

Nº2
DOCU
MEN
TOS
DE
TRA
BAJO

**THINK TANKS, DECISORES
GUBERNAMENTALES Y
ACTORES POLÍTICOS:**

**Factores críticos para
fortalecer el vínculo entre el
conocimiento y las políticas
públicas en Argentina**

**Gerardo Uña
Carina Lupica
Luciano Strazza**

12/2010

Nº2
DOCU
MEN
TOS
DE
TRA
BAJO

**THINK TANKS, DECISORES
GUBERNAMENTALES Y
ACTORES POLÍTICOS:**

**Factores críticos para fortalecer
el vínculo entre el conocimiento y
las políticas públicas en Argentina**

Gerardo Uña

Carina Lupica

Luciano Strazza

12-2010



Konrad
Adenauer
Stiftung



FUNDACION
siena
investigación aplicada de políticas públicas

Think tanks, decisores gubernamentales y actores políticos : factores críticos para fortalecer el vínculo entre el conocimiento y las políticas públicas en Argentina. - 1a ed. - Ciudad de Buenos Aires : Fundación Siena, 2010.

80 p. ; 30x21 cm.

ISBN 978-987-26589-0-8

1. Políticas Públicas.

CDD 320.6

Para citar este documento: Uña, Gerardo; Lupica, Carina y Strazza, Luciano (2010). "Think tanks, decisores gubernamentales y actores políticos: Factores críticos para fortalecer el vínculo entre el conocimiento y las políticas públicas en Argentina". Documentos de Trabajo Nº 2, 12/2010. Fundación Siena y Fundación Konrad Adenauer. Buenos Aires, diciembre.

Los conceptos, interpretaciones y conclusiones expresados en este documento son de expresa responsabilidad de los autores y no reflejan necesariamente la posición institucional de la Fundación Siena y la Fundación Konrad Adenauer.

■ ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	5
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1: THINK TANKS Y POLÍTICAS PÚBLICAS	9
1. Los Think Tanks y su rol en el ciclo de las políticas públicas	9
2. Caracterización de los Think Tanks	10
3. La incidencia, el objetivo primordial de los centros de pensamiento	12
CAPÍTULO II: EL MAPA LOS DE THINK TANKS EN LA ARGENTINA	15
4. Construcción y caracterización de la muestra	15
5. Surgimiento, expansión y consolidación de los Think Tanks (1960 – 2010)	17
6. La participación de los Think Tanks en el ciclo de las políticas públicas.....	19
CAPÍTULO III: RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS.....	23
7. Los investigadores, un activo clave para los Think Tanks	23
8. Volumen y origen de los recursos financieros.....	25
CAPÍTULO IV: LA GENERACIÓN Y DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	31
9. Áreas de políticas y temáticas de investigación (2006 – 2009).....	31
10. Comunicación institucional: responsables e instrumentos	34
11. Las distintas audiencias de los Think Tanks	38
CAPÍTULO V: LA GESTIÓN DE LA INCIDENCIA.....	44
12. Construir el vínculo con los decisores públicos y los actores políticos	44
13. Trabajar en equipo para potenciar la incidencia	45
14. Asignar responsabilidades y medir resultados	49
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	53
15. Principales hallazgos.....	53
16. Desafíos pendientes.....	59

ANEXO METODOLÓGICO.....	61
A. Descripción de los Think Tanks analizados	61
B. Referentes entrevistados.....	69
C. Cuestionario utilizado para el trabajo de campo	70
BIBLIOGRAFÍA.....	75
AUTORES	78

RESUMEN EJECUTIVO

Los Think Tanks (TTKs) son actores de la sociedad civil, sin fines de lucro, formalmente institucionalizados, que producen y transmiten información y conocimiento, con la finalidad de incidir en el proceso de las políticas públicas. Las diferencias en cuanto a fines, objetivos, estructuras y formas de intervención provoca que con ese nombre se designe un número de organizaciones muy diversas. Y esta diversidad no solo se refleja entre las organizaciones de un mismo país o región, sino entre los think tanks de países en desarrollo y desarrollados.

Pese a ello, estas organizaciones tienen un denominador común: realizan actividades de investigación sobre políticas públicas o promueven derechos ciudadanos, y manifiestan el objetivo de incidir sobre las acciones y decisiones de los actores políticos y sociales. Así, los think tanks pretenden constituirse en el “puente” o nexo entre la generación de conocimiento y las políticas públicas.

Ahora bien, su influencia efectiva en las políticas públicas no se produce de forma automática o lineal, sino que se trata de un proceso continuo y complejo, que adopta caminos indirectos, sutiles e incrementales a lo largo del tiempo. De esta manera, se puede identificar un conjunto de condicionantes endógenos para la incidencia, entre los cuales es posible mencionar los recursos humanos y financieros de cada institución, las principales características de su proceso de generación de conocimiento, sus estrategias de comunicación institucional y los mecanismos de definición y gestión de la incidencia, entre otros aspectos. Conocer y analizar cada uno de ellos, permite identificar las acciones que contribuyen a mejorar su capacidad de incidencia de los TTKs.

Con el fin de profundizar en el conjunto de características internas de los TTKs en la Argentina (condicionantes endógenos para la incidencia), se realizó un estudio exploratorio y descriptivo sobre la base de un relevamiento de información de cincuenta organizaciones reconocidas, que se encuentran actualmente en actividad. Se trata de una muestra representativa (40% del universo) si se considera que en este país según McGann (2009) existen en total 122 organizaciones de este tipo, ubicándose en el quinto lugar de los países con mayor número de TTKs, luego de Estados Unidos (1.777 TTKs), Inglaterra (283), Alemania (186) y Francia (165).

Entre los principales hallazgos se destaca con respecto a su participación en el ciclo de las políticas, que todos los TTKs participan en la etapa de “identificación del problema” y en menor medida en la de “formulación”. Sin embargo, en los últimos años han comenzado a involucrarse -aunque de manera más acotada- en las etapas de “implementación” y “monitoreo y evaluación” de las políticas públicas. Este nivel de participación se encuentra fuertemente condicionado por el nivel de sus capacidades internas, las cuales difieren sustancialmente entre los diferentes TTKs de la Argentina, en especial en relación a su tamaño y nivel de expertise de sus equipos de investigación, así como al presupuesto anual disponible. También la ausencia de estrategias de comunicación y difusión de los resultados de sus investigaciones, y la falta de incorporación en sus rutinas organizacionales de la definición, el seguimiento y la evaluación de estrategias de incidencia, generan que la relación entre el conocimiento y la política aún presente un conjunto de aspectos a fortalecer.

Junto a estos aspectos a fortalecer, también se presentan una serie de desafíos que enfrentan los TTKs. Entre ellos es posible mencionar la necesidad de fortalecer las acciones mancomunadas entre los distintos TTKs, a través del desarrollo de alianzas, consorcios y/o redes. La conformación de una masa crítica de organizaciones bajo un objetivo común incrementa las posibilidades de incidencia. Este tipo de iniciativas también deberían ser apoyadas por parte de los donantes internacionales.

Si bien los desafíos descritos a lo largo de la investigación no conforman un listado exhaustivo de los retos que deben enfrentar los TTKs en la Argentina para lograr la incidencia efectiva, permiten visualizar que la tarea a realizar es importante. Las buenas prácticas en los países desarrollados, sobre la base de considerar las diferencias en los marcos institucionales de los países, constituyen experiencias concretas que pueden ayudar en el diseño de acciones para mejorar la participación de los TTKs en las políticas públicas.

Aspiramos a aportar información y conocimiento que sirvan de apoyo a la progresiva adopción de medidas que fortalezcan las capacidades institucionales de los think tanks, hacer más fluido el nexo entre ellos y los decisores públicos, para de esta forma lograr la adopción de políticas públicas de mayor calidad.

