, al compás del nuevo paradigma de la “tecnopolítica”: “En paralelo con el creciente aislamiento y pérdida de influencia de los intelectuales formados en la política, saltaban al epicentro de las decisiones públicas los llamados tecnócratas, provenientes del sector privado”³⁸. Además de ayudar desde lo simbólico a un gobierno, las nuevas fundaciones, en su mayoría de corte neoliberal, dotaban de diagnósticos que eran funcionales a las reformas de Estado que impulsaba el gobierno de Menem. La preocupación por las reformas del Estado dio pie a que los nuevos *think tanks* argentinos, tradicionalmente dedicados a la economía, materia a la que siempre se percibió como más técnica que política, se extendieran hacia otros campos. Junto con el crecimiento de los *think tanks* neoliberales, otro rasgo de los 90 fue la apertura de las puertas del gobierno tanto a los *think tanks* internos como a los externos.

En efecto, fueron estas organizaciones nacidas en los 90 las que sufrieron en carne propia las implicancias de la participación en el gobierno. Como decíamos al analizar la dimensión de sostenibilidad, las fundaciones partidarias se caracterizan por el verdadero “aterrizaje” de sus equipos siempre que son convocados a participar en la gestión pública (Uña, 2006:207). Ejemplos de estas experiencias son la Fundación Nuevo Milenio y su participación en el equipo económico creado por Domingo Cavallo durante su segundo mandato en el cargo de ministro de Economía (2001), o la Fundación Argentina para el Desarrollo con Equidad (FADE), que asesoró José Luis Machinea y participó de sus equipos técnicos en su gobierno como ministro de Economía (1999-2001). Ambas instituciones han dejado de operar, coincidiendo el fin de sus actividades con la salida de sus miembros de la administración pública (Uña, 2006:207). Un ejemplo más reciente es el Grupo Sophia, que aunque nació como *think tank* externo, se ha sumado masivamente a las filas de Propuesta Republicana (PRO), especialmente a la gestión de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires desde el 2007, dejando de existir en la actualidad. Similar recorrido han sufrido otros *think tanks* externos que, sin ser partidarios activamente, participaron de la gestión pública en los 90, siendo exitosos en moldear las ideas privatizadoras de la época, pero pagando un alto costo reputacional que llevó a su

³⁷ Diario BAE, “Think tanks recargados: Incubando ideas para la Victoria, 18 de agosto de 2015”. Disponible en <http://www.diariobae.com/notas/91155-thinks-tanks-recargados-incubando-ideas-para-la-victoria.html>.

³⁸ Idem.

debilitamiento (es el caso de la Fundación Mediterránea, la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL), o el Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (CEMA), estudiados en profundidad por Heredia (2004)).

En cuanto al financiamiento, Thompson reconoce tres fuentes principales de apoyo a los *think tanks* partidarios. En primer lugar, las fundaciones políticas apelaban a la elaboración de proyectos pasibles de financiación a través de la cooperación internacional. Allí, el autor destaca a las fundaciones alemanas como las más activas en el financiamiento de sus pares argentinas³⁹. Segundo, el sector privado es otra de las fuentes sustantivas para estas fundaciones. Una tercera vía de financiamiento es a través de distintas formas de relación con entidades públicas, vínculos que suelen ser cambiantes “ya que dependen en gran medida de la situación del dirigente partidario o su corriente en las estructuras de gobierno” (1994:43). De todas formas, la cuestión del financiamiento y las donaciones sigue siendo materia pendiente en nuestro país: “Existe un escollo impositivo para las grandes donaciones, que sí se ven en los Estados Unidos, ya que sólo el 5 por ciento de lo donado está exento del impuesto a las ganancias. En la década del setenta se hizo un intento para subirlo al 50 por ciento, pero fue tal el fraude que se produjo que no se pudo sostener la exención”⁴⁰.

Ahora bien, aunque el análisis de Thompson sugiere que las fundaciones políticas experimentaron un crecimiento en cantidad con el retorno de la democracia en Argentina, lo cierto es que el país no es la excepción respecto de la escasez de *think tanks* partidarios en la región. El freno a este impulso iniciada en la década del 80 puede encontrarse en el hecho de que, como se dijo, la sostenibilidad de estas instituciones depende, en gran medida, de la suerte electoral de su líder partidario, facción o partido al que adscriben. Así, el recambio de estas instituciones tiene lugar al compás de los ciclos electorales.

Según Strazza (2011:38), tres rasgos caracterizan a la intersección entre *think tanks* y actores político-partidarios en Argentina: “Primero, el número de fundaciones políticas en Argentina es bajo en comparación con *think tanks* de otros tipos. Segundo, es relativamente escasa la cantidad de centros que cumplen la función de soporte de la actividad política, que es la que más directamente responde a marcos cooperativos estrechos entre *think tanks* y partidos. Tercero, se observa que las fundaciones políticas

³⁹ En especial, el autor destaca el apoyo de la fundación Friedrich Ebert hacia ciertas fundaciones vinculadas a dirigentes de la Junta Coordinadora del radicalismo (FUCADE), y la renovación peronista, tanto a nivel político (FUDEPA y FUNDECO) como sindical (CEDEL) (2004:36).

⁴⁰ La Nación, Los que piensan por ellos, 13 de abril de 2003. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/488104-los-que-piengan-por-ellos>

son las que, comparativamente con otros tipos, tienen una menor permanencia en el tiempo”.

Estos rasgos de la relación *think tanks*-partidos en Argentina deben ser entendidos a la luz de las características de su sistema partidario. Existe un extendido consenso en torno a la débil institucionalización que sufre el sistema de partidos desde 2001 en Argentina (Abal Medina y Suárez Cao, 2002; Torre, 2003; Calvo y Escolar, 2005; Leiras, 2007). Además, los partidos argentinos están lejos de ser programáticos, a lo cual se le suma una profunda personalización de estas instituciones (enraizada en una tradición latinoamericana que adquiere fuertes tintes “caudillistas”). Estos rasgos definen la “matriz histórica de competencia política-partidaria argentina” (Camou, 2006:147), la cual atenta contra los incentivos de estas instituciones para crear capacidades técnicas en su interior⁴¹: “los partidos argentinos siguen siendo ajenos a la elaboración de programas electorales y políticas públicas” (Heredia, 2011:333).

Entonces, son relativamente pocos los *think tanks* que asumen una identificación político-partidaria explícita, es decir, estrategias de incidencia bajo esquemas de colaboración directa, abierta y/o formal con algún partido político. Según un artículo del Diario La Nación (2013), algunos de los *think tanks* vinculados a fuerzas partidarias son: el Instituto Gestar, creado en 2010 por el ex presidente Néstor Kirchner, mientras era titular del Partido Justicialista, con la misión de generar cuadros político-técnicos peronistas y realizar informes sobre coyuntura; el Instituto Moisés Lebensohn, vinculado al partido radical y fundado en 2007; el Instituto GEN, presidido por la diputada nacional Margarita Stolbizer del partido Generación para un Encuentro Nacional; el Centro de Estudios Municipales y Provinciales (Cemupro), que nació en Rosario en 1992 como un espacio de diseño de políticas locales asociado al Partido Socialista y amplió su trabajo al resto del país en 2008; y la Fundación Pensar, autoproclamada como usina de ideas del PRO⁴². También es posible sumar a este listado al Instituto Hannah Arendt, creado en 2004 y orientado a la formación de cuadros para el partido Afirmación para una República Igualitaria (ARI), a la Fundación Dar, vinculada al Gobernador de la Provincia de Buenos Aires, Daniel Scioli, y al Instituto de Investigación Social, Económica y Política Ciudadana (ISEPCI) asociado al Movimiento Libres del Sur.

⁴¹ En un sentido más general, esta matriz afecta “la articulación entre la esfera del *expertise* y otras esferas de producción de políticas públicas” (Camou, 2006:147).

⁴² La Nación, “Los misteriosos *think tanks* que diseñan políticos en las sombras”, 3 de junio de 2013, <http://www.lanacion.com.ar/1585344-los-misteriosos-think-tanks-que-disenan-politicos-en-las-sombras>

Tabla 1. Principales *think tanks* internos en Argentina

Think tank	Partido político	Año de fundación
Instituto Gestar	Frente para la Victoria (FPV)	2010
Instituto Moisés Lebensohn	Unión Cívica Radical (UCR)	2006
Instituto GEN	Generación para un Encuentro Nacional (GEN)	s/f
Cemupro	Partido Socialista	1992
Fundación Pensar	Propuesta Republicana (PRO)	2010
Instituto Hannah Arendt	Afirmación para una República Igualitaria (ARI)	2004
Desarrollo Argentino (DAR)	Frente para la Victoria (FPV) - Daniel Scioli	2014
Instituto de Investigación Social, Económica y Política Ciudadana (ISEPCI)	Libres del Sur	2008

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, lo que importa señalar a los fines de esta investigación es que la escasez de *think tanks* partidarios en el país va de la mano con los pocos estudios dedicados al análisis de su origen, así como de los vínculos que se tejen entre estas organizaciones y las fuerzas políticas a las que suscriben.

1.5. Una hoja de ruta para estudiar a los *think tanks* partidarios

A lo largo de este capítulo hemos recorrido una serie de elementos que serán de utilidad para los objetivos de esta investigación: analizar un caso reciente de relación entre un partido político, Propuesta Republicana (PRO), surgido hacia 2005, y un *think tank* partidario, la Fundación Pensar, creada en 2010.

Es importante recuperar entonces los elementos analíticos abordados en las páginas previas que permitirán embarcarse en el caso de estudio. En primer lugar, se estudiará a la relación entre el PRO y Pensar en tanto expresión del vínculo entre conocimiento especializado y política. Reconociendo a la segunda como un espacio desde el cual se desarrolla conocimiento experto, se buscará identificar en qué medida su origen y evolución guarda relación con las tres funciones que se le asignan a dicho conocimiento:

instrumental (vinculada a su aplicabilidad), simbólica (referida a la legitimación de cursos de acción), y de redes (asociada a la capacidad de movilizar contactos).

En segundo lugar, se buscará reconocer en la Fundación Pensar aquellos rasgos que representan el carácter distintivo de los *think tanks*: el desarrollo de investigación y la producción de opinión técnica sobre cuestiones públicas, y el despliegue de una agenda centrada en la incidencia política para contribuir a su mejora. En ese sentido, podremos saber si Pensar se erige como un puente entre el conocimiento especializado y las decisiones públicas, contribuyendo a fortalecer la interacción entre dichas esferas.

Tercero, considerando el contexto argentino, en especial las características de su sistema de partidos y su impacto en la producción y uso de investigación para políticas públicas, y la evolución reciente de los *think tanks* internos en el país, buscaremos en la Fundación Pensar aquellas características que permiten considerarla un *think tank* partidario. Además, a partir de recorrer su origen y evolución, se dará cuenta de sus funciones, sus principales, los modos y canales de articulación con el PRO, y la autonomía de la que goza para cumplir su función de incidencia. Por último, se contemplarán algunos escenarios posibles en torno a su sostenibilidad, teniendo en cuenta a las elecciones de octubre 2015 como un hito clave en el ciclo de vida de los *think tanks* partidarios argentinos.

2. El caso de la Fundación Pensar y el PRO

Este segundo capítulo se adentra en la relación entre el PRO y la Fundación Pensar. En primer lugar, se abordan el rol que el conocimiento y las fundaciones han tenido en la construcción del PRO desde sus inicios. Segundo, se recorren los orígenes de Pensar como grupo ideológico y, en tercer lugar, se da cuenta del proceso que lo llevó a convertirse en el *think tank* del PRO. Cuarto, se analiza la construcción de la versión actual de Pensar, surgida tras la candidatura fallida de Mauricio Macri en 2011, haciendo foco en sus nuevas funciones y la profesionalización de su trabajo. En quinto lugar, se aborda el rol de la Red Federal, un área de la Fundación que apuntala los esfuerzos de expansión territorial del partido. Sexto, el capítulo reflexiona en torno a la creciente institucionalización de Pensar en el marco de la estructura del PRO y los principales hitos de incidencia. Séptimo, se analiza el rol de productor de conocimiento de Pensar, a la luz de su trabajo como *think tank* partidario. Octavo, se exploran aquellos rasgos del PRO que abonaron el surgimiento y consolidación de su *think tank*. En último lugar, se analizan algunos escenarios posibles para Pensar luego de la victoria del partido en las elecciones nacionales de noviembre de 2015.

Es importante reconocer el aporte que Morresi, Vommaro y Belotti (2015) han realizado al estudio de la Fundación Pensar en el marco de una radiografía más amplia sobre el PRO. En su libro “Mundo PRO”, los autores presentan algunos rasgos de la institución, sobre todo vinculados al perfil de sus miembros. En cualquier caso, le otorgan un protagonismo importante en lo que refiere al funcionamiento del partido. Profundizando este primer intento por caracterizar a la Fundación Pensar, esta tesis representa un caso de estudio sobre un *think tank* partidario. Así, se adentra en la Fundación Pensar buscando entender no solo las conexiones con el partido, sino también su diseño institucional, sus funciones, su incidencia en la toma de decisiones partidaria, su sostenibilidad. Más importante que las notas sobre Pensar, a los fines de esta tesis resulta de enorme valor la presentación que Morresi y Vommaro (2013) hacen de la “facción ONG” como componente clave del PRO y las contribuciones que realizan Morresi, Vommaro y Belotti (2015) sobre el rol de la Fundación Creer y Crecer en los inicios del PRO y los estrechos vínculos del partido con otros centros de estudio. Esta investigación recupera dichos hallazgos y los orienta hacia el entendimiento del vínculo entre conocimiento y política a la luz de la relación Fundación Pensar-PRO.

2.1. *Think tanks*, fundaciones y conocimiento técnico en el ADN PRO

El PRO es uno de los partidos más jóvenes del espectro político argentino. Si bien surgió formalmente en 2005 como una alianza electoral entre los partidos Compromiso para el Cambio, Recrear para el Crecimiento y Partido Federal, su núcleo duro comenzó a reunirse a fines de 2000 y comienzos de 2001. La crisis acontecida a fines de ese año fue una instancia crítica en el desarrollo de la nueva fuerza política: “al haber hecho estallar las lealtades partidarias no sólo de los votantes sino también de los políticos profesionales –en especial de los radicales y peronistas-, se presentaba como una coyuntura auspiciosa” (Morresi, Vommaro y Belotti, 2015:21). La reserva de experimentados cuadros políticos del peronismo y el radicalismo, que ya no se sentían contenidos en sus espacios, sumado al aporte de los partidos de la “derecha tradicional” y a un grupo pujante de empresarios “con vocación pública”, alimentó la formación de un nuevo espacio con orientación ideológica “pro-mercado”. Además de los ex cuadros de otras fuerzas y los empresarios, la nueva fuerza política se apoyó en las fundaciones y los *think tanks*, que “ofrecieron un espacio relevante para que las diferentes corrientes convergieran en el nuevo proyecto político” (Morresi, Vommaro y Belotti, 2015:21).

Morresi y Vommaro (2013) presentan una interesante radiografía de la conformación de la fuerza que empezó a reunirse hacia 2001. Según los autores, la heterogeneidad que caracteriza al PRO puede organizarse en cinco facciones: la “facción de derecha”, la “facción de los negocios”, la “facción radical”, la “facción peronista” y la “facción ONG”. Es esta última facción la que, según ellos, le imprime el tono a la ideología del PRO⁴³: se trata de jóvenes profesionales que se sumaron a la nueva fuerza, provenientes de fundaciones, *think tanks* y otras ONG vinculadas a la investigación y a la promoción de políticas públicas

La impronta de la “facción ONG” crece en importancia si se consideran los orígenes de la nueva fuerza. Morresi, Vommaro y Belotti sostienen: “Sería difícil hablar de PRO sin tener en cuenta que se trata de un partido que, en cierto sentido, germinó a partir de una fundación” (2015:140). En efecto, el PRO ha gozado, desde sus orígenes, de una buena sociabilidad con el mundo de las fundaciones. Algunas, como la Fundación Creer y Crecer y el Grupo Sophia, cumplieron un papel capital en los primeros pasos del partido. Con el tiempo, “las fundaciones se revelarían imprescindibles para nutrir de

⁴³ Según Morresi, Vommaro y Belotti, la mayoría de los miembros de esta facción fueron educados en escuelas secundarias católicas y estudiaron carreras de grado en ciencias sociales en universidades privadas y confesionales (2015:12).

cuadros técnicos al gobierno de la ciudad de Buenos Aires, y para marcar la línea política de PRO” (Morresi, Vommaro y Belotti, 2015: 21).

La Fundación Creer y Crecer resulta el antecedente inmediato de la Fundación Pensar. Constituida formalmente en 2001 con Mauricio Macri como presidente, y auspiciada por Francisco de Narváez con el objetivo de contribuir a su carrera política, “se apoyó en dos pilares que dan cuenta de la impronta que tendría la nueva fuerza: contratar equipos técnicos y definir ideas para las políticas públicas” (Morresi, Vommaro y Belotti, 2015:24). Para ello, se valía del conocimiento y la experiencia de ex funcionarios y expertos en política pública (algunos de los cuales protagonizarían la escena pública de los próximos años, como Martín Lousteau⁴⁴ o Alfonso Prat Gay⁴⁵) que periódicamente se reunían con Macri y De Narváez y les compartían su perspectiva sobre los desafíos que enfrentaba el país y, más importante, brindaban asesoramiento para posicionarse como fuerza política alternativa. Además de los especialistas en políticas públicas que trabajaban en Creer y Crecer, “Macri y De Narváez también contrataban a firmas para que elaboraran programas de gobierno para la ciudad de Buenos Aires, para la provincia de Buenos Aires y para el país”. El conocimiento experto orientado a la práctica fue, desde el principio, uno de los principales instrumentos del emergente espacio para instalarse en la arena política.

Según Vommaro, Morresi y Belotti, además de ser un insumo para pensar los planes de gobierno, el conocimiento que Creer y Crecer recolectaba de diversos expertos cumplía una segunda función: contribuía a presentar a Macri y De Narváez como “dirigentes capaces de generar una reingeniería de la Argentina, un rediseño completo de la matriz política y social. La crisis del país necesitaba de nuevos planes y de nuevos líderes” (2015:25). Los empresarios con vocación de servicio público se “metían” en la política para “sanear un ámbito sucio”, “para hacer cosas y, además, contaban con los equipos para concretar sus planes”. Según estudios de opinión que se realizaron a posteriori, estos rasgos fueron de los más valorizados al comienzo de la carrera política de Macri (Vommaro, Morresi y Belotti, 2015:23).

A medida que se consolidaba el espacio creado por Macri y De Narváez, aún sin etiqueta partidaria, pero con Creer y Crecer como motor, nuevos cuadros técnicos se arribaban a la fundación. Un importante caudal de técnicos provenía del Grupo Sophia,

⁴⁴ Lousteau ha sido Ministro de Economía y Diputado Nacional. En diciembre de 2015 fue designado Embajador argentino en Estados Unidos.

⁴⁵ Prat Gay ha sido presidente del Banco Central y Diputado Nacional. Fue designado Ministro de Hacienda y Finanzas a partir del 10 de diciembre de 2015.

el *think tank* creado en 1994 por Horacio Rodríguez Larreta, quien se convertiría en uno de los principales referentes del futuro partido, al punto de erigirse como sucesor de Macri en la Jefatura de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a partir de julio de 2015. En la misión del Grupo Sophia se destacaba: “Realizamos investigaciones con el propósito de analizar, generar y difundir ideas que conduzcan a soluciones innovadoras para los temas que preocupan a la sociedad“. En 2003, Larreta, al frente la organización, declaraba: “Nuestro objetivo es crear equipos para asumir responsabilidades públicas y por eso la gente que formamos tiene el denominador común de disponer de vocación pública, no sólo académica”⁴⁶. Las oportunidades para que esos equipos se probaran en la gestión pública se daban de la mano de las distintas posiciones por las que transitó Rodríguez Larreta entre 1995 y 2011 (desde Gerente general de la Administración Nacional de la Seguridad Social en 2001, hasta Director de la Dirección General Impositiva en 2001), en las que desembarcaba con una veintena de cuadros del Grupo Sophia⁴⁷.

Sostienen Vommaro, Morresi y Belotti (2015) que fue el mismo Rodríguez Larreta quien, advirtiendo el crecimiento del espacio político de Narvárez y Macri, se acercó a la Fundación Creer y Crecer para ofrecer los servicios del Grupo Sophia. Junto a su equipo, comenzó a diseñar el Plan Social para la ciudad de Buenos Aires. Así, Grupo Sophia se erigió como la plataforma de consolidación política de Rodríguez Larreta: “El desglose de los presupuestos nacionales y provinciales, o el cálculo de los costos y el impacto de diferentes programas públicos que publicaba Sophia, se presentaban como informes que después utilizaban tanto los gobiernos como los políticos opositores e incluso la prensa” (Vommaro, Morresi y Belotti, 2015:26). Al mismo tiempo, la fundación impulsó otros talentos técnicos-políticos que al día de hoy ostentan una experimentada carrera como funcionarios públicos: María Eugenia Vidal, recientemente electa Gobernadora de la Provincia de Buenos Aires, Carolina Stanley, recientemente designada Ministra de Desarrollo Social del gobierno Nacional, Sol Acuña, recientemente designada Ministra de Educación de la Ciudad de Buenos Aires, Ramiro Tagliaferro, recientemente electo intendente de Morón. Fernando Straface, ex director del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), uno de los *think tanks* más importantes del país, es otro ex Sophia que recientemente ha sido designado Secretario General de la Ciudad de Buenos Aires.

⁴⁶ La Nación, “Los que piensan por ellos”, 13 de abril de 2003. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/488104-los-que-piensan-por-ellos>.

⁴⁷ Idem.

Otros cuadros que, con el correr de los años, se revelarían como pilares del PRO también provinieron de *think tanks*. Marcos Peña, recientemente designado Jefe de Gabinete de Ministros de la Nación, se sumó a las filas de la Fundación Creer y Crecer luego de su paso por organizaciones como Poder Ciudadano y CIPPEC. Laura Alonso, recientemente designada titular de la Oficina Anticorrupción, se desempeñó como Directora Ejecutiva de Poder Ciudadano. En el plano subnacional, Nicolás Ducoté, cofundador y Director Ejecutivo de CIPPEC, fue funcionario del Gobierno de la Ciudad, concejal de Pilar, y recientemente electo como intendente del mismo distrito. Como veremos, ambas organizaciones seguirían nutriendo al PRO, y sobre todo a la Fundación Pensar, mediante la migración de algunos de sus principales referentes y cuadros técnicos (Vommaro, Morresi y Belotti, 2015).

Profesionales y técnicos con alguna experiencia política también se acercaban a Creer y Crecer. Es el caso de Mariano Narodowski (un reconocido especialista en educación que había asesorado a los sindicatos de maestros) y Eugenio Burzaco⁴⁸ (un politólogo que participaba en diversas fundaciones sobre justicia y seguridad) (Vommaro, Morresi y Belotti, 2015). Estos profesionales se sentían cómodos en el ambiente que les ofrecía la fundación: “resultaba un mundo ideal para quienes creen que el saber se debe imponer sobre cualquier otro principio de legitimidad: un escenario de definición de políticas sin actores, sin intereses, sin conflicto” (Vommaro, Morresi y Belotti, 2015:28). Los autores agregan: “Allí se respetaba su saber técnico y sus ideas de reforma de las diferentes áreas en las que se especializaban. Un mundo ideal para expertos en busca de un líder político”.

Durante los primeros meses de 2002, en plena crisis política, económica e institucional del país, trabajaban en Creer y Crecer unas 300 personas (Vommaro, Morresi y Belotti, 2015:31). Sin embargo, hacia fines de ese año la alianza entre De Narváez y Macri llegó a su fin. Ambos líderes no lograron acordar sus planes de carrera política: mientras De Narváez buscó aliarse con los peronistas y apuntar al plano nacional, Macri prefirió preservar la autonomía del nuevo espacio y priorizar la competencia por la Ciudad de Buenos Aires. La mayoría de los equipos técnicos de la Fundación Creer y Crecer decidieron seguir a Macri, quien “se quedó con la parte del león del *think tank*” (Vommaro, Morresi y Belotti, 2015: 31). De Narváez formó un nuevo *think tank* llamado Unidos del Sud. Macri y Creer y Crecer siguieron trabajando en la idea original de la

⁴⁸ Secretario de Seguridad del gobierno nacional a partir del 10 de diciembre de 2015.

candidatura a jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para las elecciones de 2003. Apuntalado por un grupo de técnicos, ex funcionarios y empresarios que generaban ideas para gobernar, el proyecto político de Macri comenzaba a tomar forma.

