

**“Políticas públicas y toma de decisiones:
Los think tanks en Argentina”**

Documento elaborado para la Fundación Konrad Adenauer

**Gerardo Uña
Gisell Cogliandro
Juan Labaqui**

Octubre 2004

Índice

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PARA EL ESTUDIO DE LOS THINK TANKS	5
1. EL ORIGEN DE LOS THINK TANKS Y SU DESARROLLO EN ARGENTINA	5
2. PRIMERAS APROXIMACIONES AL ANÁLISIS DE LOS THINK TANKS	6
3. DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS THINK TANKS	7
CAPÍTULO 2: LAS ORGANIZACIONES RELEVADAS	9
1. BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS THINK TANKS ANALIZADOS	9
2. LOS THINK TANKS DE ACUERDO A LA TIPOLOGÍA	13
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS DISTINTOS TIPOS DE THINK TANKS	15
1. ÓRGANOS DE CONDUCCIÓN	15
2. FINANCIAMIENTO	18
3. RECURSOS HUMANOS	22
4. ACTIVIDADES Y PRODUCTOS	25
5. ÁREAS TEMÁTICAS Y TEMAS ABORDADOS EN LAS INVESTIGACIONES Y ACTIVIDADES	31
6. POSICIONAMIENTO PÚBLICO	38
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES	44
BIBLIOGRAFÍA	47
ENTREVISTAS REALIZADAS	48

Introducción ¹

El retorno a la vida democrática en la década del ochenta en Argentina dejó en evidencia el atraso y la falta de capacidad de ciertas estructuras del Estado, así como de los principales actores políticos, para dar respuesta a las principales demandas sociales y asegurar a toda la población la posibilidad de ejercer plenamente su ciudadanía.

Con el paulatino retorno de la institucionalidad perdida, y a la vez que los partidos políticos se reorganizaban, comenzaron a desarrollarse una serie de organizaciones dedicadas al estudio e investigación de temas públicos, muchas de ellas fundadas sobre la base de organizaciones privadas, empresas y diferentes asociaciones. Estas organizaciones, involucradas de distinta manera en el proceso de formulación de políticas públicas y la gestión pública, no tardaron en mostrar un comportamiento dinámico y reactivo frente a los cambios políticos y sociales de la década del ochenta y principios de los noventa (Sanguinetti et al, 2004).

De esta forma, estas organizaciones comenzaron a cumplir un rol protagónico en el diseño de políticas públicas y en la implementación de nuevos procesos de gestión en la administración pública, supliendo falencias de un Estado con estructuras y procesos atrasados, proponiendo distintos tipos de reformas áreas tan diversas como la administración de los recursos públicos, la seguridad social, la organización de los recursos humanos, la provisión de los servicios de salud, la gestión de los sistemas de seguridad pública y justicia, entre otras, así como planes económicos para los distintos gobiernos.

El origen de estas organizaciones, denominados “think tanks” o “usinas de pensamiento”, es muy diverso, relacionado con el interés de actores del sector privado, la falta de respuesta por parte del Estado ante demandas sociales, la multiplicación y creciente importancia de los centros académicos y universidades, o el interés de diferentes sectores políticos por tener espacios dedicados al estudio de políticas y problemas públicos en los cuales pudieran desarrollar sus actividades mientras no estuvieran en la administración pública. En cualquiera de los casos, el desarrollo de este tipo de organizaciones en todo el mundo, y su creciente involucramiento en el proceso de formulación de políticas públicas, ha hecho surgir un profundo interés renovado en la manera que se comportan y funcionan. Sin embargo, en la Argentina, es muy escasa la bibliografía dedicada al estudio de los think tanks. Por estas razones, y respondiendo a una iniciativa de la Fundación Konrad Adenauer, se consideró importante analizar el comportamiento de estas organizaciones, las cuales se han constituido en actores influyentes en el diseño de políticas públicas y en los procesos de toma de decisiones de los gobiernos.

De esta manera, la presente investigación, constituye una aproximación al estudio más detallado de los think tanks, sus características y su comportamiento en el caso argentino, haciendo especial hincapié en la manera que se involucran en el proceso de formulación de políticas públicas, y considerando las diferencias existentes entre los distintos tipos de organizaciones.

Este documento se encuentra estructurado en cuatro Capítulos. En el Capítulo I se elabora una definición de los think tanks y su caracterización. Asimismo, se realiza una reseña histórica acerca del surgimiento de los mismos en los Estados Unidos y en la Argentina. En el Capítulo II se detalla el listado de organizaciones relevadas, su clasificación y una breve

¹ Es necesario agradecer la confianza y el apoyo brindado por la Fundación Konrad Adenauer para la elaboración de esta investigación, especialmente de su representante en Argentina, Hans Blomeier.

“Políticas públicas y toma de decisiones: los think tanks en Argentina”

descripción de cada una de ellas. En el Capítulo III se realiza el análisis de los distintos grupos de think tanks considerados en función de seis aspectos principales: órgano de conducción, financiamiento, recursos humanos, actividades y productos, los temas abordados en sus investigaciones y su posicionamiento público. Finalmente, en el Capítulo IV se elaboran las principales conclusiones del análisis realizado.

Capítulo I: Marco teórico para el Estudio de los Think Tanks

Para poder realizar un análisis del rol que juegan los think tanks en el proceso de políticas públicas, es necesario en primer lugar establecer qué es un think tank, de manera que sea posible identificarlos y diferenciarlos de otros actores que se involucran e intervienen en este proceso. El objeto del presente capítulo es precisamente este, establecer un marco teórico sobre el cual realizar el análisis del rol de los think tanks en la Argentina, elaborar una definición de los mismos y establecer los diferentes tipos de estas organizaciones que existen.

En este sentido cabe destacar que, a la fecha, los llamados think tanks o usinas generadoras de pensamiento, carecen de una definición clara y precisa. Desde un principio, el tratamiento que se dio a los mismos en diversos estudios fue sumamente ambiguo; no obstante, sí puede rastrearse el origen del término think tank. Durante la segunda guerra mundial, en los Estados Unidos, se denominaba de esta manera a un lugar seguro en el que los estrategas e investigadores militares pudieran reunirse. El término luego se generalizó, hasta abarcar a las más de 2000 organizaciones que hoy se involucran en el análisis de políticas públicas en los Estados Unidos (Abelson, 2002). De esta forma, el término pasó de ser una clara definición de un tipo de organización, se tornó abstracto y difuso al aplicarse a diversos tipos de organizaciones.

1. EL ORIGEN DE LOS THINK TANKS Y SU DESARROLLO EN ARGENTINA

Durante la segunda guerra mundial, fue la fundación de la RAND Corporation –Research and Development–, un grupo de investigación para el desarrollo de tecnologías de guerra, la que sentó las bases de lo que serían los denominados think tanks: organizaciones cuyo fin específico es el de influir en la formulación de políticas públicas (Thompson, 1994).

En lo referente a la evolución y desarrollo de los think tanks, autores como Abelson (2002), Haass (2002), Stone (1996) y Weaver (1989) reconocen tres generaciones. La primera generación de think tanks corresponde a los surgidos a principios del siglo XX, en los que puede ver una fuerte orientación académica y de investigación. Considerados verdaderos institutos de investigación política y caracterizados como “universidades sin estudiantes” (Weaver, 1989), sus investigaciones eran de largo plazo, buscando así formar una elite de opinión. No obstante, no tenían una identificación política, ya que se buscaba preservar la independencia de la organización (Stone, 1996). En general, la mayor parte de estos think tanks surgidos en esta etapa están dedicados al estudio de la política doméstica y a la política internacional, pudiendo mencionarse a Brookings Institution, creado en 1927 por la fusión de tres organizaciones, como el más representativo de esta generación de think tanks.

La segunda generación de think tanks fue la surgida a partir de la segunda guerra mundial ante la demanda de asesoramiento del gobierno de los Estados Unidos en política exterior frente al nuevo escenario que planteaba la guerra fría. A este grupo pertenecen los denominados “institutos de investigación contratados por el gobierno” (Abelson, 2002; Weaver, 1989), cuyo trabajo pasaba más por la elaboración de informes para los organismos de gobierno que por la producción de bibliografía especializada e investigaciones académicas. A este grupo pertenece la mencionada RAND Corporation, pionera en el modelo de think tanks contratados por el gobierno que luego se crearían.

Finalmente, la tercer generación, a partir de 1970 es a la que pertenecen los advocacy think tanks, caracterizados por buscar influir en los debates políticos, lo que explica que en ellos se

combinaran la definición de una posición política o ideológica con estrategias de marketing, así como una fuerte relación con los medios y la opinión pública. Sus investigaciones, más cortas que aquellas de los think tanks de la primera generación, por lo general revisan, reformulan y modifican investigaciones existentes, siendo un ejemplo de las organizaciones que integran este grupo la Heritage Foundation.

Considerando la evolución de los think tanks en Argentina el surgimiento de estas organizaciones se dio de una manera diferente que en el caso de Estados Unidos. La historia de la Argentina estuvo signada durante el Siglo XX, especialmente en la segunda mitad del mismo, por la inestabilidad política, fruto de las constantes irrupciones militares. Lógicamente, las interrupciones en la vida democrática y la sucesión de gobiernos de duración variable y a veces incierta afectaban a las instituciones y la sociedad en su conjunto (Braun et al, 2000).

En este sentido, cabe señalar que la inauguración de un gobierno militar era acompañada por la intervención de las universidades, lo cual implicaba la interrupción de sus actividades académicas y, por ende, de la investigación que en ellas se llevaba a cabo. Fue así como la inestabilidad trajo aparejada la reducción de los espacios que tradicionalmente se habían dedicado a la investigación, incentivando en los intelectuales la búsqueda de nuevos espacios que les permitieran resistir los avatares de la política nacional (Thompson, 1994). Las tareas que los intelectuales llevaban a cabo comenzaron entonces a desarrollarse por fuera de las universidades, dando impulso a la creación de centros privados de investigación. El Instituto de Sociología fundado por Gino Germani en 1958 es un ejemplo de este fenómeno.

2. PRIMERAS APROXIMACIONES AL ANÁLISIS DE LOS THINK TANKS

La bibliografía especializada sobre think tanks en Argentina es sumamente escasa, razón por la cual en este trabajo se recurre a la literatura estadounidense para la delimitación de su análisis y su rol dentro del proceso de políticas públicas. En este sentido, cabe señalar que enfoques teóricos muy diversos han abordado el análisis de los think tanks y su rol en el proceso de políticas públicas. Entre ellos cabe mencionar a la teoría de las elites, el enfoque pluralista, el de los *policy networks*, las *epistemic communities* y las *advocacy coalitions*. En los siguientes párrafos se describen brevemente las características principales de cada uno de estos enfoques, el concepto de los think tanks en ellos contenidos y sus principales exponentes.

El primer enfoque mencionado, la teoría de la elite, representada por Domhoff y Dye, supone que el sistema político es dominado por un grupo selecto de individuos y organizaciones que tienen objetivos en común. Los think tanks sirven a estos individuos y organizaciones influyendo en la formulación de políticas y en el proceso de formación de opinión. En este sentido, los institutos de investigación son analizados en base a sus relaciones con las fuentes de poder económico y político, el background social y las interconexiones existentes entre las elites (Stone, 1996).

En contraposición con ésta se encuentra la teoría pluralista, cuyo exponente más conocido es Robert Dahl, si bien no es el único. Los pluralistas centran su análisis de la política en los conflictos observables y en el uso manifiesto del poder; desde este enfoque entonces, los think tanks son concebidos como centros de investigación independientes cuyos objetivos de los think tanks están orientados al interés público. Su influencia puede ser contrarrestada por el ámbito competitivo en el que se desarrollan. De hecho, tanto la competencia por influir en el

proceso de políticas públicas como la diversidad de think tanks existentes se destaca como un aspecto positivo de la vida democrática (Stone, 1994).

Los enfoques de las epistemic communities y las policy network analizan más específicamente el fenómeno de los think tanks, considerados como grupos de intelectuales motivados políticamente que influyen sobre las burocracias y los tomadores de decisión en base a su experiencia, haciendo del conocimiento y la información una importante dimensión del poder, cuya difusión puede conducir a nuevos patrones de comportamiento político e innovaciones en políticas públicas. La noción de epistemic communities hace referencia así a una red de expertos con una visión común sobre las ideas a través de las cuales se intenta influir en la política (Haas, 1989). En este sentido los think tanks ocupan una posición estratégica dentro de las epistemic communities, en particular por el importante rol que juegan en el desarrollo de conocimientos y la difusión de éstos para influenciar en las agendas de gobierno.

Finalmente, el concepto de advocacy coalition, desarrollado entre otros por Sabatier y Jenkins-Smith (1997), refiere a un “grupo de actores que comparten la idea de construir o concebir los problemas políticos”, tratando por tanto a los cambios políticos como consecuencia de las “fluctuaciones en el sistema de conocimiento dominante dentro de un área política” (Sabatier, 1987: 605). Cabe señalar de esta manera, que al igual que en el enfoque de las epistemic communities, las advocacy coalitions ponen especial énfasis en el rol de las ideas y el aprendizaje como factores centrales en los cambios políticos.

A los efectos de este trabajo, se analizará a los think tanks y su rol dentro del proceso de formulación de políticas públicas en Argentina desde el enfoque de las epistemic communities desarrollado por Diane Stone (1994), donde se cuanto destaca la búsqueda de poder influir en la política a través de las burocracias y tomadores de decisión sobre la base de experiencias previas, reconociendo a su vez su rol en lo referente al desarrollo de conocimientos y difusión de los mismos.

3. DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS THINK TANKS

Como ya fuera señalado, si bien no existe un consenso en torno a la definición del concepto de think tank, se reconoce sí la gran importancia que estas organizaciones tienen dentro del proceso de políticas públicas en los Estados Unidos. Así, mientras Stone (1996,16) define a los think tanks como “institutos de investigación independiente cuyo principal objetivo es la investigación de las políticas públicas, [...] organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro, independientes del gobierno, partidos políticos y grupo de interés”; Abelson (2002) los define como “institutos orientados a la investigación, sin fines de lucro y no partidarios (que no significa que no sean ideológicos)cuyo principal objetivo es influenciar en la opinión pública y en las políticas públicas”. En Argentina, si bien los think tanks muestran un desarrollo menor al experimentado en los Estados Unidos, y aún cuando pudieran encontrarse ciertas similitudes entre el fenómeno en éste país y la Argentina, es necesario elaborar una definición específica que permita analizar el caso argentino.

Por tanto, a los fines de este trabajo, se define a los think tanks como institutos de investigación, organizaciones no gubernamentales y organizaciones privadas, todas ellas sin fines de lucro, orientados a la investigación en temas públicos y/o la promoción de políticas públicas con el fin de influir sobre el proceso de formulación de las mismas.

En línea con esta definición, cabe destacar que no se consideran, en este trabajo, los think tanks que estén dedicados a la investigación de un tema en particular, sino que se prioriza el

análisis de políticas públicas. Al mismo tiempo que no se consideran aquellas organizaciones que reciban financiamiento por parte del Estado

De esta forma, para identificar y caracterizar la diversidad de instituciones y organizaciones comprendidas dentro de la definición anterior se utilizará en este trabajo la clasificación propuesta por Thompson (1994, 13-14), pudiendo diferenciarse así cuatro grandes categorías de think tanks: los centros académicos privados, los centros universitarios, los centros de estudio y gestión, y los advocacy groups.

1. **Centros de investigación privados:** instituciones de investigación fundados con capital privado dedicadas a la realización de estudios principalmente de carácter académico.
2. **Centros universitarios:** instituciones de educación superior que sirven a la vez de espacio para el debate de ideas y la formación de dirigentes políticos y económicos, en ciertas ocasiones mediante la creación de centros y o grupos de estudios específicos.
3. **Centros de Estudio y Gestión:** fundaciones que intervienen activamente en el proceso de las políticas públicas y responden o están relacionadas con un líder o partido político.
4. **Advocacy groups:** organizaciones que centran sus actividades en la promoción de derechos específicos, el control de las acciones del Estado y en la canalización de la demanda cívica.

Una vez definido con mayor grado de precisión el concepto de think tank, y habiendo adoptado una tipología para agrupar a las organizaciones relevadas, en el siguiente capítulo se detalla el estudio de campo realizado así como las organizaciones consideradas.