INTRODUCCIÓN

Los Think Tanks (TTKs) son actores de la sociedad civil, sin fines de lucro, formalmente institucionalizados, que producen y transmiten información y conocimiento, con la finalidad de influir en el proceso de las políticas públicas. Las diferencias en cuanto a fines, objetivos, estructuras y formas de intervención provoca que con ese nombre se designe un número de organizaciones muy diversas en cada país.

Así, el universo de los TTKs puede ser dividido en cuatro grandes categorías analíticas: Centros de Investigación Privados (CIP); Centros Académicos (CA); Advocacy Groups (AG), y Fundaciones Políticas (FP). A su vez, cada uno desarrolla principalmente una función determinada en el ciclo de las políticas: ámbitos de difusión; redes de conocimiento; legitimadores de políticas; y soporte de la actividad política, respectivamente.

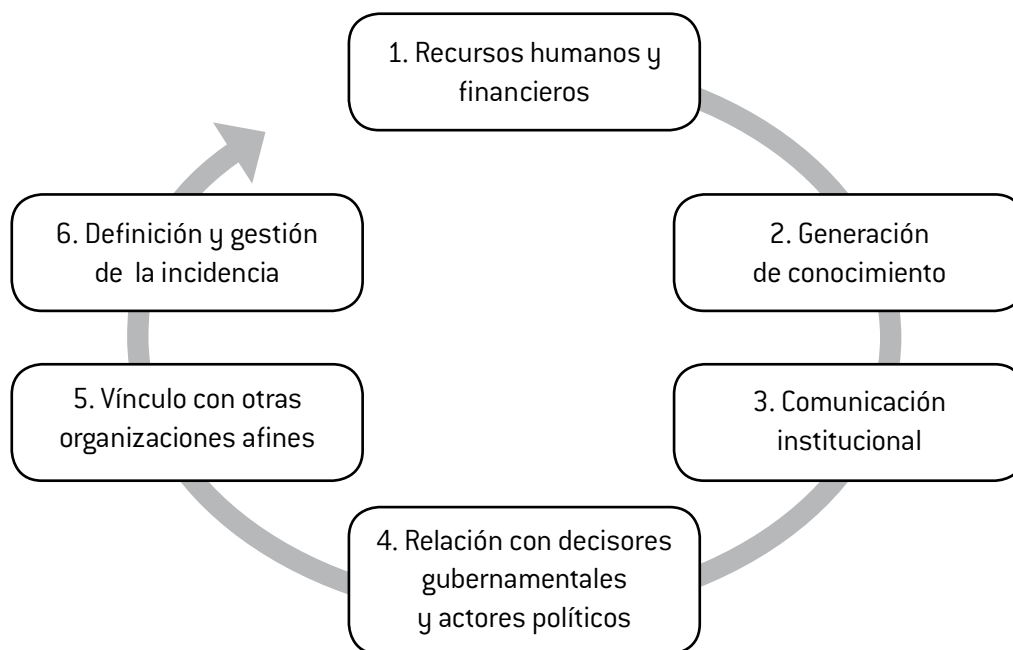
Pese a esas categorías que permiten desagregar el conjunto de TTKs en distintos subgrupos, estas organizaciones tienen un denominador común: realizan actividades de investigación sobre políticas públicas o promueven derechos ciudadanos, y tienen como objetivo incidir sobre las acciones y decisiones de los actores políticos y sociales. En suma, los TTKs pretenden constituirse en el puente o nexo entre la generación del conocimiento y las políticas públicas.

Ahora bien, la incidencia efectiva de un TTKs en el ciclo las políticas públicas no se produce de forma automática o lineal, sino que se trata de un proceso complejo que adopta caminos indirectos, sutiles e incrementales en el tiempo. De esta manera, se puede identificar un conjunto de factores necesarios para promover su participación, tales como: la voluntad de los gobiernos para promover la colaboración de la sociedad civil; la vocación de los centros de pensamiento para involucrarse en las distintas etapas de las políticas públicas, y el contexto político, económico, institucional en el que se gesta la colaboración.

También, los condicionantes endógenos o características institucionales del TTKs influyen en su capacidad de incidencia: la calidad y cantidad de sus recursos humanos y financieros; la capacidad de generar conocimiento mediante investigaciones pertinentes, confiables y oportunas; su estrategia de comunicación institucional; la interacción con los decisores públicos y los actores políticos; la construcción de alianzas y la participación en redes y consorcios con otras organizaciones de la sociedad civil; y los mecanismos de definición y gestión de la incidencia, entre ellos.

Conocer y analizar cada uno de los condicionantes endógenos permite identificar las acciones que contribuyen a mejorar la capacidad de incidencia de los TTKs, y de esa forma promover acciones para generar políticas públicas de mayor calidad. Por tal motivo, con el fin de profundizar en las características de los TTKs en la Argentina, se realizó un estudio cualitativo sobre la base de un relevamiento de información de cincuenta organizaciones reconocidas, que se encuentran actualmente en actividad.

Se investigó esencialmente sobre la organización institucional y los órganos de conducción de las instituciones; quiénes son los principales colaboradores; cuál es el volumen y los orígenes de los recursos financieros; cuáles son las temáticas y áreas de investigación en las que se involucran; cómo difunden la información y el conocimiento que elaboran y entre quiénes; en cuál de las etapas del ciclo de las políticas intervienen; en quiénes recae la responsabilidad de la gestión de la incidencia; cómo se construye el vínculo con los políticos y otros actores sociales; si socializan e incorporan las experiencias de incidencia de otros TTKs, entre otros aspectos.

Gráfico N°1: Condicionantes endógenos para la incidencia de los Think Tanks.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Neilson 2001; Braun et al 2004; Pollard y Court 2005; Abelson 2006; Mendizábal 2006; Ducoté 2006; Acuña 2009 y Garcé y Uña (2010).

El objetivo principal de este trabajo es analizar los condicionantes endógenos que permiten fortalecer el vínculo entre los TTKs y el ciclo de las políticas públicas en la Argentina, y estudiar en cuales dimensiones se avanzó y qué desafíos son precisos enfrentar para lograr la efectiva influencia de los centros de pensamiento en las políticas públicas. Aspiramos a aportar información y conocimiento que sirvan de apoyo a la progresiva adopción de medidas que fortalezcan las capacidades institucionales de los TTKs, hacer más fluido el nexo entre ellos y los decisores públicos, y lograr la adopción de políticas públicas de mayor calidad.

En consonancia con lo expuesto, este documento se estructura en seis capítulos y un anexo metodológico. En el capítulo I, se sintetizan los principales conceptos y el marco teórico utilizados en la investigación. En el capítulo II, se define la muestra de organizaciones estudiadas y las distintas categorías en que se divide según las características, objetivos y acciones de cada TTKs. Asimismo, se desarrolla la evolución histórica del surgimiento de estas organizaciones en el país, y se analizan las etapas del ciclo de las políticas públicas en las que participan. En el capítulo III, se analizan las características de los staff de investigadores y el volumen y origen de los recursos financieros que sustentan sus actividades. Por su parte, en el capítulo IV se especifican las áreas y temáticas de investigación desarrolladas por los TTKs en el período 2006-2009, y los responsables e instrumentos de comunicación y difusión que utilizan para llegar a sus audiencias principales. En el capítulo V, se indaga sobre la gestión de la incidencia, es decir, sobre la construcción y el fortalecimiento de la relación con los actores políticos, sociales, y otros centros de pensamiento. Finalmente, se presentan los principales hallazgos de la investigación en el capítulo VI.

Además, la publicación cuenta con un anexo metodológico, en el que se describe brevemente cada uno de los TTKs de la muestra; se especifica quiénes fueron los referentes que participaron y qué rol desempeñaban en la organización en el momento en que se realizó la entrevista; y se adjunta el cuestionario utilizado para el trabajo de campo.

CAPÍTULO 1

THINK TANKS Y POLÍTICAS PÚBLICAS

1. Los Think Tanks y su rol en el ciclo de las políticas públicas

Las diferencias en cuanto a fines, objetivos, estructuras y formas de intervención de los Think Tanks (TTKs) –también conocidos como Institutos de Investigación de Políticas (IIPs) o Usinas Generadoras de Pensamiento–, inducen a que con esos nombres se designe un número de organizaciones muy diversas.