Es difícil sobreestimar la importancia del conocimiento especializado en la génesis y conformación del PRO: “los apoyos de técnicos y expertos que se habían sumado (...) resultaban imprescindibles; más aún, ya desde entonces se aceptaba que conformaban mucho más que un rasgo distintivo de lo que cristalizaría en PRO” (2015:31). El conocimiento se acercaba, no solo de la mano de técnicos, sino también de la mano de ex funcionarios y empresarios, todos reunidos en fundaciones y *think tanks*. Su aplicabilidad a través de la elaboración de planes (función instrumental), su capacidad de legitimar cursos de acción y fortalecer la imagen profesionalizante del nuevo proyecto político (vs. “la vieja política”) (función simbólica), y la capacidad de atraer nuevos cuadros (función de redes), fueron características apreciadas al interior del PRO, y se convirtieron en rasgos que se consolidarían y lo acompañarían a lo largo de su desarrollo como fuerza política. Sobre este conocimiento experto se construiría la Fundación Pensar, el *think tank* que, una vez que Macri logró la Jefatura de Gobierno en la Ciudad de Buenos Aires, se ocupó de apuntalarlo en su carrera hacia la presidencia.

2.2. Orígenes de la Fundación Pensar: del grupo ideológico a la alineación partidaria

Las elecciones presidenciales de 2003 se caracterizaron por la amplia dispersión de candidatos⁴⁹. Ante ese escenario, y considerando la “oferta ideológica”, un grupo de personas con trayectoria política e intelectual diagnosticó que las ideas vinculadas al mercado, el gobierno limitado y el sector privado como motor, habían quedado huérfanas de representación en la arena política que se había configurado post crisis 2001 (entrevista a Sergio Berensztein⁵⁰). El grupo de amistad nucleado por Francisco de Santibañez, y del cual formaban parte Gabriela Michetti⁵¹, Sergio Berensztein, Luis Secco, Fernando Álvarez, Gerardo Bongiovanni (fundador de la Fundación Libertad) y Eugenio Burzaco,

⁴⁹ Entre las fuerzas políticas con más posibilidades para ganar las elecciones se destacaron las candidaturas de Carlos Menem, Néstor Kirchner y Adolfo Rodríguez Saa, los tres bajo el manto del peronismo, la de Leopoldo Moreau por la Unión Cívica Radical, y la de Elisa Carrió y la de Ricardo de López Murphy, quienes se desprendieron de la Unión Cívica Radical y se presentaron con sus propios movimientos (Afirmación para una República Igualitaria, y Recrear para el Crecimiento).

⁵⁰ Entrevista realizada el 25 de febrero de 2015.

⁵¹ Vicepresidenta a partir del 10 de diciembre de 2015.

entre otros, comenzó a reunirse en la casa de Jorge Triaca⁵², con el objetivo de discutir ideas que ayudaran a reconfigurar “el espacio centro-democrático”.

Se convocaba a personas para discutir temas de interés en un espacio común con cierta habitualidad (entrevista a Jorge Triaca). Se trataba de una comunidad epistémica con ideas comunes más allá del espacio de pertenencia (entrevista a Sergio Berensztein). Peronistas, radicales, miembros de Recrear y de Compromiso para el Cambio formaban parte de este círculo. Muchos de estas personas también formaban parte de la Fundación Creer y Crecer. Sin embargo, Pensar era menos técnico y más político. En ese sentido, resultaba un espacio atractivo para Macri. Como sostienen Morresi, Vommaro y Belotti, al producirse el alejamiento entre Macri y De Narváez, “se hizo patente que los apoyos de técnicos y expertos que se habían sumado no alcanzaban para transitar el camino hacia la sede del Gobierno porteño”. Los autores citan a un funcionario del Gobierno porteño que por entonces no integraba el entramado macrista: “Hacían falta menos planes y más política” (2015:31).

El modelo ideológico y organizacional que inspiraba a este grupo de personas era el de espacios como el *International Republican Institute* (Estados Unidos), la fundación del *Pentapartito italiano*, el laborismo inglés, la Fundación Getulio Vargas o el Centro FOX mexicano (fundado por el ex presidente Vicente Fox) (entrevista Jorge Triaca). Sin embargo, la mayor inspiración era la Fundación para el Análisis y los Estudios Sociales (FAES), creada en 1989 por el ex presidente de España y líder del Partido Popular, con el cual el PRO mantiene estrechos lazos, José María Aznar, y cuyos valores fundacionales destacan que “...la economía de mercado ha demostrado a lo largo de la historia una capacidad superior a otros sistemas de organización económica para la asignación eficiente de los recursos, el estímulo reformista, el fortalecimiento de las clases medias y el fomento de la libertad individual”⁵³.

Según Sergio Berensztein, Aznar y FAES habían sido los responsables de evitar la fragmentación del espacio centro-democrático español. Al igual que FAES, este grupo de personas en Argentina buscaba sumar sectores cercanos y crear espacios de discusión tales como eventos, reuniones y seminarios. Se trataba de “unificar un espacio de poder, generando confianza y homogeneizando intereses comunes” (entrevista a Jorge Triaca). Con el tiempo, FAES sería mucho más que un modelo a seguir, convirtiéndose en un aliado para posicionar ideas pro mercado a lo largo del continente y un socio para la

⁵² Ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social del gobierno nacional a partir del 10 de diciembre de 2015.

⁵³ Sitio web de la Fundación para el Análisis y los Estudios Sociales: www.fundacionfaes.org

promoción de eventos, como fuera el seminario “Nuevas generaciones de líderes de América latina”, coorganizado por ambos espacios en marzo de 2008. Además, según Morresi, Vommaro y Belotti, “FAES dio a Pensar otros activos valiosos: *know how* para acceder a financiamientos importantes como los de la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID por sus iniciales en inglés) y contactos directos con otras fundaciones de la derecha europea” (2015:144).

Con FAES como faro, en 2005 este grupo adquirió status jurídico y se transformó en la Fundación Pensar, con oficinas en Av. Córdoba y Libertad. Bajo la dirección ejecutiva de Jorge Triaca y la presidencia de Gerardo Bongiovanni, Pensar recibía aportes de sus miembros y financiamiento privado.

En paralelo, la nueva fuerza comandada por Macri, tuvo su primera medida electoral en 2003 en la Ciudad de Buenos Aires, bajo el nombre de Compromiso para el Cambio. Tras haber ganado en primera vuelta con la fórmula Macri-Rodríguez Larreta, perdió en el balotaje frente a la fórmula Ibarra-Telerman. Sin embargo, Macri volvió a insistir y en las elecciones legislativas de 2005 fue electo Diputado Nacional por la Ciudad de Buenos Aires junto a otros cinco compañeros de lista, en alianza con el partido “Recrear Argentina”, liderado por Ricardo López Murphy, bajo el nombre de Propuesta Republicana, antecedente del PRO. Además, la misma fuerza obtendría 13 nuevas bancas en la legislatura porteña.

La recientemente creada Fundación Pensar empezó a ver en la creciente carrera política de Mauricio Macri un líder que representara sus ideas. En las elecciones de 2007, Macri se alzó con la Jefatura de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. La victoria del PRO precipitó el “maridaje” entre ambos espacios (entrevista a Sergio Berensztein). Según Jorge Triaca, otro factor que explica el vuelco de la Fundación Pensar hacia el PRO es que Mauricio Macri, aun sin estar involucrado en las discusiones, valoró el espacio desde los inicios.

Así, la trayectoria de la Fundación Pensar evolucionaba al ritmo del calendario electoral (entrevista a Jorge Triaca). En primer lugar, con las sucesivas victorias electorales de Macri, el espacio dejó de ser un grupo meramente ideológico y volcó su apoyo a un liderazgo partidario. Segundo, y como consecuencia de este giro partidario, muchas personas que estuvieron desde los orígenes se alejaron de la fundación, buscando “proteger su imagen profesional” (entrevista a Jorge Triaca). Tercero, habiéndose cumplido el objetivo de Macri de lograr la Jefatura de la Ciudad de Buenos Aires, el trabajo de la Fundación Pensar sería el de acompañar las aspiraciones presidenciales

mediante la elaboración de propuestas de gobierno para el nivel nacional. A su vez, dado que muchos miembros de Pensar se habían convertido en dirigentes políticos en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires o en el Congreso de la Nación, las oficinas de la Fundación se mudaron a Av. Rivadavia 819. En 2009, Jorge Triaca fue electo diputado nacional, debiendo abandonar el cargo de Director Ejecutivo de la Fundación, hecho que abriría una nueva etapa para la organización.

Por otro lado, el calendario y los resultados electorales de 2007 marcaron la suerte de otras dos fundaciones alineadas con el PRO. Tanto la Fundación Creer y Crecer como el Grupo Sophia se vieron debilitadas (y en poco tiempo dejarían de funcionar) ante la migración de sus principales cuadros a la nueva administración de la Ciudad de Buenos Aires. La desaparición de estas organizaciones reforzó el protagonismo de la Fundación Pensar, que con el apoyo de Macri, se volvería la principal fundación del PRO, absorbiendo a otros espacios de producción de contenidos para el partido (entrevista a Nicolás Ducoté⁵⁴).

A su vez, el armado del primer gabinete para gobernar la Ciudad de Buenos Aires refuerza la hipótesis de Morresi, Vommaro y Belotti (2015) acerca del protagonismo que la “facción ONG” tiene en la conformación del PRO. En efecto, cuatro de los once miembros del primer gabinete conformado por Macri pertenecían a esta facción (Morresi, Vommaro y Belotti, 2015:17): Horacio Rodríguez Larreta (Grupo Sophia) se convirtió en Jefe de Gabinete, Jorge Lemus⁵⁵ en Ministro de Salud, Mariano Narodowsky (Fundación Creer y Crecer) en Ministro de Seguridad, y Marcos Peña (CIPPEC, Poder Ciudadano y Fundación Creer y Crecer) en Secretario General. Otros ex miembros de Grupo Sophia, como María Eugenia Vidal o Carolina Stanley, se sumarían como ministros a los sucesivos gabinetes conformados por Macri en la Ciudad y, recientemente, en la Nación.

La Fundación Pensar surge como un grupo de personas con trayectoria política e intelectual con vocación de discutir ideas pro mercado. Inspirados mayoritariamente en la española FAES, buscaban acercar sectores ideológicamente afines, a través de la organización de encuentros o seminarios. Ante la creciente carrera política de Mauricio Macri y el PRO, la Fundación comienza a ver en el ex empresario un líder capaz de enarbolar las ideas que el grupo pregonaba. Al mismo tiempo, Macri comienza a ver en este grupo heterogéneo otro espacio desde el cual apuntalar su poder en alza. Un espacio

⁵⁴ Entrevista realizada el 26 de febrero de 2015.

⁵⁵ Ministro de Salud del Gobierno Nacional a partir del 10 de diciembre de 2015.

menos técnico y más político, pero con capacidad de acercarse a sectores afines ideológicamente (función de redes) y también de generar ideas capaces de ser puestas en práctica ante un eventual gobierno nacional (función instrumental). Al mismo tiempo, la carrera política y electoral de Macri empieza a atravesar la evolución de Pensar: algunos de sus miembros se suman al gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, otros son electos legisladores, otros miembros se alejan ante la creciente partidización de la fundación. Con el apoyo de Macri, convencido de la importancia de contar con fundaciones que discutan ideas y apoyen su carrera política, la fundación se reinventaría en 2010, ante la inminencia de las elecciones presidenciales de 2011.

2.3. La construcción del *think tank* interno

2010 fue un año crítico en el ciclo de vida de la Fundación Pensar. La salida de su primer director ejecutivo hacia fines de 2009 y la cercanía de las elecciones presidenciales de 2011 crearon el contexto para que los líderes del PRO redefinieran el rol de la Fundación en el marco de una cada vez más consolidada fuerza política.

A la luz de los buenos resultados que el trabajo de organizaciones como Creer y Crecer y Grupo Sophia, que se habían dedicado a elaborar los planes de gobierno de la ciudad, le había dado a Macri en materia de gestión, el aspirante a presidente buscó replicar ese trabajo a nivel nacional: “La idea es que, para que pueda hablar de las grandes cuestiones nacionales, pueda tener conocimiento y así, a la vez, instalar su candidatura en el debate público”⁵⁶. A su vez, la experiencia de la gestión de la Ciudad de Buenos Aires le permitió a Macri ver la “diferencia entre los equipos que llegaban preparados y los que no” (entrevista a Miguel Braun⁵⁷).

En 2010, Macri viajó a Inglaterra junto a Francisco Cabrera, por ese entonces Ministro de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Ese viaje “fue el que convenció a Macri de apostar a fondo por la Fundación Pensar como ítem imprescindible de su estrategia nacional”⁵⁸. Allí conocieron de primera mano el trabajo de *Policy Exchange*, *think tank* que había oficiado de armador de planes del gobierno de Boris Johnson, electo en 2008 como Alcalde de Londres⁵⁹, a la vez que había aportado algunos de los principales miembros de su gabinete. Ideológicamente asociado a la

⁵⁶ La Política Online, “El gabinete en la sombras de Macri que trabaja para la presidencial del 2011”, 2 de marzo de 2010. Disponible en: <http://www.lapoliticaonline.com/nota/42718/>.

⁵⁷ Entrevista realizada en 5 de febrero de 2015.

⁵⁸ El Estadista, “La Fundación Pensar se prepara para 2015”, 7 de mayo de 2015. Disponible en: <http://elestadista.com.ar/?p=4370>

⁵⁹ Actualmente cumpliendo su segundo período.

centro-derecha (Bochel, 2011:108), *Policy Exchange* se auto define como “independiente” y como una organización que “comparte sus ideas con funcionarios públicos de todo el espectro político”⁶⁰. En su sitio web, el *think tank* se jacta de convocar a los más importantes oradores políticos nacionales e internacionales, entre los que destaca a José María Aznar, fundador de FAES.

Considerando la influencia que *Policy Exchange* había tenido en el trabajo político de Johnson, Cabrera le propuso a Macri crear el *think tank* del PRO: “Le dije a Mauricio que si queríamos construir lo que llamamos “la nueva política” debíamos contar con un *think tank* partidario. En Inglaterra vimos que todos los partidos políticos trabajaban con *think tanks* para elaborar planes de gobierno, que luego profundizaban una vez que llegaban al poder” (entrevista a Francisco Cabrera⁶¹). Convencidos de la necesidad de contar con ese cerebro que pensara las políticas públicas a nivel nacional, lo que quedaba definir era el vehículo. Cabrera, quien conocía a Pensar por haber sido invitado por Bongiovanni a ser parte del Consejo de Administración, le sugirió a Macri apoyarse en la fundación. Pero no todos los líderes del PRO estaban de acuerdo: “Algunos sugirieron usar a la Fundación Creer y Crecer” (entrevista a Francisco Cabrera). Además, si bien había mucha gente en Pensar que veía a Macri como un líder capaz de pregonar las ideas de la Fundación, no había un total consenso en brindar un apoyo explícito, es decir, imprimirle a Pensar el sello de *think tank* partidario: “Mi idea era que Pensar, si bien podría tener diálogo con otras fuerzas, debía responder al PRO. Mi diagnóstico era que los *think tanks* [externos] que habían logrado permanecer en el tiempo, no habían logrado cambiar la realidad. Era necesario entonces construir una organización con capacidad de accionar esas ideas, una institución ligada a un proyecto político” (entrevista a Francisco Cabrera).

Finalmente, Cabrera logró convencer a Macri de usar a la Fundación Pensar, y a los miembros de la Fundación de apoyar explícitamente al PRO: “Cabrera es el ideólogo de esta versión de Pensar” (entrevista a Nicolás Ducoté). El mismo Cabrera, hombre del riñón de Macri, fue elegido para capitanear la reorganización de Pensar y fue designado como su presidente. Cabrera sería, además, el nexa coordinante entre el trabajo de la Fundación Pensar y el PRO.

Además de una inspiración organizacional y un nuevo presidente, la nueva Fundación Pensar necesitaba un nuevo director ejecutivo, ante la salida de Jorge Triaca.

⁶⁰ Sitio web de *Policy Exchange*: <http://www.policyexchange.org.uk/>.

⁶¹ Entrevista realizada el 11 de marzo de 2015.

Miguel Braun había cofundado el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) en 2000, institución que codirigió hasta 2010. Antes de dejar CIPPEC, se había acercado a Rodríguez Larreta porque quería colaborar con el PRO. El por ese entonces era Jefe de Gabinete del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires lo contactó con Cabrera, quien “estaba armando el *think tank* del PRO” (entrevista a Miguel Braun). La experiencia de Braun al frente de CIPPEC fue rápidamente apreciada por Cabrera. Además, Braun reunía los pergaminos académicos y el conocimiento técnico (economista de la Universidad de San Andrés, y Doctor y Magíster en Economía de Universidad de Harvard) que el nuevo *think tank* necesitaba. Según Cabrera, el modo en que Braun se convirtió en Director Ejecutivo de Pensar no fue premeditado: “Le pedí a Miguel que me acompañara a ver a un *Head Hunter* para convocar a un director para Pensar. En conversaciones acerca del perfil que buscábamos nos dimos cuenta que la mejor opción era Miguel”. Braun aceptó el ofrecimiento, y le pidió tiempo hasta concretarse su salida de CIPPEC, algo que sucedería formalmente en abril de 2010. Nicolás Ducoté, quien fuera codirector de CIPPEC junto a Braun, subraya la importancia de este último en el cambio de perfil de Pensar: “El hecho de que sea un *think tank* es por el sesgo de Braun, Triaca no tenía ese perfil. Convocarlo fue un acierto de Cabrera y es uno de los factores que explica el éxito de Pensar”.

Junto con el nuevo Director Ejecutivo, el PRO buscó atraer nuevos cuadros con perfil técnico. Para ello, al igual que en el caso del primer círculo de amistad que dio vida a Pensar, los miembros del PRO desplegaron sus redes. Marco Peña, ya entonces bien instalado en la mesa chica del PRO, impulsó el intercambio con otros intelectuales a través de un grupo de correos electrónicos cuyo objetivo sería el de apoyar a Macri en sus ambiciones presidenciales (entrevista a Iván Petrella⁶²). Además de Peña y Braun, participaban el filósofo Alejandro Rozitchner⁶³ y el intelectual Iván Petrella, entre otros. Este último fue contactado por Braun, quien le contó que “se estaba armando el *think tank* del PRO” (entrevista a Petrella). Su perfil académico (Doctor en Teología, se había dedicado por completo al mundo académico, enseñando en la Universidad de Miami) y sus contactos políticos (hijo del ex vice canciller Fernando Petrella) lo convertían en un candidato ideal para apuntalar los esfuerzos de Cabrera y Braun en el diseño del nuevo

⁶² Entrevista realizada el 25 de febrero de 2015.

⁶³ Rozitchner siguió vinculado al PRO. A modo de ejemplo, escribió el discurso que Macri leyó al asumir como el 10 de diciembre de 2010.

Pensar. En la nueva estructura, Petrella ocuparía el rol de Director Académico, en el cual se mantiene hasta el día de hoy.

La nueva Fundación Pensar mantuvo a gran parte del Consejo de Administración, reuniendo a más de 30 de los líderes del PRO más destacados, reforzando y explicitando así el vínculo partidario: a funcionarios de la ciudad como Marcos Peña, Horacio Rodríguez Larreta, Esteban Bullrich y María Eugenia Vidal, y diputados nacionales como Sergio Bergman, Jorge Triaca y Federico Pinedo, se sumaban figuras asociadas al PRO como director de la Fundación Libertad, Gerardo Bongiovanni, el consultor Luis Secco y el filósofo Alejandro Rozitchner: “La primera plana del PRO es parte de la ONG que funciona como una especie de manto de piedad en donde las internas se neutralizan en función de la premisa “Macri Presidente”⁶⁴.

Así, Pensar se asemeja al tipo de *think tank* “fundación política” que describíamos en el marco teórico: sus órganos de gobierno suelen estar conformados por líderes y personalidades del partido, quienes orientan las áreas de estudio y los temas a ser abordados en función de la coyuntura política y las prioridades de la opinión pública. Ahora bien, Morresi destaca una característica de Pensar que podemos observar en la forma en que se designa el Consejo o el Presidente: “No hay institucionalidad, no hay votaciones, se parece más a una fundación privada”⁶⁵. No obstante, como sostienen Morresi, Vommaro y Belotti, “en buena medida la función del consejo se limita a listar figuras: en la práctica, la dirección cotidiana de la Fundación Pensar recayó en Miguel Braun e Iván Petrella” (2015:141).

Por último, además de Braun y Petrella, participaban del día a día de la Fundación Fernando Santillán, responsable de comunicación y también ex CIPPEC, y José Anchorena, que en 2009 regresó de su Doctorado en Economía en Carnegie Mellon University y trabajaba en el equipo de Federico Sturzenegger en el Banco Ciudad hasta que Braun lo convocó a Pensar. Junto a ellos, unos seis colaboradores *juniors* completaban el nuevo staff de Pensar, que se encargaría de atraer y oficiar de apoyo a especialistas en diversas áreas de política pública.

Con nuevas oficinas en la calle Piedras, la Fundación Pensar se relanzó públicamente el 15 de junio de 2010. El objetivo era preparar los planes para gobernar la Argentina a partir de 2011. El mismo Macri sostenía en 2010: “Si queremos pedirle la

⁶⁴ Miguel Braun en Revista Crisis, “La usina del eterno retorno”, 6 de noviembre de 2015. Disponible en: <http://www.revistacrisis.com.ar/notas/la-usina-del-eterno-retorno>.

⁶⁵ Entrevista realizada el 16 de enero de 2015.

confianza a la gente, tenemos que saber decirle qué es lo que vamos a hacer y con quienes vamos a hacerlo”⁶⁶. El relanzamiento de Pensar fue, a su vez, una apuesta “para evitar caer en uno de los males de los gobiernos del ’83 a esta fecha, según el jefe de Gobierno: “La improvisación sistemática”. Es decir, no tanto para llegar al gobierno (en definitiva, las plataformas no son las que deciden el voto ni la gente decide, mayoritariamente, en base a los equipos técnicos) sino para gobernar una vez allí”⁶⁷. Así, la Fundación Pensar fue “bautizada” como “la usina de ideas de PRO”⁶⁸.

Es interesante destacar que, a diferencia de Creer y Crecer, que se limitaba a las cuestiones de la administración de la ciudad de Buenos Aires, Pensar se dedicó exclusivamente a pensar un futuro gobierno nacional: “No hacemos nada para la Ciudad” (entrevista a Matías Fernández, Asistente de Comunicación de la Fundación Pensar⁶⁹). Como abordábamos en el marco teórico, esta situación se entiende a la luz de que los partidos de gobierno, teniendo a disposición la información y la estructura del Estado, demandan menos insumos técnicos de los *think tanks* (Tanaka, Vera y Barrenechea, 2009; Gallardo, Garcé y Ravecca, 2010; Cociña y Toro, 2009). Al respecto, Francisco Quintana, legislador de la Ciudad de Buenos Aires, sostiene: “No me vinculo con Pensar como legislador de la ciudad. Pensar trabaja fundamentalmente temáticas nacionales. No es necesario un Pensar para la ciudad, porque tenemos el Poder Ejecutivo a disposición”⁷⁰. Otra razón para no trabajar con la Ciudad es que es un distrito en el que “el PRO ya existe” (entrevista a Francisco Kotrba), a diferencia de lo que sucedía en las provincias y a nivel nacional. Sin embargo, según Berensztein, el hecho de que el PRO sea gobierno en la ciudad fue de suma importancia para Pensar: “Pensar logró asociarse a un partido que está gestionando, lo cual le ha permitido probar ideas. Además, la gestión de la ciudad es una oportunidad de generar trabajo, lo cual atrae talentos”⁷¹. Ahora bien, el PRO no es el único partido que dispone de la “caja” del Estado: “De los candidatos a presidente [en las

⁶⁶ El Estadista, “La Fundación Pensar se prepara para 2015”, 7 de mayo de 2015. Disponible en: <http://elestadista.com.ar/?p=4370>.

⁶⁷ Ídem.

⁶⁸ Sitio web de la Fundación Pensar: www.fundacionpensar.org

⁶⁹ Entrevista realizada el 13 de febrero de 2015.

⁷⁰ Entrevista realizada el 11 de febrero de 2015.

⁷¹ Es importante mencionar que el 9 de septiembre de 2015 el portal de noticias Infonews dio cuenta de la denuncia que la Procuraduría de Criminalidad Económica y Lavado de Activos (Procelac) hizo sobre Hernán Lombardi, por ese entonces Ministro de Cultura porteño, por un supuesto desvío de fondos públicos a la Fundación Pensar: “La Procelac trazó como hipótesis que el PRO “habría financiado actividades político-partidarias (Fundación Pensar Argentina) con fondos públicos obtenidos ilegítimamente por vía del Régimen de Promoción Cultural””. Más allá de que, al momento de escribir estas páginas, se trataba de una conjetura, el supuesto episodio da cuenta de cómo los *think tanks* partidarios pueden convertirse en “conductos financieros de los partidos” (Baier y Bavkis, 2006), en este caso de forma ilegítima. En “Recae una denuncia contra el ministro de Cultura del PRO”, disponible en <http://www.infonews.com/nota/250245/recae-una-denuncia-contra-el-ministro-de->

elecciones nacionales de 2015], todos tienen acceso a jefaturas territoriales [Daniel Scioli en la Provincia de Buenos Aires y Sergio Massa en el municipio de Tigre], y podrían tener acceso a recursos para construir tanques de pensamiento” (entrevista a Antonio Camou⁷²), pero sí es el único que ha desarrollado un *think tank* del calibre de Pensar.