Capítulo II: Las Organizaciones Relevadas

Para analizar el rol de los think tanks en el proceso de formulación de políticas públicas se relevó información referida a los ingresos, actividades, productos y temas abordados, entre otros aspectos, de una serie de organizaciones. En total se relevaron 26 organizaciones que respondían a la definición elaborada. Los casos fueron seleccionados en base a la representatividad y relevancia de las organizaciones y la información de cada una se relevó a través de sus páginas en Internet y de entrevistas en profundidad realizadas a sus directores o máximas autoridades. Para su análisis, los think tanks fueron agrupados en torno a las cuatro categorías descriptas en el marco teórico. En este Capítulo se realiza una breve descripción de cada uno de los 28 think tanks, y, en segundo lugar, se enumeran los distintos think tanks que integran cada grupo de acuerdo a la clasificación realizada en el capítulo anterior.

1. BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS THINK TANKS ANALIZADOS ²

Asociación Civil de Estudios Populares –ACEP-

ACEP es una entidad que se creó en el año 1999 cuyo objetivo es promover los derechos y garantías consagrados en la Constitución Nacional y el respeto por los valores democráticos consagrados en la misma. En el marco de este objetivo los principales temas que investigan son: administración y gestión pública, medioambiente y desarrollo sustentable, integración regional, política economía y seguridad. La ACEP promueve la organización de seminarios y capacitación destinado a funcionarios, legisladores e intendentes.

Centro de Estudios Económicos de la Regulación –CEER-

El CEER fue creado en 1997 dentro del ámbito académico de la Universidad Argentina de la Empresa y forma parte de una red de centros similares promovidos por el Banco Mundial y localizados en Francia, China y Costa de Marfil. Su objetivo es incentivar la investigación y la docencia en temas de regulación económica y defensa de la competencia. Las principales actividades que desarrolla son la investigación, consultoría y capacitación a los entes reguladores, autoridades de defensa de la competencia y empresas de servicios públicos de distintos países de Latinoamérica.

Centro de Estudios para la Nueva Mayoría –CENM-

El Centro de Estudios Nueva Mayoría, se lo considera como un think tank por las investigaciones que realiza orientadas a apoyar la toma de decisiones, informar a la ciudadanía y a la opinión pública internacional sobre la realidad política, económica y social de Argentina. Sus investigaciones se destacan en el área de defensa y relaciones internacionales. El CENM presenta la particularidad que además de ser un think tank realiza actividades de consultoría política y de opinión pública.

Centro de Estudios Políticos Económicos y Sociales –CEPES-

Este centro fue fundado recientemente por el ex Vicepresidente Carlos Álvarez, con el objetivo de realizar investigaciones, debates y propuestas en temas de políticas públicas tales

² El orden en que se presentan los think tanks a continuación descriptos obedece a un criterio estrictamente alfabético.

como reforma político-institucional, reforma del estado, seguridad pública, gestión y desarrollo local.

Centro Interdisciplinario para el Estudio de Políticas Públicas –CIEPP-

El CIEPP es un centro de investigación y difusión de conocimientos en el área de las ciencias sociales que fue fundado en 1989. Este centro se dedica al estudio de políticas públicas principalmente en las áreas de pobreza, educación y distribución del ingreso. Entre sus principales tareas se destaca la elaboración de propuestas para el diseño de políticas e instituciones, especialmente en materia económica y social.

Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento –CIPPEC-

Esta organización fue fundada en el año 2000 con el objetivo de analizar y promover políticas públicas que fomenten la equidad y el crecimiento del país. Las principales actividades que realiza son: el análisis, asesoramiento, promoción, monitoreo y evaluación de las políticas públicas. Se caracteriza fundamentalmente porque busca traducir en acciones concretas las investigaciones y análisis que realizan en las áreas de Política Educativa, Política Fiscal, Política de Salud, Transparencia, y Justicia.

Consejo Empresario Mendocino – CEM -

El CEM fue fundado por un grupo de empresarios mendocinos en el año 1997 con el objetivo contribuir al desarrollo de la provincia de Mendoza a través de propuestas de políticas públicas. A través de la investigación de políticas públicas, especialmente en las áreas de economía, finanzas públicas, y de la industria mendocina, buscan ayudar a mejorar el proceso de toma de decisiones políticas. Su principal actividad es la investigación, pero también participa en la implementación y gestión de política públicas.

Fundación Creer y Crecer

Esta fundación se creó a principios del año 2001 con el objetivo de presentar una alternativa en la forma de hacer política en la Argentina. Sus propuestas se focalizan en la Ciudad de Buenos Aires, a la cual se tomaba como punto de partida para esta transformación. La fundación se dedica a la investigación en las áreas de desarrollo económico, desarrollo urbano, seguridad, salud, reforma administrativa del Estado, salud, política social, entre otras.

Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas –FIEL-

FIEL es una institución privada, independiente y sin fines de lucro dedicada a la investigación económica. Fue fundada en 1964 por la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, la Cámara Argentina de Comercio, la Sociedad Rural Argentina, y la Unión Industrial Argentina. Las principales áreas de investigación a las que se dedica son: crecimiento económico, política fiscal, regulación y política laboral. Cabe destacar, que es una de las principales y más antigua organización dedicada a la investigación económica.

Fundación del Tucumán

La Fundación del Tucumán se creó en 1985 por un grupo de empresarios con el objetivo de contribuir al desarrollo económico y social de la provincia de Tucumán. La particularidad de esta fundación es la diversidad de actividades que desarrolla, entre las que se destaca la investigación en áreas sociales, económicas y política, la realización de propuestas de políticas públicas, la capacitación para el sector empresario. Al mismo tiempo que el último año se destacó el impulso dado al tema de la Responsabilidad Social Empresaria.

Fundación Grupo Innova

La Fundación Grupo Innova es una organización no gubernamental, sin fines de lucro y apartidaria, orientada a jóvenes con vocación por lo público que se creó en el año 1999. Las principales actividades que desarrolla son: el análisis de la realidad municipal argentina así como en el comercio exterior y la cooperación internacional para el desarrollo local. La Fundación Grupo Innova se destaca por la generación de información, el desarrollo de trabajos de investigación, el asesoramiento para la solución de problemas específicos y la capacitación de los municipios.

Fundación Grupo Sophia

El Grupo Sophia fue fundado en 1994 con el objetivo de realizar investigaciones desde la perspectiva de la gestión del Estado para generar propuestas concretas de implementación a los problemas del sector público. Las principales áreas de investigación que está enfocado son: Política Social, Educación, Reforma del Estado, Seguridad, Comercio Exterior y Finanzas Públicas.

Fundación Libertad

La Fundación Libertad fue creada en Rosario en 1988 por un grupo de empresarios, profesionales e intelectuales. La Fundación Libertad es una entidad privada sin fines de lucro, cuyo objetivo es la investigación y difusión de temas de políticas públicas, dirigido en particular a lo socioeconómico y a lo empresarial. Las principales actividades que realiza incluyen cursos, conferencias, seminarios, investigaciones, estudios y publicaciones, como así también una intensa presencia en los medios de comunicación, a través de columnas y programas propios.

Fundación Libertador

La Fundación Libertador, creada en 1997, fue pensada por sus fundadores como un espacio de análisis, investigación, debate y ejecución de proyectos vinculados a las políticas públicas y al desarrollo de Mendoza. De hecho, sus integrantes son en su mayoría funcionarios y ex funcionarios públicos de los distintos niveles de gobierno de la provincia de Mendoza, todos ellos parte del Partido Justicialista.

Fundación Pent

Pent es una fundación independiente, apartidaria, y sin fines de lucro creada en el año 2002 con el objetivo de contribuir al diseño e implementación de estrategias de progreso de la Argentina y para su mejor inserción en el mundo. La Fundación Pent realiza propuestas académicas y análisis en profundidad desde una perspectiva integral de los problemas estructurales de la Argentina. Sus investigaciones se basan en tres ejes fundamentales: social, económico y político-institucional.

FUNDAR

Fundar se creó en el año 2002 con el objetivo de promover estrategias de investigación, capacitación y desarrollo sobre la Democracia, el Estado y la Sociedad. Este centro busca desarrollar proyectos vinculados al mejoramiento del Estado y formar recursos humanos en las áreas de gestión de políticas públicas, política social, gestión cultural y administración del Estado.

Grupo Plan Fénix

El Grupo Plan Fénix se crea en el año 2001 por un grupo de economistas, en el ámbito de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. El GPF actualmente está integrado por 32 economistas que analizan los problemas centrales de la economía

argentina y formulan propuestas, con la mirada puesta en el mediano y largo plazo. No se lo puede considerar como un think tank tradicional sino que más bien constituye un grupo de académicos que investigan temas económicos con el fin de hacer aportes en el proceso de políticas públicas.

Grupo Unidos del Sud

Esta organización surgió en el año 2001 con el fin de realizar investigación y propuestas en el área de políticas públicas, teniendo en cuenta como principios la igualdad de oportunidades, el desarrollo del mercado y la inclusión social. Se autodefine como un “do tank” más que un think tank, por considerar que sólo involucrándose en todas las etapas de una política pública es posible asegurar su éxito.

Instituto de Ciencias de la Administración –ICDA-

El ICDA es la primera Escuela de Administración del interior del país, creada en 1967 en la Universidad Católica de Córdoba, con el objetivo de proporcionar instrumentos de gestión a quienes ocupan puestos de responsabilidad en el ámbito empresarial.

Instituto de estudios Económicos sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana –IERAL-

El IERAL fue creado en el año 1977 en la provincia de Córdoba como un centro de estudios perteneciente a la Fundación Mediterránea³, con el objetivo de analizar la problemática económica nacional y latinoamericana y brindar soluciones alternativas. El IERAL, creado por la Fundación Mediterránea, trascendió rápidamente las fronteras de la provincia de Córdoba, para cobrar relevancia nacional. Hoy cuenta con diversos centros en distintos puntos del país.

IAE, Escuela de Dirección y Negocios

El IAE es la escuela de postgrados y formación de empresarios y ejecutivos de la Universidad Austral, que se fundó en el año 1979. Su principal objetivo es la formación y capacitación de ejecutivos de empresas y colaborar con la Alta Dirección de las empresas en el planeamiento estratégico y en el desarrollo de sus equipos directivos. Para ello, el IAE cuenta con cuatro centros de investigación: uno dedicado al entrepreneurship, otro a la Familia, un tercero a la Competitividad y un último al Gobierno, Empresa, Sociedad y Economía.

IAE, Centro de Estudios de Competitividad

El Centro de Estudios de Competitividad es un centro de investigación del IAE cuyo objetivo es el fomento de la competitividad a través de la construcción del consenso de los miembros del sector, con un enfoque macroeconómico de “bottom-up”. Este centro busca realizar planes de acción factibles para cada uno de los integrantes del sector y el gobierno, al mismo tiempo que crear una agenda de trabajo.

IAE, Centro de Estudios de Gobierno, Empresa, Sociedad y Economía –GESE-

El GESE es uno de los centros de investigación del IAE y tiene como misión fomentar, desde la investigación y la docencia, la interacción y la cooperación entre el sector público, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil, especialmente las dedicadas a la educación y a la acción comunitaria. Se destaca por sus programas de capacitación y formación en gestión pública, desarrollo local y formación de líderes de comunidades locales.

³ La Fundación Mediterránea es una asociación civil sin fines de lucro creada en la ciudad de Córdoba, en 1977, por iniciativa de 34 empresas de la provincia de Córdoba, convocadas por el Pedro Astori.

Poder Ciudadano

Poder Ciudadano se creó a fines de 1989 como iniciativa por la defensa de los derechos cívicos del país. El objetivo de esta fundación es promover iniciativas emanadas de la sociedad civil y hacer públicas cuestiones socialmente problematizadas. La organización promueve una gran diversidad de medidas tendientes a hacer efectivos los derechos y garantías de los ciudadanos y la acción colectiva en la comunidad. A diferencia del resto de los think tanks Poder Ciudadano no realiza investigaciones, sino que tiene diferentes líneas de acción en el área de políticas públicas.

Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos –UCEMA-

La Universidad del CEMA es una organización sin fines de lucro fundada en 1995 sobre la base del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina, fundado en 1978. La universidad está especializada en temas económicos, de finanzas y negocios, y sus principales productos son las Maestrías en Finanzas y en Administración Empresarial. Asimismo, funciona como un centro de investigación y realiza publicaciones periódicas de economía.

Universidad Torcuato Di Tella –UTDT-

La Universidad Torcuato Di Tella es una organización privada, sin fines de lucro, fundada en 1991 por la Fundación y el Instituto Di Tella, con el apoyo de la comunidad filantrópica. La misión de la Universidad es educar a nuevas generaciones de líderes sociales, políticos, académicos y de negocios, con el propósito de influir positivamente en la calidad de las políticas públicas.

UTDT, Escuela de Gobierno

La Escuela de Gobierno de la Universidad Torcuato Di Tella se creó en el año 2000 y tiene como objetivo la formación de profesionales que desempeñen funciones de responsabilidad en el análisis y formulación de políticas tanto en el sector público como en el sector privado, y que sean formadores de opinión sobre la dirección estratégica de las políticas públicas. La Escuela de Gobierno tiene tres programas principales de postgrado orientados a formar profesionales en las áreas de Educación, Economía Urbana, y Políticas Públicas.

UTDT, Escuela de Negocios

La Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella se creó en el año 1992 con el objetivo de realizar investigaciones en el área de finanzas corporativas. Esta escuela tiene varios programas de posgrado y es de quien depende el Centro de Investigación en Finanzas, que se destaca por desarrollar el Programa de Ejecutivo en Finanzas y elaborar tres índices: el índice de confianza del consumidor, el índice LIDER y el índice de demanda laboral.

2. CLASIFICACIÓN DE LOS THINK TANKS

Las organizaciones descriptas en el punto anterior se agrupan para su análisis de acuerdo a la tipología elaborada en el marco teórico desarrollado en el Capítulo anterior. De esta manera, dentro del grupo de los **Centros de Investigación Privados** se encuentran los siguientes casos:

1. Consejo Empresario Mendocino
2. Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericana - FIEL
3. Fundación del Tucumán
4. Fundación Libertad
5. Fundación Pent

6. Grupo Innova
7. Instituto de Estudios Económicos sobre la Realidad Latinoamericana -IERAL
8. Centro de Estudios Nueva Mayoría

Por otra parte, los **Centros Universitarios** considerados son:

9. Centro de Estudios Económicos de la Regulación de la UADE –CEER-
10. Centro de Competitividad (IAE)
11. Centro Gobierno, Empresa, Sociedad y Economía (IAE)
12. Escuela de Gobierno (UTDT)
13. Escuela de Negocios (UTDT)
14. Grupo Plan Fénix
15. Instituto de Altos Estudios Empresariales - IAE
16. Instituto de Ciencias de la Administración de la Universidad Católica de Córdoba- ICDA
17. Universidad del CEMA –UCEMA-
18. Universidad Torcuato Di Tella –UTDT-

A su vez, integran el grupo de **Centros de Estudio y Gestión** analizados, los siguientes think tanks:

19. Asociación Civil de Estudios Populares -ACEP
20. Centro de Estudios Políticos Económicos y Sociales - CEPES
21. Centro Interdisciplinario para el Estudio de Políticas Públicas –CIEPP-
22. Fundación Creer y Crecer
23. Fundación Libertador
24. Fundar
25. Grupo Sophia
26. Grupo Unidos del Sud

Finalmente, el trabajo incluye dos casos de **Advocacy Groups**:

27. Centro de Implemetación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento – CIPPEC-
28. Poder Ciudadano.

De esta manera, los 28 casos que integran el relevamiento quedan divididos en las cuatro categorías definidas en el marco teórico, para poder analizar las características y comportamientos comunes de estos cuatro grupos de think tanks.

Capítulo III: Análisis de los distintos tipos de think tanks

En este Capítulo se analizan una serie de aspectos de los think tanks considerando la clasificación de acuerdo a la cual se los agrupó en el Capítulo anterior. Los aspectos analizados fueron aquellos en torno a los que se esperan encontrar diferencias entre los distintos tipos de think tanks, a saber:

- la existencia y tipo de órgano de conducción de las organizaciones, ya fueran de tipo directivo, académico u otro;
- el financiamiento, considerando el modo para hacerse del mismo y el financiamiento internacional;
- la cantidad de recursos humanos que los que dispone la organización de manera estable;
- las actividades que realizan, productos que elaboran y públicos a los que destinan éstos;
- las áreas temáticas en torno a las cuales realizan sus investigaciones y los temas que abordaron en los últimos años;
- el posicionamiento de éstos en torno a las políticas públicas, considerando si se involucran en el proceso de formulación de las mismas, las alianzas que establecen con otras organizaciones y, por otra parte, la cantidad de información a la que se puede acceder a través de sus sitios de Internet.