Sin embargo, sobre la base de identificar ciertos parámetros comunes, los TTKs pueden ser definidos como actores de la sociedad civil, sin fines de lucro, formalmente institucionalizados, que producen y transmiten información y conocimiento, con la finalidad de influir en el proceso de las políticas públicas (Uña, 2006). Desde esta perspectiva, es posible afirmar que estas organizaciones tienen el denominador común de actuar como nexo o puente entre el conocimiento y la gestión pública (Uña et ál, 2009). En este marco analítico, la principal función de los TTKs es promover temáticas y/o elaborar diagnósticos y propuestas de políticas públicas para influir entre los tomadores de decisión y lograr su incorporación en la agenda pública.

Por otra parte, el proceso de las políticas públicas –que comprende su debate, elaboración, aprobación e implementación– puede ser representado como un “juego” en el que una cantidad variable de “actores” interactúa en una “arena de negociación”, con el fin de imponer o hacer prevalecer sus ideas y/o intereses (Stein et al, 2006). Estos actores pueden ser formales o informales. Los primeros se caracterizan por participar en el proceso de políticas a partir de una prerrogativa constitucional o normativa que los habilita, por caso, los partidos políticos, la burocracia, las legislaturas, los tribunales de justicia, entre ellos. Por su parte, los actores informales se involucran “de hecho” en el proceso, sin que esa participación esté mediada por una norma formal. A este segundo conjunto pertenecen los TTKs, medios de comunicación, grupos de interés, sindicatos y movimientos sociales.

Reconocer a los TTKs como actores, implica imputarles altos grados de autonomía estratégica; capacidad de identificar intereses; definir objetivos en función de los mismos; y diseñar e implementar un curso de acción para alcanzarlos, entre otros (Acuña, 2009). A su vez, en la actualidad se reconoce su creciente relevancia en el Policy Making Process, ya que existe un amplio consenso acerca de que la incorporación de conocimiento especializado en el proceso de las políticas públicas es un factor decisivo para incrementar su calidad.

De esta manera, los TTKs participan junto a otros actores -formales e informales- en cada una de las cuatro etapas que componen el proceso de las políticas públicas (Tamayo Sáez, 1997), cuyas características principales son las siguientes:

i) Identificación del problema: momento en el cual los agentes gubernamentales o externos a la burocracia estatal identifican e incorporan los temas en la agenda pública, convirtiéndose así en “cuestiones socialmente problematizadas y relevantes” (Oszlak y O’Donnell, 1976). Los TTKs pueden cumplir un rol importante en esta etapa: aportar evidencia para la promoción, postergación o exclusión de ciertas temáticas en el debate público.

ii) Formulación de propuestas y alternativas: consiste en la formulación de estrategias para el abordaje de las temáticas incorporadas en la agenda pública. Aquí, la participación de los TTKs también es relevante por su capacidad de generar conocimiento, propuestas técnicas y consenso social.

iii) Implementación: comienza una vez que los responsables gubernamentales han tomado una decisión respecto a las alternativas de solución presentadas en la etapa anterior. En consecuencia, los

TTKs tienen un rol más limitado respecto a la responsabilidad que tiene el Estado de ejecutar las políticas y los programas públicos.

iv) Monitoreo y Evaluación: comprende el análisis de los avances en la implementación de las propuestas formuladas, la detección de desvíos, la introducción de correcciones, el análisis de los resultados e impactos de las iniciativas implementadas, y la generación de información crítica y de utilidad para la retroalimentación del ciclo de las políticas. En esta etapa los TTKs tienen incentivos para participar, pero deben contar con información oportuna y de calidad.

En la práctica, el ciclo de las políticas públicas no es lineal sino que las cuatro instancias mencionadas se desarrollan en forma simultánea y yuxtapuesta, pues se trata de un proceso de retroalimentación continua entre sus distintas fases. Por ende, la participación de los diferentes actores –incluidos los TTKs– se produce en diversos momentos y con intensidades variables a lo largo de todo el ciclo de las políticas, de acuerdo a sus intereses y capacidades.

2. Caracterización de los Think Tanks¹

En los países en desarrollo, el universo de estudio de los TTKs está conformado por un conjunto heterogéneo de organizaciones de la sociedad civil, que producen o transmiten información y conocimiento para incidir en políticas públicas (Thompson, 1994; Stone et al, 2001; Uña et al, 2004, Uña et al, 2009; Acuña, 2009). De esta manera, para su abordaje resulta conveniente desagregarlo en cuatro categorías analíticas: i) Centros de Investigación Privados (CIP), ii) Centros Académicos (CA), iii) Advocacy Groups (AG), y iv) Fundaciones Políticas (FP) (Thompson, 1994; Uña et al, 2004).

Cada una de estas tipologías presenta características particulares respecto al funcionamiento interno cada organización, la estrategia de posicionamiento en el debate público, el relacionamiento con otros actores relevantes, y las fuentes de financiamiento, entre otros aspectos.

Tabla Nº 1: Universo y categorías de estudio.

	Universo de estudio: TTKs	
Categorías analíticas	Centros de Investigación Privados (CIP) Instituciones de investigación similares a las organizaciones del sector privado, respecto a su estructura organizativa, órganos de conducción y formas de funcionamiento. Se dedican a la realización de estudios, principalmente de carácter académico.	Centros Académicos (CA) Instituciones de educación superior que promueven el debate de ideas y la formación de dirigentes políticos y económicos, mediante la creación de centros y/o grupos de estudios específicos.
	Advocacy Groups (AG) Organizaciones que centran sus actividades en la promoción de derechos específicos, el control de las acciones del Estado, y la canalización de las demandas cívicas.	Fundaciones Políticas (FP) Organizaciones que intervienen activamente en el proceso de las políticas públicas y responden o están vinculadas a un líder, sector o partido político.

Fuente: Thompson, 1994; Uña et al, 2004.

Los Centros de Investigación Privados (CIP) presentan ciertas similitudes con las organizaciones del sector privado en su estructura y órganos de conducción, y es frecuente que concentren sus esfuerzos en la generación de conocimiento sobre temas relevantes de la agenda pública, para maximizar su nivel

¹ Esta sección se desarrolla sobre la base de Uña (2006).

de incidencia. Por lo general, se relacionan con los actores políticos partidarios de forma indirecta y, muy excepcionalmente, les brindan apoyo técnico explícitamente.

Los Centros Académicos (CA) son instituciones de educación superior (universidades) o forman parte de ellas como centros de estudios específicos. Producen información y conocimiento académico sobre los temas estructurales de las políticas públicas. Entre sus principales objetivos se encuentran el prestigio y el reconocimiento en el tiempo, motivo por el cual prefieren resignar “oportunidades de incidencia” en el corto plazo y lograr investigaciones de calidad.

Los Advocay Groups (AG) se orientan a la promoción y transmisión de temáticas y/o políticas específicas. Por ello, priorizan el desarrollo de sus capacidades de difusión, la visibilidad en los medios de comunicación, y se adaptan a la dinámica de la agenda pública. Entre los AG se reconocen características propias de los CA (objetivo de prestigio y permanencia en el tiempo) y de los CIP (vínculo indirecto con los hacedores de políticas). También, privilegian el rol de “fiscalización” externa de la función de gobierno o de otros actores vinculados a las temáticas de su interés.

Las Fundaciones Políticas (FP) se caracterizan por su proximidad con los actores políticos partidarios, lo cual que se refleja en la composición de sus órganos de conducción y equipos de trabajo: están integrados por figuras políticas y/o funcionarios de gobierno. Usualmente, las FP explicitan su orientación política y su objetivo de proveer información y conocimiento a sus referentes o líderes políticos. Por ello, sus investigaciones se centran en temas de alta exposición en la agenda pública. Cuando las figuras políticas de su entorno ocupan lugares destacados en la gestión pública o cuentan con probabilidades ciertas de acceder a ellos sus posibilidades de incidencia y financiamiento se incrementan. Sin embargo, allí encuentran también un obstáculo: permanecer en el tiempo ante un cambio en el escenario político.