El claro foco en la elaboración de planes de gobierno era una de las principales diferencias con la versión que Pensar había mostrado hasta 2009: “El foco se puso en el trabajo sobre planes ejecutables de gobierno a nivel nacional, y no sobre ideas” (entrevista a Francisco Cabrera). Si la versión anterior de Pensar invertía trabajo en organizar conferencias y seminarios y otros espacios de debate, a partir de 2010 la fundación se ocuparía de producir conocimiento con pretensión de aplicabilidad: “Las propuestas “tienen que realistas y aplicables”⁷³. De todas formas, Petrella destaca que la “batalla por las ideas”, en menor medida, seguía siendo una función de Pensar: “pensábamos que el centro de discusión de las políticas estaba muy corrido hacia la izquierda”.

Una segunda diferencia respecto del trabajo de la fundación hasta 2009 radicaba en los esfuerzos por sistematizar lo producido por la organización: “antes de 2010, el trabajo no se sistematizaba” (entrevista a Nicolás Ducoté). El trabajo de la fundación se volvía más profesional, y para ello contaba con un equipo más grande y más técnico que en su versión anterior, el cual se dedicaba en forma exclusiva a Pensar. Por último, la profesionalización de la organización requirió de esfuerzos por “posicionar a la Fundación Pensar como marca” (entrevista a Miguel Braun), elevando el perfil de la organización, y vinculándola cada vez más explícitamente al PRO.

Desde su relanzamiento en junio de 2010, la Fundación Pensar contaba con 16 meses para llegar a las elecciones de octubre de 2011 con los planes de gobierno listos. La metodología consistía en mesas de trabajo para debatir temas y políticas públicas nacionales estratégicos (desde política económica hasta desarrollo sustentable o política social, entre otros), coordinadas por un facilitador con trayectoria en el sector (ex funcionarios, intelectuales, empresarios). Según explicó Miguel Braun, en los inicios buscaban personas con perfiles distintos: académicos y privados con vocación pública, y ex funcionarios con conocimiento técnico. Además, “el foco en las políticas públicas atrajo a personas que no eran muy afines al PRO” (entrevista a Miguel Braun). En algunos casos, se producían *papers* o documentos de política pública que luego se circulaban entre

⁷² Entrevista realizada el 2 de marzo de 2015.

⁷³ José Anchorena en El Estadista, “PRO: pasado, presente y futuro”, 18 de noviembre de 2015. Disponible en: <http://elestadista.com.ar/?p=9131>.

los miembros del PRO. Cada tres semanas, Macri se reunía con las distintas mesas de trabajo para conocer los avances en los planes de gobierno para las distintas áreas. Además, “Mauricio participa de las reuniones importantes y pide informes sobre temas coyunturales”⁷⁴.

La tarea de diagramar los planes de gobierno nacional no le impedía a Pensar contribuir a otros dos objetivos importantes para el PRO. Por un lado, “avanzar en una red nacional de dirigentes que quieran sumarse al debate y que además aporten su militancia de base y el armado territorial”⁷⁵. En cuanto a los dirigentes, estos tenían sus incentivos para acercarse a Pensar: “Los candidatos del PRO van a las reuniones de Pensar para cruzarse con gente como Cabrera, para hacer contactos y redes al interior del partido” (entrevista a Nicolás Ducoté). A su vez, la discusión plural en torno a los planes abonaba la construcción de estas redes a la vez que Pensar se erigía como “nexo entre el PRO y otros actores de la sociedad” (entrevista a Francisco Kotrba). Por otro lado, la Fundación generaba contenido para los debates coyunturales en el bloque legislativo nacional. Además, y a tono con la fundación de redes de los *think tanks*, Pensar continuaba con su tarea de construcción de redes internacionales: en octubre de 2010 se llevó a cabo la segunda edición del “Campus FAES”, un seminario organizado por FAES que tuvo a Macri como anfitrión y fue patrocinado por la Fundación Pensar y la Fundación Libertad de Rosario.

Si el relanzamiento de 2010 trajo nuevos aires de trabajo para la Fundación, comprometida en llegar a las elecciones presidenciales con los mejores planes de gobierno posibles, el 2011 se inició con noticias que afectarían directamente el trabajo de Pensar: la ventaja que las encuestas le daban a Cristina Fernández de Kirchner, quien iba por la reelección presidencial, era demasiado amplia para ser revertida. Así, en mayo de 2011 Macri decidió bajarse de la carrera hacia la presidencia y priorizar su reelección en la Ciudad de Buenos Aires⁷⁶. Se trató de un balde de agua fría para la fundación, relanzada tan solo un año atrás para diagramar unos planes de gobierno para un candidato que ya no estaba ahí. Para Miguel Braun, la candidatura fallida de Macri en 2011 “fue desmotivante porque habían convencido a mucha gente para que se involucre”. Para evitar que los planes elaborados hasta el momento cayeran en saco roto, los líderes de Pensar

⁷⁴ Francisco Cabrera en La Política Online, “El gabinete en la sombras de Macri que trabaja para la presidencial del 2011”, 2 de marzo de 2010. Disponible en: <http://www.lapoliticaonline.com/nota/42718/>.

⁷⁵ Ídem.

⁷⁶ Clarín, “Macri ya tomó la decisión: será candidato en la Ciudad”, 4 de mayo de 2011. Disponible en: http://www.clarin.com/elecciones/Macri-tomo-decision-candidato-Ciudad_0_474552607.html.

decidieron enviarlos a los candidatos de otras fuerzas políticas aún en carrera por la presidencia.

Su relanzamiento en 2010 le brindó a la Fundación Pensar el sello de *think tank* interno del PRO. Al igual que los *think tanks* afiliados estudiados por Brown, Knox y Tolmie (2014), Pensar “buscaba erigirse como fuente de información de confianza de un actor político en particular, orientando el asesoramiento en políticas hacia sus intereses” (2014). Inspirada en un *think tank* inglés, y comandada por Braun, uno de los *think tankers* con más experiencia en el país, la nueva versión de Pensar buscaría sumar a los mejores perfiles técnicos con vocación pública para construir los futuros planes de gobierno nacional, es decir, generar y reunir conocimiento capaz de ser aplicado en caso de que Macri ganara las elecciones de 2011. Junto a esta función de soporte de la actividad política del PRO (Baier y Bavkis, 2006), Pensar fortaleció las funciones de ámbito de difusión (proponiéndose como un espacio de debate de política pública frente a distintos actores de la comunidad política y organizando eventos y seminarios de discusión), de red de conocimiento (atrayendo a expertos en diversas temáticas y vinculándose a organizaciones nacionales e internacionales como FAES y la Fundación Libertad), y de legitimador de políticas, “certificando” con su conocimiento experto las futuras acciones del PRO. Según Braun: “El enfoque de Pensar debía ser técnico, electoral y político”.

Al igual que al momento de su creación, con la victoria electoral de Macri en 2005, como con la renovación de muchos de sus primeros cuadros tras las elecciones de 2009, el ciclo electoral seguía marcando el ritmo de Pensar: relanzada pensando en las elecciones de 2011, la candidatura fallida de su líder partidario implicó que su trabajo quedara a medio camino. Ante la imposibilidad de cumplir con su misión principal, la fundación debería reinvertirse si quería seguir siendo el *think tank* del PRO.

2.4. Horizonte 2015: profesionalización y nuevas funciones

En mayo de 2011, Macri decidió bajarse de la carrera presidencial y enfocarse en ser reelecto como Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, lo cual logró en julio de ese año tras un balotaje con Daniel Filmus, candidato del Frente para la Victoria. Afianzado en su distrito, el PRO comenzó a prepararse nuevamente para la larga carrera presidencial hacia 2015.

Tras el golpe que significó la candidatura fallida de Macri en 2011 (entrevista a José Anchorena⁷⁷), se produjo un “parate” que obligó a Pensar a reflexionar sobre su trabajo (entrevista a Fernando Rodeles⁷⁸). Fernando Santillán, quien se había desempeñado como responsable de comunicación desde 2010, reflexionó sobre el saldo que dejó la experiencia de 2011: “Aprendimos que no podíamos seguir siendo solo el apéndice de un candidato. Debíamos ser relevantes para el partido, y para ello debíamos ser más conscientes de la política que nos rodeaba”⁷⁹. Las renovadas ambiciones presidenciales de Macri generarían la oportunidad para que Pensar renueve su trabajo: “Lo que pasó en 2011 fortaleció a la fundación con un horizonte de cuatro años”. En efecto, a partir de ese año la Fundación creció, se profesionalizó y diversificó sus funciones.

Un primer diagnóstico sobre lo ocurrido en 2011 advirtió a los líderes de Pensar sobre la necesidad de contar con una mejor estrategia de comunicación que permitiera a la fundación posicionarse tanto a nivel del partido como ante actores externos, especialmente ante los medios de comunicación. Con ese propósito, se convocó a Fernando Rodeles, quién se hizo cargo del diseño, dirección e implementación de la comunicación, reemplazando a Santillán. Rodeles, experto en comunicación y con experiencia en el sector público, diseñó un plan de comunicación con dos objetivos. Uno interno: “Lograr que Pensar fuera valorada por técnicos y grupos políticos del PRO como usina de ideas. Se trataba de “ponerla en el radar” del partido”. Otro externo: “Generar voceros para ganar espacios en los medios a través de la comunicación de ideas. Buscábamos visibilizar a los distintos miembros de la Fundación: que se sepa que Pensar era más que Braun y Petrella, que Pensar es más que una suma de individualidades” (entrevista a Fernando Rodeles). Además, el trabajo comunicacional buscaría “humanizar a la Fundación”, apoyando la ampliación de su cartera de trabajo, ya que “antes de 2011, se trabajaban mayormente temas económicos”.

Otro objetivo comunicacional que cobraría fuerza a partir del año 2013 sería el de “construir la relación con el denominado “círculo rojo”” (entrevista a Fernando Rodeles), es decir, “la gente que forma opinión”⁸⁰. Según Rodeles, este último objetivo “requería de una política de relacionamiento: escribir columnas de opinión, organizar encuentros

⁷⁷ Entrevista realizada el 5 de marzo de 2015.

⁷⁸ Entrevista realizada el 3 de febrero de 2015.

⁷⁹ Entrevista realizada el 26 de noviembre de 2014.

⁸⁰ La Nación, “Mauricio Macri explicó qué es el “círculo rojo””, 4 de septiembre de 2013. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1616793-mauricio-macri-explico-que-es-el-circulo-rojo>.

periodísticos entre especialistas y periodistas, para que conozcan a los miembros de Pensar y luego los tengan de referencia”. Pero aclara: “Pensar no invirtió nunca en medios, en pagar espacios. Siempre se trabajaron contenidos de interés”. Un trabajo de gestión de la web de Pensar y las redes sociales más sistemático es otro elemento que contribuyó a posicionar a Pensar: “Hoy todos los voceros de Pensar retwittean los contenidos y mensajes de la Fundación, y eso se ha traducido en un crecimiento importante de seguidores” (entrevista a Fernando Rodeles).

Los distintos objetivos comunicacionales de Pensar dan cuenta de cuáles son sus audiencias principales: “La primera es el PRO (Macri, ministros de gobierno, legisladores, equipo de comunicación, Red Federal). Segundo, los medios de comunicación. Tercero, el “círculo rojo”, es decir, líderes de opinión, incluyendo sindicalistas, industriales y empresarios. Y cuarto, los simpatizantes del PRO” (entrevista a Fernando Rodeles). A tono con el trabajo de un *think tank* partidario, la principal audiencia de Pensar es el partido. Además, Rodeles resalta: “No buscamos llegar al votante, eso lo hace la comunicación del partido”.

La profesionalización de la comunicación fue acompañada de la inversión en recursos humanos. Si antes de 2011 la comunicación de Pensar era responsabilidad de una persona, a partir de 2012 estaría a cargo de un equipo más especializado. Entre otras tareas, el equipo de comunicación se ocupó de alinear los contenidos generados por el staff de Pensar con la comunicación de la organización, generar un manual de estilo para la comunicación vía redes sociales y el rediseño de la marca “Pensar”, incluido los distintos logos que le dieron identidad a la fundación (que oportunamente siguieron la evolución de los colores característicos del PRO, buscando la integración simbólica entre ambos espacios). Los distintos objetivos y tareas se comenzaron a volcar en planes de comunicación anuales.

Además de fortalecer la comunicación, la Fundación estableció nuevas áreas de trabajo: a las habituales funciones de armado de planes y generación de espacios de discusión, se sumó la función de enlace legislativo, se fortaleció la provisión de contenido discursivo a los líderes y voceros del partido, y se conformó la Red Federal. Muchas de estas funciones responden a las destacadas por Uña (2006): *think tanks* como ámbitos de difusión, *think tanks* como legitimadores de políticas, *think tanks* como redes de conocimiento, y *think tanks* como soporte de la actividad política.

En cuanto a los planes de gobierno, la preocupación consistía en cómo capitalizar los planes que se habían diagramado pensando en 2011. Es difícil entender el trabajo de

Pensar si no se considera la renovada confianza del PRO en ganar las elecciones de 2015. Al respecto, Matías Fernández, quien trabaja en la Fundación desde su relanzamiento en 2010, sostuvo: “Fundación Pensar es una apuesta: partimos de la idea de que Macri gana las elecciones”. Al igual que el 2011, la pregunta seguía siendo “¿Qué hacemos cuando lleguemos?”. Pensar volvió a ser el encargado de formular esas respuestas: “Pensar tiene el rol de acercar propuestas concretas de política pública” (entrevista a Humberto Schiavonni, presidente de PRO a nivel nacional⁸¹). Al respecto, Santiago Hardie, Gerente General de la Fundación Pensar⁸², sostuvo: “Macri nos dice: “Quiero llegar y saber qué hacer, cómo, con quién y cuándo”. La idea es que no nos pase lo mismo que cuando llegamos a la Ciudad, donde tardamos en encontrar “los botones””. El armado de planes y la preparación de equipos técnicos para llevarlos adelante son dos caras de la misma moneda: “Nuestro fin es armar los planes de gobierno y preparar a los equipos técnicos del partido para el gobierno de Mauricio Macri en el 2015”⁸³.

Al igual que la comunicación, el nuevo trabajo en torno a los planes se volvió más sistemático: “Hasta 2011, todo era más caótico. El nuevo esquema de trabajo es más jerárquico” (entrevista a Matías Fernández). A diferencia del período anterior, ahora se contaba con más tiempo por delante hasta llegar a las elecciones.

El trabajo en torno a los planes se organizó en tres bloques: el bloque Económico, el Bloque Social y el Bloque Institucional, logrando así una “visión sistémica e interdisciplinaria de las políticas” (entrevista a Carmen Polledo, legisladora de la Ciudad de Buenos Aires⁸⁴), y “asegurando coherencia en las propuestas de política pública” (entrevista a Francisco Kotrba). Cada bloque tiene un Coordinador y un Comité que evalúa las propuestas. En su interior, cada Bloque alberga áreas de trabajo, con sus respectivos coordinadores, que, a su vez, contienen proyectos liderados por distintas personas. A modo de ejemplo, el Bloque Económico es coordinado por Miguel Braun, y su comité evaluador reúne a las principales figuras del PRO en esta temática. El Área de Infraestructura es una de las tantas áreas al interior de este bloque, y es coordinado por Guillermo Dietrich⁸⁵, Subsecretario de Transporte del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Al interior del Área de Infraestructura se llevan adelante distintos proyectos (vinculados a transporte, a espacios públicos, etc.), cada uno con su líder: “Hoy tenemos

⁸¹ Entrevista realizada el 5 de marzo de 2015.

⁸² Entrevista realizada el 27 de febrero de 2015.

⁸³ Sitio web de la Fundación Pensar: www.fundacionpensar.org.

⁸⁴ Entrevista realizada el 13 de febrero de 2015.

⁸⁵ Ministro de Transporte del Gobierno Nacional a partir del 10 de diciembre de 2015.

120 proyectos, con 120 líderes, organizados en torno a 30 áreas y con 30 coordinadores de área. Cada proyecto trabaja con un equipo de cuatro o cinco personas” (entrevista a Matías Fernández). Los referentes de proyectos “no solo deben saber del tema, sino tener capacidad de diálogo con actores clave”.

En todos los casos, las áreas y proyectos involucran a referentes del partido o personas vinculadas a la gestión, como es el caso del área de educación, liderada por Esteban Bullrich, Ministro de Educación de la Ciudad de Buenos Aires⁸⁶, quien “conoce la gestión desde adentro” (entrevista a Matías Fernández): “Son los políticos quienes hacen el trazo grueso de la política a trabajar y los equipos técnicos los que se ponen a estudiar los números para darle solidez a la futura propuesta”⁸⁷. Esta metodología de trabajo pone a Pensar en un lugar que despertaría la envidia de cualquier *think tank* externo: la posibilidad de conducir el trabajo de investigación junto a los propios decisores (aun cuando no fueran los del gobierno nacional, que es hacia donde apuntan los planes) no solo refina la viabilidad política de las propuestas, sino que incrementa la posibilidad de incidencia, es decir, de que las propuestas sean apropiadas por quienes tomarán las decisiones. Como veíamos, son las ventajas del acceso directo a los decisores de las que gozan los *think tanks* internos.

Las áreas de trabajo y los proyectos, es decir, lo que se podría denominar como la agenda de trabajo de Pensar, surgen de diversas formas. Por un lado, se busca trabajar en áreas que replican la estructura sistémica del Estado nacional. Por otro lado, algunos proyectos o áreas se conforman por los propios intereses del PRO, como es el caso del trabajo en torno a emprendedurismo, que tiene más presencia a nivel de la Ciudad de Buenos Aires que a nivel de la estructura nacional. La coyuntura también impone la agenda de trabajo: “Cuando YPF no era estatal, no se trabajaba en ello. Cuando se estatizó, Pensar la tomó como un proyecto para saber qué hacer si el PRO llega a gobierno” (entrevista a Matías Fernández). Al mismo tiempo, el trabajo en torno a los planes implica saber “cómo se reorganiza el organigrama nacional para llevar adelante los planes y programas que proponemos” (entrevista a Matías Fernández).

El trabajo de elaboración de los planes de gobierno se fue sofisticando con el correr del tiempo y el aprendizaje que dio la práctica. Como sostienen en Pensar: “Los planes hoy tienen cuatro años de trabajo” (entrevista a Matías Fernández). Los distintos

⁸⁶ Ministro de Educación del Gobierno Nacional a partir del 10 de diciembre de 2015.

⁸⁷ El Estadista, “PRO: pasado, presente y futuro”, 18 de noviembre de 2015. Disponible en: <http://elestadista.com.ar/?p=9131>.

proyectos, áreas y bloques trabajan con una metodología institucionalizada que consiste en seguir una serie de pasos que da como resultado “el mejor plan posible”. La metodología está organizada en tres fases: 1) Diagnóstico, 2) Propuesta, e 3) Implementación. Por ejemplo, dentro de la fase de diagnóstico se llevan adelante los siguientes pasos⁸⁸: a) Dónde estamos (una suerte de línea de base para cada proyecto), b) Dónde podemos llegar (“metas ambiciosas”), c) Cuáles son los programas de gobierno actuales, d) Evaluación de programas actuales, e) Cuáles con las leyes y normativas que regulan esos programas, f) Cuál es presupuesto existente para esos programas. La fase propositiva consiste en la priorización de alternativas, y en la tercera fase se discute “el cómo”, por ejemplo, cómo reorganizar la estructura del Estado para llevar adelante los programas que Pensar, en discusión con el PRO y otros actores sociales, considera prioritarios. José Anchorena ha dado una explicación integral del proceso de elaboración de planes a la Revista Crisis:

“Primero tenés que tener una temática importante: ponele, ‘energía’ que es un gran problema que tenemos. Entonces nos preguntamos: ‘¿qué hacemos con la energía si somos gobierno?’. Ahí aparece un coordinador: una persona que va a empujar, va a convocar y reunir a la gente experta en la materia. Y ahí empiezan a hacer un borrador: el diagnóstico es éste, las mejores prácticas mundiales son éstas, las propuestas de la Argentina son éstas. Una vez que está ese borrador, se invita al equipo que lo armó y se suman los referentes políticos de esa área y a especialistas neutrales, digamos, que pueden ser de otros partidos o directamente de ninguno y se vuelve a discutir el documento. Una vez que se discute el documento, se hace una nueva versión y la siguiente etapa es ir con gran parte de la gente que armó el documento y los comentaristas independientes a presentárselo a Mauricio en una mesa grande, entre 20 y 30 personas.”⁸⁹

Las propuestas se validan tanto con actores internos como externos al partido. El resultado son propuestas concretas de política pública que, a veces, incluyen bocetos de

⁸⁸ No se trata de una presentación literal de la metodología, sino orientativa.

⁸⁹ En Revista Crisis, “La usina del eterno retorno”, 6 de noviembre de 2015. Disponible en: <http://www.revistacrisis.com.ar/notas/la-usina-del-eterno-retorno>.

leyes, decretos u otras normativas. Así, al final del camino, la producción del *think tank* se articula con la elaboración programática del partido (Garcé, 2009:47).

En algunas de estas fases y pasos, la Fundación Pensar se apoya en el conocimiento y trabajo ya generado por otras instituciones (*think tanks*, universidades, empresas, gobiernos) o encarga trabajos de diagnóstico o propositivos a diversos consultores y organizaciones, a las cuales les comparten su metodología de trabajo. Por ejemplo, durante 2014 Pensar contrató a consultores para que acercaran un diagnóstico sobre el estado del empleo público a nivel de gobierno nacional. También articulan con los equipos técnicos de los diputados del PRO: “A la hora de trabajar en un plan de gobierno, recibimos información de Pensar y viceversa. Si Pensar quiere tratar un tema, mi equipo le manda información de los proyectos de ley, como fue el caso del código procesal penal” (entrevista a Patricia Bullrich, Diputada Nacional por Ciudad de Buenos Aires⁹⁰). Estos trabajos producidos por otros investigadores o actores políticos representan insumos que Pensar incorpora en la confección de los distintos planes de gobierno.

Ahora bien, según la mayoría de los entrevistados, el valor agregado de esta metodología consiste en que las distintas fases se conducen en diálogo con sectores “relevantes”: “En un contexto en que la política ha perdido instancias de debates, Pensar se propone como ámbito de debate muy plural” (entrevista a Esteban Bullrich⁹¹). Pensar actúa, en todo momento, como arena de discusión y espacio para la construcción de consensos: “Desde el 2010 buscamos generar consensos de política pública entre académicos, empresarios, trabajadores, políticos y equipos de gobierno para crear nuevas oportunidades para los argentinos”⁹². Las mesas de discusión con distintos actores externos al partido siguen siendo el formato que mejor sirve a estos propósitos. Todas las semanas las distintas mesas de trabajo se reúnen y discuten los avances en los planes y la coyuntura sobre el tema que los convoca (desde “Fútbol para todos” hasta la “Ley de Medios”), y se invitan expertos y referentes sociales vinculados a la temática. El objetivo es “llegar a Macri con las propuestas validadas por distintos actores y sectores” (entrevista a Fernando Santillán). Esta manera de trabajar, dicen en el PRO, va más allá de los planes de gobierno: “A veces decimos que PRO es más una metodología que un contenido: es escuchar, poner por delante lo que el otro tiene para decir y que permite recuperar lo

⁹⁰ Entrevista realizada el 2 de marzo de 2015. Bullrich fue designada Ministra de Seguridad a partir del 10 de diciembre de 2015.

⁹¹ Entrevista realizada el 11 de febrero de 2015.

⁹² Sitio web de la Fundación Pensar: www.fundacionpensar.org

mejor de todos, incluso de los adversarios políticos”⁹³. Un ejemplo paradigmático de esta metodología de trabajo fue lo realizado en torno a la temática del agro: “Estuvimos cerca de tres años sentándonos a consensuar (...) Todos los martes iban a Pensar expertos y referentes a conversar con el equipo”. Según Fernández, el trabajo con otros actores es un incentivo extra para los miembros de Pensar: “El cuerpo de conocimiento que se genera sirve independientemente de si se llega al poder. Por ejemplo, hoy el Agro sabe lo que quiere y que es posible”.

En la mayoría de los casos, la discusión en torno a los planes de gobierno se plasma en documentos. Quien supervisa este trabajo es Fernando Santillán, el Director de Contenidos de la Fundación, y encargado de velar por la consistencia política y técnica de lo producido: “Mi rol es el de traducir el *know how* que anda dando vueltas en la Fundación en documentos que sirvan al partido”. A veces, estos documentos son públicos, con el objetivo de “contribuir a la discusión pública” (entrevista a Miguel Braun). Morresi, Vommaro y Belotti resaltan la diversidad de temáticas que abordan los documentos de Pensar: “Ningún tema les parece ajeno a sus miembros, que han publicado documentos de trabajo desde la situación previsional argentina hasta el proceso de paz en Medio Oriente, desde la política pecuaria pampeana hasta la cumbre de Río de Janeiro sobre desarrollo sustentable, desde el cepo cambiario hasta la crisis económica mundial” (2015:142)⁹⁴. Generalmente, adoptan el formato de documentos de política pública, una de las estrategias preferidas de los *think tanks* en todo el mundo para presentar resultados de investigación y hacer propuestas de política pública. Otras veces, los documentos son para uso interno del partido, es decir, tienen el objetivo de “ayudar a voceros a entender un tema o apoyar las posiciones de los políticos con documentos” (entrevista a Fernando Santillán). Entre los usuarios frecuentes de estos documentos internos se destacan los diputados, los voceros y los líderes del partido en posición de tomar decisiones. En contadas ocasiones, el contenido de los documentos se transforma en videos, para incrementar su alcance vía formatos de comunicación más dinámicos.