Cada uno de estos aspectos es analizado para cada uno de los tipos de think tanks y, dentro de estos grupos, se analiza a su vez cada uno de los casos particulares que lo integran.

1. ÓRGANOS DE CONDUCCIÓN

El primero de los aspectos analizados es el referido al directorio u órgano superior, teniendo en cuenta la existencia o no de un órgano semejante, y el tipo al que corresponde, ya sea este directivo/administrativo, académico o de otro tipo. La razón sobre la cual se basa el interés del trabajo en relevar este aspecto es el supuesto de que el tipo de estructura de conducción, y su rol varía de acuerdo a las actividades y fines de cada organización. En los casos en los que existía más de un órgano superior se analizó el más importante, considerando como tal aquel cuyas decisiones tienen mayor impacto sobre las actividades y productos de la organización.

En este sentido, es esperable la presencia de órganos directivos, similares a los que se encontrarían en una empresa privada entre los Centros de Investigación Privados, lo mismo que en los Centros Universitarios figuras del mundo académicos representativas del enfoque de la organización en cuestión. Por su parte, en los Centros de Estudio y Gestión debieran encontrarse órganos con funciones más formales y con figuras ligadas a la gestión pública, o bien personas de confianza de quien encabeza la organización. En los Advocacy Groups, por su parte, sería de esperarse la presencia de personalidades con alto perfil o comprometidas con acciones públicas y posición tomada frente a temas coyunturales.

Si bien en líneas generales estos fueron los resultados, muchos de los distintos think tanks presentaron características que no deben dejarse sin mencionar. No obstante, cabe resaltar primero que en ocho de los 28 casos relevados se encontró que no existía un órgano superior, entendiendo por esto un cuerpo colegiado ubicado por encima de la máxima autoridad de la organización. Cuatro de éstos casos se dieron entre Centros Universitarios, los tres restantes

entre los Centros de Estudio y Gestión. Todos los demás think tanks presentan algún tipo de órgano superior.

- Tabla 3.1. Órganos de Conducción

	Think Tanks	Directivo / administrativo	Académico	No tiene
Centros de Investigación Privados	Centro Empresario Mendocino	X		
	FIEL	X		
	Fundación del Tucumán	X		
	Fundación Libertad	X		
	Fundación Pent	X		
	Grupo Innova	X		
	IERAL	X		
	Nueva Mayoría	X		
	Total	8		
Centros Universitarios	CEER	X		
	Centro de Competitividad			X
	Centro GESE			X
	Esc. de Gobierno (UTDT)		X	
	Esc. de Negocios (UTDT)			X
	Grupo Plan Fénix			X
	IAE	X		
	ICDA		X	
	UCEMA	X		
	UTDT	X		
Total	4	2	4	
Centros de Estudio y Gestión	ACEP			X ⁴
	CEPES			X
	CIEPP	X		
	Creer y Crecer			X
	Fundación Libertador	X		
	Fundar			X
	Grupo Sophia	X		
	Grupo Unidos del Sud	X		
	Total	4		4
Advocacy Groups	CIPPEC	X		
	Poder Ciudadano	X		
	Total	2		
Total	18	2	8	

Centros de Investigación Privados

Dentro del grupo de los centros de investigación privados, todos tienen órganos superiores de tipo directivo o administrativo. En el caso de **Nueva Mayoría**, el consejo cumple con los requisitos legales. **FIEL**, por su parte, tiene un consejo de administración que integran empresarios y economistas, lo mismo que sucede en el caso del consejo de administración de la **Fundación Pent**. El **Grupo Innova** está actualmente atravesando una etapa de renovación de su consejo directivo. El **IERAL**, por su parte, tiene un consejo de administración integrado

⁴ En esta Tabla se consideró a ACEP como una organización que carece de un órgano superior formal, a pesar de que existe un órgano de conducción informal denominado “mesa chica”.

por los propios miembros de la organización. Los otros tres centros de investigación privados del interior del país, la **Fundación Libertad**, la **Fundación del Tucumán** y el **Consejo Empresario Mendocino**, presentan las características similares: consejos de administración integrados por los empresarios fundadores –o representantes de las empresas fundadoras-.

Centros Universitarios

Entre los centros universitarios que sí tienen algún tipo de órgano superior se establece una diferencia clara entre las universidades, propiamente dichas, y los centros universitarios que forman parte de las mismas. Así, las tres universidades que se consideraron en el relevamiento presentan órganos directivos o administrativos, lo mismo que el CEER, único caso correspondiente a un centros dependiente de una universidad con este tipo de órgano de conducción. Los restantes centros universitarios tienen órganos de tipo académico.

El **CEER** fue un emprendimiento conjunto de la UADE, el World Bank Institute y los Entes Reguladores formados en la década del noventa. Así, si bien institucionalmente forma parte de la mencionada universidad, el centro no se formó en base a sus unidades académicas, como son los casos del IAE, ni es una unidad académica más, como los centros de la UTDT. Los otros dos centros universitarios que tienen un órgano superior tienen uno de tipo académico: la **Escuela de Gobierno de la UTDT** tiene un consejo integrado por los mismos profesores con dedicación que forman parte de la escuela y, el **ICDA**, que tiene un consejo integrado por los propios profesores.

Los tres casos restantes son los de las tres universidades: el **IAE**, la **UTDT** y la **UCEMA**, que presentan las tres órganos superiores administrativos, integrados en el primer caso por directivos de empresas líderes agrupados en el consejo asesor empresario. En los casos de la UTDT y la UCEMA, son los fundadores los que integran estos órganos administrativos. En el primer caso, es el Consejo de Administración de la Fundación UTDT, en el segundo, es el Consejo Superior de UCEMA.

Centros de Estudio y Gestión

Entre los centros de estudio y gestión, se encuentran cinco con órganos superiores de tipo administrativo o directivo, y una, la **Asociación de Estudios Populares**, con un órgano superior de más informal denominado “mesa chica”. En el caso de la **Fundación Libertador**, los integrantes del Consejo Directivo son funcionarios y ex funcionarios y dirigentes políticos de la provincia de Mendoza. El **CIEPP** tiene un consejo de administración integrado por profesionales de origen variado. En el **Grupo Sophia**, los integrantes del directorio son muchos de los fundadores de este think tank. En el **Grupo Unidos del Sud** el órgano de conducción, de tipo directivo, está integrado por su presidente, Francisco de Narváez, y sus directores.

Advocacy Groups

Los dos advocacy groups que integran la muestra tienen un órgano superior de tipo administrativo o directivo. En el caso de **CIPPEC**, integrado por empresarios, figuras del tercer sector y periodistas. En el caso de **Poder Ciudadano**, existe un consejo directivo integrado por periodistas, empresarios, administradores públicos o académicos.

2. FINANCIAMIENTO

En segundo lugar, se analizan los aspectos referidos a financiamiento y las variables que hacen al mismo. Así, a través de las entrevistas que se mantuvo con los representantes de los diferentes tipos de think tanks, se obtuvo información acerca de la manera en que cada uno financia sus actividades y la existencia de financiamiento internacional.

A. Modo de financiamiento

El modo en que cada think tank obtiene recursos para financiar sus actividades puede variar en gran medida, yendo desde la búsqueda de aportes para proyectos específicos, la búsqueda de aportes institucionales sin contraprestación alguna, la prestación de servicios de consultoría, o la presentación de proyectos ante grantmakers del exterior, como la Ford Foundation, u organismos internacionales, como pueden ser las Naciones Unidas o el Banco Interamericano de Desarrollo. Así, el modo de financiamiento se clasificó en seis categorías:

- A través del financiamiento de proyectos: es decir que mantienen sus estructuras operativas con los fondos obtenidos por la presentación de proyectos ante empresas, grantmakers, organismos internacionales, etc.
- Mediante aportes institucionales: con fondos donados por las empresas sin una contraprestación específica o proyecto definido de antemano.
- Mediante aportes institucionales y el financiamiento de los proyectos: resulta de la combinación de los dos anteriores.
- Con fondos de la universidad: que son obtenidos mediante la matrícula que pagan los estudiantes o que le son asignados a la propia universidad por sus benefactores o el Estado.
- Con fondos de la universidad y externos: igual que la categoría anterior pero con el agregado de fondos de carácter institucional donados por aportantes u obtenidos mediante la presentación de proyectos.
- Otros: es una categoría residual en la que se incluyen casos en el que las organizaciones reciben aportes de sus integrantes o realizan actividades de consultoría que producen los fondos necesarios para su funcionamiento.

El Gráfico 3.1 muestra la distribución porcentual de think tanks según modos de financiamiento. En este puede verse que el 50% de los think tanks relevados se financia en base al financiamiento de proyectos de investigación, porcentaje que se obtiene considerando al 32% que se financia con proyectos y aportes institucionales y al 18% que lo hace únicamente con proyectos. La Tabla 3.2 contiene la información referida al modo de financiamiento de cada uno de los think tanks relevados.

Centros de Investigación Privados

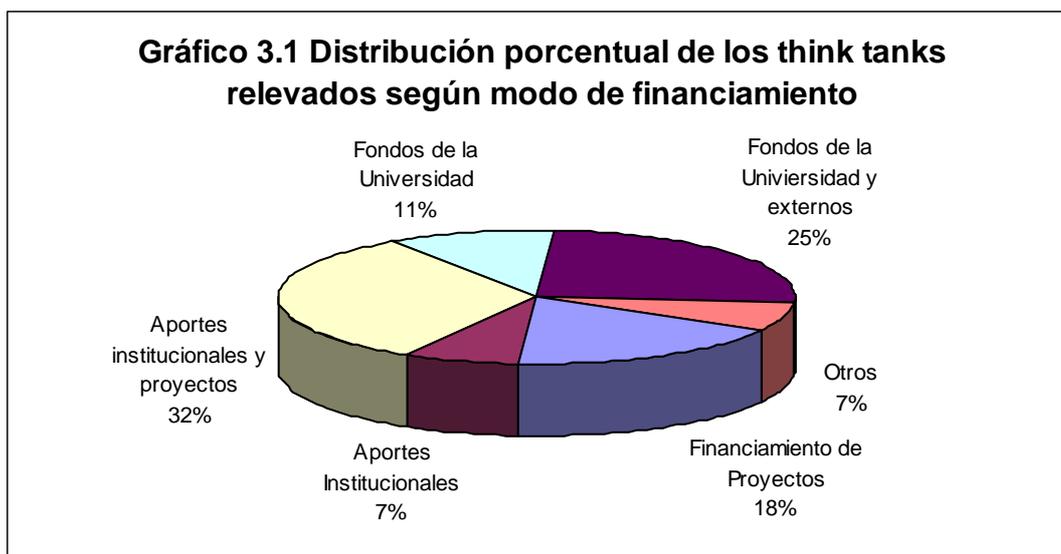
En la Tabla 3.2 puede verse como en el caso de los centros de investigación privados el modo de financiamiento es principalmente a través de los proyectos de investigación, a veces combinado con aportes institucionales. Ahora bien, cabe destacar algunas particularidades en los casos del **Centro Empresario Mendocino**, la **Fundación Libertad** y la **Fundación del Tucumán**, que son los tres think tanks del interior que se relevaron (el IERAL tiene hoy una estructura prácticamente nacional, si bien su base es en Córdoba), se financian esencialmente de manera muy similar: a través de aportes de igual monto realizados por sus fundadores. No obstante, en la Fundación Libertad y la Fundación del Tucumán han recurrido también a la búsqueda de financiamiento internacional. La Fundación Libertad elabora en la Argentina el

índice de libertad económica que año a año difunde la Heritage Foundation de los Estados Unidos.

El modo de financiamiento de **FIEL** es a través de suscripciones categorizadas que van desde los \$100 hasta los \$800, cada una de ellas permitiendo acceder a diferentes servicios y beneficios. Esto, combinado con el financiamiento internacional obtenido a través de proyectos y la provisión de servicios ha permitido a FIEL financiar todas sus actividades.

Los dos think tanks que se financian únicamente en base a sus proyectos son el **IERAL** y la Fundación Pent. Esta última presenta un excelente perfil académico, situación que permitió posicionarse muy bien en la búsqueda de financiamiento internacional, actualmente contando con fondos de la Ford Foundation y la Tinker Foundation.

Los casos particulares de este grupo son los del **Grupo Innova** y el **Centro de Estudios Nueva Mayoría**. El primer es un pequeño centro de estudios que hasta la crisis de fines de 2001 compartió sus instalaciones con la Fundación Novum Millenium. En la actualidad el Grupo Innova se está intentando posicionar como uno de los principales think tanks en temas de desarrollo y gestión municipal. **Nueva Mayoría**, se desempeña como un importante think tank en el área de defensa y relaciones internacionales, pero su modo de financiamiento es a través de servicios de consultoría en riesgo político y opinión pública.



Centros Universitarios

Los centros universitarios se financian todos, en principio, con fondos obtenidos por las universidades a través de las matrículas de sus estudiantes o con los fondos aportados a las mismas por sus benefactores, patrocinantes o, en el caso de la Universidad de Buenos Aires, el Estado Nacional. Lo que diferencia a unos de otros es la búsqueda de financiamiento externo, ya sea para el financiamiento de proyectos particulares o aportes institucionales al centro en particular. Dentro del grupo, cabe señalar, que se ha incluido a tres universidades consideradas en su conjunto –más allá de que se relevara luego a centros de investigación dependientes de las mismas o no-, a saber: la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT), la Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos (UCEMA) y el IAE.

Entre los que se financian sólo con los fondos de la universidad se encuentran el Grupo Plan Fénix, la Escuela de Gobierno de la UTDT y la UCEMA, tres casos muy disímiles. El **Grupo Plan Fénix** es un grupo de alrededor de 30 académicos del área económica que se reúnen regularmente en las oficinas que les corresponden por los cargos que ocupan dentro de la

Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, que es a su vez su única fuente de financiamiento. Si bien existe formalmente, el Grupo Plan Fénix se asemeja más a un grupo de investigación académico más de la UBA que a un think tank propiamente dicho, no obstante, sus integrantes participan frecuentemente del debate de políticas públicas del área económica. La **Escuela de Gobierno de la UTDT** es una de las dependencias académicas que participa en el dictado de carreras de grado, cursos de posgrado y maestrías dentro de esta universidad. La **UCEMA**, finalmente, es un centro universitario relativamente nuevo, basado en la estructura del CEMA, originado en 1978 por un grupo de economistas. Toda su estructura se financia con las matrículas de los estudiantes, sobre todo con las obtenidas de los cursos de posgrado en finanzas y negocios.

El IAE y la UTDT, las otras dos universidades que se han incluido entre los centros universitarios se financian en base a los fondos obtenidos por las matrículas y otros externos. En el caso del **IAE** se destacan los patrocinantes privados, entre los que mencionan al Grupo Techint, Repsol YPF, Telecom, Arcor y Siemens. También han conseguido financiamiento internacional a través de proyectos con el BID y la Ford Foundation. La **UTDT** en cambio, si bien se presenta financiamiento externo, no lo hace en la misma manera que el IAE. En este caso, el financiamiento va de la mano de proyectos, generalmente siendo las fuentes grantmakers y organismos internacionales, aunque existe una excepción: el Centro de Investigación en Finanzas de la Escuela de Negocios –que difunde mensualmente el Índice de Confianza del Consumidor (ICC), el Índice Líder y el Índice de Demanda Laboral- recibe el apoyo de doce bancos privados para el financiamiento de sus actividades.

Los casos restantes, el CEER, el ICDA, los dos centros relevados del IAE y la Escuela de Negocios de la UTDT son, aún cuando cada uno presenta particularidades, en cierta manera similares. Todos ellos se financian principalmente con los fondos provistos por la universidad de la que forman parte, no obstante, a través del desarrollo de sus proyectos de investigación, seminarios y cursos, o bien por la importancia en el campo de investigación, han logrado hacerse de patrocinantes que apoyan sus proyectos o a la institución misma.

En el caso del **Centro de Estudios Económicos de la Regulación** –CEER- por ejemplo, la Universidad Argentina de la Empresa le brinda al centro sus instalaciones y los insumos básicos; el financiamiento restante proviene de la prestación de servicios de consultoría en temas de regulación. El **Instituto de Ciencias de la Administración** –ICDA- de la Universidad Católica de Córdoba dispone de los fondos de la universidad y, además, de los aportes provistos por empresas y organizaciones que financian una serie de proyectos consensuados con anterioridad.