Sobre la base de lo expuesto, la participación de los TTKs en el ciclo de las políticas públicas puede ser analizada también a la luz de las cuatro funciones principales que pueden desarrollar: i) ámbitos de difusión, ii) legitimadores de políticas, iii) redes de conocimiento, y iv) soporte de la actividad política (Baier y Bakvis, 2001; Uña, 2006).

En la primera tipología, ámbitos de difusión, los TTKs se abocan principalmente a organizar eventos de divulgación (seminarios, charlas, congresos), a través de los cuales transmiten sus ideas y se contactan con los decisores en un ambiente distendido, de intercambio y reflexión sobre las políticas públicas.

En la segunda, legitimadores de políticas, los TTKs se concentran en el diseño de las políticas y la asistencia técnica y asesoramiento a los decisores. Es decir, se involucran y apoyan de manera más directa el desarrollo e implementación de sus iniciativas, aún cuando eso puede significar arriesgar su prestigio y expertise, si la experiencia no resulta exitosa.

Tabla Nº 2: Clasificación de los TTKs según sus funciones principales.

TIPOLOGÍAS	
Ámbitos de difusión	Legitimadores de políticas
Think Tanks	
Redes de conocimiento	Soporte de la actividad política

Fuente: Baier y Bakvis, 2001 y Uña, 2006.

En la tercera categoría, redes de conocimiento, los TTKs desarrollan actividades complementarias a los espacios político-partidarios y generan contactos y relaciones para alentar la participación de sus miembros y de expertos cercanos a sus pensamientos en el proceso de las políticas públicas.

Por último, en la cuarta tipología, soporte de la actividad política, los TTKs brindan apoyo explícito –información y asistencia técnica– a un actor político determinado² y, por ende, su nivel de involucramiento es mayor.

Las cuatro funciones principales descriptas no son excluyentes pero implican diferentes modalidades y niveles de participación de los TTKs. Por ejemplo, los “ámbitos de difusión” implican un involucramiento de las organizaciones con los decisores públicos menos directo que el “soporte de la actividad política”. Pese a ello, el desarrollo de ambas funciones tienen el objetivo común de influir en las políticas públicas.

En suma, el nivel de involucramiento de los TTKs en el ciclo de las políticas es una decisión estratégica que afecta los resultados de incidencia de la organización, y sus posibilidades de crecimiento y permanencia en el tiempo. Sin embargo, en la Argentina muchas veces esos objetivos no son compatibles: a mayor participación más probabilidades de incidencia, pero, en muchos casos, menor permanencia en el tiempo. Esto es así porque la identificación del TTKs con los decisores o sectores políticos en un momento determinado puede perjudicar su posicionamiento en períodos de cambios políticos. Frente a este escenario, muchos TTKs prefieren mantener un bajo nivel de identificación o una relación distante con los tomadores de decisiones. Entonces, la ecuación se invierte: se incrementan las posibilidades de permanencia de la organización en el tiempo pero su potencial de incidencia directa puede reducirse.

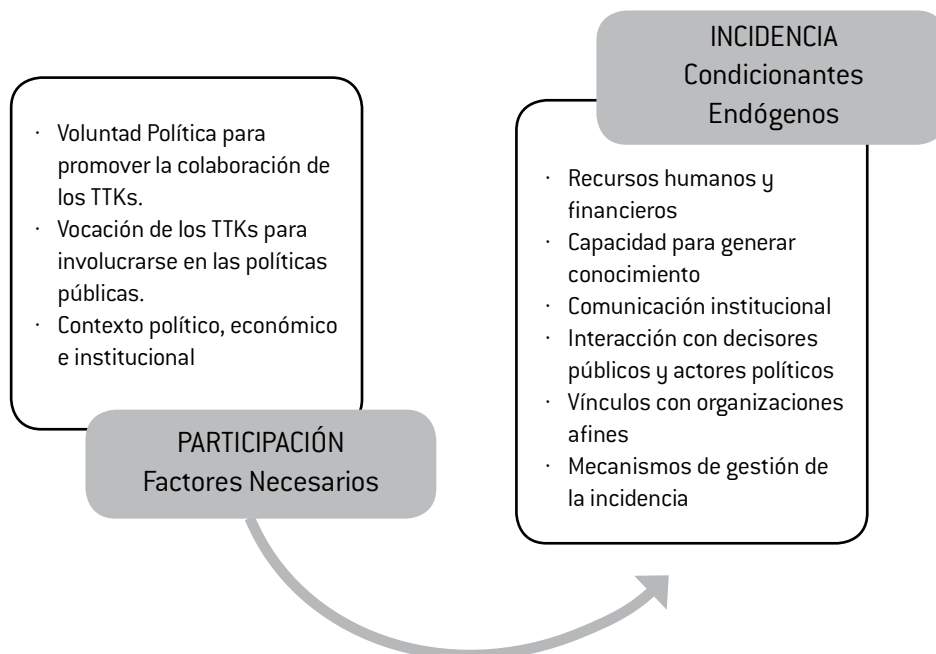
3. La incidencia, el objetivo primordial de los centros de pensamiento

La incidencia efectiva de un TTKs en las políticas públicas no se produce de forma automática sino que depende de la confluencia de un conjunto de factores necesarios y condicionantes endógenos a la organización. Además, puede adquirir diversas modalidades y graduaciones, las cuales por su propia naturaleza son de muy difícil medición.

En primer lugar, la participación de este tipo de organizaciones en el ciclo de las políticas públicas -prerrequisito para la incidencia- puede producirse de forma “orgánica” o “inorgánica”. Es decir, se puede originar a partir de una convocatoria formal por parte de los referentes gubernamentales, o de forma espontánea por iniciativa del TTKs y por fuera de los marcos colaborativos formales con el sector público, respectivamente. En ambos casos, la participación está condicionada por al menos los siguientes tres factores: i) la voluntad política de los gobiernos para promover la colaboración de la sociedad civil; ii) la vocación de los TTKs de involucrarse directamente en las distintas etapas de las políticas públicas; y iii) el contexto político, económico e institucional en el que se gesta la colaboración (Uña et ál, 2009).

En segundo lugar, la incidencia se encuentra supeditada a un conjunto de condicionantes endógenos a los TTKs, tales como: i) los recursos humanos y financieros; ii) la capacidad para generar conocimiento (investigaciones pertinentes, confiables y oportunas); iii) la comunicación institucional y la difusión de los resultados de las investigaciones; iv) la interacción con los decisores públicos y los actores políticos; v) la construcción de alianzas y la participación en redes y consorcios con otras organizaciones de la sociedad civil; y vi) los mecanismos de gestión de la incidencia (Thompson, 1994; Neilson, 2001; Pollard y Court, 2005; Abelson, 2006; Mendizábal, 2006; Ducoté, 2006; y Acuña, 2009).

² En esta definición no se incluyen actividades relativas al financiamiento de las actividades político partidarias.

Gráfico N° 2: Factores necesarios y condicionantes endógenos para la incidencia.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de: Uña et al, 2009; Thompson, 1994; Neilson, 2001; Pollard y Court, 2005; Abelson, 2006; Mendizábal, 2006; Ducoté, 2006, Acuña, 2009 y Garcé y Uña, 2010.

De esta forma, los TTKs están en mejores condiciones para incidir en las políticas públicas si desarrollan cada uno de los condicionantes endógenos señalados. En especial, si cuentan con conocimiento que aporta valor al debate público y a los decisores gubernamentales y actores políticos, e implementan una estrategia de comunicación y difusión para acercar sus mensajes de forma clara a las audiencias de su interés. Para ello, son esenciales la expertise y trayectoria de los integrantes de la organización y el acceso al financiamiento para el fortalecimiento institucional y la retención de talentos.