Además de sofisticar el trabajo en torno a los planes, desde 2011 la Fundación Pensar incorporó la figura de “enlace legislativo”. El objetivo era fortalecer la relación entre la fundación y el bloque parlamentario del PRO y partidos asociados, un espacio

⁹³ Iván Petrella en El Estadista, “PRO: pasado, presente y futuro”, 18 de noviembre de 2015. Disponible en: <http://elestadista.com.ar/?p=9131>.

⁹⁴ Algunos títulos incluyen: “El dólar como señal de un modelo agotado”, “Situación el Banco Central: descapitalizado”, “Hacia una agenda federal de infraestructura”, “Señales de alerta en el mercado de trabajo”, “Proyecciones del sistema previsional 2012-2013”, “El ferrocarril en el área metropolitana de Buenos Aires”, “Federalizar el ajuste fiscal”, “Estadísticas confiables para un estado eficiente”.

muy relevante para Pensar, en tanto se trataba de uno de los pocos espacios donde el PRO hacía política nacional⁹⁵. Santillán es también el encargado de esta función, para lo cual se hace presente en todas las reuniones del bloque de legisladores nacionales del PRO, acercando documentos producidos *ad hoc* por la fundación para esas discusiones, así como información técnica a ser considerada a la hora de las votaciones en la Cámara: “Pensar tiene una “silla” en la toma de decisiones del bloque partidario” (entrevista a Paula Bertol, directora de la Escuela de Dirigentes Políticos del PRO⁹⁶). Este asesoramiento experto se extiende durante todo el tratamiento legislativo de los proyectos. A su vez, cada quince días Santillán mantiene reuniones con los jefes de despacho y otros asesores de los legisladores. Al mismo tiempo, buscan que los diputados se sumen a las mesas de discusión que se realizan semanalmente en la fundación: “Los proyectos más importantes los discutimos en la Fundación, y muchos proyectos de la Cámara fueron analizados por Pensar” (entrevista a Pablo Tonelli, Diputado Nacional por la Ciudad de Buenos Aires⁹⁷). Así, la labor del *think tank* es percibida como un aporte a la labor parlamentaria, en particular en el trabajo de comisiones y en la revisión de proyectos de ley en discusión.

De todas formas, algunos miembros de Pensar son escépticos respecto del trabajo con el Poder Legislativo, ya que, según ellos, la polarización reinante en la política argentina, y la configuración que el Congreso presentó hasta diciembre de 2015, no favorecen la discusión de políticas públicas: “El trabajo para el Congreso pierde relevancia, porque no hay diálogo en el Parlamento”. El escenario resulta una paradoja: si bien es esperable que la oposición legislativa necesite de un mayor apoyo que el oficialismo (como sucede en otras latitudes⁹⁸), el cual tiene a disposición el aparato técnico del gobierno, los rasgos de la discusión política en Argentina condicionan los aportes que Pensar podría hacer a los parlamentarios del bloque PRO. Como decíamos en el marco teórico, la polarización política es una de las variables que afecta el uso de evidencia en políticas públicas: la distancia ideológica y programática entre las

⁹⁵ Hasta 2015, PRO gobernaba solo en la Ciudad de Buenos Aires. Desde el 10 de diciembre 2015, el PRO gobierna también a nivel nacional.

⁹⁶ Entrevista realizada el 3 de marzo de 2015.

⁹⁷ Entrevista realizada el 19 de febrero de 2015.

⁹⁸ Jaime Gazmuri, ex Senador chileno por el Partido Socialista, y actual embajador de Chile en Brasil, destacaba en 2009 la importancia que adquiriría para la oposición legislativa el contar con la asesoría de un *think tank* como Libertad y Desarrollo: “Desde la arena legislativa oficialista, Libertad y Desarrollo es visto como un instrumento de asesoría legislativa directa y cotidiana a los parlamentarios de oposición, haciendo seguimiento legislativo acucioso y técnicamente fundado y operando como asesores del debate legislativo específico en las comisiones. Este rol es indispensable para las fuerzas políticas de oposición, que no cuentan con el aparato técnico gubernamental como soporte a su labor”. En Cocña y Toro (2009).

principales fuerzas políticas atenta contra la inclusión de evidencia como criterio para la elaboración de políticas públicas (Tanaka, Barrenechea y Morel, 2011). Así, el desarrollo de las funciones o roles de los *think tanks* está supeditado al contexto en el que operan las instituciones públicas. Tonelli decía a inicios de 2015: “El trabajo de Pensar es importante para el futuro plan de gobierno, porque siendo oposición legislativa hay pocas chances de que nuestros proyectos sean aprobados”.

Otra función clave de Pensar es la de generar contenidos discursivos que se acercan a los distintos referentes de PRO, sobre todo en las instancias de campaña electoral. Ello requiere de una aceptada relación con el equipo de comunicación del PRO, que solicita los contenidos a la fundación, generalmente en forma de datos, y a la vez trabaja junto a Pensar en su refinamiento antes de que se hagan públicos vía algún vocero: “El equipo de comunicación del PRO filtra las propuestas de política de Pensar en términos comunicacionales” (entrevista a Julieta Herrero, miembro del equipo de comunicación del PRO⁹⁹). Como Director de Contenidos, Santillán es también quien coordina el vínculo con el equipo de comunicación del partido.

Además, Pensar siguió siendo un canal para mantener al PRO vinculado a redes internacionales de expertos: “Pensar es un ámbito a través del cual dirigentes y académicos internacionales se vinculan con el PRO” (entrevista a Francisco Quintana). A los eventos coorganizados con FAES en Argentina, los cuales reúnen a políticos, intelectuales, empresarios y periodistas, se suman la participación de miembros de Pensar en cursos y encuentros organizados por FAES en España, mediante becas. Gisela Scaglia, Diputada Nacional por Santa Fe y becaria de FAES sostuvo: “Fui becaria de FAES en representación del PRO. La beca ayuda a que se generen lazos personales. Por ejemplo, con otros becarios de Venezuela y Ecuador nos acompañamos en procesos electorales acercando nuestras experiencias”¹⁰⁰. Como se desprende de nuestro marco teórico, la circulación de expertos es esencial a la función de redes de los *think tanks*, ya que los dota de un abanico “permanente de contactos profesionales y personales, de ideas y de experiencias” (Morresi y Vommaro, 2011:25). Otro ejemplo de trabajo con organizaciones pares es el curso virtual sobre los 30 años de democracia en Argentina que Pensar lanzó junto al Centro para la Apertura y el Desarrollo de América Latina (CADAL) en noviembre de 2014, con apoyo de la Fundación Konrad Adenauer. De todas formas, Braun le resta importancia a la función de redes de Pensar: “A nivel partidario,

⁹⁹ Entrevista realizada el 13 de febrero de 2015.

¹⁰⁰ Entrevista realizada el 25 de febrero de 2015.

no es relevante la construcción de redes con *think tanks*". Fernández complementa: "La construcción de relaciones internacionales no es un objetivo explícito estratégico, aunque hacemos actividades en conjunto".

Por último, Pensar continuó oficiando de ámbito de difusión. Un espacio de debate que ha caracterizado a Pensar en los últimos años ha sido "Pensar País", un ciclo de charlas organizado por la Fundación en las que se invita a distintas personalidades argentinas (políticos, periodistas, empresarios, representantes de la sociedad civil, académicos) a conversar distendidamente sobre una agenda de temas estratégicos para el país, con algún miembro de Pensar actuando como moderador, trascendiendo así la discusión partidaria.

La candidatura fallida de Macri en 2011 fue un punto de inflexión en la vida de la Fundación Pensar. Los esfuerzos se renovaron para acompañar la carrera presidencial hacia 2015, pero algunos cambios fueron necesarios. Elevar el perfil de la fundación en la estructura partidaria y en los medios, y profesionalizar y agregar nuevas funciones, fueron los objetivos de esta nueva etapa del *think tank*. De todas formas, el trabajo de Pensar siguió respondiendo a las funciones típicas del conocimiento y de los *think tanks*: la diagramación de los planes de gobierno y el trabajo con los parlamentarios como función instrumental de conocimiento y soporte de la actividad política; la discusión en mesas de trabajo y la organización de charlas y seminarios como ámbitos de difusión¹⁰¹; la generación de contenidos discursivos como función simbólica y legitimadora de políticas; y el vínculo con otros actores individuales y colectivos, nacionales e internacionales, como función de redes de conocimiento. Aunque de forma menos explícita, la condición de organización con personería jurídica, le posibilita a Pensar erigirse como conducto financiero para apoyar la actividad político-partidaria del PRO, canalizando el aporte de sectores privados que prefieren financiar a una fundación antes que a un partido. Las funciones de Pensar se completan con el surgimiento de un nuevo espacio institucional con el objetivo de fortalecer la presencia territorial del PRO, en especial de cara a las elecciones: la Red Federal.

¹⁰¹ Algunos seminarios destacados han sido: "Las 100 propuestas para la provincia de Buenos Aires", "Seminarios de perspectivas económicas y sociales 2012/2013", "Seguridad: un mejor camino hacia la gestión local".

2.5. La Red Federal: expansión territorial del PRO y contenidos de campaña

Luego de la experiencia de 2011 los dirigentes del PRO asumieron que, para elevar el caudal electoral del partido, era necesario salir de la burbuja de la ciudad de Buenos Aires y los principales centros urbanos del país: “Desde 2011, el partido y su líder han estado visitando las provincias activamente para establecer nuevas alianzas y reclutar cuadros” (Morresi y Vommaro, 2013:21). La Red Federal, creada en 2012 al interior de la Fundación Pensar, ha sido un instrumento clave para apuntalar dichos objetivos.

El sitio web de Pensar sugiere que el objetivo de la Red Federal es “ayudar a movilizar el debate de ideas al interior de cada provincia para que surjan propuestas y planes locales que podamos implementar a partir de 2015”. Según Andrés Boeninger, Coordinador General de la Red Federal, “la Red es el enlace de la estructura nacional con las provincias”, y busca “llevar el debate de políticas públicas a las provincias” (entrevista a Martina Gesell): “El Pro está en un proceso de expansión territorial, tiene candidatos en algunas provincias y la fundación acompaña al armado partidario en las provincias formando equipos técnicos, llevando especialistas a dar charlas y publicando notas en la prensa”¹⁰². Para apuntalar el crecimiento en el interior del país, se formó un equipo de trabajo de 10 personas que, a su vez, articulan con las distintas sedes provinciales de la fundación y otras instituciones locales.

La Red Federal comenzó su trabajo identificando demandas en los distintos territorios: “En función de la densidad poblacional y la importancia del territorio en términos electorales, se elaboró un mapa de actores en las provincias” (entrevista a Andrés Boeninger). Se buscaba “saber con quién hablar” en distintas partes del país. A partir de ello, se diagramaban itinerarios de viaje, donde se organizaban charlas con los técnicos de “Pensar Nación” con el objetivo de “pasar el mensaje de qué era Pensar y conocer la situación local, a partir del diálogo con los medios de comunicación y los principales actores locales”. Pero poco a poco se dieron cuenta que había margen para lograr una presencia más permanente: “Ante la buena recepción, empezamos a pensar en abrir sedes provinciales”.

En efecto, una de las principales tareas de la Red es desarrollar sedes provinciales de la Fundación Pensar, con el objetivo de lograr mayor permeabilidad territorial. Las sedes de Mendoza y La Pampa, creadas en 2012, fueron los primeros pilotos y, según Boeninger, “fueron un éxito”. Al día de hoy, existen más de 15 sedes provinciales de

¹⁰² Miguel Braun en Revista Crisis, “La usina del eterno retorno”, 6 de noviembre de 2015. Disponible en: <http://www.revistacrisis.com.ar/notas/la-usina-del-eterno-retorno>.

Pensar¹⁰³. Cada sede tiene un presidente, quien generalmente es una figura local reconocida, y un Director Ejecutivo, que hace de nexo con “Pensar Nación”. Además, las sedes tienen un Consejo Asesor, directores, coordinadores y equipos de trabajos. Las sedes son una suerte de franquicias de “Pensar Nación”: “Tienen personería jurídica, son autárquicas y generan sus propios recursos” (entrevista a Andrés Boeninger). La principal fuente de recursos es el financiamiento privado local que logran conseguir los líderes de las sedes a partir de sus vínculos, complementado con el tiempo que donan los cuadros políticos del PRO y algún apoyo que llega desde Buenos Aires.

Lo que se busca es replicar a Pensar en los distintos territorios: “La Red Federal utiliza la metodología de trabajo de la Fundación Pensar en cada una de las sedes provinciales o municipales: asiste a nuestros candidatos, arma equipos de trabajo, genera espacios de debate de políticas públicas y fomenta la vinculación entre sectores de la sociedad civil, el empresariado, académicos, políticos y vecinos”¹⁰⁴. En ese sentido, el trabajo de la Red Federal es también el de fortalecer la “vinculación político-institucional con actores relevantes en las provincias e identificar equipos” (entrevista a Martina Gesell). Al igual que sucede a nivel nacional, la presencia territorial de Pensar a través de las sedes permite el acercamiento de personas que quieren participar en política “desde otro lugar”, “aportando al pensamiento de políticas públicas” (entrevista a Martina Gesell). Quintana se refiere a esta función de contención de las sedes: “Los empresarios sin experiencia política se sienten más cómodos aportando a Pensar que a una estructura política, sobre todo en las provincias chicas. En general, es un paso intermedio a la política partidaria”. Es el caso de Lucas De Rosas, director de Pensar Mendoza, quien dice haberse sumado para “pensar políticas y fomentar la participación de la ciudadanía”. De Rosas, abogado que trabaja en el sector privado, y se acercó a la organización de la mano de Oscar de Marchi, recientemente electo intendente de Luján de Cuyo, y presidente de la sede de Pensar en la provincia, diferencia el trabajo de la sede del mundo de la política: “No lo veo como actividad político-partidaria, sino como colaboración. Si a alguien le interesa la política, lo derivamos hacia el partido”. Al igual que a nivel nacional, se busca separar al espacio de generación de ideas del de la política.

Sin embargo, según la Diputada Nacional por Santa Fe, Gisela Scaglia, el tipo de perfiles que se acerca a las sedes provinciales es distinto a quienes se acercan a “Pensar

¹⁰³ En Chubut, Córdoba, Corrientes, Entre Ríos, La Pampa, Mendoza, Río Negro, San Juan, Santa Fe, Tierra del Fuego, Tucumán. Además, en la Provincia de Buenos Aires tienen sedes por cabecera de sección: Bahía Blanca, Junín, La Matanza, La Plata, Mar del Plata y Olavarría.

¹⁰⁴ Sitio web de la Fundación Pensar: www.fundacionpensar.org

Nación”: “En Buenos Aires se buscan perfiles más técnicos y staff fijo. En la provincia se acercan personas en forma voluntaria, algunos técnicos y otros que quieren colaborar. Más que realizar investigación, lo que se busca es canalizar la participación”. Aun así, algunas sedes, como Mendoza, logran profesionalizarse más que otras: “Empezamos siendo voluntarios, pero luego, mediante aportes privados, comenzamos a armar un grupo más estable, con cinco o seis personas fijas, con un grupo consultor y equipos con líderes” (entrevista a Lucas de Rosas). Para sumar voluntades, se organizan reuniones participativas donde se busca que cada persona interesada encuentre un espacio desde el cual aportar y participar: “Empezamos convenciendo a la gente para que se sume, le contábamos qué hacía Pensar. Sumamos a muchos profesionales que dedican 2 horas de trabajo semanal para reunirse” (entrevista a Lucas de Rosas).

Uno de las principales tareas de las sedes provinciales es pensar las políticas públicas locales. Por ejemplo, Pensar Mendoza ha trabajado en el plan de vitivinicultura. Para organizar ese trabajo, “Pensar Nación” los provee de la metodología descrita más arriba, lo cual permite “homogeneizar estilos” en las propuestas de las distintas sedes y de “Pensar Nación”. Para asegurar la consistencia entre el trabajo de “Pensar Nación” y las sedes, se realizan reuniones virtuales y presenciales con los directores de las sedes, en las que, desde Buenos Aires, se establecen las líneas de trabajo. Además, “se analizan las políticas de la Ciudad que han sido exitosas y pueden llevarse a las provincias, como el rediseño de la seguridad vial o el armado de la policía metropolitana, buscando entender su cultura” (entrevista a referente provincial del Ministerio de Gobierno¹⁰⁵). Sobre esto último, Ducoté, recientemente electo intendente de Pilar, sostiene: “No sirve mucho la agenda de la ciudad en otros territorios. Falta matriz para adaptar las políticas a otras latitudes”. Para ello, “cada provincia le pone su particularidad. Pero todo está alineado con lo nacional, y se retroalimenta” (entrevista a Gisela Scaglia).

En algunos casos, distintas sedes coordinan su trabajo en lo que refiere a temáticas comunes: “Con Pensar La Pampa trabajamos el tema aguas, y con Pensar San Juan el tema vitivinícola. Siempre facilitado por Pensar Nacional” (entrevista a Lucas de Rosas). Las sedes también buscan incidir en las políticas locales: “De a poco nos vamos ganando el espacio de asesores de concejales departamentales” (entrevista a Lucas de Rosas). Emulando a “Pensar Nación”, Scaglia imagina a Pensar Santa Fe como “el *think tank* del próximo gobernador”. A diferencia de lo que sucede en la Ciudad de Buenos Aires, las

¹⁰⁵ Entrevista realizada el 9 de febrero de 2015.

demás gestiones subnacionales, incluidas las legislaturas provinciales, “necesitan más apoyo” (entrevista a Francisco Quintana).

La metodología para pensar las políticas públicas no es el único aporte que llega desde “Pensar Nación”. Esta última asesora a las sedes en un abanico amplio de cuestiones que van desde “el desarrollo de fondos, la agenda de vinculación con actores, la comunicación, el manual de estilo, las fichas de política públicas, el manual para uso de nuevos medios y redes sociales, entre otros” (entrevista a Andrés Boeninger). Además, “Pensar Nación” ayuda con financiamiento en especies: envía computadoras y costea el viaje de referentes del PRO y “Pensar Nación” a las provincias.

En muchos casos, los miembros de la sede de Buenos Aires trabajan también en las sedes provinciales. Este es el caso de los diputados nacionales por las distintas provincias, que se involucran activamente en las sedes de sus territorios. Por ejemplo, Gisela Scaglia, Diputada Nacional por Santa Fe, integra la mesa Agroindustrial en “Pensar Nación” y es parte del Directorio de Pensar Santa Fe, donde además coordina los equipos técnicos de Desarrollo Social. Sin embargo, la misma Scaglia considera que esa situación no es ideal y sugiere, a futuro, una mayor especialización de los cuadros en las sedes provinciales: “En Santa Fe somos pocos y repartimos el trabajo entre los mismos recursos: yo soy candidata en mi provincia, dirijo un equipo en Santa Fe Pensar y también participo de las mesas de “Pensar Nación”. A futuro, deberíamos lograr una mayor dedicación para cada tarea” (entrevista a Gisela Scaglia).

El objetivo de articulación federal de la Red no se acaba en el desarrollo de sedes provinciales y el apoyo a la elaboración de propuestas de política pública locales. Entre sus principales funciones también se encuentra la de generar contenidos de campaña para los distintos candidatos provinciales y locales del PRO. Este trabajo comenzó en la campaña de medio término de 2013, cuando la Red elaboró contenidos discursivos y de estrategia de vinculación de los candidatos. El trabajo dio sus frutos: en esa elección, el PRO comenzó a revertir uno de sus déficit históricos, la federalización, sumando a un senador por Entre Ríos, tres diputados por Santa Fe y otros por Córdoba, La Pampa y San Juan (uno en cada caso)¹⁰⁶. Según Boeninger, esta experiencia les permitió “dar un salto del esquema institucional al esquema político”.

Aquí también se vislumbra el carácter “híper metódico” de PRO (entrevista a Andrés Boeninger). El trabajo se divide en tres momentos: a) instalación de candidatos

¹⁰⁶ El Estadista, “La Fundación Pensar se prepara para 2015”, 7 de mayo de 2015. Disponible en: <http://elestadista.com.ar/?p=4370>.

(en general, “miembros del sector privado con trayectoria social”¹⁰⁷), b) propuestas, y c) pedido de votos. Cabe destacar que la elección del candidato que representará al PRO es decisión del Ministerio de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, a cargo de la campaña del partido, no de la Red: “Pensar no toma decisiones políticas, llega cuando todo está definido” (entrevista a Martina Gesell). La Red articula con los referentes provinciales del Ministerio de Gobierno una vez decidido el apoyo a un candidato: “Para Pensar las políticas, recurrimos a Pensar” (entrevista a referente provincial del Ministerio de Gobierno).

El trabajo inicia con una entrevista con los candidatos “para conocer su *background* y la agenda pública del territorio” (entrevista a Andrés Boeninger). A partir de allí, se generan contenidos en torno a tres ejes: “el futuro, la cercanía (no hablar de lo que habla la política, sino de lo que la gente quiero escuchar) y la positividad” (entrevista a Andrés Boeninger). Se busca, además, que los contenidos para las campañas locales estén alineados con la estrategia nacional: “Vamos desde el orden central al territorial, y de lo territorial a la idea fuerza. La Red Federal es parte del *soft power* de la estrategia nacional” (entrevista a Andrés Boeninger). En los territorios donde el PRO no tiene candidatos, la Red Federal trabaja para posicionar la candidatura presidencial de Macri. Además, en algún punto, el trabajo de la Red y la campaña del partido se mezclan: “Nos ponemos el paraguas del PRO o de Pensar según el contexto” (entrevista a Andrés Boeninger).

Algunos ejemplos de contenidos generados en el marco de las campañas incluyen las “100 propuestas de política pública para la Provincia de Buenos Aires en la campaña 2013” o el apoyo a la presentación de proyectos de ordenanza sobre movilidad sustentable en la ciudad de Mendoza. Un episodio que da cuenta del trabajo de la Red tuvo lugar en el marco de la campaña para gobernación de Santa Fe en 2015, en la que el candidato de PRO fue Miguel Del Sel. Los *focus groups* organizados por el PRO en Rosario y los medios de comunicación de la ciudad coincidían en la preocupación en torno al narcotráfico. Tomando nota de ello, la Red Federal recomendó al candidato y su equipo hablar sobre el tema, para lo cual se trajeron a políticos mexicanos y colombianos con experiencia en lidiar con el narcotráfico para que lo asesoren.

La generación de contenidos de campaña implica relacionarse con distintas instancias. Por un lado, es fundamental la articulación con el equipo de comunicación del

¹⁰⁷ Entrevista a referente provincial del Ministerio de Gobierno.

partido: “No hacemos nada sin su aprobación” (entrevista a Martina Gesell). Por otro, los contenidos de campaña se nutren de los planes de gobierno generados por Pensar. Se trata de una retroalimentación constante: “Los planes alimentan la campaña, y el trabajo territorial acerca interlocutores locales para los planes de gobierno” (entrevista a Andrés Boeninger). Las sedes provinciales también juegan un papel central: a la vez que acercan individuos que quieren colaborar en la campaña, funcionan como “ámbitos de difusión” donde se organizan charlas y seminarios a las que viajan los referentes nacionales de Pensar y PRO como parte de la estrategia de territorialización y búsqueda de apoyo. También asesoran a sus candidatos locales: “Apuntalamos a candidatos para alimentar su discurso” (entrevista a Lucas de Rosas).

A su vez, la campaña permite generar subproductos comunicacionales *ad hoc* para otras instancias de la política, como son los módulos de política pública para Escuela de Dirigentes del PRO: “Buscamos generar una cinta de producción lo más larga posible, con diferentes insumos para diferentes actores e instancias” (entrevista a Andrés Boeninger).

El trabajo de la Red Federal es valorado por los miembros de PRO vinculados a la campaña electoral. Según un referente provincial del Ministerio de Gobierno¹⁰⁸, existe una diferencia importante entre la manera de hacer campaña del partido con la Red Federal respecto a campañas anteriores. Se destaca la posibilidad de articular con un grupo de trabajo estable: “Ahora Pensar ayuda a planificar propuestas y contenidos de campaña: tenés evidencia para justificar las decisiones y las propuestas de los políticos. Antes íbamos a ciegas”. Al igual que sucede con los planes de gobierno, la Fundación Pensar, desde la Red Federal, ayuda a PRO a trabajar en un marco de mayor certidumbre, con más información y menos improvisación.