Por su parte, los casos de los centros que forman parte del IAE son similares entre sí. Ambos centros surgieron de la dedicación de profesores a la investigación de distintos temas que finalmente dieron forma a sendos centros. El **Centro de Gobierno, Empresa, Sociedad y Economía**, creado formalmente en el año 2002, se ha dedicado a la investigación de temas económicos, desarrollo local y federalismo fiscal. Esto fue posible en un primer momento gracias al financiamiento del IAE, dado que las primeras investigaciones surgieron de la dedicación de sus profesores desde las distintas unidades académicas que integran. En la actualidad, sin embargo, cuentan con financiamiento del BID para proyectos de desarrollo local y líderes, e institucionalmente de empresas. El **Centro de Competitividad**, por otra parte, presenta una estructura más pequeña, dedicada a la investigación de competitividad a través del desarrollo de industrias por clusters. Actualmente está iniciando su segundo año de actividad, habiendo concluido su primer proyecto. Finalmente, la **Escuela de Negocios de la UTDT**, el último de los centros universitarios relevados, recibe financiamiento de la universidad, por proyectos e institucional. Efectivamente, dispone de fondos que le asigna la

propia universidad, del financiamiento internacional obtenido por la presentación de proyectos de investigación ante el Banco Mundial, el BID y la Hewlett Foundation, y, además de esto el financiamiento provisto por distintos bancos para el funcionamiento del Centro de Investigación en Finanzas.

- Tabla 3.2. Modo de Financiamiento

Think Tanks		Financiamiento de proyectos	Aportes institucionales	Aportes institucionales y proyectos	Fondos de la universidad	Fondos de la universidad y externos	Otros
Centros de Investigación Privados	Centro Empresario Mendocino		X				
	FIEL			X			
	Fundación del Tucumán			X			
	Fundación Libertad			X			
	Fundación Pent	X					
	Grupo Innova			X			
	IERAL	X					
	Nueva Mayoría						X
Total	2	1	4			1	
Centros Universitarios	CEER					X	
	Centro de Competitividad IAE					X	
	Centro GESE del IAE					X	
	Escuela de Gobierno UTDT				X		
	Escuela de Negocios UTDT					X	
	Grupo Plan Fénix				X		
	IAE					X	
	ICDA					X	
	UCEMA				X		
	UTDT					X	
	Total				3	7	
Centros de Estudio y Gestión	ACEP	X					
	CIEPP	X					
	CEPES		X				
	Creer y Crecer		X				
	Fundación Libertador			X			
	Fundar						X
	Grupo Sophia			X			
	Grupo Unidos del Sud			X			
Total	2	1	4			1	
Advocacy Groups	CIPPEC	X					
	Poder Ciudadano			X			
	Total	1		1			
Total	5	2	9	3	7	2	

Centros de Estudio y Gestión

A diferencia de la similitud existente entre los casos de los centros universitarios, en el grupo de los centros de estudio y gestión, lo que se destaca es la variedad en cuanto a los mecanismos utilizados para la obtención de financiamiento de cada uno. En primer lugar, el caso de **Fundar** es el único de todos los relevados en el cual el funcionamiento de la organización es posible gracias al esfuerzo de sus integrantes, tanto en términos de recursos monetarios como humanos, careciendo de cualquier tipo de financiamiento externo, ya sea de

carácter institucional o por los proyectos de investigación realizados. El **CEPES**, por su parte, es el de más reciente formación y, toda su actividad se financia a través de un solo proyecto, que es el programa de televisión que conduce su fundador, el ex vicepresidente Carlos Álvarez. Los fondos aportados por los patrocinantes del programa posibilitan el funcionamiento de todas las actividades del centro.

La **Asociación de Estudios Populares** se financia según sus proyectos, lo mismo sucede en el caso de la **Fundación Libertador**, de Mendoza. Por otra parte, el **Centro Interdisciplinario para el Estudio de Políticas Públicas** –CIEPP- se financia a través de los proyectos de investigación que desarrolla, no presentando patrocinantes institucionales de ningún tipo. Asimismo, destaca el apoyo de los organismos públicos de promoción de Ciencia y Técnica en el desarrollo de sus actividades y proyectos, a la vez que señalan la importancia del financiamiento internacional que reciben de la Organización Internacional del Trabajo – OIT- y UNICEF.

El modo de financiamiento del **Grupo Sophia** es a través de proyectos y aportes institucionales, mientras que en el caso del **Grupo Unidos del Sud** la mayor cantidad de fondos son aportados por su presidente, a lo que se suman aportes realizados por otras organizaciones para proyectos en particular. **Creer y Crecer**, por último, se financia únicamente a partir de aportes institucionales que recibe de empresas y organizaciones.

Advocacy Groups

CIPPEC no recibe aportes de patrocinantes institucionales, se financia únicamente a través del financiamiento de sus proyectos de investigación, encontrándose entre las principales organizaciones con cuyo apoyo cuenta al BID, Tinker Foundation, Rock Foundation, Global Development Network, Ford Foundation. **Poder Ciudadano**, en cambio, no se dedica a la investigación, sino que tiene diferentes líneas de acción en torno a distintas áreas de políticas. Su financiamiento es en base tanto a aportes institucionales como fondos aportados para determinadas líneas de acción en particular. Entre sus patrocinantes mencionan la Ford Foundation, el National Endowment for Democracy, la Fundación Konrad Adenauer, la Fundación Friedrich Ebert, Repsol YPF, Telecom, Transparency Internacional, y USAID. Este centro, de hecho, es el único de los relevados que recibió financiamiento internacional de una fundación a título de donación, esto fue de la Ford Foundation para la compra y puesta en marcha de sus oficinas –las cuales comparte con el CELS-.

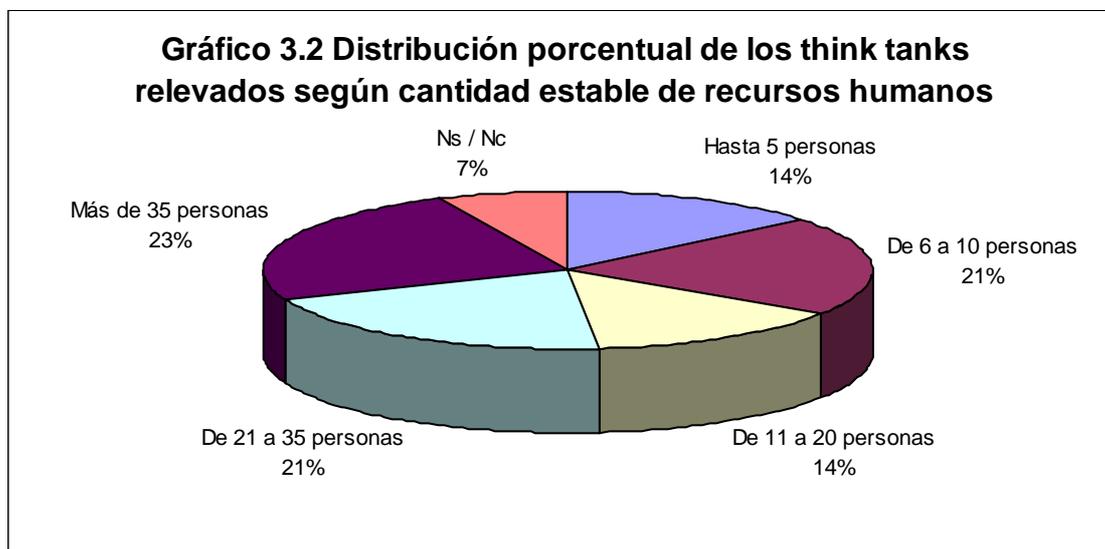
3. RECURSOS HUMANOS

En este apartado se presenta la información recopilada acerca de la cantidad de personal estable dedicado a la investigación –o la actividad que desarrolla el centro particular-. La cantidad total de personal se mide de acuerdo a una serie de rangos en los cuales se ubicaron los datos provistos por los entrevistados de cada organización, a saber:

1. Hasta 5 personas
2. De 6 a 10 personas
3. De 11 a 20 personas
4. De 21 a 35 personas
5. 35 y más personas
6. No sabe o no contesta

Cabe considerar como pequeños a aquellos casos que se encuentran entre las categorías “1” y “2”, medianos a los que se encuentren en la categoría “3” y grandes a los que estén entre las

categorías “4” y “5”. Con los datos de estas recopilados se construyeron el Gráfico 3.2, en el cual se muestra la distribución porcentual, y la Tabla 3.4, donde se analiza cada uno de los casos por separado. En el primero puede apreciarse que 44% de los casos corresponden a think tanks grandes en términos de recursos humanos, 14% son medianos y 35% pequeños.



Centros de investigación privados

De los casos que se encuentran dentro de este grupo, dos están dentro de las categorías pequeñas en relación a este aspecto, dos en la mediana y tres en las grandes. Sólo en un caso no se conocen datos acerca de la cantidad total de recursos humanos disponibles en la organización, esto es, para el **Centro de Estudios Nueva Mayoría**. El **Consejo Empresarial Mendocino** es el único que se ubica en la categoría más pequeña, con una cantidad de personal de hasta 5 personas. Esto es por la modalidad de trabajo de este centro, donde una vez definidas las líneas de acción de cada año contrata especialistas en la temática para realizar cada investigación. Así, no mantiene de manera estable equipos de investigación, sino una estructura básica de trabajo que dirige el centro. El centro que le sigue, ubicado en la categoría siguiente, de 6 a 10 personas, es el **Grupo Innova**.

FIEL y la **Fundación Pent** son los casos que se encuentran entre los medianos, en cuanto a cantidad de recursos humanos. La Fundación Pent tiene alrededor de 15 personas, mientras que FIEL tiene un personal de investigación estable de 12 a 15 economistas.

Así, quedan entre los más grandes la **Fundación Libertad**, la **Fundación del Tucumán** y el **IERAL**. Las dos primeras tienen una cantidad de recursos humanos similares, de entre 21 y 35 personas, si bien en el caso de la Fundación Libertad, estas se hallan distribuidas en los numerosos centros e institutos dependientes de ella. En el caso del **IERAL**, el personal es muy superior a las 35 personas que marca el límite inferior de la categoría, dado que este centro cuenta con instalaciones y equipos en diversas partes del país.

Centros Universitarios

Entre los centros universitarios, nuevamente se marca la diferencia entre los centros que forman parte de las universidades, y las universidades consideradas en conjunto. Estas tres: la **UTDT**, la **UCEMA** y el **IAE** cuentan con una gran cantidad de recursos humanos, por lo que no debe extrañar que estén las tres en la categoría más grande, con más de 35 personas dedicadas a investigación. Los dos centros medianos son el **Grupo Plan Fénix**, del cual participan alrededor de 30 economistas que integran la Facultad de Ciencias Económicas de la

“Políticas públicas y toma de decisiones: los think tanks en Argentina”

Universidad de Buenos Aires, y la **Escuela de Gobierno de la UTDT**, con alrededor de 15 profesores que dedican parte de su dedicación a la investigación.

Los que menor cantidad de recursos humanos presentan son los dos centros del IAE, que como se mencionó anteriormente se formaron por el trabajo conjunto de distintos profesores que integran el IAE y se encuentran en la categoría más baja. Los restantes centros son aquellos que cuentan con entre 6 y 10 personas estables dedicadas a investigación, estos son el **CEER**, la **Escuela de Negocios de la UTDT** y el **ICDA** de la Universidad Católica de Córdoba.

- Tabla 3.5. Recursos Humanos

Think Tanks		Hasta 5	De 6 a 10	De 11 a 20	De 21 a 35	35 y más	Ns/Nc
Centros de Investigación Privados	Consejo Empresario Mendocino	X					
	FIEL			X			
	Fundación del Tucumán				X		
	Fundación Libertad				X		
	Fundación Pent			X			
	Grupo Innova		X				
	IERAL					X	
	Nueva Mayoría						X
	Total	1	1	2	2	1	1
Centros Universitarios	CEER		X				
	Centro de Competitividad (IAE)	X					
	Centro GESE del IAE	X					
	Escuela de Gobierno UTDT			X			
	Escuela de Negocios UTDT		X				
	Grupo Plan Fénix				X		
	IAE					X	
	ICDA		X				
	UCEMA					X	
	UTDT					X	
Total	2	3	1	1	3		
Centros de Estudio y Gestión	ACEP						X
	CIEPP		X				
	CEPES			X			
	Creer y crecer					X	
	Fundación Libertador	X					
	Fundar		X				
	Grupo Sophia				X		
	Grupo Unidos del Sud					X	
Total	1	2	1	2	2	1	
Advocacy Groups	CIPPEC					X	
	Poder Ciudadano				X		
	Total				1	1	
Total	4	6	4	6	7	2	

Centros de Estudio y Gestión

De los casos que integran este grupo, **ACEP** es el único cuya cantidad de recursos humanos no puede estimarse, por el hecho que constituye más una red que una institución asentada en un único lugar físico. Los Centros de Estudio y Gestión con mayor cantidad de recursos

humanos son el **Grupo Sophia**, el **Grupo Unidos del Sud** y la **Fundación Creer y Crecer** con más de 35 personas estables en los últimos dos casos y con entre 21 y 35 en el primero.

Pese a ser un centro de reciente formación, el **CEPES** cuenta con una cantidad media de recursos humanos de entre 11 y 20 personas. El **CIEPP** y **Fundar** tienen estructuras de entre 6 y 10 personas, si bien el segundo tiene su personal repartido entre las oficinas recientemente abiertas en la capital y las oficinas en la Universidad de San Martín. La **Fundación Libertador**, de la provincia de Mendoza, es la más pequeña de todas, con menos de 5 personas estables dedicadas a investigación.

Advocacy Groups

Los dos casos dentro de este grupo tienen un tamaño considerable, no obstante, el mayor financiamiento del que dispone **CIPPEC** le ha permitido expandir su estructura de trabajo y contar con alrededor de 70 personas en las distintas áreas de trabajo. **Poder Ciudadano**, por otra parte, para sus líneas de acción en distintas áreas, cuenta con equipos de un máximo de tres personas, presentando poco más de 20 personas en forma estable, pero un número considerable de voluntarios.

4. ACTIVIDADES Y PRODUCTOS

En este apartado se analizan las actividades que realizan los distintos think tanks, los principales productos que elaboran a partir de estas actividades, y el público que consideran como destinatario de los mismos. En primer lugar se analizan las actividades de los think tanks.

A. Actividades

Las actividades que se consideran como plausibles de ser elaboradas por un think tank son:

1. investigación y estudios especializados,
2. asesoramiento y asistencia técnica,
3. capacitación,
4. organización de seminarios y conferencias,
5. gestión e implementación de políticas públicas,
6. monitoreo y evaluación de políticas públicas,
7. promoción de temas de interés público,
8. tareas de consultoría.

La información correspondiente a esta variable fue volcada en el Gráfico 3.3 y en la Tabla 3.5, en la que aparece desagregada por think tank. En este Gráfico se ve claramente que las dos actividades realizadas por la mayor cantidad de think tanks están relacionadas con la investigación y la organización de seminarios y conferencias.

En este sentido, en relación con lo que se observa en la Tabla 3.5, cabría diferenciar las primeras cuatro actividades enumeradas y las segundas cuatro, considerando que el primer grupo constituye una suerte de actividades básicas de las organizaciones dedicadas al estudio de temas de interés público y las políticas públicas, mientras que las segundas cuatro son actividades bastante más particulares, que demandan una serie de recursos y conocimientos específicos.

Asimismo, pareciera que ciertas actividades que son de especial interés para determinados tipos de think tanks en particular. Por ejemplo, la promoción de temas públicos y el monitoreo

y control de políticas públicas son actividades a las que se dedican los dos advocacy groups. Del mismo modo, la investigación de temas presentes en la agenda y la organización de seminarios y conferencias –que implica gran visibilidad, presencia en ciertos círculos y medios- es una actividad presente entre todas los centros de estudio y gestión. Si bien la capacitación es la tarea principal de los centros universitarios, estos funcionan también como think tanks. La investigación, si bien está presente prácticamente en todos los casos, es una actividad a la que se dedican todos los centros de investigación privados y sobre la cual la mayoría basa su financiamiento. A continuación se analiza cada grupo en particular.



Centros de investigación privados

El **Consejo Empresario Mendocino**, se dedica principalmente a la investigación, por su importancia dentro de la provincia de Mendoza también interviene en el proceso de políticas públicas, incluso en las etapas de implementación y gestión. La **Fundación del Tucumán** participa intensamente en el proceso de políticas públicas, y no sólo lo hace en la gestión sino también en la evaluación de las mismas, a la vez que se dedica a la capacitación de recursos humanos. La **Fundación Libertad**, en cambio, que mostraba muchas semejanzas con las anteriores en otros aspectos, se limita a la investigación, capacitación, asistencia técnica y organización de seminarios y conferencias, al igual que el **IERAL**.