A su vez, las relaciones del TTKs con los decisores públicos, referentes políticos y otras organizaciones de la sociedad civil constituyen estímulos decisivos para potenciar su capacidad de participación. Todo ello, enmarcado en una estrategia institucional de gestión de la incidencia, con objetivos definidos y metas cuantificables, acrecienta las posibilidades de influir en la agenda pública.

En síntesis, al contrario de lo que postula el "modelo lineal"³, la incidencia es un proceso complejo que adopta caminos indirectos, sutiles e incrementales. Según el "modelo holístico" de Abelson (2006), los aportes de los TTKs a los medios de comunicación y la opinión pública, son ejemplos de instrumentos válidos para lograr injerencia en las políticas públicas.

En este sentido, y como señala Acuña (2009: 24): "La influencia sobre las políticas públicas no necesariamente se debe entender como un accionar o transmisión lineal de ideas entre el think tank y tomadores de decisiones gubernamentales o quienes implementan políticas desde el Estado, sino que es un proceso que admite tantos caminos indirectos de influencia política sobre el gobierno y/o el Estado (a través de otros actores influyentes o el propio electorado), como caminos ´corridos´ a niveles de agregación superiores y menos tangibles del accionar político cotidiano (por ejemplo, actuando sobre paradigmas que dan forma al pensamiento o ´ambiente ideológico´ de los tomadores

³ En el modelo lineal de incidencia se sostiene que la misma se logra sólo si el decisor adopta las ideas o recomendaciones realizadas por el TTKs.

de decisiones, de los expertos que los asesoran, de grupos o clases sociales específicos o de la ciudadanía en general)".

Ahora bien, la complejidad inherente al proceso de incidencia provoca que su medición no sea una tarea sencilla, situación que puede impactar sobre el funcionamiento de los TTKs. Por ejemplo, no poseer indicadores de gestión dificulta reorientar la estrategia de incidencia y/o mostrar resultados concretos entre los patrocinantes –actuales y potenciales–.

Por ello, para medirla es preciso adoptar una metodología variada que permita observar los aspectos notorios y cuantificables de la incidencia (las apariciones en los medios de comunicación, las recomendaciones adoptadas por los tomadores de decisión, la cantidad de proyectos de ley impulsados, por ejemplo) y el contexto en el cual se produce la participación del TTKs. Este último análisis, ofrece información cualitativa de alto valor para comprender los mecanismos mediante los cuales los centros de pensamiento logran incidir sobre el ciclo de las políticas públicas.

Por último, más allá de las distintas formas de organización y funciones que desempeñan los TTKs todos tienen en común la vocación de participar e influir en el ciclo de las políticas, y fortalecer el "puente" entre la generación de conocimiento y las políticas públicas. Analizar y comprender los factores y condicionantes que influyen en esa relación facilita la identificación y el desarrollo de acciones para su fortalecimiento.

CAPÍTULO II

EL MAPA DE LOS THINK TANKS EN LA ARGENTINA

4. Construcción y caracterización de la muestra

Con el fin de profundizar el análisis de las características o condicionantes endógenos para la incidencia de los TTKs en la Argentina se realizó un estudio cualitativo y descriptivo sobre la base de un relevamiento de información de cincuenta (50) organizaciones reconocidas, con sede en la Ciudad de Buenos Aires y en el interior del país, y que se encuentran actualmente en actividad⁴.

Se trata de una muestra representativa (40% del universo) si se considera que en este país según McGann (2009) existen en total 122 organizaciones de este tipo, ubicándose en el quinto lugar de los países con mayor número de TTKs, luego de Estados Unidos (1.777 TTKs), Inglaterra (283), Alemania (186) y Francia (165). La misma se construyó sobre la base del padrón utilizado en Uña et ál (2004) y Uña (2006), y se incorporaron organizaciones que fueron seleccionadas por su relevancia, características y representatividad, de acuerdo a otros estudios sobre la temática, tales como Smulovitz y Urribarri (2008) y McGann (2009).

Todas las organizaciones incluidas en el trabajo de campo poseen características similares, entre las que se destacan dos principales: en primer lugar, realizan actividades de investigación sobre políticas públicas o promueven derechos ciudadanos, y, en segundo término, manifiestan el objetivo de incidir sobre las acciones y decisiones de los actores políticos y sociales. Asimismo, integran el sector de las organizaciones sin fines de lucro, lo cual implica que tienen una estructura organizativa; son autogobernadas; están separadas del Estado (aún cuando reciben fondos públicos y/o funcionarios públicos integran sus directorios); y no distribuyen beneficios económicos entre sus miembros.

De esta manera, la investigación comprende un trabajo de campo, que fue realizado entre los meses de enero y marzo de 2010, en dos fases diferentes. En la primera, se relevó la información disponible en los sitios web de cada organización, y en la segunda se efectuaron entrevistas en profundidad a sus autoridades o referentes, sobre la base de un cuestionario estructurado⁵. Entre otros aspectos, se indagaron los siguientes: a) organización institucional y autoridades; b) áreas de investigación y recursos humanos; c) actividades, temas de investigación y audiencias; d) participación en el ciclo de las políticas públicas; e) financiamiento; f) vínculos con organizaciones afines y actores políticos; y g) mecanismos de incidencia y aprendizaje.

⁴ En el Anexo A se realiza una breve descripción de los cincuenta TTKs de la muestra.

⁵ Los nombres y cargos de los referentes entrevistados se encuentran en el Anexo B, y el cuestionario utilizado para el relevamiento en el Anexo C.

Tabla Nº 3: Composición y caracterización de la muestra.

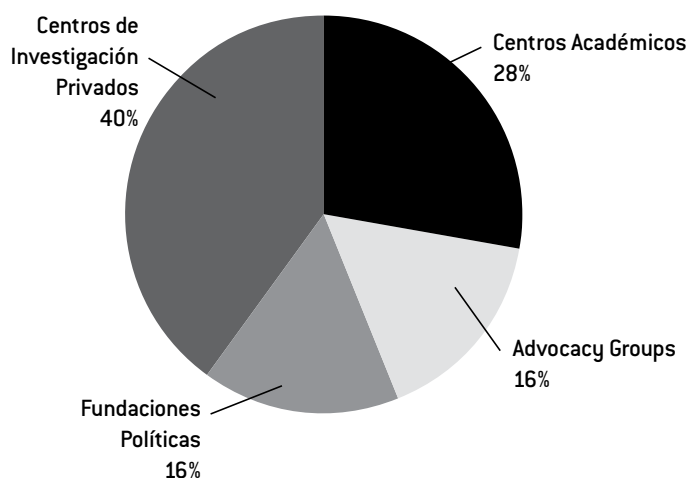
TIPO DE TTKS	DENOMINACIÓN		DENOMINACIÓN	
Centros de Investigación Privados	1	Asociación Argentina de Políticas Sociales (ASAP)	11	Fundación Capital
	2	Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET)	12	Fundación Libertad
	3	Centro para la Apertura y el Desarrollo en América Latina (CADAL)	13	Fundación del Tucumán
	4	Centro para la Estabilidad Financiera (CEF)	14	Fundación Siena
	5	Centro de Estudios Federales (CEFED)	15	Instituto Argentino de Análisis Fiscal (IARAF)
	6	Consejo Empresario Mendocino (CEM)	16	Instituto para el Desarrollo Social Argentino (IDESA)
	7	Centro Interdisciplinario para el Estudio de Políticas Públicas (CIEPP)	17	Instituto Hayek
	8	Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC)	18	Instituto de Estudios Económicos sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL) – Fundación Mediterránea
	9	Fundación de Investigaciones para el Desarrollo (FIDE)	19	Observatorio de la Maternidad (OM)
	10	Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL)	20	Observatorio Social (OS)
Centros Académicos	21	Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI)	28	Centro de Investigaciones de Instituciones y Mercados de Argentina (CIIMA) - ESEADE
	22	Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES)	29	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)
	23	Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales (CEDLAS) - UNLP	30	Gobierno, Empresa, Sociedad y Economía (GESE) - IAE
	24	Centro para el Estudio de la Gobernanza del Sector Público y Privado (CEGOPP) - UCEMA	31	Instituto de Ciencias de la Administración (ICDA) - UCC
	25	Centro de Estudios Multidisciplinarios (CEMTD)	32	Instituto de Altos Estudios Sociales (IDAES) – UNGSM
	26	Centro de Estudios sobre Población, Emp. y Desarrollo (CEPED) - UBA	33	Instituto de Desarrollo Económico y Social (IDES)
	27	Centro de Evaluación y Estudios en Economía Social para el Alivio de la Pobreza (CESyP) -UTDT	34	Instituto de Estudios Laborales y del Desarrollo Económico (IELDE) - UNS
Advocay Groups	35	Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia (ACIJ)	39	Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS)
	36	Asociación por los Derechos Civiles (ADC)	40	Fundación Derecho Social
	37	Abogados y Abogadas del Noreste Argentino en Derechos Humanos y Estudios Sociales (ANDHES)	41	Poder Ciudadano
	38	Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera (ASAP)	42	Unidos por la Justicia
Fundaciones Políticas	43	Asociación Civil de Estudios Populares (ACEP)	47	Fundación Grupo Sophia
	44	Fundación Centro de Estudios para el Cambio Estructural (CECE)	48	Fundación Libertador
	45	Centro de Estudios Políticos, Económicos y Sociales (CEPES)	49	Fundación PensAr
	46	Fundación Consenso para el Desarrollo Argentino (CODA)	50	Unidos del Sud