La experiencia de la Red Federal en la Fundación Pensar responde a las cuatro funciones que Uña (2006) describe para los *think tanks*. En primer lugar, el desarrollo de sedes provinciales puede entenderse como soporte de la actividad política en tanto responde a un objetivo de territorialización que tiene como meta apoyar a la construcción del partido político como fuerza nacional. Esta función es crítica en el marco de una fuerza política como el PRO que, hasta 2015, y a diferencia de otros espacios políticos argentinos, sobre todo el peronismo, tenía poca presencia en las provincias, concentrando

¹⁰⁸ Solicitó permanecer anónimo.

su apoyo electoral en la Ciudad de Buenos Aires y en algunas de las ciudades más importantes del interior. Al igual que sucede con Pensar Nación, las sedes contribuyen de otra manera menos explícita a la actividad política: en tanto organizaciones con personería jurídica, permiten canalizar el aporte de sectores privados que comulgan con ideas del PRO, pero que prefieren financiar a una fundación que piensa políticas públicas antes que a un partido, aun cuando la frontera entre el trabajo de la organización en torno a propuestas de política pública local y las actividades de campaña se presenten como borrosas. Segundo, la agenda de vinculación institucional que lleva adelante la Red Federal y la convocatoria que hacen a distintos sectores e individuos en las provincias colocan a Pensar y a las sedes provinciales en el lugar de ámbitos de difusión, es decir, de promoción de “espacios de encuentro, intercambio, debate y negociación”. Tercero, ese mismo trabajo de vinculación y el desarrollo de sedes provinciales responden a la función de redes, en tanto estas últimas sirven como puerta de entrada de otros actores al trabajo del PRO y amplifican el mensaje de Pensar. Por último, la generación de contenidos por parte de la Red Federal se inscribe dentro de la función de legitimación de políticas y, también, de los candidatos provinciales y locales, en tanto brinda sustento técnico a las propuestas y da cuenta de la capacidad de manejo de los desafíos de políticas a nivel subnacional.

Por otro lado, la evolución de la Red Federal en el marco de la Fundación Pensar ilustra la importancia de las campañas electorales como instancias que, inevitablemente, alteran la dinámica de trabajo de los *think tanks* (Uña, 2006; Cociña y Toro, 2009). En efecto, conforme se acerca la instancia electoral, el trabajo en torno a los planes de gobierno queda relegado en favor del trabajo de campaña: “Hoy el trabajo se lo come la campaña” (entrevista a Gisela Scaglia). José Anchorena explica como la dinámica de campaña altera las prioridades de la fundación: “En tiempos electorales, y a medida que se aproxima el horizonte de gobierno, hay menos margen para discutir políticas públicas y se trabaja más sobre la percepción”.

La experiencia de Pensar también confirma la hipótesis de que es esperable que el período de campaña impacte en la densidad organizacional del *think tank*, determinando la ampliación de su estructura, o alterando el peso de las distintas áreas: “La estructura es flexible, responde a la política” (entrevista a Francisco Kotrba, Director Operativo de la Fundación Pensar). La Red Federal es un ejemplo de estructura al servicio de la campaña: “La Red logró adquirir mucho peso en Pensar, hoy es el 75% del trabajo de la fundación” (entrevista a Andrés Boeninger). La coyuntura también genera que se acerquen “personas

más partidizadas” (entrevista a Francisco Kotrba). A su vez, el proceso de campaña generó que, al tiempo que las sedes contribuían a posicionar a los candidatos provinciales, estas también se fortalecían como organizaciones. Gisela Scaglia da cuenta de esta situación para el caso de Santa Fe: “A medida que crecía la importancia de Del Sel, se instalaba más la fundación”. La expansión territorial no solo fortaleció a las sedes, sino a toda la Fundación Pensar: “Pensar evolucionó al compás de la expansión en las provincias y la suma de actores locales” (entrevista a Carmen Polledo, legisladora de la Ciudad de Buenos Aires). Como declaró un referente provincial del Ministerio de Gobierno: “A medida que se consolida el PRO en las provincias, recurrimos más a Pensar”.

2.6. Institucionalización e incidencia

Sergio Berensztein, una de las personas que formó parte de Pensar en sus orígenes, cuando aún se trataba de un grupo ideológico y no de una estructura como la que vemos hoy, sostiene que la versión actual es un “escenario de éxito” respecto de la que imaginaron en los inicios. En la evolución de grupo ideológico a *think tank* partidario, y sobre todo luego de la experiencia fallida de 2011, Pensar ha logrado reconocimiento tanto interno (del partido) como externo (medios y otras audiencias). En efecto, Braun destaca que del 2011 al 2013 Pensar atravesó una “etapa de institucionalización”. De la mano del trabajo con los planes, y a medida que se fueron profesionalizando las distintas aristas de su trabajo, la fundación creció en importancia: “Pensar atravesó un proceso de creciente instalación. La fundación se volvió una necesidad en la medida en que se clarificó su rol”. Las palabras de Avogadro¹⁰⁹, Subsecretario de Economía Creativa del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, dan cuenta de un proceso de aprendizaje y adaptación mutua entre el PRO y Pensar, entre el partido y su *think tank* interno.

La mayoría de los entrevistados coinciden en que uno de los principales factores que explican el éxito de Pensar y su integración al PRO es el apoyo explícito e “incondicional” que Mauricio Macri, líder del partido, le ha brindado a la fundación: “El apoyo de Macri es fundamental para validar el trabajo de Pensar. Si alguien quiere colaborar, Mauricio lo refiere a Pensar” (entrevista a Santiago Hardie). Dicen los miembros de Pensar que Macri ve en la fundación un instrumento valioso para gobernar y fortalecer la comunicación del partido: “Cada vez que habla de los planes, Macri hace referencia a Pensar” (entrevista a Jorge Triaca). Según Ducoté, el apoyo de Macri se

¹⁰⁹ Entrevista realizada el 26 de febrero de 2015.

evidencia en el hecho de que “el PRO puso sus fichas en un solo lugar. Macri solo le dedica tiempo a Pensar: allí va a charlar y canaliza su agenda. Eso le da mucha legitimidad a la fundación”. En ese sentido, Morresi subraya el carácter “personalista de Pensar, su objetivo es la construcción de una candidatura política”: “Es el propio jefe de Gobierno quien más usufructúa los beneficios de las relaciones y la plataforma de Pensar”¹¹⁰.

El apoyo político y el acceso directo al líder de PRO explican el creciente posicionamiento interno de Pensar. Además, siguiendo a Baier y Bavkis, Pensar le brinda a Macri, en tanto líder del partido, un espacio “seguro” y “amigable” para reflexionar, proponer y experimentar con nuevas ideas, “desarrollar planes y propuestas de política por fuera de la burocracia gubernamental” (Ducoté, 2006:225), a la vez que le permite conocer la opinión de públicos receptivos y críticos.

Un primer indicador de la evolución positiva de Pensar es el crecimiento de su estructura desde sus orígenes. La fundación cuenta con siete empleados en relación de dependencia, unas treinta personas trabajando en lo cotidiano, la mayoría con contratos, un amplio número de consultores contratados *ad hoc* para conducir estudios específicos, y un fuerte componente de voluntariado, con más de 300 personas que donan su tiempo, entre los cuales se incluyen a los referentes del PRO y a “funcionarios de la ciudad que se involucran para poder proyectar la experiencia a nivel nacional” (entrevista a José Anchorena). Esta vasta estructura dista mucho de las cuatro personas y unos pocos colaboradores con la que se contaba al momento del relanzamiento de la fundación en 2010, comandados por Braun y Petrella. El rápido crecimiento y la complejidad de la estructura y las funciones han llevado a que en 2013 se establezca la figura de Gerente General de la fundación, posición que ocupa Santiago Hardie, un abogado del sector financiero con pasado militante en partidos liberales, que decidió sumarse porque “me iba bien en mi actividad privada, y decidí retornar a la política”. Según Hardie, “la posición de Gerente General se debe al crecimiento de la fundación. Se volvió necesaria una persona que se encargue de gestionar la organización: el staff, las cuestiones financieras y el desarrollo de fondos”.

El crecimiento de la estructura de Pensar y su creciente integración al partido se debe también a factores de la dinámica de la competencia política, los cuales terminan impactando en la “densidad organizacional del *think tank*”: “Mucha gente comenzó a acercarse porque a Macri le va bien” (entrevista a Martina Gesell). El crecimiento en las

¹¹⁰ Revista Crisis, “La usina del eterno retorno”, 6 de noviembre de 2015. Disponible en: <http://www.revistacrisis.com.ar/notas/la-usina-del-eterno-retorno>.

encuestas aumenta la expectativa de que el PRO se convierta en partido de gobierno a nivel nacional, lo cual despierta el interés de distintos actores. Además, según Fernández, “los números de las encuestas alimentan el entusiasmo y la motivación de las personas que trabajan en la institución”.

Pensar recibe desde empresarios que deciden brindar apoyo económico, a consultores que se acercan a proveer sus servicios, y jóvenes voluntarios que se deciden a participar en un espacio que consideran menos político y más técnico: “En los últimos años se acercó mucha gente: no existían muchos espacios para contener recursos humanos técnicos. Somos una suerte de *head hunting* de perfiles técnicos” (entrevista a Matías Fernández).

En efecto, la división que Macri y los líderes del PRO han construido entre el partido y la fundación ha favorecido el acercamiento de diversas personas y sectores: “Si querés técnica, vas a Pensar; si querés política, vas al partido” (entrevista a Nicolás Ducoté). Al igual que en el caso de Macri, y como se desprende del marco teórico, Pensar se presenta como un espacio “resguardado” en el que expertos e interesados en la dimensión técnica de las políticas públicas pueden proponer sus ideas, “en un entorno discreto y no acusado de partidismo o competencia dentro del partido” (Baier y Bavkis, 2006:65): “Pensar sirve a gente que no quiere o puede meterse en política” (entrevista a Santiago Hardie). Pensar no es el PRO, pero “es un vaso comunicante con el partido” (entrevista a Nicolás Ducoté), “un puente que permite a otros arrimarse desde lo técnico” (entrevista a Paula Bertol). Aunque refiriéndose a los *think tanks* gubernamentales, Mackenzie, Pellini y Sutiyo (2015) sostienen que la claridad entre las funciones de los distintos espacios es clave para el buen funcionamiento de los *think tanks*¹¹¹.

Al mismo tiempo, para muchos profesionales con ambiciones políticas, Pensar se erige como paso intermedio para saltar a la política partidaria. Como sostienen Denham y Garnett (1998), la creciente profesionalización de la política, hace que la experiencia de trabajo en un *think tank* sea una plataforma importante para aspirar a puestos de gobierno (o del partido). La llegada de Petrella a la legislatura de la Ciudad de Buenos Aires y el nombramiento de Braun como Director del Banco Ciudad, y más recientemente como Secretario de Comercio del gobierno nacional, también ilustran este salto de la técnica a la política, una de las vías paradigmáticas de incidencia por parte de los *think tanks* internos (Cociña y Toro, 2009). Braun es, además, “uno de los cinco referentes

¹¹¹ Según los autores, dos preguntas adquieren importancia: ¿Cuál es la principal área de trabajo del *think tank*, comparada con otras instituciones? y ¿A quién reporta el *think tank*?

económicos de Macri” (entrevista a Iván Petrella). Yendo más atrás en el tiempo, el mismo Triaca, director ejecutivo de la primera versión de Pensar, logró convertirse en diputado nacional y, recientemente, fue electo como Ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Al respecto, Ducoté reflexionaba: “Pensar servirá como puente entre técnica y política si logra meter gente en la gestión. Si no, su peso político será escaso”. Es importante volver a mencionar que, en el caso de Braun y Petrella, el salto a la política fue parte de una estrategia diseñada desde la fundación para aumentar su incidencia. Pero lejos de ser privativo de Braun o Petrella, el salto a la política parece ser un objetivo colectivo: “Miramos el organigrama de Nación y tenemos estudiado dónde va a estar cada uno si llegamos al gobierno nacional” (entrevista a Andrés Boeninger).

Sobre la creciente politización de Pensar, Braun sostiene: “En el camino Pensar se hizo un espacio para ser actor político. Hoy se reconoce a Pensar como un lugar desde donde acceder a la política. Eso atrae a perfiles con interés en la política a la vez que otros partidos reconocen a la fundación como un actor con el cual construir alianzas políticas”. En la misma línea, Scaglia agrega: “El gran logro de Pensar fue su involucramiento en la actividad política partidaria: las candidaturas y los equipos técnicos crecieron a la par. Quienes crearon Pensar se posicionaron en el partido como recursos importantes, ganaron prestigio, y eso en política implica recursos”. Además, Braun destaca que muchos miembros del PRO se han acercado a Pensar “para expandir su influencia política” y posicionarse en la estructura partidaria (Cociña y Toro, 2009): “Pensar es un instrumento del PRO, pero también de algunas personas para posicionarse dentro del partido” (entrevista a Francisco Kotrba). El caso de Cabrera, ideólogo de la versión *think tank* de Pensar y responsable de insistir en la necesidad de contar con *think tank* partidario, es uno de los más paradigmáticos: “Pensar le dio la posibilidad de ser útil en la campaña” (entrevista a Nicolás Ducoté).

El trabajo de la fundación para aumentar su visibilidad pública, uno de los dos objetivos comunicacionales luego de la experiencia de 2011, fue otro de los hitos de incidencia. Pensar se preocupó activamente por “tomar vuelo público” (entrevista a Matías Fernández), posicionar a sus voceros en los medios y acercar contenidos en formatos atractivos a los periodistas. En los últimos años han sido frecuentes las columnas de opinión en diarios nacionales y las apariciones en televisión de Petrella o Braun, muchas veces acompañando a referentes del PRO, y otras debatiendo con intelectuales y técnicos de otras fuerzas políticas sobre temas variados. Esa visibilidad generó reputación: “Los medios saben que los técnicos de Pensar no te venden pescado podrido,

que hay estudios que respaldan a la información que se les acerca” (entrevista a Fernando Rodeles). Las apariciones públicas también contribuyeron a legitimar al PRO: “Pensar ha contribuido a romper el prejuicio de que en el PRO no hay gente idónea” (entrevista a Iván Petrella).

De hecho, los líderes de PRO no pierden oportunidad de legitimar al partido con la capacidad técnica de la fundación: "tenemos expertos en economía, energía, transporte, educación, desarrollo social que están trabajando área por área analizando las mejores oportunidades para el país"¹¹². “Los equipos” también son importantes para legitimar a figuras que no provienen del campo de la política, como es el caso del artista Miguel Del Sel, candidato a gobernador de Santa Fe en 2015 (entrevista a Gisela Scaglia). La búsqueda de talentos adquiere así una importancia capital para Pensar y para el PRO, no solo para diseñar las políticas y contar con buenos cuadros en caso de que se llegue al poder, sino también para mostrar al partido como un espacio que se preocupa por la capacidad de los futuros tomadores de decisión: “Nuestro equipo está recorriendo todo el país buscando los mejores profesionales”¹¹³. En ese sentido, a la vez que Pensar legitima al PRO, el partido legitima al *think tank*¹¹⁴.

Pensar también logró reconocimiento en el plano internacional. La Universidad de Pennsylvania, que hace años elabora un reconocido *ránking* de *think tanks*, comenzó a incluir a Pensar en 2013, cuando lo calificó como el vigésimo tercero *think tank* de América Latina y Central, y el vigésimo quinto *think tank* con afiliación a un partido político en el mundo. En 2014, la fundación obtuvo, en las mismas categorías, el puesto veinticinco y el veinticuatro (respectivamente). Más allá del resultado, Pensar es la única fundación partidaria argentina que figura en el *ranking*. Aquí también se logra ver cómo Pensar ha logrado insertarse en redes de conocimiento internacionales, ocupando espacios junto a FAES o las tradicionales fundaciones alemanas. Estos pergaminos internacionales han sido capitalizados por los referentes del PRO ante sus distintas audiencias. En 2013, Cabrera le decía a Infobae: “Macri tiene a la Fundación Pensar, que fue nombrada como el segundo mejor *think tank* partidario en América Latina. No conozco a ningún candidato

¹¹² Francisco Cabrera en Infobae, El PRO se defiende: "Tenemos equipos reconocidos a nivel mundial", 23 de enero de 2013. Disponible en: <http://www.infobae.com/2013/01/23/692876-el-pro-se-defiende-tenemos-equipos-reconocidos-nivel-mundial>

¹¹³ Ídem.

¹¹⁴ Vecchioli, en su análisis del Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS), refiere a este mecanismo de legitimación mutua: “La apropiación de información considerada de “calidad” y suministrada por el CELS califica y prestigia a los usuarios de la misma, produciéndose, al mismo tiempo, en efecto idéntico pero inverso sobre la propia ONG que se ve prestigiada por el prestigio de las instituciones que apelan a su saber experto” (2011:201).

que trabaje en esa dirección”¹¹⁵. Y agregaba: "Este reconocimiento es muy importante, porque demuestra que Mauricio Macri es el único líder político y el PRO el único partido político que posee un *think tank* reconocido a nivel mundial”.

Es importante destacar que el reconocimiento internacional no se ha traducido en un mayor apoyo de fuentes de cooperación en el mundo, a diferencia de lo que sucede con los *think tanks* externos, para los cuales el apoyo internacional es uno de sus principales sostenes: “No hay financiamiento para *think tanks* partidarios en Argentina” (entrevista a Miguel Braun). Como mencionábamos en el marco teórico, la independencia de los centros de investigación suele ser una condición para acceder a los fondos de cooperación internacional (Mendizabal, 2009).

Ahora bien, el creciente posicionamiento de Pensar en la estructura partidaria del PRO no fue lineal ni estuvo exento de rispideces: “Cualquier estructura nueva genera ruido” (entrevista a Enrique Avogadro). Según uno de los entrevistados que trabaja en la comunicación de la organización, en ciertas ocasiones “el capital técnico de Pensar chocaba con la política”. Como veíamos en el marco teórico, unos de los tantos motivos que pueden entorpecer la relación *think tank* interno-partido es la superposición de funciones con otras instancias de la estructura partidaria (Mackenzie, Pellini y Sutiyo, 2015). Una fuente de cortocircuitos fue el vuelo público que Pensar comenzó a tener vía sus voceros, lo cual generó ruidos con el equipo de comunicación del PRO. Desde el lado de “la política”, acusaban a Pensar de “falta de disciplina partidaria”. Con el correr del tiempo, el trabajo entre los equipos de comunicación de ambos espacios se volvió más coordinado, y logró responder mejor a los intereses del partido, es decir, al objetivo de ganar las elecciones presidenciales de 2015. Según Matías Fernández: “Pensar comenzó a bajar el perfil a la comunicación en los medios. Sabemos que ganar la campaña no depende de nosotros, sino de la comunicación del partido”. Hardie refuerza: “No nos interesa ser visibles, porque no sumamos desde ahí”. Y Cabrera destaca la contribución “invisible” de los planes de gobierno: “Los planes no son visibles, pero aportan la seguridad de saber lo que se hace”.

La decisión de bajar el perfil en los medios de comunicación diferencia a Pensar, en tanto *think tank* interno, de los *think tanks* externos, la mayoría de los cuales buscan activamente aparecer en la prensa y lograr reconocimiento público como mecanismo de

¹¹⁵ Francisco Cabrera en Infobae, El PRO se defiende: "Tenemos equipos reconocidos a nivel mundial", 23 de enero de 2013. Disponible en: <http://www.infobae.com/2013/01/23/692876-el-pro-se-defiende-tenemos-equipos-reconocidos-nivel-mundial>.

incidencia. De hecho, Pensar ha minimizado la producción de documentos para la discusión pública. Si “hasta 2014 sacábamos documentos con cierta periodicidad para posicionarnos públicamente” (entrevista a José Anchorena), hoy la situación es otra: “No comunicamos todo nuestro trabajo. Solo nos daría fama, pero no contribuye a nuestros objetivos” (entrevista a Santiago Hardie). Por un lado, esto se debe a que “Pensar está consolidado como marca y ya no necesita posicionarse” (entrevista a Fernando Rodeles). Por otro lado, detrás de esta decisión asoma una causa más estructural, vinculado a las modalidades que asume la discusión pública en la Argentina, tal como hacíamos referencia el caso del debate parlamentario: “Pensar dejó de publicar documentos debido a la polarización, es un desincentivo a compartir conocimiento. Publicar lleva tiempo y no rinde frutos” (entrevista a Matías Fernández). A su vez, Hardie sostiene que “el electorado común no le interesa saber qué va a hacer Macri o los candidatos”. Petrella brinda una explicación desde el punto de vista de la campaña electoral: “En campaña no se puede decir todo”. Una última razón es que en el último tiempo la fundación se enfocó “en los planes de gobierno, y estos no se comunican” (entrevista a Martina Gesell).

Hoy Pensar se encuentra integrada al partido: “se ha ganado el derecho de piso” (entrevista a Iván Petrella). Siguiendo a Mackenzie, Pellini y Sutiyo, Pensar logró ser reconocida por el PRO como “uno de nosotros”. Ha ido más allá del apoyo de Macri: “En general, las fundaciones partidarias responden y trabajan para líderes dentro de un partido Pensar es distinto: trabaja con todo el PRO” (entrevista a Pablo Tonelli). La mayoría de los miembros del partido valora los aportes técnicos que realiza la Fundación en distintas instancias: el equipo de comunicación destaca los contenidos discursivos, el equipo de campaña resalta el apoyo en la construcción de las candidaturas, los Diputados resaltan los insumos para la discusión. En ese sentido, Pensar cumple también una función ordenadora: “Pensar ayudó a establecer cierto orden sobre quién hace cada cosa, ordena esfuerzos para pensar las políticas públicas” (entrevista a Francisco Kotrba).

Además, Pensar se ha vuelto el referente del PRO en distintas temáticas: “Si me preguntan qué piensa el PRO sobre X tema, refiero a la página web de Pensar”¹¹⁶ (referente provincial del Ministerio de Gobierno). Todos reconocen la solidez técnica de sus equipos: “Pensar es importante por la formación de los jóvenes que la componen, como Petrella” (entrevista a Carmen Polledo), a la vez que destacan el hecho de que, a lo

¹¹⁶ Cabe aclarar que la página web actual de Pensar no presenta los documentos de política pública que sí visibilizaba en 2014, cuando se inició este trabajo. El autor de esta investigación ha buscado conocer las causas de este hecho, pero no ha obtenido respuestas por parte de los miembros de Pensar.

largo de los años, la Fundación ha sabido incorporar el conocimiento de la política partidaria a su trabajo: “Pensar es un buen mix entre un *think tank* “impoluto” y el conocimiento de la política” (entrevista a Enrique Avogadro).

La creciente integración de Pensar al partido también se percibe en el alineamiento discursivo: “Pensar se *aggiornó* al discurso del PRO, los documentos incorporaron el discurso y los valores del partido. La fundación es una “espalda” en términos de contenidos, que le da cuerpo y solidez al proyecto político” (Julieta Herrero). Pensar también se ha integrado desde lo simbólico: hoy la fundación comparte sus oficinas con otras instancias clave del partido como el equipo de comunicación del PRO, la Escuela de Dirigentes y la presidencia del partido, a cada una de las cuales les corresponde un piso en el edificio de Balcarce 412. Desde Pensar aseguran que esto no fue casual, sino producto de la buena “muñeca” de sus referentes: “Es para que haya más fluidez entre la estrategia política y la estrategia técnicopolítica”¹¹⁷.

Pensar se vincula, además, con otros espacios relevantes dentro del PRO, como la Escuela de Dirigentes, con la cual consensua los contenidos del programa de formación a la vez que le provee sus propios contenidos. Además, la fundación se involucra en el dictado de algunos módulos, como el de política pública o el de misión y valores del partido y “monitorea a los candidatos a través de “tutores” que los ayudan con los contenidos”¹¹⁸. Paula Bertol agrega: “Pensar integra a los mejores alumnos de la Escuela de dirigentes. La idea es que las políticas públicas incorporen a los dirigentes, fortaleciendo el puente entre la Escuela y la Fundación”. Además, el trabajo de expansión territorial impulsado por la Red Federal ha generado oportunidades para probar programas de formación como los que impulsa la Escuela.

A través de este recorrido por algunos hitos de incidencia y escenarios que dan cuenta de la integración de Pensar al partido, es posible reconocer algunos de los canales a través de los cuales la fundación acerca ideas al partido, algunos más formales y otros más informales. Las mesas de trabajo son el principal espacio de vinculación entre Pensar y el PRO. La mencionada relación con el equipo de comunicación para la generación de contenidos discursivos es otra vía mediante la cual ambos espacios se vinculan. El trabajo con el bloque parlamentario vía el enlace legislativo es otro canal que le permite a Pensar incidir en la construcción de la política nacional. Como vimos, el trabajo en las provincias

¹¹⁷ José Anchorena en, El Estadista, “La Fundación Pensar se prepara para 2015”, 7 de mayo de 2015. Disponible en: <http://elestadista.com.ar/?p=4370>.

¹¹⁸ La Nación, “El macrismo puso en marcha un semillero de dirigentes”, 24 de noviembre de 2014. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1746431-el-macrismo-puso-en-marcha-un-semillero-de-dirigente>.

es una vía de vinculación con líderes del partido operando en otros territorios. Por último, y como destacamos más arriba, Pensar goza de un canal de incidencia propio de los *think tanks* partidarios, “el acceso directo a los decisores del partido”: cada tres semanas, Pensar se reúne con Macri y discute los planes de gobierno.