La **Fundación Pent** se destaca en lo que es investigación, principalmente por las importantes figuras que participan en sus proyectos. Asimismo, también realiza actividades de alta visibilidad, como lo son la organización de seminarios y conferencias y la promoción de temas públicos. El **Grupo Innova**, por su parte, interviene en la gestión e implementación de políticas públicas, sobre todo en el nivel municipal. **FIEL** también interviene en lo que es gestión e implementación, pero lo hace en términos de asistente y principalmente en lo que es el debate acerca de cómo realizar dichas acciones. Además de esto, FIEL realiza prácticamente todas las actividades, exceptuando el monitoreo y evaluación de políticas públicas. **Nueva Mayoría** finalmente, se dedica a la prestación de servicios de consultoría, que es su mecanismo de financiamiento, a la realización de trabajos de investigación, que lo posicionan como un think tank líder en el área de defensa y relaciones internacionales, así como a la organización de seminarios y conferencias.

Centros Universitarios

De los centros universitarios, la **UTDT** y la **UCEMA** son las dos universidades que realizan, como tales, tres actividades básicas: capacitación, investigación y organización de seminarios y conferencias. La tercera universidad considerada, el **IAE**, también realiza como tal tareas de asistencia técnica, a través de su proyecto de dirigentes locales, y promoción de temas de interés público, mediante las actividades que realiza su centro de entrepreneurship y su actividad en lo referido a responsabilidad empresarial y cooperación de los sectores público y privado.

- Tabla 3.5. Actividades

Think Tanks		Investigación y estudios	Asesoramiento y asistencia técnica	Capacitación	Seminarios y conferencias	Gestión e implementación de PP.	Monitoreo y evaluación de PP.	Promoción de temas públicos	Consultoría
Centros de Investigación Privados	Centro Empresario Mendocino	X			X	X			
	FIEL	X	X	X	X	X		X	
	Fundación del Tucumán	X		X	X	X	X	X	
	Fundación Libertad	X	X	X	X				
	Fundación Pent	X	X		X		X	X	
	Grupo Innova	X	X	X		X		X	
	IERAL	X	X	X	X				
	Nueva Mayoría	X			X				X
Total	8	5	5	7	4	2	4	1	
Centros Universitarios	CEER	X		X	X				X
	Centro de Competitividad (IAE)	X	X					X	
	Centro GESE del IAE	X		X	X			X	
	Escuela de Gobierno UTDT	X	X	X	X				
	Escuela de Negocios UTDT	X		X	X				
	Grupo Plan Fénix	X			X			X	
	IAE	X	X	X	X			X	
	ICDA	X		X	X		X		
	UCEMA	X		X	X				
	UTDT	X		X	X				
Total	10	3	8	9		1	4	1	
Centros de Estudio y Gestión	ACEP	X	X	X	X	X	X	X	
	CIEPP	X	X		X	X			
	CEPES	X		X	X				
	Creer y Crecer	X	X		X	X			
	Fundación Libertador	X	X	X	X			X	
	Fundar	X	X	X	X		X	X	
	Grupo Sophia	X	X		X	X		X	
	Grupo Unidos del Sud	X	X		X	X	X		
	Total	8	7	4	8	5	3	4	
Advocacy Groups	CIPPEC	X	X		X	X	X	X	
	Poder Ciudadano			X			X	X	
	Total	1	1	1	1	1	2	2	
Total	27	16	18	25	10	8	14	2	

Los centros que forman parte del IAE, por otra parte, realizan actividades muy diferentes. Mientras que el Centro **GESE** se dedica a las actividades más básicas –entre las que se incluye la investigación, capacitación y otras actividades ligadas a la cooperación público

privada-, el de **Competitividad**, por la metodología de desarrollo de clusters productivos que promueve, se dedica más fuertemente a la asistencia técnica. Las dos escuelas de la UTDT realizan las mismas actividades: investigación, capacitación y organización de seminarios y conferencias. No obstante, la **Escuela de Gobierno** se dedica también a la asistencia técnica, mientras que la **Escuela de Negocios** refleja más las características de un centro puramente académico.

Por último, el **CEER** realiza servicios de consultoría, con los que se financia, investigaciones y capacitación de recursos humanos para desenvolverse en regulación. El **Grupo Plan Fénix**, en cambio, se dedica principalmente a la investigación y a la promoción de temas de interés público –que pasa principalmente por la toma de posición del grupo frente a otras políticas estatales y asuntos públicos-. Finalmente, el **ICDA**, es el único centro universitario que evalúa y monitorea políticas públicas.

Centros de Estudio y Gestión

Los centros de estudio y gestión realizan tantas actividades como los centros de investigación privados, incluyendo la gestión e implementación de políticas públicas y la evaluación y el monitoreo de las mismas. **ACEP**, por ejemplo, realiza todas las actividades exceptuando tareas de consultoría. **Fundar**, a su vez, realiza todas las actividades exceptuando la evaluación y monitoreo de políticas públicas y la consultoría.

Por otra parte, tanto el **CEPES** como la **Fundación Libertador** realizan tareas de capacitación, aunque la principal actividad del primero es la organización de seminarios, conferencias y la producción de un programa de televisión por cable, mientras que el segundo hace hincapié en la asistencia técnica a funcionarios y la gestión e implementación de políticas públicas. Las principales actividades que realiza el **CIEPP** son el seguimiento de indicadores y la evaluación de políticas públicas, mientras que las actividades del **Grupo Sophia** y **Creer y Crecer** son aquellas más relacionadas con la gestión e implementación de políticas públicas y, por otra parte, la organización de seminarios y conferencias. Lo mismo sucede en el caso del **Grupo Unidos del Sud**, que además realiza actividades relacionadas con el monitoreo y evaluación de políticas públicas.

Advocacy groups

Entre los dos advocacy groups se ve la diferencia entre uno y otro a partir de las diferentes metodologías de trabajo de cada uno. Al tener líneas de acción en diferentes áreas, en lugar de áreas de investigación, **Poder Ciudadano** se circunscribe principalmente a la evaluación y monitoreo de las políticas públicas y la promoción de temas de interés público, mientras que **CIPPEC** combina esto con una fuerte tarea de investigación, asistencia técnica e involucramiento en la gestión e implementación de políticas públicas.

B. Productos y público destinatario

En segundo lugar, es posible considerar a los productos y destinatarios como una manifestación de los intereses de cada think tank, tanto en materia de búsqueda de financiamiento, como de sus fines en términos de posicionamiento en la opinión pública. Así, que el principal producto de un think tank sea un folleto, un artículo periodístico o un documento de trabajo para su publicación en revistas especializadas, determina de alguna forma el tipo de público destinatario, y probablemente el área en la cual pretende tener injerencia la organización.

De los productos que los distintos think tanks elaboran a partir de las actividades que realizan, es posible considerar los siguientes:

1. libros,
2. documentos de trabajo,
3. folletos,
4. newsletters o boletines,
5. revistas,
6. indicadores de gestión,
7. artículos para los medios de prensa.

Relacionado con el punto anterior, los diferentes públicos destinatarios considerados para cada uno de estos productos pueden clasificarse de la siguiente forma:

1. la sociedad en general,
2. los dirigentes y decisores privados,
3. los dirigentes y decisores públicos,
4. los dirigentes y decisores del tercer sector,
5. los medios de prensa,
6. el sector público en general,
7. el empresariado,
8. los académicos y público especializado.

La información correspondiente a estas dos características se incluye en la Tabla 3.6, discriminada para cada organización.

Centros de investigación privados

Como se observa en la Tabla 3.6, los principales productos de este tipo de think tanks son los libros y documentos de trabajo, destinados principalmente a la sociedad en general, al empresariado y a los dirigentes y decisores políticos, como por ejemplo el caso del **Consejo Empresario Mendocino. FIEL**, además de libros y documentos de trabajo, elabora una revista e indicadores económicos disponibles algunos en su sitio de Internet, y otros exclusivos para las empresas patrocinantes. De hecho, su público destinatario está constituido por el empresariado, el sector público y los medios de prensa. La **Fundación Pent** no tiene aún libros editados, solamente documentos de trabajo y newsletters, dirigidos ambos a la dirigencia política, del sector privado y del tercer sector, y también a los medios. A este mismo público se dirige la **Fundación Libertad**, aunque también se dirige al sector público, el empresariado y el ambiente académico. La **Fundación del Tucumán** edita además de documentos y libros una serie de boletines, destinados a la sociedad en general, al sector público y al empresariado.

El **Grupo Innova** es el otro centro privado que edita indicadores, un ranking de municipios, newsletters y artículos de prensa, destinados al sector público, al empresariado y a la sociedad. El **IERAL** apunta al empresariado, al mundo académico y a la sociedad, con documentos de prensa, libros y revistas. **Nueva Mayoría**, en cambio, suma a los libros y documentos de trabajo artículos de prensa –incluyendo columnas periódicas en distintos diarios, redactadas por su máxima autoridad, Rosendo Fraga-.

Centros universitarios

El producto por excelencia de los centros universitarios son los documentos de trabajo, y su principal destinatario los círculos académicos y el público especializado. No obstante, cabe destacar al **CEER**, a los dos centros que forman parte del **IAE** y al **ICDA**, que consideran

“Políticas públicas y toma de decisiones: los think tanks en Argentina”

destinatarios a los dirigentes políticos. Ambas escuelas de la **UTDT**, a su vez, editan mensualmente indicadores que tienen gran importancia en los círculos políticos y empresariales, respectivamente: el Índice de Confianza en el Gobierno y, el Índice de Confianza del Consumidor, el Índice Líder y el Índice de Demanda Laboral. El **Centro GESE del IAE** (aunque también el **Grupo Plan Fénix**) considera como uno de sus destinatarios a los dirigentes del tercer sector, principalmente por su actividad en los que es cooperación de los sectores público y privado, y coordinación de los tres sectores.

- Tabla 3.6. Productos y público destinatario

Think Tanks	Productos							Público destinatario							
	Libros	Documentos de trabajo	Folleto	Newsletters o boletines	Revistas	Indicadores	Artículos de prensa	Sociedad / ciudadanía	Dirigencia privada	Dirigencia política	Dirigencia ONG's	Medios	Sector público	Empresariado	Académicos
Consejo Empresario Mendocino	X	X						X		X				X	
FIEL	X	X			X	X						X	X	X	
Fundación del Tucumán	X	X		X				X					X	X	
Fundación Libertad	X		X		X				X	X	X		X	X	X
Fundación Pent		X		X					X	X	X	X			
Grupo Innova		X		X		X	X	X					X		X
IERAL	X	X			X			X						X	X
Nueva Mayoría	X	X					X	X		X		X			
Total	6	7	1	3	3	2	2	5	2	4	2	3	4	5	3
CEER	X	X								X					X
Centro de Competitividad		X								X				X	
Centro GESE		X						X	X	X			X		X
Escuela de Gobierno		X				X									X
Escuela de Negocios	X	X			X	X									X
Grupo Plan Fénix	X			X			X	X			X				
IAE		X									X				X
ICDA	X									X				X	
UCEMA	X	X			X										X
UTDT	X	X			X										X
Total	6	8		1	3	2	1	2	1	4	2		1	2	7
ACEP	X			X						X		X	X		
CIEPP	X									X					X
CEPES	X	X		X			X	X		X		X		X	
Creer y Crecer		X		X				X		X	X				
Fundación Libertador	X			X						X	X				
Fundar					X			X							X
Grupo Sophia	X	X		X			X			X	X	X	X	X	
Grupo Unidos del Sud	X	X		X			X	X		X			X		X
Total	6	4		6	1		3	4		7	3	3	3	2	3
CIPPEC	X	X	X			X	X	X		X					X
Poder Ciudadano	X	X	X					X							
Total	2	2	1			1	1	2		1					1
Total	20	21	3	10	7	5	7	13	3	16	7	6	8	9	14

Centros de Estudio y Gestión

Las organizaciones de este grupo tienen como destinatarios de sus productos, principalmente libros, a los dirigentes políticos. El principal fin de éstos es posicionar a sus recursos humanos en diferentes ubicaciones dentro de la administración pública, así como equipos técnicos de los partidos políticos. Sólo en los casos del **CEPES** y **Fundar** se considera a la sociedad como un destinatario de los productos que elaboran a partir de sus actividades. El segundo, junto con el **CIAPP**, son los únicos que editan productos dedicados al mundo académico y público especializado. **ACEP** elabora libros y boletines que destina a la dirigencia política, los medios y el sector público. La **Fundación Libertador** y el **Grupo Sophia** destinan productos a los dirigentes del tercer sector, aunque este último también lo hace al sector público, los medios de prensa y el empresariado mediante artículos periodísticos, boletines y documentos de trabajo. El **Grupo Unidos del Sud** y **Crear y Crecer** tienen como destinatarios a la dirigencia política, al tercer sector, al público especializado en políticas públicas y a la sociedad en general.

Advocacy groups

En el caso de **Poder Ciudadano**, los productos son libros, documentos de trabajo y folletos, todo ello destinado a la sociedad en general, algo coincidente con la forma de trabajar de este centro, basada en la promoción, concientización e información de la sociedad. En el caso de **CIPPEC**, los productos también incluyen indicadores y artículos para los medios de prensa, destinados a la sociedad en general, dirigentes políticos y público especializado.

5. ÁREAS TEMÁTICAS Y TEMAS ABORDADOS EN LAS INVESTIGACIONES Y ACTIVIDADES

Se analiza en este apartado a los distintos think tanks en referencia a los temas a los que se dedican y que abordan puntualmente en sus investigaciones y actividades. De acuerdo a su perfil e interés, cada organización define su campo de estudio, el cual es sólo una porción del total de las políticas públicas. Para esto, se analizan no sólo los temas abordados en sus investigaciones –cuya elección puede ser por una cuestión particular o en relación con una coyuntura dada- sino también las áreas de trabajo definidas de antemano en la organización, que suponen una elección más profunda y perdurable.

A. Áreas temáticas

En este trabajo se entiende como áreas temáticas a las áreas de trabajo que puedan existir dentro de un think tank para el estudio de algún tema determinado –o varios relacionados-. La definición de áreas temáticas implica un corte respecto de lo que se va a analizar dentro de todos los temas que abarcan las políticas públicas y el proceso de formulación de las mismas. Para relevar las áreas existentes entre los think tanks consultados, se han ubicado a las mismas dentro de nueve grandes categorías –una de ellas residual-, de manera que cada área, por el hecho de denominarse de una manera distinta, no constituya una categoría aparte.

Estas categorías son:

1. Finanzas públicas: en la que se incluyen áreas relativas a coparticipación, política fiscal, presupuesto, federalismo fiscal, administración financiera, etc.
2. Economía y políticas económicas: abarca las áreas relacionadas con la economía en general, mercados, empleo, desarrollo, crecimiento, regulación, deuda pública, etc.
3. Asuntos municipales y desarrollo local: contiene todo aquello relacionado con los municipios, su autonomía, regionalismo, desarrollo local, etc.

4. Seguridad y justicia, corrupción: tanto las áreas dedicadas al estudio del crimen, como las fuerzas de seguridad, justicia, transparencia y corrupción se incluyen en esta.
5. Políticas sociales, educación y salud.
6. Administración y gestión pública: abarca las áreas dedicadas a la reforma del estado, al estudio de la administración, de la organización estatal y políticas relacionadas.
7. Tercer sector y coordinación de los 3 sectores: se incluyen en ésta categoría las áreas dedicadas a ONG's, a responsabilidad empresarial, a cooperación entre los distintos sectores, etc.
8. Análisis político y político institucional: las áreas de política, economía política, ciencia política, estudios políticos, electorales, institucionales, etc.
9. Otras áreas: esta es un área residual en la que se incluyeron las áreas que no eran plausibles de ser agrupadas en otras categorías mayores.

Centros de investigación privados

En la Tabla 3.7 puede verse que la existencia de áreas dedicadas al estudio de la economía y políticas económicas es más frecuente que ninguna otra entre este tipo de centros. Ésta es seguida por las áreas dedicadas a las finanzas públicas y al análisis de cuestiones políticas e institucionales, y en menor medida por áreas de administración y gestión pública y, el tercer sector y la coordinación de los tres sectores.