Fuente: Elaboración propia.

Los TTKs que conforman la muestra fueron agrupados en torno a las cuatro categorías descriptas anteriormente: i) Centros de Investigación Privados (CIP), ii) Centros Académicos (CA), iii) Advocacy Groups (AG), y iv) Fundaciones Políticas (FP). Es importante aclarar, que en los treinta y dos casos en que se logró completar la segunda fase del relevamiento (las entrevistas personales), esta caracterización se realizó en forma conjunta con las autoridades o representantes de las organizaciones.

Así, de los cincuenta (50) TTKs relevados: 40% son CIP (20 casos), 28% son CA (14 casos), 16% son AG (8 casos), y 16% son FP (8 casos). La marcada diferencia en la composición de la muestra permite señalar que los CIP conforman la categoría principal de los TTKs en la Argentina, en línea con la tendencia observada en los últimos 40 años.

Grafico Nº 3: Caracterización de los Think Tanks de la muestra.



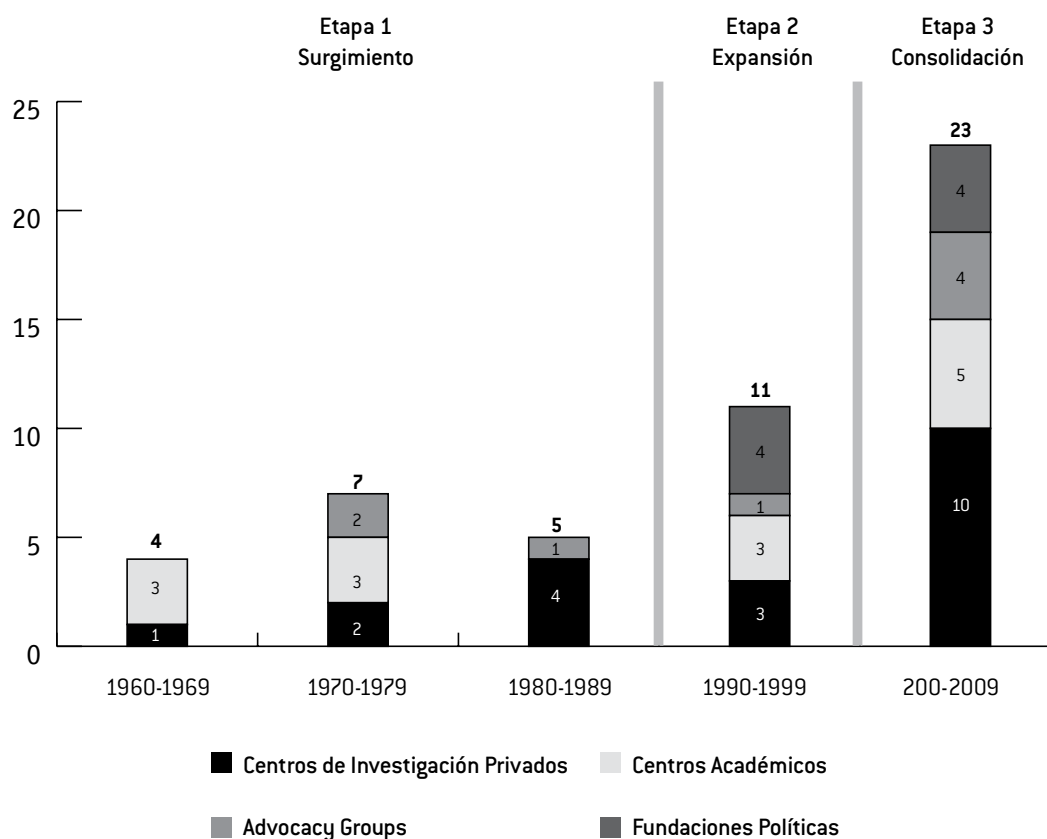
Fuente: Elaboración propia.

5. Surgimiento, expansión y consolidación de los Think Tanks (1960-2010)

El surgimiento y la evolución de los TTKs en este país responden a los cambios del contexto sociopolítico argentino. La inestabilidad política en la segunda mitad del siglo XX, producto de las irrupciones militares en la vida democrática, trajo aparejada la reducción de los espacios que tradicionalmente se habían dedicado a la investigación: las universidades.

De esta forma, muchos intelectuales, ávidos de resistir los avatares de la política nacional y continuar su tarea de elaboración de información y conocimiento, impulsaron la creación de centros privados de investigación (Thompson, 1994). El Instituto de Sociología fundado por Gino Germani en 1958 es un ejemplo pionero de este fenómeno.

Sobre la base de la muestra utilizada en este estudio, se puede corroborar que los primeros TTKs se crean en la década de los sesenta, y desde ese entonces han experimentado un crecimiento ininterrumpido, potenciándose a partir de la década de los noventa.

Gráfico N° 4: Creación de los Think Tanks en la Argentina, según períodos de tiempo.

Fuente: Elaboración propia.

En la evolución de los TTKs, se pueden diferenciar tres grandes etapas: 1) el surgimiento (1960–1989), momento en el cual se crea el 32% de las organizaciones relevadas; 2) la expansión (1990–1999), momento en el que comienza sus actividades el 22% de los TTKs de la muestra; y 3) la consolidación como actores relevantes en el ciclo de las políticas públicas (2000-2009), años en los cuales se funda el 46% de los TTKs restantes.

La primera instancia, constituye un momento histórico trascendente para la constitución de los Centros Académicos (IDES, 1960; ICDA, 1967; CEDES, 1975; FLACSO, 1976; y CARI, 1978), los Centros de Investigación Privados (FIEL, 1966; IERAL, 1977; y FIDE, 1978), y el surgimiento de los primeros Advocacy Group (ASAP, 1977 y CELS, 1979).

La recuperación del sistema democrático en 1983 estimuló la creación de nuevos TTKs, incluso en el interior del país: Fundación del Tucumán (1985) y Fundación Libertad (1988) son ejemplos de ello. También, se crean el CIEPP (1989) y Poder Ciudadano (1989), un Centro de Investigación Privado y un Advocacy Group a nivel nacional, respectivamente, de reconocida trayectoria.