Por último, Pensar no solo incide en los decisores del PRO, aunque, en tanto *think tank* interno, ellos sean su audiencia principal. También ayuda al PRO a incidir en actores sociales, a partir de su función de ámbito de difusión. La discusión en mesas temáticas de trabajo promovidas por Pensar, en las que se invita a distintos sectores relevantes a aportar su visión en el marco de la diagramación de planes de trabajo, es un proceso que, por sí mismo, genera incidencia: Pensar se da a conocer como *think tank* interno del PRO, presenta a sus miembros, transmite las ideas del partido, recluta a interesados.

Un hito que la mayoría de los miembros de Pensar suelen destacar como paradigma de incidencia son las ya mencionadas “13 propuestas para el agro”¹¹⁹, un proceso de discusión de más de tres años que permitió involucrar a muchos actores del campo y que culminó con un importante *rally* mediático por parte de los miembros de Pensar. A tono con lo que “debe hacer” un *think tank*, aquí puede notarse cómo Pensar capitalizó una ventana de oportunidad del contexto para incidir: luego del álgido y extendido conflicto entre el gobierno nacional y el sector del campo en 2008¹²⁰, Pensar y el PRO se erigieron como interlocutores políticos para diagramar políticas públicas que contemplaran los intereses del sector. En la presentación de las 13 propuestas del agro, Eduardo Buzzi, ex titular de la Federación Agraria Argentina, valoraba la importancia de “reunir consenso entre todos los sectores para que en el país no se sigan cometiendo los mismos errores”¹²¹. En la misma presentación, Macri sostenía: “nos estamos preparando para gobernar y esta es una propuesta concreta, punto por punto, sector por sector y actividad por actividad para que se sepa qué es lo que va a hacer nuestro espacio político a partir del 10 de diciembre de 2015 cuando tenemos la aspiración de gobernar el país”¹²².

¹¹⁹ Las trece propuestas para el agro incluyeron: 1. Apertura de las exportaciones y eliminación de los Registros de Operaciones de Exportaciones, 2. Nueva estrategia de relaciones económicas internacionales, 3. Competencia y transparencia en el mercado interno, 4. Reducción y eliminación de derechos de exportación, 5. Reducción general de los niveles de presión tributaria efectiva, 6. Simplificación de la normativa y reglamentación impositiva, 7. Amortización acelerada de inversiones, 8. Infraestructura para la producción, la competitividad y el desarrollo, 9. Ley nacional de fomento, 10. Carne vacuna, 11. Lechería, 12. Recuperación del RENATRE, y 13. Creación del Ministerio de Agroindustria.

¹²⁰ Desencadenado por el decreto del gobierno nacional que incrementaba las retenciones a la soja y el girasol.

¹²¹ “Macri presentó a la Mesa de Enlace un plan para reactivar la producción agropecuaria”, 8 de abril de 2014. Disponible en <http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/macri-presento-la-mesa-de-enlace-un-plan-para-reactivar-la-produccion-agropecuaria>.

¹²² “Macri presentó a la Mesa de Enlace un plan para reactivar la producción agropecuaria”, 8 de abril de 2014. Disponible en <http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/macri-presento-la-mesa-de-enlace-un-plan-para-reactivar-la-produccion-agropecuaria>.

Más allá de la integración de Pensar al partido y los hitos de incidencia de los que hemos dado cuenta, el trabajo de Pensar como *think tank* desafía a uno de los atributos que Acuña (2009) establece para este tipo de actores: su autonomía estratégica. Como se desprende del marco teórico, la capacidad de actuar con autonomía estratégica es fundamental para que los *think tanks* puedan cumplir con su función de incidencia, sin ser relegados al lugar de meros recursos organizacionales. Pero en tanto *think tank* partidario, Pensar incide sin ser completamente autónomo. Al respecto, Braun sostiene: “Pensar no tiene agenda propia, sino que acompaña a la del PRO”. También vimos como la Red Federal subordina sus acciones a la aprobación del equipo de comunicación del partido: “No hacemos nada sin su OK” (entrevista a Martina Gesell), y a las directivas de los jefes de campaña del PRO: “Hacen los que le piden Peña y Monzó para apoyar la campaña” (entrevista a Santiago Hardie). A su vez, en Pensar sostienen que “trabajamos a demanda con los diputados” (entrevista a Miguel Braun). Morresi, Vommaro y Belotti destacan la agenda “reactiva” de Pensar: “Pensar tiene una agenda propia: la de PRO. No obstante, el análisis de sus documentos y de sus intervenciones en los medios de comunicación revela la mayor incidencia de una actitud reactiva: (...) habla de aquellas cuestiones que el gobierno nacional y los medios ponen en la agenda pública”. Según los autores, no se trata de un tema menor porque la fundación debe “dar letra” a varios referentes del PRO para que empleen en público los argumentos que se elaboran en las oficinas del *think tank*. Como vimos en el marco teórico, aquí también Pensar responde a lo esperable de un *think tank* interno: orientar las áreas de estudio y los temas a ser abordados en función de la coyuntura política y las prioridades de la opinión pública.

Sin embargo, la poca autonomía de la que goza Pensar respecto del partido no es motivo suficiente para desplazarlos de la categoría *think tank*, o minimizar su incidencia en la estructura partidaria del PRO. De hecho, como se desprende del marco teórico, el reconocimiento de la condición de autonomía como clave para los *think tanks* se acentúa en aquellas definiciones que resaltan la necesaria independencia del *think tank* con respecto a estructuras gubernamentales, partidos políticos y grupos de interés (empresariales o sindicales) (Stone, 1996). Es decir, aplicar la condición de autonomía a los *think tanks* internos generará, de por sí, ciertos ruidos. En todo caso, cabe la pregunta es si es posible exigirle a los *think tanks* internos la misma autonomía que a los externos, ya que, después de todo, su objetivo es ser funcional al partido al cual responden. Al igual que hacen Mackenzie, Pellini y Sutiyo (2015) para los *think tanks* de gobierno, a la hora de analizar a los *think tanks* internos pareciera más útil trazar un continuum que va de

mayor a menor autonomía respecto del partido. El mismo Acuña, en entrevista con el autor de este trabajo¹²³, sostuvo que, más que asignarle al *think tank* interno la categoría de actor (con autonomía) o agente (portador de una lógica que no les es propia o recurso organizacional), es necesario prestar atención al equilibrio entre estas dos atributos: “un equilibrio que no es estable, y que está en constante movimiento”.

2.7. ¿Producción o administración de conocimiento?

En nuestro marco teórico hemos señalado que la producción de conocimiento para incidir en el debate y las decisiones públicas es un aspecto distintivo de los *think tanks*. Sin embargo, el trabajo de Pensar no responde directamente a esta función. Según Santillán, Pensar “no busca producir conocimiento, sino elaborar las políticas, para todas las áreas del Estado”. El trabajo en torno a los planes no puede asociarse a la tarea de investigación que suelen conducir los *think tanks*. Si bien metódico, el trabajo de Pensar se nutre más de investigaciones que encargan a terceros en modo de consultoría (además de consultores externos, Pensar solicita trabajos a instituciones como IERAL, Fundación Mediterránea o CIPPEC, entre otros) y de la información disponible en distintos espacios, que de la información que genera la propia fundación.

A su vez, desde Pensar buscan distanciarse de toda pretensión académica y se identifican con un objetivo más pragmático: “Nuestro valor agregado no es conceptual, sino tangible. Han pasado 4 años pensando los rumbos del partido, hemos contribuido a lograr un mayor nivel de certidumbre respecto de las acciones del PRO” (entrevista a Andrés Boeninger). La “batalla por las ideas”, una de las funciones clásicas de los *think tanks*, es más sutil en el caso de Pensar: “No somos académicos que te decimos qué pensar, sino una arena de discusión” (entrevista a Fernando Santillán). Al respecto, Morresi sostiene: “Pensar no busca cambiar las mentes de las elites. Es distinto, por ejemplo, a las fundaciones neoliberales previas [CEMA, Fundación Mediterránea, FIEL, entre otras]. No hay un objetivo intelectual, sino pragmático, con consecuencias claras en la práctica”. El presidente de Pensar describe el *ethos* de la fundación: “Pensar es una fundación que no sólo trabaja desde lo intelectual de manera abstracta y alejada de la realidad¹²⁴”, y agrega: “Debe ser un lugar de estudio, pero no solo de académicos, sino de estudio para la acción” (entrevista a Francisco Cabrera).

¹²³ Entrevista realizada el 17 de junio de 2015.

¹²⁴ Francisco Cabrera en Infobae, El PRO se defiende: "Tenemos equipos reconocidos a nivel mundial", 23 de enero de 2013. Disponible en: <http://www.infobae.com/2013/01/23/692876-el-pro-se-defiende-tenemos-equipos-reconocidos-nivel-mundial>.

Como se desprende de nuestro marco teórico, este rasgo es común a los *think tanks* internos, quienes presentan una mayor inclinación a realizar tareas vinculadas a la promoción del debate, la promoción de ideas y la construcción de redes, más que a investigar o desarrollar políticas públicas. Baier y Bavkis (2006) sostienen que, en casos particulares, se les puede asignar la tarea de elaborar planes de gobierno, como es el caso de Pensar. También Thompson destacaba que la producción de conocimiento mediante la investigación científica, característica central de los *think tanks*, ocupaba un lugar poco destacado en las fundaciones políticas “en cuanto actividad específica y sistemática, aunque tiene un espacio preponderante en las declaraciones de principios de cada una o en sus propósitos institucionales” (1994:39).

Siguiendo a Mackenzie, Pellini y Sutiyo (2015), más que dedicarse a producir investigación o información, los *think tanks* internos se manifiestan como intermediarios (*brokers*) o administradores de información o conocimiento. A la hora de generar investigación, se opta por la contratación de servicios de expertos. Más que un productor, Pensar sería entonces un administrador de conocimiento: encarga estudios, los pone en discusión con otros actores, se nutre de esos trabajos y discusiones para elaborar planes de gobierno y generar contenidos discursivos, los cuales recicla muchas veces en productos como documentos o módulos para cursos. Sin embargo, esta característica no afecta su condición de *think tank*, en tanto responde a otros atributos y funciones que demanda la categoría, como ser una arena de reflexión y discusión, la búsqueda de incidencia en el debate público, y el carácter técnico de su trabajo, entre otras.

2.8. El *think tank* y la “militancia experta”: dos piezas del rompecabezas PRO

Ya vimos en el marco teórico que el *think tank* partidario no es una figura extendida entre las fuerzas políticas argentinas: “En rigor, quien busque dentro de los partidos oficinas así -materia gris con forma de gabinetes de estudio de soluciones aplicadas desde el Estado- probablemente se frustra”¹²⁵. En el contexto argentino, Pensar es el *think tank* partidario más reconocido, sino el único que responde más acabadamente a la noción de *think tank*. Es, a la vez, “el más consolidado y productivo entre sus pares”¹²⁶. Schiavonni sostiene: “Otras fuerzas políticas tienen *think tanks* en lo formal, pero no en la sustancia”, y Gesell Agrega: “Pensar existe, tiene estructura”, “está más

¹²⁵ La Nación, “Los que piensan por ellos”, 13 de abril de 2003. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/488104-los-que-piensen-por-ellos>.

¹²⁶ El Estadista, “La Fundación Pensar se prepara para 2015”, 7 de mayo de 2015. Disponible en: <http://elestadista.com.ar/?p=4370>.

organizada: tiene una metodología y personas que piensan el horizonte programático del partido” (entrevista a Matías Fernández)

Ahora bien, el PRO es una de las fuerzas políticas más nuevas, surgidas de las cenizas del 2001, y, al mismo tiempo, tiene el *think tank* partidario más fortalecido. Como sostiene El Estadista, esta situación “no es una casualidad”: “Los *think tanks* son una pieza relevante de la construcción política y especialmente para un partido como el PRO, joven y sin experiencia presidencial, y sobre todo porque cimenta su atractivo ejecutivo y su perfil en el involucramiento de gente nueva en la política y en las ideas, los programas y los equipos”. Según Avogadro, Pensar, en tanto *think tank*, “brota del ADN del PRO”.

A lo largo de sus diez años de existencia, el PRO ha buscado presentarse como una fuerza política distinta: “Pro juega a la modernidad y a la tecnología, algo que está implícito en su naturaleza, ya que nació en este siglo XXI”¹²⁷. En un sinnúmero de ocasiones sus líderes han buscado mostrarse como la “nueva política” vs. la “vieja política”. Si bien Morresi y Vommaro (2013) cuestionan la idea de que el PRO es una novedad, ya que la mitad de sus líderes son políticos experimentados, destacan algunos rasgos novedosos. Siguiendo a Allan Sikk, los autores sostienen que “los proyectos de partidos nuevos (como Forza Italia de Berlusconi en Italia o Res Publica en Estonia) no son ni purificadores de ideologías tradicionales ni interlocutores de una nueva y circunscrita demanda. Se trata de nuevos jugadores que pisan con firmeza en el territorio de los partidos establecidos para cambiar la forma de hacer política, más que el contenido de la misma” (2013:10).

Existen una serie de banderas que el PRO utiliza para presentarse como “la nueva política”. Una de las principales es la planificación: “El PRO no es amigo de la improvisación” (entrevista a referente provincial del Ministerio de Gobierno) y “somos híper-metódicos” (entrevista a Andrés Boeninger), son algunas de las cuestiones de las que se jactan los miembros del PRO y de Pensar. Una estructura como un *think tank* responde bien a la idea de planificación: “los *think tanks* vinculados a partidos políticos adoptan típicamente un punto de vista más a largo plazo con respecto a las políticas, analizando diferentes posibilidades y escenarios en contraposición al desarrollo de políticas específicas que resultan adecuadas para una implementación inmediata” (Baier y Bavkis, 2006:65-66). En efecto, Pensar fue una apuesta de largo plazo: luego de que Macri se bajara de la candidatura presidencial en 2011, le renovó la confianza a Pensar

¹²⁷ Infobae, “El universo PRO por dentro”, 7 de febrero de 2015. Disponible en: <http://www.infobae.com/2015/02/07/1624992-el-universo-pro-dentro>.

con un horizonte de cuatro años: “El eje que le imprime Mauricio es pensar en el día después y la mayor energía de la fundación está puesta en eso: elaborar planes y propuestas de gobierno y en armar equipos de gobierno”¹²⁸. Como dice Matías Fernández: “Pensar es un espacio que te saca de la coyuntura”, y Bertol agrega: “Su especialidad consiste en explicarle al político la importancia del largo plazo”. Esteban Bullrich resume el *ethos* de la Fundación: “Pensar es la expresión de que no se improvisa en la gestión”. Además, la planificación va de la mano del enfoque gerencial de la política: “Por cada agresión [del Gobierno Nacional], nosotros ofrecemos una propuesta”, fue uno de los principales *slogans* de las últimas campañas del PRO.

Aquí también adquiere valor el rol de la evidencia como insumo para la planificación. Como mencionábamos en el marco teórico, Mendizabal (2009) sostiene que los *think tanks* internos pueden considerarse indicadores del valor que los partidos políticos le confieren a la evidencia en el campo de la política. Por otro lado, el hecho de que el PRO sea un partido “moderno”, conformado en gran parte por generaciones jóvenes, también favorecería el uso de evidencia: “Las nuevas generaciones que se acercan a la política están más preocupadas por el vínculo entre conocimiento y política. Las viejas generaciones confían más en la intuición política” (entrevista a Antonio Camou). En ese sentido, Pensar es una pieza clave: la existencia de un *think tank* interno vuelve más estable e institucionalizado el vínculo entre técnica y política (Garcé, 2006:301).

El *think tank* también refuerza la idea de espacio moderno que instala nuevas formas de hacer política: en contra posición a los políticos tradicionales, “muchos de los *thinktankers* incorporan el glamour de los nuevos lenguajes de la imagen y el marketing político”¹²⁹. Según Morresi, Vommaro y Belotti, los “PRO puros” serían “dirigentes modernos, post-ideológicos, tecnocráticos”¹³⁰. Como sostiene Anchorena, “Pensar contribuye a la imagen de novedad que el PRO quiere impulsar”.

En efecto, el PRO explota esa impronta post-ideológica que mencionan los autores. En noviembre de 2015, Petrella escribía en su columna de El Estadista: “Muchos analistas políticos y formadores de opinión denunciaban la supuesta debilidad ideológica de PRO: que carece de un relato y de un texto sagrado al que ajustar las acciones. Por el

¹²⁸ El Estadista, “La Fundación Pensar se prepara para 2015”, 7 de mayo de 2015. Disponible en: <http://elestadista.com.ar/?p=4370>.

¹²⁹ Diario BAE, Think tanks recargados: Incubando ideas para la Victoria, 18 de agosto de 2015. Disponible en <http://www.diariobae.com/notas/91155-thinks-tanks-recargados-incubando-ideas-para-la-victoria.html>.

¹³⁰ Infobae, “El universo PRO por dentro”, 7 de febrero de 2015. Disponible en: <http://www.infobae.com/2015/02/07/1624992-el-universo-pro-dentro>.

contrario, desde el partido vemos eso como una fortaleza”. Lejos de hacer referencia al contenido ideológico, el cambio apunta, como sostiene Sikk, a las formas. En el caso del PRO, el cambio va en dirección a “un enfoque gerencial de la política”. Morresi, Vommaro y Belotti reflexionan sobre los pros y contras de este enfoque: “A diferencia de los grandes partidos, no tiene [el PRO] una historia de décadas con "santones" partidarios a los que deba honrar. Eso tiene la ventaja de que anda ligero de equipaje y mirando para adelante, y la desventaja de creer que la política puede reemplazarse sólo con un buen gerenciamiento, como si gobernar fuera igual a dirigir una empresa”¹³¹.

El diálogo es otra bandera que destacan los referentes del PRO: “La construcción de representatividad política no se hace sobre grandes discursos o atriles sino desde la escucha al ciudadano, algo que se ve hasta en el modo de hacer campaña. Mientras gran parte de la política argentina tradicional se sigue definiendo a partir de la idea de un enemigo, o al menos de un otro, el PRO patea el tablero intentando ver interlocutores válidos en todos lados”¹³². Pensar contribuye a fomentar el diálogo con otras fuerzas políticas y sectores de la sociedad a través de las mesas de reunión temáticas y la validación de los planes de gobierno. Como sostiene Rodeles: “Se busca conocer la demanda más que imponer la oferta”.

Como mencionamos a lo largo de estas páginas, una de las mayores cartas de presentación del PRO en las distintas elecciones de 2015 (subnacionales y nacional) fue el énfasis en la capacidad de sus equipos. Por un lado, esto buscaba despegarse de la supuesta verticalidad de otras fuerzas, como el peronismo: “Otras fuerzas tienen nombre, no equipos” (entrevista a Santiago Hardie). Por otro, se pretendía resaltar las capacidades técnicas de los equipos del PRO, sobre todo de los miembros de Pensar: “Mauricio tiene una visión estratégica de la política y por eso arma equipos integrados por profesionales de diferentes ámbitos. Un país no puede estar gobernado sólo por militantes o sólo por académicos. Ese tipo de conducciones son las que fracasaron en el país. Unos por fanáticos y otros porque se alejaron de la realidad”¹³³. La constante referencia a los equipos de Pensar ha sido un elemento legitimador de las propuestas del PRO por parte de sus referentes.

¹³¹ Ídem.

¹³² Iván Petrella en El Estadista, “PRO: pasado, presente y futuro”, 18 de noviembre de 2015. Disponible en: <http://elestadista.com.ar/?p=9131>.

¹³³ Infobae, El PRO se defiende: "Tenemos equipos reconocidos a nivel mundial", 23 de enero de 2013. Disponible en: <http://www.infobae.com/2013/01/23/692876-el-pro-se-defiende-tenemos-equipos-reconocidos-nivel-mundial>.

Pensar fue posible, a su vez, porque el PRO siempre necesitó reclutar miembros para crecer como fuerza política. Para ello, construyó una red de espacios de reclutamiento que componen la Escuela de Dirigentes, el G25¹³⁴, Profesionales PRO¹³⁵, la Juventud Nacional del PRO, Generación Argentina Política (GAP)¹³⁶ y la Fundación Pensar. Si bien existen conexiones entre estos espacios (por ejemplo, ya mencionamos que algunos profesores de la Escuela de Dirigentes son miembros de Pensar), cada uno tiene su particularidad. Por un lado, “Pensar traspasa lo estrictamente partidario, lo cual es menos frecuente en una escuela de dirigentes” (entrevista a Paula Bertol). Por otro, y aquí su mayor singularidad, Pensar es el espacio “más técnico”: “No contiene a cualquiera” (entrevista a Santiago Hardie). Como se ha mencionado, la gran mayoría de los miembros de Pensar cuentan con estudios de posgrado nacional o internacional. Desde su lugar de técnicos contribuyen al partido: “La vieja política implicaba militar sentándose seis horas en un Comité, nosotros no hacemos eso” (entrevista a Santiago Hardie).

Como veíamos en el marco teórico, “a diferencia de décadas pasadas donde la acción territorial de los partidos adquiría un carácter de “acción política de masas” -por ejemplo, a través del trabajo movilizador y organizativo que desarrollaban las unidades básicas peronistas o los comités radicales-, en el presente, los partidos resuelven sus discusiones de estrategia y táctica en ámbitos más cerrados” (1994:34). Al respecto, Braun sostiene: “En épocas preelectorales, también funciona [la Fundación Pensar] como un espacio para aglutinar militantes de alto nivel intelectual que no están para, digamos, pintar paredes o hacer tareas más de base”¹³⁷. La *expertise* técnica estaría por delante del compromiso político: “El trabajo en áreas de política específica (...) requiere la incorporación de profesionales que se hayan especializado en esas áreas. En ese aspecto, la *expertise* juega un rol importante relativizando el peso del compromiso o el contacto político como elementos que habilitan o favorecen el acceso y la permanencia en los cargos” (Pereyra, 2011:290). Además, siguiendo a Garcé (2011), el hecho de que el PRO

¹³⁴ Según se lee en su sitio web: “G25 busca ser un “puente” entre el ámbito privado y el público. Con el objetivo de identificar, atraer y retener profesionales destacados, que sean capaces de generar un impacto positivo en la sociedad, fomentando en ellos la vocación pública”.

¹³⁵ Según se lee en su página de Facebook: “Profesionales PRO es un área del partido liderado por Mauricio Macri, para sumar técnicos que quieran comprometerse con el futuro de la Argentina”.

¹³⁶ “La acción de GAP está vinculada a la juventud y la acción territorial del partido en las comunas e interior del país; participando en actividades de locales partidarios, difusión de propuestas y proyectos de ley, además de la recolección de firmas para asuntos claves”. En La Política Online, “Se lanzó la generación GAP”, 29 de abril de 2011. Disponible en: <http://www.lapoliticaonline.com/nota/51967/>.

¹³⁷ El Estadista, “La Fundación Pensar se prepara para 2015”, 7 de mayo de 2015. Disponible en: <http://elestadista.com.ar/?p=4370>.

sea un partido joven, en constante desarrollo, sin estructuras burocráticas densas ni apoyo masivo de militantes, favorece que el partido acuda a perfiles más técnicos o expertos, para tomar decisiones.

Retomando la obra de Panebianco (1982), el PRO sería una maquinaria electoral que, sin una ideología dominante que sirva de incentivo colectivos a sus militantes, lo que ofrece son incentivos selectivos a personas que se arriman al partido, o a Pensar, en busca de un puesto en un potencial futuro gobierno: “La “zanahoria” es volverse referente en un tema si PRO llega a Nación” (entrevista a Francisco Kotrba). Según el autor, los seguidores del PRO responderían más al concepto de militantes arribistas que al de militantes creyentes. Sin embargo, Braun hace un análisis distinto: “Entiendo la militancia en un sentido amplio. Hay gente que quiere contribuir para tener un mejor plan de gobierno y ven que acá se trabaja bien, pero eso no implica que tenés que estar afiliado al PRO para trabajar acá y no tenés que ir a pintar paredes. Pero yo sí veo que venir a trabajar acá es una forma de militancia política. Estás poniendo tu tiempo para proyectar el país en el que te gustaría vivir”¹³⁸. Como veíamos en el marco teórico, el vínculo entre conocimiento y política es consecuencia de la politización del conocimiento. Perelmiter refiere a esta frontera borrosa entre técnicos y militantes: “Profesionales, militantes y voluntarios de “lo social” suelen referir a segmentos de actores y prácticas más o menos delimitados. Ciertamente, cada término sirve como significante de fundamentos de autoridad alternativos para la intervención social: los saberes especializados, el compromiso ideológico, la vocación de servicio. Sin embargo (...) ni grupos sociales ni espacios institucionales se integran o rubrican bajo las etiquetas exclusivas de la técnica, la política o los sentimientos” (2011:135).