Si se analiza cada uno de los centros en particular, se destaca la ausencia de áreas temáticas en el **Consejo Empresario Mendocino**, como consecuencia de su forma de funcionamiento, señalado anteriormente. **FIEL**, por otra parte, tiene dos áreas generales, una dedicada a la producción estadística y otra a la investigación, la cual se divide en una serie de áreas y proyectos, todos relacionados con la economía –nacional e internacional-, las políticas económicas y las finanzas públicas. El **IERAL** lo mismo, tiene áreas sólo dedicadas a temas económicos, aunque por distribución de sus centros y cobertura del país, debe destacarse su tarea en el área de economías regionales y regionalización.

La **Fundación Libertad** y la **Fundación del Tucumán** presentan ambas la mayor cantidad de áreas, bastante diversas. No obstante, el área económica de la primera es sin duda la más importante, de la misma manera que el área de responsabilidad empresarial lo es de la segunda. La **Fundación Pent**, por su parte, tiene sólo dos áreas, una de economía política y la otra de política. A su vez, el **Grupo Innova** tiene áreas dedicadas a los asuntos municipales, al desarrollo de los mismos y a la gestión en este nivel de gobierno. **Nueva Mayoría**, por último, tiene un área dedicada al análisis de coyuntura, otra a las relaciones internacionales y una tercera dedicada a la opinión pública.

Centros Universitarios

Entre los centros universitarios, las principales áreas temáticas existentes son también las abarcadas por la categoría de “economía y políticas económicas”. Sólo la **Escuela de Gobierno de la UTDT** no está tiene un área dedicada a estos temas, dado que esta misma está dedicada al estudio e investigación de temas de ciencia política y político institucionales. La existencia de otras áreas es algo ya propio de cada centro y no hay agrupaciones que deban ser destacadas. No obstante, cabe diferenciar características particulares dentro de esta categoría. Así, en el **CEER**, lo que existe es un área dedicada al estudio de la regulación económica; en el **Centro de competitividad del IAE** en cambio, sólo se analiza la competitividad, y no en un nivel macro, sino por clusters productivos. La **Escuela de Negocios de la UTDT** no tiene áreas, sino que es un centro enteramente dedicado a la economía, las políticas económicas y las finanzas públicas. El **Grupo Plan Fénix**, por su parte, se basa de hecho en el desarrollo de

“Políticas públicas y toma de decisiones: los think tanks en Argentina”

un proyecto económico alternativo en el que se incluyen políticas económicas orientadas al desarrollo económico.

- Tabla 3.7. Áreas temáticas

Think Tanks	Finanzas públicas	Economía y políticas económicas	Asuntos municipales / desarrollo local	Seguridad y justicia / corrupción	Política social / educación / salud	Administración y gestión pública	Tercer sector y coordinación de los 3 sectores	Análisis político / temas políticos e institucionales	Otras áreas
Consejo Empresario Mendocino									
FIEL	X	X							
Fundación del Tucumán		X	X			X	X	X	X
Fundación Libertad	X	X		X	X		X		X
Fundación Pent		X						X	
Grupo Innova			X			X			X
IERAL	X	X							
Nueva Mayoría								X	X
Total	3	5	2	1	1	2	2	3	4
CEER		X							
Centro de Competitividad (IAE)		X							
Centro GESE del IAE	X	X	X		X		X		
Escuela de Gobierno UTDT								X	
Escuela de Negocios UTDT		X							
Grupo Plan Fénix		X							
IAE		X					X		X
ICDA		X				X	X		
UCEMA		X						X	X
UTDT		X						X	X
Total	1	9	1		1	1	3	3	3
ACEP						X	X		X
CIEPP		X			X				
CEPES		X	X	X	X			X	
Creer y Crecer	X	X		X	X	X		X	X
Fundación Libertador			X						
Fundar					X	X			
Grupo Sophia	X	X		X	X	X			
Grupo Unidos del Sud		X		X	X	X			
Total	1	4	2	3	5	4	1	1	1
CIPPEC	X			X	X				X
Poder Ciudadano				X				X	X
Total	1			2	1			1	2
Total	6	18	5	6	8	7	6	8	10

El **ICDA** y el **Centro GESE del IAE** son los dos centros con varias áreas temáticas. En el caso del primero existen tres grandes áreas temáticas, una dedicada al sector público local, otra a la sociedad civil y el tercer sector y, una tercera dedicada a las empresas. El caso del segundo es diferente, por cuanto confluyen en él las áreas temáticas investigadas por los distintos departamentos que lo integran, yendo así desde temas como federalismo fiscal hasta cooperación de los sectores público y privado, incluyendo también regulación económica y desarrollo de líderes locales.

Los tres casos restantes son los de las universidades: el IAE, la UCEMA y la UTDT. En estos tres casos la diversidad de áreas temáticas es mayor lógicamente, dado que incluyen a otras unidades académicas. No obstante, cabe destacar la importancia de las áreas dedicadas a la economía y la ciencia política en la **UCEMA** y la **UTDT**; y, por otra parte, la dedicación del **IAE** a temas de economía desde un enfoque que prioriza lo empresarial y el sector privado como motor de cambio.

Centros de Estudio y Gestión

En general, las áreas más frecuentes dentro de este tipo de think tanks son las dedicadas a las políticas sociales, educativas o de salud. De cualquier manera, lo que quizás caracterice mejor al grupo sea, en general, la variedad de temas abarcados por los distintos think tanks que lo integran. **ACEP**, por ejemplo, tiene tres áreas, una dedicada a las políticas públicas de la región centro del país, otra dedicada a los movimientos sociales y una tercera dedicada a las nuevas organizaciones sociales en la calidad institucional. El **CEPES** tiene cinco áreas: desarrollo económico, reforma política y calidad institucional, desarrollo local, seguridad y hábitat y pobreza. Asimismo, el **Grupo Sophia** tiene siete áreas: política social, educación, reforma del Estado, producción y comercio exterior –formada el año pasado-, finanzas públicas y seguridad y justicia. El **Grupo Unidos del Sud**, por su parte, tiene ocho áreas: desarrollo social, educación, economía, justicia, sector público, inserción internacional, PROINCO y seguridad. **Crear y Crecer** tiene un total de doce áreas, la gran parte de ellas dedicadas principalmente a la Ciudad de Buenos Aires, éstas son cultura, desarrollo económico, desarrollo urbano, educación, gobierno, hacienda y finanzas, legislatura, política social, reforma del Estado, salud, seguridad y sociedad de la información.

Con menor cantidad de áreas están el **CIEPP**, Fundar y la Fundación Libertador. El primero tiene dos áreas, de políticas públicas vinculadas al Estado de Bienestar y de crecimiento y distribución. A su vez, **Fundar** tiene dos áreas muy amplias, una de políticas públicas y otra de administración pública. La **Fundación Libertador**, por último, tiene una sola área de desarrollo local y regional.

Advocacy groups

En el caso de este tipo de think tanks, **CIPPEC** tiene cinco áreas: política fiscal, política de salud, política de educación, transparencia y justicia. Las líneas de acción de **Poder Ciudadano**, por otra parte, son, entre otras: transparencia, reforma política y fortalecimiento de las instituciones.

B. Temas abordados en las investigaciones y actividades

Como se mencionó antes, los temas abordados son decisiones que varían de año a año, las cuales pueden obedecer tanto a cuestiones coyunturales como a cambios estratégicos en la orientación del centro. A raíz de esto, se analizaron por separado los temas abordados en las diferentes investigaciones y actividades durante el bienio 2002-2003 y para el presente año. Estos cortes se realizaron para, relevar los temas abordados en el momento posterior a la crisis de fines del año 2001 y, ver si estos cambiaban con el nuevo gobierno.

Al igual que con las áreas temáticas, todos los temas abordados se agruparon en 10 grandes categorías –incluyendo una residual- los temas relacionados entre sí y que podían ser considerados en conjunto, de manera que fuera posible comparar entre los distintos centros las diferencias y similitudes en torno a la elección de temas. Las categorías son:

1. Finanzas públicas
2. Mercados y regulación

“Políticas públicas y toma de decisiones: los think tanks en Argentina”

3. Políticas económicas y estrategias de inserción
4. Desarrollo local y municipal
5. Seguridad y justicia, temas de corrupción, transparencia y acceso a la información
6. Política social, educación y salud
7. Tercer sector, coordinación de los tres sectores y responsabilidad empresarial
8. Temas político-institucionales
9. Política internacional, comercio exterior y relaciones internacionales
10. Otros temas

- Tabla 3.8. Temas abordados

Think Tanks	Finanzas públicas	Mercados y regulación	Políticas económicas y estrategias	Desarrollo local / municipal	Seguridad y justicia / corrupción	Política social / educación / salud	3° sector	Temas político institucionales	Política internacional, comercio exterior y RR.II.	Otros temas
C. E. M.	X O		X	X	O				X	
FIEL		X O	X			X				O
Fundación del Tucumán	X		X O		O	X	X O			
Fundación Libertad		X O		X	O				X	
Fundación Pent	O	X	X				X O	X O		O
Grupo Innova			X	X O						X O
IERAL	O		X							X
Nueva Mayoría							X O	X O		
Total	2 3	3 2	6 1	3 1	3	2	1 1	2 2	4 2	2 3
CEER		X O	O							X O
Centro Competitividad										X O
Centro GESE	X O	O	X O				X O			O
Escuela de Gobierno		X				X O	X	X O		O
Escuela de Negocios		X O				O	X			X O
Grupo Plan Fénix			X	O				O		X O
IAE	X O	X O	X O				X O	X O		O
ICDA		X					X O			X
UCEMA		X O	X O					X O	X O	X O
UTDT	X	X O						X O	X O	X O
Total	3 2	7 6	4 4	1		1 2	5 3	4 4	2 3	7 8
ACEP				X O				X O		O
CIEPP	O		X			X O				
CEPES	O		X	O	O			X		X O
Creer y Crecer	X O				X O	X O				X O
Fundación Libertador				O				X		X
Fundar	X				O	X		X O		X
Grupo Sophia	X	O	O		X O	X O				X
Grupo Unidos del Sud	X O		O		X O	X O				
Total	4 4	1	2 2	2 3	3 5	5 4		4 3		5 3
CIPPEC	X O				X O	O		O		X O
Poder Ciudadano								X		
Total	1 1				1 1	1		1 1		1 1
Total	10 10	10 9	12 7	5 5	4 9	8 7	6 4	11 10	6 5	15 15

X: Abordado entre 2002 y 2003. O: Abordado durante 2004.

Centros de investigación privados

Entre los casos dentro de este grupo, dos cosas llaman la atención: la diversidad de temas abordados en este año y, por otra parte, la confluencia en los dos años posteriores a la crisis en torno a las políticas económicas y las estrategias de inserción. En este sentido, podría suponerse que en general los distintos centros se dedican a una serie de temas muy diversos pero, a raíz de la crisis política y económica coincidieron en torno a temas de estrategias de inserción económica, estrategias de desarrollo, competitividad por cambios en los precios relativos, etc.

El **Consejo Empresario Mendocino**, por ejemplo, trabajó durante el período 2002/2003 en torno a las relaciones comerciales –especialmente en el sector vitivinícola- entre la Argentina y la Unión Europea, una Ley de Responsabilidad Fiscal para la Provincia y las finanzas municipales. Para el presente año, por otra parte, si bien mantienen su investigación y promoción de la Ley de Responsabilidad Fiscal, abordarán dos nuevos temas: seguridad ciudadana y la conformación de una agenda mendocina. La **Fundación del Tucumán**, por su parte, mantuvo a lo largo de los dos períodos considerados su tarea en responsabilidad social empresaria. Asimismo, abordó entre el 2002 y el 2003 temas de desarrollo de competitividad, desarrollo sustentable, desnutrición infantil, extrema pobreza y coparticipación. Durante el presente año, si bien mantiene su línea de investigación en torno a los dos primeros temas, tiene pensado abordar los temas de responsabilidad empresarial y transparencia de los sectores público y privado. La **Fundación Libertad** trabajó durante el primer período considerado en el sistema financiero, el impacto del comercio exterior y el sector público municipal, mientras que en el presente año planean abordar temas de libertad económica, regulaciones y temas institucionales ligados con la justicia. El **IERAL**, a su vez, abordó en los años inmediatos a la crisis la investigación del impacto del cambio de precios relativos, la industrialización por sustitución de importaciones y la presión tributaria en relación con la competitividad. En cambio, ahora se plantea como tema principal la coparticipación federal de impuestos.

FIEL, por otra parte, durante los dos años posteriores a la crisis, se dedicó a la investigación de la competitividad y el desarrollo económico bajo la nueva situación de la Argentina, mientras que en este año, en cambio, el tema planteado como principal línea de investigación es la problemática económica, social y política en los grandes centros urbanos. La **Fundación Pent** se avocó al estudio de Brasil durante el gobierno de Lula, la seguridad internacional, las estrategias de inserción, los partidos políticos y las elecciones del año 2003 en la Argentina y los mercados de capitales. Si bien este año tienen pensado continuar con la investigación de los partidos políticos y elecciones, piensan investigar también el federalismo fiscal y político en la Argentina y la representación de intereses empresariales. **Nueva Mayoría**, finalmente, mantuvo estables sus líneas de investigación en los años posteriores a la crisis, y son los mismos para el presente año: relaciones internacionales, defensa y análisis electoral y político de la región.

Centros universitarios

Analizando los casos de los centros universitarios, es posible ver una mayor estabilidad en los temas generales que se investigan, que en la mayoría de los casos permanecieron sin cambios en los períodos considerados. Aún cuando no sean exactamente los mismos temas, la continuidad o similitud entre los temas abordados en dos períodos dados permite ver la estabilidad de los objetivos y metas de las universidades de las que forman parte. La permanencia se da en los temas agrupados bajo las categorías de mercados y regulación, políticas económicas y estrategias de inserción y, temas político-institucionales.

En los tres casos de las universidades que fueron tomadas en conjunto, la **UCEMA**, la **UTDT** y el **IAE**, la continuidad se da en temas generales, si bien los proyectos de investigación se renuevan. Por otra parte, en el caso del **Centro de Competitividad del IAE**, lo que cambia es el cluster productivo sobre el cual se trabaja, pero la metodología y los objetivos se mantienen. En cambio, en el **Centro GESE del IAE**, mientras que entre el 2002 y el 2003 los temas abordados fueron la cooperación entre los sectores público y privado, la competitividad estructural el desarrollo local y el federalismo fiscal, en el 2004 sólo se mantuvieron las investigaciones de federalismo fiscal y competitividad estructural, comenzando, por otra parte, investigaciones en torno a la regulación económica y la calidad institucional. En los casos de los centros de la UTDT, la **Escuela de Negocios** realizó durante el bienio 2002-2003 proyectos de finanzas internacionales, marketing relacional, entrepreneurship y licitaciones, mientras que durante el presente año se están realizando investigaciones acerca de la reestructuración de la deuda pública, finanzas corporativas, derechos de propiedad y redes hídricas. La **Escuela de Gobierno**, en cambio, se ha dedicado más establemente a los temas relacionados con partidos y elecciones por un lado, y políticas públicas por otro, aunque realizó en cada uno de los períodos considerados, proyectos ajenos a estos temas.

El **Grupo Plan Fénix**, por su parte, dejó de lado los temas más coyunturales tratados durante el 2003 y 2003 –como ser la dolarización y la deuda- para investigar este año acerca de la integración latinoamericana. El **ICDA**, finalmente, se dedicó durante el primer período a la elaboración de una indicador de gestión municipal, la evaluación de las tareas de capacitación de ONG’s y, la coordinación de los tres sectores para lograr el desarrollo económico. En su lugar, durante el 2004 el tema abordado es la responsabilidad empresarial y cómo alcanzarla.

Centros de Estudio y Gestión

Para este tipo de organizaciones los temas político-institucionales fueron lo que para los centros de investigación privados las políticas económicas y estrategias de inserción. La diferencia, es que las primeras mantuvieron, en general, el interés en ambos períodos, sólo que cambiaron las denominaciones. Es decir, lo que en los años 2002 y 2003 fueron la reforma electoral, la reforma política y el sistema de partidos políticos, en el presente año han mutado al fortalecimiento institucional o la calidad institucional.