En segundo término, la consolidación democrática en la década de los noventa impulsó la fundación de numerosos TTKs. Contribuyó al crecimiento de estas organizaciones la promoción de la descentralización de determinadas funciones del Estado; la implementación de políticas sociales focalizadas; el apoyo a estas organizaciones por parte de organismos multilaterales de crédito, y la creciente crisis de representación política (González Bombal y Roitter, 2003)

De esta manera, entre 1990 y 1999 iniciaron sus actividades Centros Académicos tales como el IADES (1992) y el CEPED (1993); Centros de Investigación Privados como el CEM (1997) y el OS (1998), y Advocacy Groups como ADC (1995). Un rasgo interesante de resaltar es que en esta década surge un mayor número de Fundaciones Políticas que pueden ser definidas como TTKs. Ejemplo de ello son el CECE (1990),

la Fundación Grupo Sophia (1994), la Fundación Libertador (1998) y ACEP (1999), éstas dos últimas con presencia a nivel provincial.

Ahora bien, no todos los TTKs creados en ese momento histórico perduraron en el tiempo, en especial, aquellos vinculados a proyectos políticos. Ejemplos de organizaciones que surgen y desaparecen en esta década son: la Fundación Novum Millenium, que se creó en 1998 sobre la figura de Domingo Cavallo⁶ y dejó de funcionar dos años más tarde; la Fundación FUNDAR, con estrecha vinculación al FREPASO⁷; y FADE, que desarrolló actividades solo tres años (entre 1999 y 2001) bajo el liderazgo de José Luis Machinea⁸.

La tensión entre participación y permanencia no pudo ser superada por esas organizaciones, tres Fundaciones Políticas con clara identificación con actores políticos relevantes, y cuyos objetivos fueron constituirse en soportes técnicos de la actividad política mediante el aporte de expertos y equipos de trabajo (Uña, 2006).

En contraposición, se puede mencionar al IERAL, centro de pensamiento en el que se apoyó Domingo Cavallo durante su primera gestión como Ministro de Economía (1992-1995), y FIEL, baluarte intelectual de Ricardo Lopez Murphy en su efímera actuación como Ministro de Economía en el año 2001. En ambos casos, la identificación de los actores políticos con los TTKs es indudable. Sin embargo, se trata de organizaciones caracterizadas como Centros de Investigación Privados y no como Fundaciones Políticas. En consecuencia, cuando sus principales referentes asumieron cargos públicos de relevancia, el IERAL y FIEL continuaron sus actividades habituales de investigación, lo cual contribuyó a la imagen de "independencia" de esos TTKs y a mantener su prestigio y capacidad de influencia hasta la actualidad⁹.

En tercer término, la profunda crisis política y económica que se registró en el país a partir de 2001 y la movilización social que la acompañó dieron lugar a la consolidación de los TTKs como actores relevantes en el proceso de las políticas públicas. En especial, en esta etapa se produce un auge muy importante de Centros de Investigación Privados (CIPPEC, 2000; AAPS, 2002; IDESA, 2003), y el surgimiento de nuevas Fundaciones Políticas (Unidos del Sud, 2001; CEPES, 2003). También comienzan a funcionar Centros Académicos, como es el caso del CEDLAS (2002) de la UNLP y CEGOPP (2004) en la UCEMA. Asimismo, en los últimos cinco años de esta década inician sus actividades Centros de Investigación Privados (CIP) que se posicionan como referentes en temas específicos. Ejemplo de ellos son: la Fundación Siena (2004), el Observatorio de la Maternidad (2006), y el IARAF (2008).

Un rasgo característico de la mayoría de los TTKs creados en esta última década es el logro de un nivel alto de participación en el ciclo de las políticas públicas, pese a su corta trayectoria en el tiempo. Múltiples factores pueden asociarse a ello: el agotamiento de la "matriz estadocéntrica" (Cavarozzi, 1991) y la consecuente redefinición del alcance de funciones del Estado y el mercado; la incorporación del aprendizaje de las experiencias de otros TTKs; la movilización social y el auge de la participación social; la especificidad y profundidad de las temáticas abordadas; el descrédito de actores políticos; cierto nivel de asociación de los TTKs a la transparencia y legitimidad social; entre otros.

6. La participación de los Think Tanks en el ciclo de las políticas públicas

El ciclo de las políticas públicas constituye el escenario en el cual los TTKs desarrollan sus actividades con el objetivo de influir en el ciclo de las políticas públicas. El mismo, se compone de cuatro etapas principales: i) identificación del problema; ii) formulación de propuestas de solución; iii) implementación;

⁶ Ministro de Economía (1992-1995), presidencia Carlos S. Menem y (2001), presidencia Fernando De La Rúa.

⁷ Frente País Solidario, partido integrante junto a la Unión Cívica Radical de la Alianza, coalición que ganó las elecciones presidenciales de 1999.

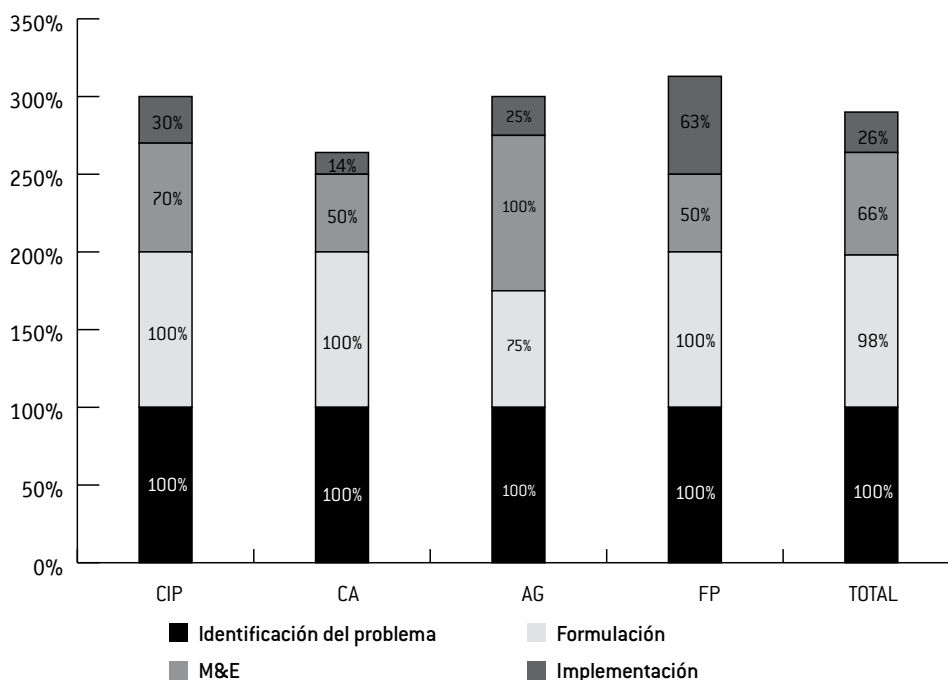
⁸ Ministro de Economía (1999-2001), presidencia Fernando De La Rúa.

⁹ Los Centros de Investigación Privados presentan diferencias sustantivas en su estructura organizativa, órganos de conducción y fuentes de financiamiento, respecto a las Fundaciones Políticas.

y iv) monitoreo y evaluación. En la práctica, las mismas se desarrollan de forma simultánea o yuxtapuesta, pero a los fines analíticos resulta de utilidad considerarlas como instancias claramente identificables.

De acuerdo al relevamiento realizado, todos los TTKs que componen la muestra (cincuenta organizaciones) participan en la etapa de “identificación del problema”, cuarenta y nueve (98%) en la “formulación de propuestas de solución”, treinta y tres (66%) en el “monitoreo y evaluación”, y sólo trece (26%) en la “implementación”.

Gráfico N° 5: Participación en las etapas del ciclo de políticas públicas, según tipo de TTKs.



Fuente: Elaboración propia.

Si se observan los distintos tipos de TTKs, se concluye que todos participan en las etapas de “identificación del problema” y “formulación de alternativas de solución”, con excepción de los AG cuyo involucramiento en la segunda fase es del 75%.