Conocimiento, planificación, largo plazo, diálogo, equipos, *think tank*. Lejos de lo que identifican como la “vieja política” (cortoplacista, verticalista y personalista), a la pretensión modernizante del PRO le cabe más el concepto de “militancia experta”, del cual Pensar es el exponente máximo.

2.9. A la expectativa de las presidenciales 2015: escenarios posibles

Al momento de conducir las entrevistas, la campaña electoral daba sus primeros pasos. Representando al frente Cambiemos, conformado por el PRO, el radicalismo y la Coalición Cívica, Mauricio Macri aparecía como uno de los tres candidatos con

¹³⁸ En Revista Crisis, “La usina del eterno retorno”, 6 de noviembre de 2015. Disponible en: <http://www.revistacrisis.com.ar/notas/la-usina-del-eterno-retorno>.

posibilidades reales de acceder a la presidencia, junto a Daniel Scioli, por el oficialista Frente para la Victoria, y Sergio Massa del Frente Renovador.

Como vimos en el marco teórico, las elecciones son un hito crítico en el ciclo de vida de un *think tank* interno. En más de una oportunidad, suelen decidir su suerte: si el partido gana, tienden a desaparecer subsumidos por la nueva gestión que “les fagocita sus ideas y sus cuadros” (Botto, 2011); si su partido pierde, el golpe puede “desinflar” el trabajo de la institución hasta que esta termina desapareciendo. En cualquier caso, como sostienen Cociña y Toro (2009), el hecho de que la oposición sea gobierno, y viceversa, les reporta [a los *think tanks*] inmediatamente un escenario de crisis organizacional”. Así, la preocupación por su sostenibilidad se trata de una “incertidumbre constitutiva” al *think tank* interno.

La misma historia del PRO y Pensar demuestra que las elecciones no son una instancia más. En la victoria de 2007 en la Ciudad de Buenos Aires, las fundaciones satélites al partido, como la Fundación Creer y Crecer y el Grupo Sophia, fueron absorbidos por la demanda de nuevos cuadros. Los resultados de las elecciones de medio término de 2009 determinaron que el por entonces director ejecutivo de Pensar asumiera como diputado nacional. En 2010, se relanzó la fundación con el objetivo primordial de elaborar los planes de gobierno en caso de que Macri ganara las elecciones de 2011. La candidatura fallida en ese mismo año llevó a una reconfiguración de las funciones de Pensar. Para Pensar, como para todo *think tank* interno, las elecciones determinan su futuro.

Con el propósito de abordar la dimensión analítica de la sostenibilidad del *think tank* partidario, se le preguntó a los distintos entrevistados de Pensar y del PRO sobre el devenir de la fundación ante dos escenarios posibles: victoria y derrota de su candidato en las elecciones.

Cabe decir que las respuestas fueron variadas, al punto de dar cuenta de tres escenarios posibles para Pensar: Macri es electo presidente, y la fundación es absorbida por la nueva gestión; Macri es electo presidente, y la Fundación sigue apoyando al partido de diversas maneras; Macri pierde en las elecciones, y Pensar sigue trabajando para una nueva candidatura. Un escenario de derrota y discontinuidad de la fundación no fue considerado por los distintos entrevistados.

Quienes imaginaban el primero de los escenarios (victoria y absorción), veían difícil la continuidad de Pensar. Al respecto, Humberto Schiavonni sostenía: “El mayor desafío para la sostenibilidad se da si se llega al poder. Si perdés, no es tan grave”. La

mayoría de los entrevistados imagina que, si Macri gana, “muchos cuadros se irán a la gestión” (entrevista a Fernando Santillán) y que “si gana PRO, Pensar será el semillero de lo que se viene” (entrevista a Jorge Triaca). Como vimos, esta situación es más que una conjetura, casi una estrategia: “Miramos el organigrama de Nación y tenemos estudiado dónde va a estar cada uno si llegamos al gobierno nacional” (entrevista a Andrés Boeninger). Al respecto, Ignacio Pérez Riba, Jefe de Gabinete del Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y Director de Relaciones Institucionales de la Fundación Pensar, sostiene: “El *think tank* es un vicio de países desarrollados: la gente con capacidad debe gestionar”¹³⁹. Los más fatalistas, auguran un “vaciamiento por el salto de los cuadros a la gestión” (entrevista a Francisco Kotrba), y otros consideran que la actividad disminuirá.

El segundo escenario (victoria y continuidad) es el que abre un abanico amplio de opciones a la fundación. Algunos sostienen que, si gana Macri, el trabajo de la fundación no variará mucho: “Es fundamental tener una organización que piense contenidos. Si gana Macri, Pensar ayudará a seguir generando ideas de gobierno” (entrevista a Carmen Polledo). En cualquier caso, se reconoce una potencial merma de trabajo. Como vimos, el hecho de convertirse en gobierno permite tener a disposición la información y la estructura del Estado, lo cual lleva a demandar menos insumos técnicos de los *think tanks* (Tanaka, Vera y Barrenechea; Gallardo, Garcé y Ravecca; Cociña y Toro). Con el ejecutivo a disposición, un escenario posible es que la fundación se concentre en apoyar a los legisladores del PRO (entrevista a Andrés Boeninger).

Dentro de este mismo escenario de victoria y continuidad, otra opción es la profundización de la función de arena de discusión: Pensar debe seguir aglutinando sectores políticos afines, como en sus orígenes” (entrevista a Jorge Triaca). También se vislumbra a una fundación con un rol crítico constructivo: “Pensar tiene que consolidar el rol de discusión de la gestión y de las propuestas, criticar y proponer alternativas” (entrevista a José Anchorena). El carácter nacional que adquiriría PRO también abriría nuevas posibilidades de trabajo para Pensar en las provincias (entrevista a Lucas de Rosas) que, como destacamos, requieren de mayor apoyo técnico. Por último, este escenario obliga a poner el foco en la renovación de cuadros: “Se debería realizar una transición con nueva gente que se sume y que no quiera estar en la función pública” (entrevista a José Anchorena).

¹³⁹ Entrevista realizada el 28 de noviembre de 2014.

Ante escenarios de derrota, existe consenso en que la suerte de Pensar dependerá, en gran medida, “del camino que tome el PRO” (entrevista a Miguel Braun). Al igual que el escenario de victoria y continuidad, el tercer escenario (derrota y continuidad), abriría muchos caminos para la fundación. En lo inmediato, algunos imaginan una situación similar a la de 2011, cuando Macri se bajó de la candidatura: “Si no ganamos, trataremos de mantener este núcleo de personas con experiencia en políticas, y ofreceremos planes a otras fuerzas” (entrevista a Francisco Cabrera). El Presidente de Pensar también sostiene que el ciclo de vida de la fundación es independiente: “La Fundación no se hizo para ganar, sino para ser parte de la estructura del partido y hacerlo crecer”. En ese sentido, vislumbra la continuidad del trabajo. Paula Bertol, sostiene que Pensar deberá “redoblar apuestas”, y que la fundación “tiene una entidad y un reconocimiento que la hacen sostenible”. En la misma línea, Hardie considera que Pensar seguiría apoyando una nueva candidatura de Macri para 2019. Otros sostienen que una derrota llevaría a Pensar a profundizar su trabajo público: “Se deberán explotar los documentos y el contenido público”. Más allá de una derrota, el PRO aumentaría su número de Diputados y Senadores, por lo que el trabajo con el Poder Legislativo sería un camino posible (entrevista a Fernando Santillán). El apoyo a los gobiernos provinciales es otra vía a explorar (Julieta Herrero y Francisco Quintana). Por último, aquí también se pone el foco en la transición de los líderes: “Si pierde Macri, Pensar será un gran atractivo a disposición para otros dirigentes de PRO”.

Más allá de los tres escenarios posibles, la preocupación por la renovación de los liderazgos se hizo presente con fuerza: “Pensar está muy asociada a Macri y Cabrera” (entrevista a José Anchorena). Deberían identificarse nuevos liderazgos y nuevos roles que garanticen una transición exitosa. Otros sostienen que la actividad de Pensar se verá afectada cualquiera sea el resultado: “Pensar tiene una función definida de confeccionar los planes de gobierno para 2015. En cualquier caso, se va a desinflar” (entrevista a Francisco Kotrba). Por el contrario, están quienes consideran que “Pensar seguirá siendo un banco de datos importante para el partido tanto si gana como si pierde” (entrevista a Pablo Tonelli). Scaglia no considera que las elecciones impacten en el trabajo de la fundación: “El proyecto sigue en camino más allá del resultado electoral. Los resultados electorales son una circunstancia”.

Otras dos cuestiones vinculadas a la sostenibilidad de Pensar merecieron reflexiones especiales. Por un lado la sostenibilidad de las sedes provinciales: la potencial expansión de sedes en nuevas provincias requeriría de un equipo más grande de la Red

Federal que pueda gestionar el crecimiento. Por otro, más allá del resultado electoral, la sostenibilidad se encuentra atada al financiamiento. El escenario de derrota sería el que más afecte los esquemas actuales de financiamiento del sector privado, ya que este apoyo suele apostar por una victoria del partido en las elecciones. Además, como vimos en el marco teórico, mantener estas instituciones en períodos no electorales es costoso, sobre todo para los partidos de oposición, que no se ven beneficiados con el acceso a presupuesto que genera el ser gobierno. En cualquier caso, algunos entrevistados se animaron a Pensar nuevas fuentes de financiamiento: “Pensar debería ser financiado por los afiliados a PRO” (entrevista a José Anchorena).

Las distintas entrevistas confirman la “incertidumbre constitutiva” sobre el futuro de los *think tanks* internos. Las elecciones, más allá de los resultados, se presentan como una instancia crítica que moviliza al *think tank* y a sus miembros, y obliga a imaginar nuevos escenarios colectivos e individuales. La transición de los liderazgos y la adaptación de las funciones a distintos escenarios surgen como las mayores preocupaciones.

En 22 noviembre de 2015 tuvo lugar el balotaje entre Mauricio Macri, candidato de Cambiemos, y Daniel Scioli, por el FPV. El primero se quedó con la investidura presidencial por un ajustado margen (51% a 49%). Además, el PRO retuvo la Ciudad de Buenos Aires, que quedó en manos de Rodríguez Larreta, María Eugenia Vidal dio la sorpresa con una victoria del frente Cambiemos en la provincia de Buenos Aires, el distrito más grande del país, y el frente logró una gran cantidad de intendencias, en muchos casos dando un verdadero golpe a los tradicionales “barones del conurbano”, en su mayoría alineados con el peronismo.

Aún es temprano para saber cómo impactarán estos resultados electorales en Pensar. Antes que su *think tank*, es el mismo partido el que debe ingeniárselas para gestionar un crecimiento político que, aunque esperado, llegó repentina y fuertemente. El PRO y Cambiemos deberán cubrir una enorme cantidad de cargos: “Se estiman que serían unas 10.000 posiciones entre la Ciudad, la provincia de Buenos Aires y, en Nación y en las empresas públicas”¹⁴⁰. Ya antes de llevarse adelante el balotaje, los medios empezaron a conjeturar sobre a quiénes se destinarán las distintas posiciones, y Pensar aparece entre

¹⁴⁰ Qué pasa Salta, “¿Cuántos cargos necesita cubrir el PRO?”, 23 de noviembre de 2015. Disponible en: http://www.quepasasalta.com.ar/noticias/politica_1/cuantos-cargos-necesita-cubrir-el-pro_132410.

las principales fuentes de recursos humanos: “Primero, se ubicará a la gente de confianza, a los equipos de trabajo que ya tienen rodaje. Después, habrá lugar para los dirigentes técnicos de la fundación Pensar, el *think tank* macrista. Esperan, también, que el envío político tras las elecciones motive el desembarco de una nueva oleada de "amigos" que se desempeñan en la actividad privada. La nómina la completarán los cuadros del radicalismo que participen del gobierno bonaerense”¹⁴¹.

Por el momento, ya se han efectuado algunos nombramientos, y Pensar aparece en primera plana: Jorge Triaca, primer director ejecutivo de la fundación, será Ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. El actual presidente, Francisco Cabrera, será Ministro de Producción, y sumará a su equipo a otros miembros de Pensar: Miguel Braun, Director Ejecutivo, será Secretario de Comercio, y Andrés Boeninger, Coordinador de la Red Federal, será Secretario de Desarrollo Regional. Esta colocación de miembros en posiciones clave de la estructura de gobierno da cuenta de la capacidad de incidencia de Pensar. Por otro lado, al igual que los miembros de la Fundación, la facción ONG del PRO pisa fuerte en el nuevo gabinete nacional: Marcos Peña será Jefe de Gabinete de Ministros, Laura Alonso, Titular de la Oficina Anticorrupción, y Carolina Stanley, Ministra de Desarrollo Social. Horacio Rodríguez Larreta y Fernando Straface (ex director ejecutivo de CIPPEC) en la Ciudad, María Eugenia Vidal en la Provincia, Nicolás Ducoté en Pilar, Ramiro Tagliaferro en Morón, son otros miembros de la facción ONG que se disponen a gobernar distintos territorios del país.

Cuatro días después del balotaje, y ante los primeros indicios sobre el futuro gabinete de ministros, La Nación titulaba: “Macri designa un gabinete con fuerte impronta técnica y algunos políticos”. Como ha sucedido en la historia del PRO, la facción ONG parece dispuesta a aportar su conocimiento técnico en esta nueva etapa del partido, nada menos que conduciendo los destinos de la Nación. De todas formas, “nadie se inquieta en Cambiemos”¹⁴² ante tamaño desafío de gestión. Si Pensar trabajó bien, Macri sabrá “qué hacer, cómo, con quién y cuándo”. El recientemente designado Ministro de Energía y Minería, declaraba semanas antes del balotaje: “Que tomemos medidas desde el primer día no quiere decir que sean mágicas”¹⁴³. Como gustan decir sus referentes, PRO no es amigo de la improvisación.

¹⁴¹ La Nación, “Cambiemos se prepara para cubrir 10.000 cargos”, 5 de noviembre. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1842788-cambiemos-se-prepara-para-cubrir-10000-cargos>.

¹⁴² Ídem.

¹⁴³ La Nación, “El equipo de Macri prepara un plan de medidas urgentes para el sector energético”, 30 de octubre de 2015. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1841073-el-equipo-de-macri-prepara-un-plan-de-medidas-urgentes-para-el-sector-energetico>.

Conclusiones

A lo largo de estas páginas analizamos un caso de relación entre un *think tank* partidario y un partido político, buscando entender una modalidad específica de vínculo entre conocimiento y política.

El trabajo aporta al estudio de los *think tanks* internos, poco explorados en la literatura sobre *think tanks* en la región, pero también en el mundo. Como se desprende de nuestra investigación, una de las principales razones que explica la escasez de estudios sobre *think tanks* partidarios es la baja densidad de estas experiencias en el marco de las estructuras partidarias, comparado con otros formatos como los institutos de formación de cuadros o las organizaciones creadas por fracciones de partidos o líderes políticos que responden más a modelos personalistas.

A su vez, a la luz de los resultados de las elecciones presidenciales argentinas de 2015, la relación entre el PRO y la Fundación Pensar, foco de este trabajo, adquiere aun más importancia en la medida que se aborda el papel de la “usina de ideas del PRO” y, en general, del conocimiento técnico, en la construcción de una fuerza política con proyección nacional.

En primer lugar, el estudio revela que el conocimiento técnico que se encuentra albergado en un *think tank* partidario cumple tres funciones importantes en materia política. Por un lado, genera insumos con pretensión de aplicabilidad (función instrumental), como son los planes de gobierno diagramados por la Fundación Pensar en caso de que el PRO se alzara con el gobierno nacional, algo que, finalmente, sucedió en 2015. Por otro, legitima discursos y acciones de la fuerza política (función simbólica), generando insumos discursivos para posicionar a los referentes del PRO y, sobre todo, en la medida en que estos referentes destacan la importancia de contar con cuadros técnicos formados para hacer una buena gestión de gobierno. Por último, el *think tank* y sus miembros contribuyen a la construcción de redes de conocimiento (función de redes), ampliando los vínculos politico-institucionales del partido no solo en lo que refiere a otros expertos y organizaciones pares (por ejemplo, la Fundación Libertad y FAES), sino también dirigentes, empresarios, sectores sociales relevantes (por ejemplo, el agro) y medios de comunicación, a nivel nacional y subnacional. En muchas ocasiones, esta función de redes se combina con una función de reclutamiento de cuadros interesados en colaborar con el partido, pero desde un lugar más técnico.

Además de las tres funciones mencionadas, la Fundación Pensar, en tanto *think tank* partidario, oficia de ámbito de difusión y debate, aportándole al partido un espacio

en el cual discutir futuras acciones, tanto internamente como con otros actores de la comunidad, y también un canal para dar la “batalla por las ideas” a partir de la organización de encuentros y seminarios. Pensar también actúa como conducto financiero, tanto a nivel nacional como en sus sedes provinciales, canalizando el aporte de sectores privados que prefieren financiar a una fundación antes que a un partido.

Cabe destacar que, a la hora de estudiar la relación entre un *think tank* partidario y un partido político, sería valioso contar con un amplio cúmulo de evidencia acerca del tránsito del desarrollo o administración de conocimiento por parte del *think tank* a las políticas públicas del partido. Para poder conocer en qué medida el conocimiento incide en la práctica partidaria y de la política pública, y lograr superar el plano declarativo, es necesario conocer ese proceso en términos de un claro encadenamiento de acciones que culminan (o no) en la adopción de políticas.

Segundo, el caso de la Fundación Pensar desafía la noción de *think tank* como productor de conocimiento, y nos obliga a considerar la idea del *think tank* como administrador de conocimiento, que no conduce investigación en sentido estricto, sino que despliega una serie de acciones como el encargo de estudios a terceros, la puesta en discusión de esos contenidos con otros actores, o la utilización de esos insumos para la elaboración de planes de gobierno y la generación de contenidos discursivos.

Tercero, el presente trabajo revela que la pretensión de incidencia del *think tank* interno puede chocar con los objetivos de la política. Por un lado, Pensar debió clarificar su rol de armador de planes y ordenar su trabajo para que los referentes del partido no lo vieran como un desafío a su construcción política, así como para esclarecer su particularidad respecto de otros espacios que forman parte de la estructura del PRO (Escuela de Dirigentes, G25, entre otros). Por otro, el trabajo técnico de la Fundación debió subordinarse a los objetivos políticos, como lo demuestra la decisión de bajar el perfil en los medios o minimizar la producción de contenidos públicos en época de campaña. En ese sentido, para que el *think tank* sea reconocido como “uno de nosotros” se requiere de un proceso de adaptación mutua entre los políticos y los técnicos, y, sobre todo, de adaptación del *think tank* a las vicisitudes de la política.

Cuarto, el vínculo construido entre el PRO y Pensar confirma que los *think tanks* internos son actores políticos. Siguiendo a Mendizabal: “No es posible pensar en ellos como separados de la política o pertenecientes a una comunidad aislada que debe ‘comunicarse’ con la comunidad de la política y las políticas” (2009:17). Pensar surgió con un objetivo político y ha sido marcado por hitos políticos y por una constante

interacción con otros actores políticos. El hecho de que Pensar se haya convertido en una plataforma para saltar a la política partidaria, como lo demuestran muchos de los cargos en el ejecutivo y legislativo de la ciudad hasta 2015, y los recientes nombramientos en el nivel nacional, refuerza esta hipótesis. Ganar peso político es, a la vez, lo que le permite al *think tank* interno volverse una pieza importante de la estructura partidaria. Al mismo tiempo, esta situación es un indicador de la creciente politización del conocimiento, la cual es favorecida por contextos polarizados como el argentino. Por más pretensiones que existan para delimitar las esferas políticas y las técnicas, en la realidad estas fronteras se presentan como borrosas y, en algunas instancias, sobre todo en las campañas electorales, se fusionan.

En materia de contexto, un quinto hallazgo del estudio refiere a que la polarización política desincentiva la función de producción de contenidos para la discusión pública y, en general, el debate público que puede impulsar un partido desde su *think tank*. Si el Congreso se convierte en un espacio de aprobación exprés de proyectos de ley impulsados por las fuerzas con mayoría legislativa, los parlamentarios no tienen incentivos para incorporar insumos técnicos a su trabajo. En estos casos la labor del *think tank* interno, como lo demuestra el caso de Pensar, se inclina hacia la discusión intra-partidaria o con sectores afines al partido y, sobre todo en campaña, al apoyo para el posicionamiento de los referentes y candidatos del partido.

Sexto, el trabajo también confirma la importancia que las campañas electorales adquieren en la vida de un *think tank*. La migración de algunos de los cuadros más importantes de Pensar a la gestión (tanto a nivel del ejecutivo de la ciudad de Buenos Aires como del legislativo nacional y subnacional) en las elecciones de 2009, 2011, 2013 y, recientemente, las de 2015; la ampliación de la estructura organizacional por el arribo de nuevos colaboradores, o la alteración en el peso de las distintas áreas (como demuestra el crecimiento en importancia de la Red Federal); y la reorientación de algunas de sus funciones luego de la candidatura fallida de Macri en 2011, como el armado de la Red Federal y la función de enlace legislativo, dan cuenta del impacto de la instancia electoral en el ciclo de vida de un *think tank* interno.

Un séptimo elemento de importancia es la relación que existe entre los rasgos fundacionales de una fuerza política y la decisión de conformar un espacio técnico como lo es un *think tank* interno. Si bien esta preocupación debería responderse más acabadamente poniendo la mirada en más de un *think tank* partidario, ampliando el estudio a otras fuerzas políticas, el caso del PRO y Pensar sugiere algunas hipótesis. En

especial, se destaca el hecho de que el PRO surgió de una fundación, como lo fue Creer y Crecer. Además, en el camino el PRO siempre demostró una buena sociabilidad con las fundaciones, los *think tanks* y, en general, con el conocimiento experto: la absorción del Grupo Sophia cuando el PRO se alzó con el ejecutivo en la Ciudad de Buenos Aires o la conformación del grupo ideológico que terminó formalizándose en Pensar, entre otros procesos, ilustran lo que Morresi, Vommaro y Belotti denominan “la impronta de la facción ONG” en el PRO. Además, el *think tank* y los *think tankers* abonan a la pretensión modernizante del PRO, que ha buscado desde sus inicios posicionarse como representante de “la nueva política”, traccionado por un efoque gerencial de la política, que destaca las banderas de la planificación, la no improvisación, el largo plazo, los equipos, el diálogo y el consenso. La militancia experta gana terreno en el PRO, diferenciándose de otras fuerzas políticas que apelan a la militancia de base para hacerse fuertes en la sociedad y en la comunidad política. Estos rasgos del PRO, y los factores que ayudan a explicar lo singular de la experiencia PRO-PENSAR en Argentina, podrían ser una referencia a la hora de estudiar otros casos de *think tanks* partidarios en el país y en otras latitudes.

En octavo lugar, la experiencia de Pensar confirma la “incertidumbre constitutiva” que convive al interior de cada *think tank* partidario. La suerte del partido, marcada mayormente por los resultados electorales, es la que determina las nuevas formas y funciones que le caben al *think tank*. En el caso del PRO, el “parate” y “golpe” tras el paso en falso de 2011 da cuenta de la importancia que estas coyunturas adquieren para estas instituciones. Aún es temprano para conocer cómo impactará la victoria del PRO en las elecciones presidenciales de 2015, a la cual deben sumarse las de la ciudad y la provincia de Buenos Aires, un hecho inédito desde el retorno de la democracia. Antes que el *think tank*, es el partido el que debe acomodarse a este nuevo desafío. Por el momento, muchos cargos importantes han comenzado a ser cubiertos por miembros del *think tank*, con su presidente y los dos directores ejecutivos que ha tenido la Fundación como casos más resonantes. ¿En qué medida los planes de gobierno podrán ser implementados una vez asentados los equipos en la gestión? ¿Seguirán ligados estos cuadros a Pensar? ¿Cómo se adaptará el *think tank* al nuevo rol del partido como oficialismo nacional? ¿Será absorbido por la necesidad de rellenar la gestión hasta expirar? ¿Será el rol del *think tank* interno tan importante para el “PRO oficialista” como lo fue para el “PRO opositor”?

Por último, el caso estudiado nos remite al problema más general de cómo definir el régimen político de conocimiento de Argentina. Garcé sugirió que nuestro país podría ser un buen ejemplo de “mayoritarismo plebeyo”, en el que la racionalidad técnica está

firmemente subordinada a la racionalidad política. A lo largo de esta tesis ha quedado demostrado que el conocimiento técnico jugó un papel muy importante en la evolución y despegue del PRO. Por eso mismo, es posible imaginar que esta tendencia se sostenga durante el gobierno de Macri. Si así fuera, ¿estaríamos asistiendo a un cambio en el régimen político de conocimiento de Argentina? ¿Es o no esencialmente distinto el vínculo entre conocimiento y política del PRO respecto al de la tradición justicialista? Solamente con el paso del tiempo podremos contestar bien esta pregunta. En cualquier caso, la llegada del PRO a la presidencia permite augurar un crecimiento en importancia de los estudios vinculados al rol del conocimiento y la técnica en la política argentina.