ACEP se mantuvo durante los dos períodos en temas de desarrollo regional y local, respectivamente y, en temas político institucionales: primero investigando acerca de la reforma política y luego en temas de calidad de las instituciones. El **CEPES** investigó durante el 2003 temas relacionados con la descentralización, la reforma política y estrategias de desarrollo. Este año sus investigaciones son acerca del desarrollo económico, la seguridad, gobiernos locales y producción. **Fundar** realizó principalmente cuatro proyectos: dos de finanzas públicas, otro de reforma política y uno de políticas sociales. Este año seguirá con su investigación en torno a la reforma política y, por otra parte, investigará temas relacionados con la prevención de la delincuencia. En el **Grupo Sophia**, los temas se han modificado, de la reforma del Estado, la inseguridad y las finanzas públicas, a las políticas sociales, políticas económicas y temas de seguridad en el 2004, y se agregaron investigaciones de producción y comercio exterior. Sin duda, los proyectos de este año no han tenido la visibilidad de los proyectos del año pasado, entre ellos el proyecto denominado “El hambre más urgente”, que recibió un fuerte apoyo de diversos medios y organizaciones. **Creer y Crecer** se dedicó en ambos períodos considerados a las mismas áreas temáticas: seguridad y justicia, política social, finanzas públicas y temas de infraestructura, vivienda, etc., todos ellos relacionados con la Ciudad de Buenos Aires. En el **Grupo Unidos del Sud** la coparticipación fue uno de los temas que se mantuvo durante ambos períodos, lo mismo que el análisis de la ejecución presupuestaria nacional. Además de estos temas, esta organización abordó en el año en curso

temas de inserción internacional, relacionadas con el impacto del MERCOSUR, la Unión Europea y el ALCA y, además de esto, otros temas en el área de seguridad.

El **CIEPP** mantiene estables sus investigaciones en torno a distribución del ingreso, pero entre el 2002 y el 2003 abordó también temas de pobreza y política económica, mientras que en el 2004 abordó la problemática del empleo. A su vez, en la **Fundación Libertador**, los planes de trabajo son bianuales. Hasta el 2003, la investigación principal era acerca de la crisis de representación. En el 2003 y 2004 el tema definido como principal línea de investigación es el desarrollo local y regional.

Advocacy groups

Como se señalara anteriormente, **Poder Ciudadano** no realiza investigaciones sino líneas de acción, todas ellas orientadas a generar impacto en la calidad de las instituciones y normas, yendo desde acciones tan diversas como la campaña del Hambre más Urgente hasta la reforma del reglamento interno del Senado de la Nación. **CIPPEC**, durante el 2002 y 2003, se dedicó a la investigación acerca de: acceso a la justicia, la inequidad educativa, el análisis del presupuesto, acceso a la información y gestión hospitalaria. Este año los temas son: instituciones fiscales, gestión educativa, centros de atención primaria de salud y reforma política. Se mantuvieron, no obstante, las investigaciones acerca del acceso a la justicia y el acceso a la información.

6. POSICIONAMIENTO PÚBLICO

Se incluyen bajo esta denominación a las variables relacionadas con el involucramiento de los think tanks en el proceso de formulación de las políticas públicas y su análisis, las relaciones que establecen y, por otra parte, la cantidad de información a la que puede accederse públicamente a través de sus páginas in Internet. Mediante el análisis de estas variables se determina el posicionamiento en la esfera pública de cada organización.

A. El proceso de formulación de políticas públicas

Para analizar el rol de los think tanks en el proceso de formulación de las políticas públicas, se relevó entre las distintas organizaciones, si sus actividades se limitaban al análisis de políticas públicas o si consideraban que el think tank del cual eran parte se involucraba en el proceso de políticas públicas. No obstante, no todas las organizaciones se involucran en igual medida, de la misma manera que, teniendo en cuenta que el proceso de políticas públicas puede ser dividido en etapas, no todas se involucran en las mismas etapas. En este sentido cabe aclarar que las etapas del proceso de formulación de políticas públicas son:

1. Diagnóstico: no es una etapa del proceso de formulación, sino lo inmediatamente anterior, que es la detección de un problema público.
2. Propuesta: en la que surgen, ante un problema público, una serie de tomas de posición o respuestas acerca de cómo enfrentarlo.
3. Debate: cuando se ponen en discusión todas las respuestas y soluciones propuestas.
4. Decisión: es la etapa en la que se define, desde alguna de las instancias gubernamentales, un curso de acción dado.
5. Implementación o gestión: la puesta en marcha y día a día de la política pública concreta.
6. Evaluación o monitoreo: en la que se analiza la implementación de la política, sus resultados y, si esta ha cumplido los objetivos y metas buscados al ser definida.

“Políticas públicas y toma de decisiones: los think tanks en Argentina”

En la Tabla 3.9 puede apreciarse que todos los think tanks declaran que analizan las políticas públicas, mientras que es un número menor el que declara involucrarse en el proceso de formulación de políticas públicas. De hecho, 26 de los 28 think tanks relevados se realizan análisis de políticas públicas, a la vez que 23 son los que se involucran en alguna de las etapas del proceso de formulación de políticas públicas. Las excepciones se dieron todas en el grupo de los centros universitarios.

- Tabla 3.9. Proceso de Políticas Públicas

	Think Tanks	Analizan políticas públicas	Se involucran en el proceso de PP.
Centros de Investigación Privados	Consejo Empresario Mendocino	X	X
	FIEL	X	X
	Fundación del Tucumán	X	X
	Fundación Libertad	X	X
	Fundación Pent	X	X
	Grupo Innova	X	X
	IERAL	X	X
	Nueva Mayoría	X	X
	Total	8	8
Centros Universitarios	CEER	X	
	Centro de Competitividad (IAE)	X	
	Centro GESE del IAE	X	X
	Escuela de Gobierno UTDT		
	Escuela de Negocios UTDT	X	X
	Grupo Plan Fénix	X	X
	IAE		
	ICDA	X	X
	UCEMA	X	
	UTDT	X	X
	Total	8	5
Centros de Estudio y Gestión	ACEP	X	X
	CIEPP	X	X
	CEPES	X	X
	Creer y Crecer	X	X
	Fundación Libertador	X	X
	Fundar	X	X
	Grupo Sophia	X	X
Grupo Unidos del Sud	X	X	
	Total	8	8
Advocacy Groups	CIPPEC	X	X
	Poder Ciudadano	X	X
	Total	2	2
	Total	26	23

Así, todos los centros de investigación privados, centros de estudio y gestión y los advocacy groups relevados se dedican al análisis de políticas públicas y toman participación activa en al menos una de las etapas del proceso de formulación de políticas públicas. **La Escuela de Gobierno de la UTDT** es uno de los dos centros universitarios que en la entrevista sostuvo que no se dedica al análisis de políticas públicas ni se involucra en el proceso de formulación de políticas públicas. El otro caso corresponde al IAE, aún cuando uno de sus centros sostiene que se dedica al análisis, mientras que el otro no se limita sólo al análisis sino que también se involucra en alguna de las etapas. Además del Centro de Competitividad del IAE, son el CEER y UCEMA los think tanks que se limitan al análisis de las políticas públicas.

B. Cooperación y alianzas estratégicas

En general, en la mayor parte de los casos relevados, pudo verse que estas organizaciones trabajan entre sí frente a ciertos temas y para algunas de las actividades desarrolladas. En algunos casos, menos que los otros, mantienen alianzas estratégicas entre sí. Sólo seis think tanks sostuvieron que no trabajaban en conjunto con otras organizaciones, en su mayoría centros universitarios: el **CEER**, la **Escuela de Negocios** y la **Escuela de Gobierno** de la UTDT, el **Grupo Plan Fénix** y la **UCEMA**. El **Consejo Empresario Mendocino** es el único centro de investigación privado que no trabaja en conjunto con otras, aunque sí declara mantener alianzas estratégicas, principalmente con otras organizaciones involucradas en la definición de una agenda mendocina, aunque también con IDEA y el Premio Nacional de la Calidad.

Centros de investigación privados

FIEL ha trabajado conjuntamente con la Fundación Mediterránea y el IERAL, aunque ya no lo hace. Trabaja con la Fundación Banco Empresario y lo hace regularmente hace diez años con la **Fundación Libertad**, pero no mantiene alianzas o convenios de ningún tipo. Esta última trabaja a su vez en conjunto con el Instituto Tecnológico de Buenos Aires, la UTDT, FORES Justicia, y con una serie de fundaciones del interior con las que forman la Red Libertad. Por otra parte, mantienen acuerdos de cooperación con la Heritage Foundation, la Kato Institute y el Manhattan Institute. El **IERAL**, por su parte, ha comenzado hace poco a trabajar con otras organizaciones y, si bien no mantiene alianzas o acuerdos, ha trabajado con FIEL y la Sociedad de Estudios Laborales. La **Fundación del Tucumán** mantiene acuerdos con las mismas organizaciones con las que trabaja en conjunto: la red Forum Empresas, que son las Empresas de Responsabilidad Social de las Américas, con la Red por la Transparencia y con la Red de Responsabilidad Social Empresaria.

La **Fundación Pent** es otra que no mantiene convenios de cooperación, aunque sí trabaja con la Universidad del San Andrés y con la UTDT en los temas de política y, por otra parte, con Poder Ciudadano en temas de justicia y acceso a los derechos civiles. **Nueva Mayoría**, finalmente, ha trabajado con la Fundación Konrad Adenauer y con el Goethe Institut.

Centros Universitarios

El **ICDA** trabaja conjuntamente con otras organizaciones sólo por proyectos, no manteniendo ningún acuerdo de cooperación o alianza. Lo ha hecho con la Intendencia de Dean Funes, con Cáritas y con la Fundación Konrad Adenauer. El **Centro de Competitividad del IAE**, por su parte, trabaja en conjunto con las distintas cámaras de los sectores que ha analizado, lo mismo que con el Instituto Nacional de Tecnología Industrial y, si bien no mantiene formalmente alianzas, señala que apuntan a la formación de una red de centros que apliquen la metodología de desarrollo de competitividad por clusters. El **Centro GESE**, a su vez, trabaja con la Universidad Nacional de La Plata en un proyecto financiado por el BID y tiene un convenio de trabajo con la Federación Argentina de Municipios. También es contraparte en la Argentina del World Economic Forum.

El **IAE**, como tal, no mantiene ningún tipo de alianzas o acuerdos, si reconoce el trabajo conjunto que sus centros realizan con la FAM y otras fundaciones por proyectos específicos. Asimismo, la **UTDT** tampoco mantiene alianzas; trabaja ocasionalmente con el CEDES y la Universidad del San Andrés por un lado y, por otro, dicta conjuntamente con el diario La Nación la Maestría en Periodismo.

Centros de Estudio y Gestión

De las organizaciones contenidas en este grupo, el **CIEPP** es una de las que menor cantidad de vínculos mantiene, señalando como organizaciones con las que ha trabajado únicamente a la Deutsche Stiftung für internationale Entwicklung (Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional) y la Fundación OSDE. No mantiene alianzas o convenios de ningún tipo. **Fundar** tampoco mantiene convenios o alianzas, pero trabaja conjuntamente con CIPPEC, el Consorcio Ciudadanía Social y la Fundación Principio. Lo mismo el **CEPES**, que trabaja únicamente con Poder Ciudadano. El **Grupo Unidos del Sud**, por su parte, mantiene alianzas con ONG`s locales e internacionales, señala que trabaja en conjunto con la Fundación Konrad Adenauer, la Municipalidad de Pilar, el Ministerio de Relaciones Exteriores y la Universidad Nacional de Tres de Febrero.

El **Grupo Sophia**, en cambio, mantiene alianzas estratégicas con CIPPEC, a la vez que trabaja conjuntamente con la Asociación Conciencia, la Fundación La Nación, la UTDT y el Grupo Innova. A su vez, el Grupo Sophia y **Creer y Crecer** mantienen una alianza estratégica surgida por la confluencia de sus presidentes en la fórmula para ocupar la Jefatura de Gobierno de la Ciudad durante la campaña 2003 y que ahora se mantiene para la asesoría del bloque de la legislatura porteña.

ACEP y la **Fundación Libertador** señalan ambas una alianza estratégica de gran importancia con la Fundación Konrad Adenauer y entre sí. Asimismo, la Fundación Libertador mantiene convenios con la Universidad Nacional de Cuyo, el Instituto para la transformación del Estado, el Grupo Sophia, la Federación Empresaria de Mendoza y la Fundación Universitaria Río de la Plata, que a su vez son con las organizaciones con que trabajan. ACEP constituye una red todavía mayor, manteniendo convenios con aquellas organizaciones con las que trabajan, como el ICDA, el Foro Regional de Rosario, el Instituto de Desarrollo Regional, el Instituto del Litoral, los diarios La Voz del Interior y el Día de la Plata, la Universidad del Salvador y la Universidad Católica de Santa Fe, entre otras.

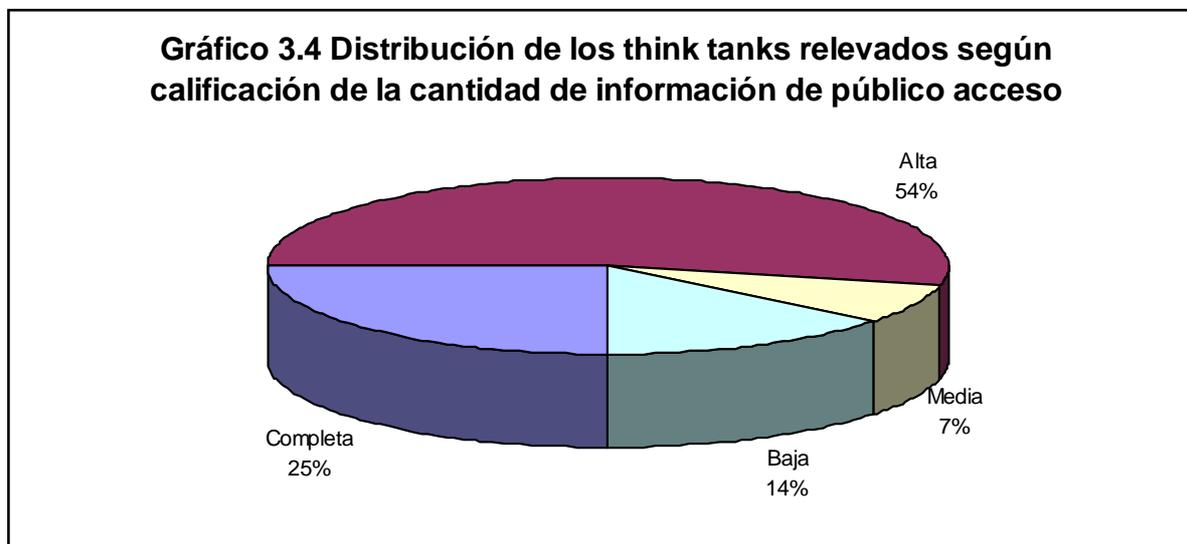
Advocacy groups

Poder Ciudadano considera aliados a todos aquellos centros, organizaciones, fundaciones y foros con los que trabaja, entre los cuales están Transparency International, la Red Internacional para la Democracia, el Diálogo Argentino, el Foro para la Transparencia y varias ONG`s y think tanks con los que trabajan en proyectos particulares. La visión de **CIPPEC** es bastante distinta, que si bien señala que trabaja conjuntamente con la anterior y con el Grupo Sophia, a la vez que mantiene alianzas con Participación Ciudadana, Fundar – para todos sus proyectos en la provincia de Buenos Aires- y con el Foro Regional de Rosario.

C. Información de acceso público

En lo referido al posicionamiento público de las organizaciones relevadas, se consideró también como una variable la cantidad de información que brindan en sus sitios de Internet. La cantidad de información se calificó asignando puntajes a los diferentes datos que se consideró que debían estar presentes en una página de Internet de un think tank. una serie de datos. Se calificó así como completas a aquellas páginas cuyo puntaje coincidía con el máximo que podía alcanzarse. Posteriormente, se clasificaba a cada página de acuerdo a la información disponible en alta, media y baja.

En la Tabla 3.10 se incluyen las calificaciones de las páginas de Internet de cada una de las organizaciones relevadas y, además, el relevamiento de algunos de los datos incluidos en base a los cuales se elaboraron las calificaciones⁵. En el Gráfico 3.4, por otra parte, se muestra la distribución de think tanks según la calificación obtenida en este punto. Se puede ver en este que sólo el 25% de los sitios de Internet presenta información completa, 54% alta cantidad de información, 7% media y 14% baja.



En general, son los datos acerca del financiamiento y los recursos humanos los menos publicados en los sitios de Internet, mientras que la Misión y las Autoridades son datos que siempre están y, generalmente figuran con mayor visibilidad. De los 28 think tanks relevados, sólo siete tienen información completa de acceso al público, cinco de ellos son centros de investigación privados, a los que se agregan los dos advocacy groups.

De hecho, las páginas de Internet de todos los centros de investigación privados fueron calificadas como completas o con alta cantidad de información disponible. **FIEL**, **IERAL**, la **Fundación Libertad**, la **Fundación del Tucumán** y el **Grupo Innova** tienen en Internet páginas en las que puede encontrarse información acerca de las empresas que aportan, fuentes de financiamiento, recursos humanos y proyectos en curso.

En el caso de los centros universitarios, el nivel de la mayoría de las calificaciones oscila entre medias y altas. Dos casos tuvieron calificaciones bajas, estos corresponden a los dos centros que forman parte del IAE: el **Centro GESE** y el **Centro de Competitividad**. En ninguno de los casos aparecen los recursos humanos, las autoridades o la forma en que se financian las actividades de éstos, más allá de los recursos que provee la propia universidad. Asimismo, aún cuando se detallan los proyectos y actividades, no puede accederse a las publicaciones o estudios elaborados por ellos. En general, las páginas de los centros universitarios no muestran las fuentes de financiamiento, y aunque puede suponerse que la principal fuente de financiamiento son las matrículas, existen patrocinantes iniciales como los hubo en el caso del **IAE** para el traslado de las instalaciones al partido de Pilar. Esta es la carencia que pudo observarse en las páginas de la **Universidad Torcuato Di Tella** y las dos escuelas de la misma que fueron parte del relevamiento.

⁵ La información relevada en los sitios de Internet es aquella disponible al día 18 de Agosto de 2004.

- Tabla 3.10. Información de público acceso

Think Tanks	Datos generales	Misión	Autoridades	RR.HH.	Publicaciones	Áreas	Financiamiento	Calificación
Centros de Investigación Privados	Consejo Empresario Mendocino	X	X	X	X	X	X	ALTA
	FIEL	X	X	X	X	X	X	COMPLETA
	Fundación del Tucumán	X	X	X	X	X	X	COMPLETA
	Fundación Libertad	X	X	X	X	X	X	COMPLETA
	Fundación Pent	X	X	X	X	X	X	ALTA
	Grupo Innova	X	X	X	X	X	X	COMPLETA
	IERAL	X	X	X	X	X	X	COMPLETA
	Nueva Mayoría	X	X	X	X	X	X	ALTA
Total	8	8	8	7	8	7	6	-
Centros Universitarios	CEER	X	X	X	X	X	X	ALTA
	Centro de Competitividad (IAE)	X	X			X	X	BAJA
	Centro GESE del IAE	X	X			X	X	BAJA
	Escuela de Gobierno UTDT	X	X	X	X	X	X	ALTA
	Escuela de Negocios UTDT	X	X	X	X	X	X	ALTA
	Grupo Plan Fénix		X	X	X	X	X	ALTA
	IAE	X	X	X		X	X	ALTA
	ICDA	X	X	X		X	X	MEDIA
	UCEMA	X	X	X	X	X	X	ALTA
	UTDT	X	X	X	X	X	X	ALTA
Total	9	10	8	6	10	6	2	-
Centros de Estudio y Gestión	ACEP		X	X		X	X	MEDIA
	CIEPP	X	X	X	X	X	X	ALTA
	CEPES		X	X	X		X	BAJA
	Crear y Crecer		X	X	X		X	BAJA
	Fundación Libertador	X	X	X	X	X	X	ALTA
	Fundar	X	X	X		X	X	ALTA
	Grupo Sophia	X	X	X		X	X	ALTA
	Grupo Unidos del Sud	X	X	X	X	X	X	ALTA
	Total	4	6	6	3	5	6	2
Advocacy Groups	CIPPEC	X	X	X	X	X	X	COMPLETA
	Poder Ciudadano	X	X	X	X	X	X	COMPLETA
	Total	2	2	2	2	2	2	2
Total	23	26	24	18	25	21	12	-

Entre los centros de estudio y gestión tampoco se encuentran páginas con información completa, aunque sí cabe decir que la mayoría tiene alta cantidad de información. De los sitios web de este grupo el más completo fue el del **Grupo Sophia**, en el que incluso se mencionaban las empresas patrocinantes, no obstante, la información no ha sido actualizada en muchos casos. El sitio del **Grupo Unidos del Sud**, tiene información acerca del personal estable, autoridades, proyectos y publicaciones, sin embargo, no brinda información acerca de su financiamiento o patrocinantes que lo apoyen. En el caso del **CEPES**, el sitio cuenta con poca información y sólo se encuentra una dirección de correo electrónico como medio de contacto. Muy similar el caso del sitio de **Crear y Crecer**, en el que sólo está la misión de la fundación, sus autoridades, sus directores de proyecto y una dirección de contacto.

En los dos advocacy groups, los sitios de Internet contenían información completa, asemejándose a los sitios de la mayoría de los centros de investigación privados.

Capítulo IV: Conclusiones

Todas las organizaciones analizadas en este trabajo presentan características particulares. Sin embargo, como fue señalado, es posible encontrar rasgos comunes entre los distintos casos que forman parte de cada una de las categorías definidas. De esta manera, pueden señalarse las principales características de los distintos tipos think tanks en referencia a las variables analizadas. En los párrafos que siguen se detallan las principales características de cada uno de los grupos de think tanks analizados.

Los **Centros de Investigación Privados**, evidencian en general similitudes con las organizaciones del sector privado, principalmente en aquello referido a la organización y función tanto de sus órganos de conducción como de sus estructuras de trabajo. Así, pueden apreciarse directorios similares a los de las empresas privadas, estructuras de trabajo más dinámicas y productos orientados al empresariado, los decisores y en parte al público en general. En gran parte, esta influencia está dada por las propias organizaciones privadas, que son las que generalmente apoyan a este tipo de think tanks, a través de los cuáles expresan su visión de los problemas públicos y fomentan el involucramiento de estas organizaciones en las políticas públicas.

El apoyo de las empresas a este tipo de think tanks explica en parte la confluencia de estos centros en torno a temas relacionados con la economía como objeto de estudio de sus investigaciones. De aquí que las áreas de investigación de estos centros y los temas abordados en los últimos años hayan sido la economía nacional, las políticas económicas, las finanzas públicas, el análisis de los mercados y su regulación. No obstante, muchos de los centros de investigación privados también tienen algunas investigaciones, las menos, dedicadas a temas y cuestiones relacionadas con la cooperación de los sectores público y privado, el desarrollo del tercer sector, la responsabilidad social empresarial y las políticas sociales.

Los **Centros Universitarios**, por su parte, son organizaciones con objetivos de largo plazo, cuya actividad principal es la educación, actividad que genera el mayor porcentaje de sus recursos. Los órganos de conducción están generalmente integrados por figuras asociadas a la fundación del centro o con un marcado perfil académico. Sus estructuras de trabajo están organizadas en torno a las unidades académicas encargadas del dictado de las carreras y posgrados que ofrecen.

Asimismo, la mayoría de sus estudios e investigaciones están dirigidos a los propios miembros de la comunidad académica y al público especializado, lo cual coincide con el hecho que en este grupo de think tanks es el único con respuestas negativas referidas al involucramiento en el proceso de formulación de políticas públicas. Los centros universitarios parecen dedicarse más al estudio y análisis de problemas y políticas públicas que a la investigación frente a problemas y demandas públicas puntuales.

Los **Centros de Estudio y Gestión**, en tercer lugar, realizan actividades que no difieren demasiado de aquellas desempeñadas por los otros tipos de think tanks. Sin embargo, las áreas temáticas definidas son amplias, lo cual les otorga mayor flexibilidad, a la vez que el cambio respecto a los temas abordados es más frecuente. Esta característica permite ver, en parte, la mayor influencia que las distintas coyunturas y la opinión pública tienen sobre este tipo de organizaciones, más ligadas a la política y los actores involucrados en ella. En este sentido, cabe señalar que sus productos presentan un mayor grado de visibilidad ante la opinión pública, y generalmente están destinados a los decisores políticos, la prensa y el sector público. Esto va en consonancia con la finalidad de estas organizaciones, que consiste

en participar activamente del proceso de formulación de políticas públicas para implementar y gestionar las políticas que promueven en forma directa.

Por último, en relación con los **Advocacy Groups**, debe destacarse en los dos casos analizados la manera en que se combinan en ellos una serie de características de los otros tipos de think tanks. De este modo pudo verse como se combinan la organización formal y clara de los centros de investigación privados, con la estabilidad característica de los centros universitarios, alcanzada mediante la definición de objetivos de largo plazo. A esto se suma la sensibilidad y capacidad de reacción necesaria para responder con rapidez y celeridad a las demandas sociales, políticas y de la opinión pública que dominan la agenda, característica de los centros de estudio y gestión. En parte, esta combinación es lo que permite a este tipo de centros funcionar como canal de demandas sociales y promover aquellos temas que concitan la atención de la opinión pública.

Pese a las características particulares que presentan los distintos tipos de think tanks, no deben pensarse las diferencias establecidas como fragmentaciones, quiebres o discontinuidades en este espacio acotado del denominado tercer sector. Sin embargo, si cabe suponer que las diferencias entre los distintos tipos de think tank se manifiestan en la manera en que se comportan y en el rol que ocupan en relación con los actores propiamente políticos, la opinión pública y en lo referido al proceso de formulación de políticas públicas.

En este sentido, las variaciones deberían poder verse en relación con el grado de involucramiento en el proceso de formulación de políticas públicas y el grado de dinamismo en cuanto a las tomas de posición realizadas públicamente por las organizaciones. De esta manera, sería de esperar que los **Centros de Investigación Privados** presentaran un grado de involucramiento moderado en el proceso de formulación de políticas públicas, cuyo mayor énfasis estaría dado por la búsqueda del sector privado de sentar posición ante los actores políticos y la sociedad en general. Asimismo, cabe pensar a estos centros como organizaciones dotadas de un cierto dinamismo propio del sector privado, con cambios graduales, pero plausible de ser afectado por grandes cambios coyunturales. Los **Centros Universitarios**, por otra parte, se ubicarían como las organizaciones menos involucradas en el proceso de formulación de políticas públicas y en el escenario político en general, a la vez que presentarían un grado de dinamismo bajo, condiciéndose con la estabilidad devenida de su actividad principal, que es la enseñanza, producción y difusión de conocimiento. En cambio, los **Centros de Estudio y Gestión** se ubicarían como los más involucrados en el proceso de formulación de políticas públicas y, debido a que deben interactuar y relacionarse con los distintos actores políticos, estarían dotados de un gran dinamismo. Por último, los **Advocacy Groups** habrían de presentar un grado de involucramiento considerable, aunque concentrado principalmente en la difusión y canalización de demandas sociales entre los actores involucrados en el proceso de formulación de políticas públicas. A su vez, en relación con el grado de dinamismo de sus tomas de posición, el mismo sería similar al de los centros de investigación privado, aunque más afectado por los cambios de coyuntura.

En resumen, es posible observar dos grandes grupos de think tanks en Argentina. El primer grupo está conformado por los **Centros de Investigación Privados**, los **Centros Universitarios** y los **Advocacy Groups**, aquellos que son más estables y con objetivos de más largo plazo, con una baja o media relación con la política partidaria. Sin embargo, esta relación de menor intensidad con la política partidaria no debe interpretarse como ausencia de una postura ideológica, la cual si existe y de hecho determina en muchas ocasiones su comportamiento e involucramiento en el proceso de políticas públicas. De esta forma, durante toda la década del noventa, varios funcionarios del área económica pertenecieron a un determinado Centro de Investigación Privado o Centro Universitario. Esta situación está

directamente relacionada con la crisis de los partidos políticos tradicionales, los cuales han perdido su capacidad de generar cuadros técnicos sólidos y sustentables. A la vez, esta situación también influyó sobre el segundo grupo de think tanks, conformado por los **Centros de Estudio y Gestión**. Estas organizaciones desde su creación asumen una postura político partidaria e intentan ser quienes formen equipos para la gestión de un determinado partido, o de una de sus líneas internas. Esta situación ha generado una gran inestabilidad en su funcionamiento, considerando que en ciertas ocasiones suelen tener un gran apoyo, principalmente económico, del sector privado cuando el candidato con el cual se alinean tiene chances de asumir una posición de poder. Posteriormente, por lo general, este apoyo lentamente comienza a diluirse. En algunas ocasiones esta situación genera una relación difusa y poco clara entre el financiamiento de estas organizaciones y el financiamiento de sus integrantes mediante sus actividades en el sector público, generándose una zona gris de sólidos entramados y fuertes lealtades personales entre sus miembros.

Todas estas características de los think tanks provocan que en la actualidad no se cuente en Argentina con un mecanismo institucional que permita la formación y capacitación en forma estable de equipos político partidarios de gestión pública, debilitando y tornando sumamente volátil el proceso de políticas públicas, socavando la posibilidad de generar acuerdos estables sobre los principales problemas que afectan a la sociedad, que permitan generar las denominadas “políticas de estado”.

Por último, es necesario señalar que así como el mayor desarrollo de los think tanks en Argentina fue tras el retorno de la democracia en la década del ochenta, los mayores cambios ocurridos en el área en la que actúan los think tanks sucedieron con los cambios ocurridos en la política. De esta manera, luego de la crisis política de fines del año 2001, la fragmentación de los partidos políticos tradicionales y, el reacomodamiento de los distintos sectores políticos en el año 2003, es posible esperar que sigan produciéndose movimientos y transformaciones en los think tanks, en relación a sus características y al espacio que ocupan en el juego de las políticas públicas.

Bibliografía

- ABELSON, Donald (2002). Do Think Tanks matters? Assesing the impact of Public Policy Institutes. Mc-Gill Queen´s University Press, Montreal.
- BRAUN, Miguel, Antonio CIONI y Nicolás DUCOTÉ (2000). Should Think Tanks do Policy Implementation in Developing Countries? Lessons from Argentina. CIPPEC, Buenos Aires.
- HAASS, Richard (2002). “Think Tanks and the U.S. Foreign Policy: A Policy Maker´s perspective”. En: U.S. Foreign Policy Agenda, November 2002.
- SANGUINETTI, Juan, Guillermo SCHWEINHEIM y Gerardo UÑA (2004). “¿Quién decide el gasto público en la República Argentina? Un análisis de economía política del proceso presupuestario. Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública.
- STONE, Diane (1996). “Capturing the political imagination. Think Tanks and the Policy Process”, Frank Cass & CO. LTD, London.
- THOMPSON, Andrés (1994). “Think tanks en la Argentina. Conocimiento, Instituciones y Política”. CEDES, Buenos Aires.
- WEAVER, R. Kent (1989). “The Changing World of Think Tanks”, En: Political Science and Politics, Septiembre 1989.

Entrevistas realizadas

1. ACEP (Asociación Civil de Estudios Populares) – Oscar Ensínck
2. CEER (Centro de Estudios Económicos de la Regulación) – Diego Petrecolla
3. Centro de Estudios Nueva Mayoría – Rosendo Fraga
4. CEPES (Centro de Estudios Políticos Económicos y Sociales)– Carlos Álvarez
5. CIEPP (Centro Interdisciplinario para el Estudio de Políticas Públicas) – Alberto Barbeito
6. CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) – Nicolás Ducoté
7. Consejo Empresario Mendocino – Silvia Jardel
8. FIEL (Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericana) – Juan Luis Bour
9. Fundación Creer y Crecer ⁶
10. Fundación del Tucumán – Máximo Bach
11. Fundación Grupo Sophia – Horacio Rodríguez Larreta
12. Fundación Libertad – Gerardo Bongiovanni
13. Fundación Libertador – Cristina Brachetta
14. Fundación Grupo Innova – Nicolás Fernández Arroyo
15. Fundación Pent – José María Ghio
16. FUNDAR – Rodolfo Rodil
17. Grupo Plan Fénix – Abraham Gak
18. Grupo Unidos del Sud – Gustavo Ferrari ⁷
19. IAE (Instituto de Altos Estudios Empresariales) – Fernando Fragueiro
20. IAE, Centro de Competitividad – Guillermo D’Andrea
21. IAE, Centro Gobierno, Empresa, Sociedad y Economía – Ariel Casarín
22. ICDA (Instituto de Ciencias de la Administración) – Adolfo Bertoa
23. IERAL (Instituto de Estudios Económicos sobre la Realidad Latinoamericana) – Nadín Argañaraz
24. Poder Ciudadano – Carlos March
25. Universidad del CEMA – Jorge Streb
26. Universidad Torcuato Di Tella – Horacio Spector
27. UTDT, Escuela de Gobierno – Pablo Guidotti
28. UTDT, Escuela de Negocios – Federico Sturzenegger

⁶ La información acerca de este think tank fue obtenida a través de su página web y otra información disponible.

⁷ En este caso no se realizó una entrevista sino que se respondió el cuestionario por escrito.