En especial, un desafío para aquellos que se aventuren en el estudio de los *think tanks* partidarios es, sin dudas, su financiamiento. Diversos esfuerzos realizó el autor de esta tesis para acceder a información sobre el financiamiento de la Fundación Pensar, tanto por fuentes primarias como secundarias. En todos los casos, los resultados han sido magros, y han sido presentados a lo largo de estas páginas. En particular, contar con mayor información sobre las fuentes y los mecanismos de financiamiento de la Fundación Pensar es importante para discutir más acabadamente acerca de su independencia, que no solo depende de sus vínculos institucionales sino de la proveniencia de los fondos con los que opera. Además, la información acerca de su financiamiento es un elemento clave para poder conjeturar acerca de su sostenibilidad. Tanto para el estudio de los *think tanks* como en lo que se refiere a su funcionamiento y gestión, la regulación del financiamiento de este tipo de instituciones sigue siendo una zona gris.

Además, lejos del plano académico, ¿será el *think tank* interno una figura que, a la luz de los resultados obtenidos por el PRO, despierte el interés de otras fuerzas políticas? ¿Se montarán otros partidos a la moda de los *think tanks* y del enfoque gerencial y técnico de la política? ¿Es esta una oportunidad auspiciosa para construir un marco legislativo que regule la formación, el financiamiento y el trabajo de fundaciones partidarias en el país? ¿Podrá el devenir del PRO en la gestión nacional contribuir a poner en agenda la importancia del conocimiento técnico en la formulación e implementación de políticas? De lo que no cabe dudas es que los próximos años se muestran como un terreno fértil para seguir construyendo conocimiento sobre el vínculo entre las esferas de la *expertise* técnica y de la política.

Bibliografía

- Abal Medina, J. M. y Suárez Cao, J. (2002). “La competencia partidaria en la Argentina: sus implicancias sobre el régimen democrático”, en *El asedio a la política: Los partidos latinoamericanos en la era neoliberal*.
- Acuña, C. (2009). “Análisis comparativo de cuatro estudios de caso sobre institutos de investigación de políticas (o think tanks) en México, Brasil, Ecuador y Uruguay”, en Weyrauch, V. (comp.) *Acercando la investigación a las políticas públicas en América Latina. Repensando los roles y desafíos para los institutos de investigación de políticas*. Buenos Aires: Fundación CIPPEC.
- Abelson, D. E. (2006). “¿Alguien está escuchando? Evaluando la influencia de los think tanks en las políticas”, en Garcé, A., y Uña, G. (comps.) *Think tanks y políticas públicas en Latinoamérica: dinámicas globales y realidades regionales*. Prometeo Libros Editorial.
- Abelson, D. E. (2002). *Do think tanks matter? Assessing the impact of public policy institutes*. McGill-Queen's Press-MQUP.
- Baier, G. y Bakvis, H. (2006). “Think tanks y partidos políticos en Canadá: ¿Competidores o colaboradores?”, en Garcé, A., y Uña, G. (comps.) *Think tanks y políticas públicas en Latinoamérica: dinámicas globales y realidades regionales*. Prometeo Libros Editorial.
- Belletini, O. (2006). “El papel de los centros de política pública en las reformas públicas implementadas en América Latina”, en Garcé, A., y Uña, G. (comps.) *Think tanks y políticas públicas en Latinoamérica: dinámicas globales y realidades regionales*. Prometeo Libros Editorial.
- Belletini, O. y Carrión, M. (2009). “Partidos políticos y think tanks en el Ecuador”, en Mendizábal, E. y Sample, K. (comps.) *Dime a quién escuchas... Think Tanks y partidos políticos en América Latina*. IDEA Internacional - ODI.
- Beltrán, G. y Strauss, L. (2011). “Expertos y dinámicas “organizacionales”: racionalidad limitada y consecuencias no buscadas en la Argentina de los años noventa”, en Morresi, S. y Vommaro, G. (comps.) *Saber lo que se hace. Expertos y política en Argentina*. Prometeo Libros.
- Bochel, H. M. (2011). *The Conservative Party and social policy*. Policy Press.
- Botto, M. (2011). “Think tanks en América Latina: radiografía comparada de un nuevo actor político”, en Mendizábal, E. y Correa Aste, N. *Vínculos entre*

conocimiento y política: el rol de la investigación en el debate público en América Latina. Lima, Perú: CIES y Universidad del Pacífico.

- Braun, M., Chudnovsky, M., Ducoté, N., y Weyrauch, V. (2007). “Lejos de Thinktanklandia: los institutos de investigación de políticas en los países en desarrollo”, en Garcé, A., y Uña, G. (comps.) *Think tanks y políticas públicas en Latinoamérica: dinámicas globales y realidades regionales*. Prometeo Libros Editorial.
- Braun, M., Cicioni, A., y Ducoté, N. (2002). “Policy Implementation Think Tanks in Developing Countries? Lessons from Argentina”. CIPPEC: Buenos Aires.
- Brown, E. Knox, A. y Tolmie, C. (2014). “Linking Think Tank Performance, Decisions, and Context”, Results for Development.
- Brunner, J. J. y Sunkel, G. (1993). *Conocimiento, sociedad y política*. Flacso, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Brunner, J. J. (1993). “¿Contribuye la investigación social a la toma de decisiones?”, en *Revista Colombiana de Educación*, 27, 7-21.
- Brunner, J. J. (1996). "Investigación social y decisiones políticas: el mercado del conocimiento", en *Nueva Sociedad*, 146, 108-121.
- Calvo, E. y Escolar, M. (2005). *La nueva política de partidos en la Argentina*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Camou, A. (2006). “El saber detrás del Trono. Intelectuales-expertos, tanques de pensamiento y políticas económicas en la Argentina democrática (1985-2001)”, en Garcé, A., y Uña, G. (comps.) *Think tanks y políticas públicas en Latinoamérica: dinámicas globales y realidades regionales*. Prometeo Libros Editorial.
- Campbell, J. y Pedersen, O. (2011). “Knowledge Regimes and Comparative Political Economy”, en Béland, D. y Cox, R. (eds.) *Ideas and Politics in Social Science Research*, Oxford: Oxford University Press, 167-190.
- Campbell, J. Pedersen, O. (2014). “The National Origins of Policy Ideas: Knowledge Regimes in the United States, France, Germany, and Denmark”. Princeton: Princeton University Press.
- Clark, J. y Roodman, D. (2013). “Measuring Think Tank Performance. An Index of Public Profile”, CGD Policy Paper 025.

- Cociña, M. y Toro, S. (2009). “Los *think tanks* y su rol en la arena político chilena”, en Mendizábal, E. y Sample, K. (comps.) *Dime a quién escuchas... Think Tanks y partidos políticos en América Latina*. IDEA Internacional - ODI.
- Coser, L. (1968). *Hombres de ideas. El punto de vista de un sociólogo*, México, FCE.
- Court J. y Young J. (2003). Bridging research & policy: insights from 50 case studies. Working Paper 213. Londres: Overseas Development Institute.
- Denham, A. y Garnett, M. (1998). “Think tanks, British politics and the ‘climate of opinion’”, en Stone, D., Denham, A. y Garnett, M. (eds). (1998). *Think tanks across nations: A comparative approach*. Manchester University Press, Manchester, Reino Unido.
- Dror, Y. (1984). “Required breakthroughs in think tanks”, en *Policy Science*, 16: 199-225.
- Ducoté, N. (2006). “El desarrollo de algunas Capacidades Internas Críticas para la incidencia efectiva de los *Think Tanks* en Políticas Públicas”, en Garcé, A., y Uña, G. (comps.) *Think tanks y políticas públicas en Latinoamérica: dinámicas globales y realidades regionales*. Prometeo Libros Editorial.
- Echt, L. (2014). “Lecciones sobre el rol de los think tanks en los procesos electorales de América Latina – próximos pasos”. En Echt, L. y Frascheri, F. *Think tanks y procesos electorales en América Latina: hacia una tecnología de incidencia en elecciones*. Buenos Aires: CIPPEC.
- Fieschi, C. y Gaffney, J. (1998).” French think tanks in comparative perspective”, en Stone. D., Denham, A. y Garnett, M. *Think tanks across nations: A comparative approach*. Manchester University Press, Manchester, Reino Unido.
- Freidenberg, F. (2006). “La democratización de los partidos políticos: entre la ilusión y el desencanto”, en Thompson, J. y Sánchez, F. *Fortalecimiento de los partidos políticos en América Latina: institucionalización, democratización y transparencia*. San José de Costa Rica: IIDH. (en prensa). Capítulo I.
- Fundación Pensar-PRO: “Propuesta de Política Agroindustrial”. 8 de abril de 2014.”
- Gallardo, J., Garcé, A., y Ravecca, P. (2009). “Think Tanks y expertos en el gobierno del Frente Amplio (Uruguay, 2005-2008)”. Documento de Trabajo, FCS/ UDELAR, Montevideo.
- Gárate, M. (2008). “Think Tanks y Centros de Estudio. Los nuevos mecanismos de influencia política en el Chile post-autoritario”, en Nuevo Mundo Mundos Nuevos.

- Garcé, A. (2011). “Estructuras política y usos de la investigación en las políticas públicas. Métodos e hipótesis para una agenda de investigación”, en Mendizabal, E. y Correa Aste, N. *Vínculos entre conocimiento y política: el rol de la investigación en el debate público en América Latina*. Lima, Perú: CIES y Universidad del Pacífico.
- Garcé, A. (2009). “Panorama de la relación entre think tanks y partidos políticos en América Latina. Estudio marco”, en Mendizabal, E. y Sample, K. (comps.) *Dime a quién escuchas... Think Tanks y partidos políticos en América Latina*. IDEA Internacional - ODI.
- Garcé, A. “Política y regímenes de conocimiento”, en *Revista Panoramas*, University of Pittsburgh, julio 2015.
- Garcé, A. (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)”, en *Revista de Ciencia Política*, 34, 2, 439-458.
- Garcé, A. (2006). “Una interfase estrecha e inestable. Think tanks y partidos políticos en Uruguay”, en Garcé A. y Uña G. (comps.) *Think tanks y políticas públicas en Latinoamérica. Dinámicas globales y realidades regionales*. Prometeo Libros Editorial.
- Garcé, A. y Uña, G. (comps.) (2006). *Think tanks y políticas públicas en Latinoamérica. Dinámicas globales y realidades regionales*. Prometeo Libros Editorial.
- Gellner, W. (1998).” Think tanks in Germany”, en Stone. D., Denham, A. y Garnett, M. *Think tanks across nations: A comparative approach*. Manchester University Press, Manchester, Reino Unido.
- Haas, R. N. (2002). “Los Think tanks y la política exterior estadounidense: La perspectiva de un elaborador de políticas”. *Departamento de Estado de los USA. Agenda de la Política Exterior de Estados Unidos de América. La Función de los Think Tanks en la Política Exterior de Estados Unidos*, 7(3).
- Heredia, M. (2004). "El proceso como bisagra. Emergencia y consolidación del liberalismo tecnocrático en la Argentina", en Pucciarelli, A. (comp.). *Empresarios, tecnócratas y militares. La trama corporativa de la última dictadura militar*, Buenos Aires, Siglo XXI.

- Heredia, M. (2011). “Los centros privados de expertise en economía: génesis, dinámica y continuidad de un nuevo actor político en la Argentina”, en Morresi, S. y Vommaro, G. (comps.) *Saber lo que se hace. Expertos y política en Argentina*. Prometeo Libros.
- Jones, H. (2011). “A guide to monitoring and evaluating policy influence”, Background note, ODI.
- Jones, M. (2005) “The role of parties and party systems in the policymaking process”. Washington DC: BID.
- Khoo, S. (1998). “Think tanks and intellectual participation in Malaysian discourses of development”, Stone, D., Denham, A. y Garnett, M. *Think tanks across nations: A comparative approach*. Manchester University Press, Manchester, Reino Unido
- Leiras, M. (2007). *Todos los caballos del rey: la integración de los partidos políticos y el gobierno democrático de la Argentina, 1995-2003*. Prometeo libros.
- Lindquist, E. (1998). “A quarter century of the Canadian think tanks: evolving institutions, conditions and strategies”, en Stone, D., Denham, A. y Garnett, M. (eds). (1998). *Think tanks across nations: A comparative approach*. Manchester University Press, Manchester, Reino Unido.
- Londoño, J. F. (2009). “Partidos políticos y *think tanks* en Colombia”, en Mendizábal, E. y Sample, K. (comps.) *Dime a quién escuchas... Think Tanks y partidos políticos en América Latina*. IDEA Internacional - ODI.
- Mackenzie, J., Pellini, A. y Sutiyo, W. (2015). “Establishing government think tanks: an overview of comparative models”. Working paper 4, KSI.
- Mainwaring, S. y Scully, T. (eds.) (1996). *La construcción de instituciones democráticas. Sistemas de partidos en América Latina*. Santiago de Chile: CIEPLAN.
- Mendizabal, E. “Introducción”, en Mendizabal, E. y Sample, K. (comps.) (2009). *Dime a quién escuchas... Think Tanks y partidos políticos en América Latina*. IDEA Internacional - ODI.
- Mendizabal, E. y Sample, K. (comps.) (2009). *Dime a quién escuchas... Think Tanks y partidos políticos en América Latina*. IDEA Internacional - ODI.
- Mendizabal, E. y Correa Aste, N. (eds.) (2011). *Vínculos entre conocimiento y política: el rol de la investigación en el debate público en América Latina*. Lima, Perú: CIES y Universidad del Pacífico.

- McGann, James (1992) 'Academics to ideologues: A brief history of the public policy research industry'. *PS: Political Science and Politics* 25-4. Diciembre. 733-740.
- McGann, J. (2007). *Global trends in think tanks and policy advice*. Philadelphia, PA: TTCSP.
- McGann, James y Weaver, K. (Eds). (2000). *TTs & Civil Societies: Catalysts for Ideas and Action*. Transaction Pub., New Jersey, Estados Unidos.
- McGann, J. (2007). *Think tanks and policy advice in the US: academics, advisors and advocates*. London; New York, NY: Routledge.
- Moreno, M. (2010). "Think tanks en Chile: estilos y prácticas tecnocráticas en la formación de políticas", en *Revista Enfoques*, Universidad Central de Chile. Volumen VIII, número 12.
- Morresi, S. "Right and Center-Right in Contemporary Argentina: The PRO Party Case". *XXII Congres of Political Science*, Madrid, July 8 to 12, 2012.
- Morresi, S. y Aronskind, R. (2011). "Los expertos en economía y las ideas neoliberales", en Morresi, S. y Vommaro, G. (comps.) *Saber lo que se hace. Expertos y política en Argentina*. Prometeo Libros.
- Morresi, S. y Vommaro, G. (comps.) (2011). *Saber lo que se hace. Expertos y política en Argentina*. Prometeo Libros.
- Morresi, S. y Vommaro, G. (2011). "Los expertos como dominio de estudio socio-político", en Morresi, S. y Vommaro, G. (comps.) *Saber lo que se hace. Expertos y política en Argentina*. Prometeo Libros.
- Morresi, S. y Vommaro, G. (2011). "The difficulties of the partisan right in Argentina. The case of the PRO party". *John Hopkins University Press*, Draft, March 2013.
- Panebianco, A. (1982). "El poder. Los incentivos. La participación", en *Modelos de partido*. Alianza Universidad.
- Parsons, W. (1995). *Public policy: an introduction to the theory and practice of policy analysis*, Aldershot, Edward Elgar.
- Pereyra, S. (2011). "Técnica y política: un análisis de la consolidación de expertos anticorrupción durante los noventa", en Morresi, S. y Vommaro, G. (comps.) *Saber lo que se hace. Expertos y política en Argentina*. Prometeo Libros.
- Puryear, J. (1994). *Thinking politics: intelectual and democracy in Chile 1973-1988*. Baltimore: John Hopkins University Press.

- Riorda, M. (2013). “Políticas públicas y think tanks: una realidad diversa”. En *Blog “Poder Comunicar (o la comunicación del poder)”*.
- Sandle, M. (1998). “Russian think tanks, 1956-1996”, en Stone, D., Denham, A. y Garnett, M. *Think tanks across nations: A comparative approach*. Manchester University Press, Manchester, Reino Unido
- Schütz, A. (1974). “El ciudadano bien informado. Ensayo sobre la distribución social del conocimiento [1946]”, en *Estudios sobre teoría social*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Sikk, Allan (2011), “Newness as a winning formula for new political parties», *Party Politics*, vol. 18, nº 4.
- Stone, D. (1998). “The development and discourse of Australian think tanks”, en Stone, D., Denham, A. y Garnett, M. (eds). (1998). *Think tanks across nations: A comparative approach*. Manchester University Press, Manchester, Reino Unido.
- Stone, D., Denham, A. y Garnett, M. (eds). (1998). *Think tanks across nations: A comparative approach*. Manchester University Press, Manchester, Reino Unido.
- Stone, D. (1996). *Capturing the Political Imagination: TTs and the Policy Process*. Frank Cass & Co., Londres, Reino Unido.
- Stone, D. (2004): Recycling bins, garbage cans or think tanks? Contesting three myths regarding policy analysis institutes, Comparatives perspectives, en *Scientific Expertise for Public Policy*.
- Stone, D. (2005): “Think tanks and policy advice in countries in transition”, en *Asian Development Bank Institute Symposium “How to strengthen policy-oriented research and training in Viet Nam”*.
- Stone, D. y Garnett, M. (1998) “Introduction: think tanks, policy advice and governance”, en Stone, D., Denham, A. y Garnett, M. *Think tanks across nations: A comparative approach*. Manchester University Press, Manchester, Reino Unido.
- Straface, F. y Page, M. M.: “Reforma política 2009: ¿cómo impacta en el sistema de partidos y en los electores?”, Documento de Políticas Públicas / Análisis N°71, CIPPEC, Buenos Aires, diciembre de 2009.
- Strazza, L. (2011). “Saber y poder: think tanks, decisores gubernamentales y burocracia pública en el combate a la pobreza en Argentina y Chile”. Buenos Aires, Universidad de San Andrés.
- Tanaka, M., Barrenechea, R. y Morel, J. (2011). “La relación entre investigación y políticas públicas en América Latina: un análisis exploratorio”, en Mendizabal, E. y

Correa Aste, N. *Vínculos entre conocimiento y política: el rol de la investigación en el debate público en América Latina*. Lima, Perú: CIES y Universidad del Pacífico.

- Tanaka, M., Vera, S., y Barrenechea, R. (2009). “*Think tanks* y partidos políticos en el Perú: precariedad institucional y redes informales”, en Mendizabal, E. y Sample, K. (comps.) (2009). *Dime a quién escuchas... Think Tanks y partidos políticos en América Latina*. IDEA Internacional - ODI.
- Thompson, A. (1994). "Think tanks en la Argentina. Conocimiento, instituciones y política". Buenos Aires: CEDES.
- Torre, J. C. (2003). “Los huérfanos de la política de partidos. Sobre los alcances y la naturaleza de la crisis de representación partidaria”, en *Desarrollo Económico*, 647-665.
- Tsui, J.; Hearn, S. y Young, J. (2014). “Monitoring and evaluation of policy influence and advocacy”, ODI Working paper 395.
- Uña, G. (2006). “Think tanks en Argentina: sobreviviendo a la tensión entre la participación y la permanencia”, en Garcé A. y Uña G. (comps.) *Think tanks y políticas públicas en Latinoamérica. Dinámicas globales y realidades regionales*. Prometeo Libros Editorial.
- Uña, G., Cogliandro, G. y Labaqui, J. (2004). *Políticas Públicas y toma de decisiones: los think tanks en Argentina*. Fundación Konrad Adenauer.
- Uña, G., Lupica, C., y Strazza, L. (2009): “Think tanks y pobreza en América Latina: el rol de los pensadores en el Mercado de las políticas sociales en Argentina, Chile and México”, en Revista del CLAD Reforma y Democracia N° 44, Junio, Caracas.
- Uña, G., Lupica, C., y Strazza, L. (2010): Think tanks, decisores gubernamentales y actores políticos: factores críticos para fortalecer el vínculo entre el conocimiento y las políticas públicas en Argentina, Buenos Aires: Fundación Konrad Adenauer – Fundación Siena.
- Vommaro, G., Morresi, S., y Bellotti, A. (2015). Mundo PRO. *Anatomía de un partido fabricado para ganar*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Planeta. E-Book.
- Wallace, W. (1998). “Conclusion: ideas and influence”, en Stone. D., Denham, A. y Garnett, M. *Think tanks across nations: A comparative approach*. Manchester University Press, Manchester, Reino Unido.
- Weaver, R. K. (1989) ‘The Changing World of TTs’ P.S.: Political Science and Politics, Septiembre. 563:78.

- Weiss, C. (1990). “The uneasy partnership endures: social sciences and government”, en Brooks, S. y Gagnon, E. (eds.). *Social Scientists, Policy and the State*, New York, Praeger.
- Weyrauch, V. (comp.) (2009). *Acercando la investigación a las políticas públicas en América Latina: repensando los roles y desafíos para los institutos de investigación de políticas*. Buenos Aires: Fundación CIPPEC.
- Weyrauch, V.; D’Agostino, J. y Richards, C. (2010). *Aprendices, hacedores y maestros. Manual para el monitoreo, la evaluación y la gestión de conocimiento de incidencia en políticas públicas*. Buenos Aires: CIPPEC.
- Weyrauch, V. y Echt, L. (2013). “Monitoreo y evaluación de la incidencia en políticas públicas: es hora de empezar”, CIPPEC.

Anexo I – Entrevistas

Nombre	Posición*	Día
Fernando Santillán	Director de Contenidos de la Fundación Pensar	26 de noviembre de 2014
Ignacio Pérez Riba	Director de Relaciones Institucionales de la Fundación Pensar y Jefe de Gabinete del Ministerio de Desarrollo Económico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	28 de noviembre de 2014
Andrés Boeninger	Coordinador de la Red Federal de la Fundación Pensar	28 de noviembre de 2014
Enrique Mendizabal	Experto en think tanks, Fundador de On Think Tanks	3 de diciembre de 2014
Francisco Kotrba	Director Operativo de la Fundación Pensar	4 de diciembre de 2014
Adolfo Garcé	Académico, Universidad de la República, Uruguay	4 de diciembre de 2014
Sergio Morresi	Académico, Universidad Nacional de General Sarmiento	16 de enero de 2015
Maximiliano Campos Ríos	Profesor e Investigador de la Universidad de Buenos Aires	19 de enero de 2015
Fernando Rodeles	Director de Comunicación de la Fundación Pensar	3 de febrero de 2015
Miguel Braun	Director Ejecutivo de la Fundación Pensar	5 de febrero de 2015
Referente provincial del Ministerio de Gobierno**		9 de febrero de 2015
Esteban Bullrich	Ministro de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	11 de febrero de 2015
Francisco Quintana	Legislador del PRO en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	11 de febrero de 2015
Lucas de Rosas	Director Ejecutivo de la Fundación Pensar Mendoza	13 de febrero de 2015
Carmen Polledo	Legisladora del PRO en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	13 de febrero de 2015
Matías Fernández	Asistente de Comunicación de la Fundación Pensar	13 de febrero de 2015
Julieta Herrero	Miembro del equipo de comunicación del PRO	13 de febrero de 2015
Pablo Tonelli	Diputado Nacional del PRO por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	19 de febrero de 2015
Enrique Avogadro	Subsecretario de Economía Creativa de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Director del Centro Metropolitano de Diseño	23 de febrero de 2015

Iván Petrella	Director Académico de la Fundación Pensar y Legislador del PRO en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	25 de febrero de 2015
Gisela Scaglia	Diputada Nacional del PRO la Provincia de Santa Fe	25 de febrero de 2015
Sergio Berensztein	Consultor y analista político	25 de febrero de 2015
Nicolás Ducoté	Consejal del PRO en el Partido de Pilar	26 de febrero de 2015
Santiago Hardie	Gerente General de la Fundación Pensar	27 de febrero de 2015
Antonio Camou	Académico, Universidad de San Andrés	2 de marzo de 2015
Patricia Bullrich	Diputada Nacional de Unión por Todos por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	2 de marzo de 2015
Paula Bertol	Directora de la Escuela de Dirigentes Políticos del PRO	3 de marzo de 2015
Martina Gesell	Miembro de la Red Federal, Fundación Pensar	3 de marzo de 2015
José Anchorena	Director de Desarrollo Económico de la Fundación Pensar	5 de marzo de 2015
Humberto Schiavonni	Presidente del Consejo Nacional del PRO	5 de marzo de 2015
Francisco Cabrera	Presidente de la Fundación Pensar y Ministro de Desarrollo Económico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	11 de marzo de 2015
Jorge Triaca	Diputado Nacional del PRO por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	11 de marzo de 2015
Juan Manuel Agüero	Coordinador de Proyectos en la Fundación Friedrich Naumann para la Libertad en Argentina	17 de abril de 2015
Hans-Jürgen Puhle	Académico, Institut für Politikwissenschaft en Alemania	4 de mayo de 2015
Donald Abelson	Académico, University of Western Ontario	10 de junio de 2015
Carlos Acuña	Académico, Universidad Nacional de San Martín	17 de junio de 2015

* Posición al momento de realizar la entrevista.

** Solicitó permanecer anónimo.