Esta situación es consistente con las premisas expuestas por Pollard y Court (2005), quienes afirman que la intervención de los TTKs en la etapa “identificación de problemas” contribuye a abrir ventanas de oportunidad de cambio. También, con el planteo que Camou (2009) realiza sobre la base de Weiss (1999): la investigación asume tres formas: ideas, argumentos y datos. Todas, se combinan e interactúan a lo largo del ciclo de las políticas públicas. Las ideas tienen mayor influencia en las etapas de identificación del problema, los datos en el momento de la implementación y evaluación, y la argumentación en la fase de formulación de alternativas de solución.

Nótese, que la primera etapa del ciclo de las políticas -“identificación”- consiste en la incorporación de un tema en la agenda pública, lo cual no acontece de manera inmediata o lineal. En esta instancia, hay momentos más oportunos para instalar una idea, y otros menos propicios. Al respecto, Stone (2001) sostiene que las crisis económicas y/o sociales son eventos importantes que incrementan las posibilidades de los TTKs de influir en la construcción de la agenda.

La intervención de los TTKs en la segunda etapa -“formulación”- suele correlacionarse de manera positiva con la credibilidad y solidez de las propuestas de políticas públicas y de los propios centros de pensamiento. Esto es así, porque el conocimiento especializado facilita la consistencia y el consenso

de las alternativas de política que se formulan. Pero pese a este valor agregado propio de los TTKs, las alternativas de solución a los problemas sociales dependen, en última instancia, de la voluntad de los decisores públicos.

Por otra parte, la concurrencia de los TTKs en la tercera etapa -“implementación”- es acotada: sólo el 25% de ellos lo hace. Y esto es así cualquiera sea el tipo de TTKs del que se trate: intervienen en esta etapa el 30% de los CIP; el 26% de los AG; y el 14% de los CA. Entre las FP se produce una excepción, ya que el 63% de ellas manifiesta participar.

Ahora bien, ¿a qué se debe esta escasa suscripción general de los TTKs en ese momento del ciclo de las políticas? Por un lado, a los objetivos organizacionales y la estrategia de posicionamiento en la escena pública de muchos TTKs, para quienes la “implementación” es responsabilidad exclusiva del Estado y, por ende, se concentran en la identificación de problemas, la formulación de alternativas de propuestas, y el monitoreo de las políticas y los programas públicos. Entre los principales exponentes de esta postura se encuentran los Advocacy Groups, lo cual resulta esperable por las características organizacionales y sus actividades principales, como es el control de las acciones del Estado. Ejemplos de TTKs que sostienen esta postura son: CELS; ADC; ACIJ; Poder Ciudadano (Advocacy Groups); al igual que el Instituto Hayek (Centro de Investigación Privado), entre otros.

También, existe una segunda razón exógena a los TTKs para su escasa intervención: la escasa voluntad de los gobiernos para promover la participación de esos actores en la implementación de las políticas y programas públicos. A diferencia del grupo anterior, los TTKs que utilizan este argumento manifiestan tener disposición y las capacidades técnicas suficientes para involucrarse en este tipo de actividades. Las Fundaciones Políticas son los principales representantes de este pensamiento, ya que como “soportes de la actividad política” -una de sus funciones principales- encuentran mayores incentivos y oportunidades en la participación en esta etapa de las políticas. La incorporación de la Fundación Grupo Sophia en la gestión de Mauricio Macri en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires; el involucramiento de la Fundación PensAr en la elaboración de las propuestas de gobierno a nivel nacional para el máximo referente del PRO; y la participación de Unidos del Sud en las actividades Francisco de Narváez, actual diputado nacional por la Provincia de Buenos Aires, constituyen claros ejemplos de ello.

Por otro lado, las oportunidades para que los TTKs se involucren en la etapa de implementación se producen de forma más habitual en los niveles subnacionales de gobierno. Basta mencionar los ejemplos del IARAF en Córdoba, el CEM en Mendoza, la Fundación Siena en la Ciudad de Buenos Aires, CIPPEC en las provincias de Santa Fe y Chubut, y ACEP en diversas jurisdicciones del interior del país. En parte, esta situación es consecuencia del proceso de descentralización de importantes funciones estatales en los noventa. En ese momento, el Gobierno Nacional transfirió a los Gobiernos Provinciales las responsabilidades de educación, salud, y los programas sociales alimentarios, lo que generó un contexto más propicio para la participación local de los TTKs en la fase de implementación de estas nuevas funciones que asumieron las provincias.

Por último, el involucramiento de los centros de pensamiento en esta etapa está condicionado por los posibles beneficios que se generan para las organizaciones y los actores políticos. En el caso de los últimos, la participación de los TTKs facilita la incorporación de recursos humanos calificados, portadores de conocimiento, y que pueden generar valor agregado en el sector público. En el caso de los TTKs, participar en esa instancia contribuye a acumular experiencia concreta sobre el proceso de incidencia, el diseño de propuestas factibles de implementación, la puja entre actores y obstáculos políticos a vencer, entre otros. En ese contexto, la interacción entre los actores políticos y los expertos o miembros de los TTKs crea un círculo virtuoso y genera beneficios recíprocos. De esta manera, las relaciones personales y de confianza son clave para facilitar la mayor interacción entre ambas partes.

En relación a la cuarta y última etapa -“monitoreo y evaluación”-, se involucra el 66% del total de TTKs relevados. Entre ellos, la totalidad de los AG lo hace como resultado de sus intereses: participación y control social, transparencia, y promoción de derechos ciudadanos. Para ello, utilizan metodologías cuantitativas y cualitativas que les permiten evaluar los resultados e impactos de las políticas y programas públicos en curso.

También, lo hace el 70% de los CIP y el 50% de los CA y de las FP. Entre los principales argumentos de esta merma, se mencionan la escasa expertise y experiencia de los miembros de estas organizaciones, y la debilidad en la cantidad y calidad de información sobre las políticas públicas que sólo el Estado está en condiciones de generar. Así, la carencia en la producción y/o publicación de esa información se convierte en un obstáculo importante para la intervención de los TTKs en esa etapa.

En suma, las tendencias presentadas en esta sección del documento son consistentes con los resultados del estudio realizado por Uña et ál (2004), que indica que casi la totalidad de los TTKs relevados en esa oportunidad (28 casos) participaban de forma regular en las dos primeras etapas del ciclo de las políticas públicas. Sin embargo, el presente relevamiento permite avanzar en el análisis y concluir que pese a las diversas restricciones endógenas y exógenas para la participación, los TTKs en la Argentina han comenzado a involucrarse en forma creciente en otras instancias del ciclo de las políticas públicas tales como la implementación y el monitoreo y evaluación.

Y esto es así, pese a que en la historia reciente, los decisores gubernamentales y actores políticos –en especial del gobierno federal- no han manifestado interés de involucrar a actores de la sociedad civil en las diferentes etapas del ciclo de las políticas. Excepto la experiencia de los Consejos Consultivos del Programa Jefas y Jefes de Hogar del año 2002¹⁰, la mayoría de las veces las organizaciones de la sociedad civil -incluidos los TTKs- se involucran por voluntad propia y no como resultado de una convocatoria o participación orgánica impulsada desde el Gobierno.

¹⁰ Los Consejos Consultivos del Plan Jefes y Jefas de Hogar Desocupados constituyeron espacios de gestión y control integrados por diversas organizaciones de la sociedad civil. Para un análisis más detallado ver Lupica et al (2003).

CAPÍTULO III

RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS

7. Los investigadores, un activo clave para los Think Tanks

La participación e incidencia de los TTKs en el ciclo de las políticas públicas están en función de un conjunto de factores externos y condicionantes endógenos, entre los cuales se destacan sus recursos humanos y financieros. En especial, la expertise y trayectoria de los investigadores y expertos respaldan la calidad de la información y el conocimiento que producen. Ello, es reconocido por las autoridades de los TTKs, quienes al ser consultados sobre las prioridades de la inversión económica responden: “seleccionar y retener talentos”, situación que ocurre también en otros países de América Latina¹¹.

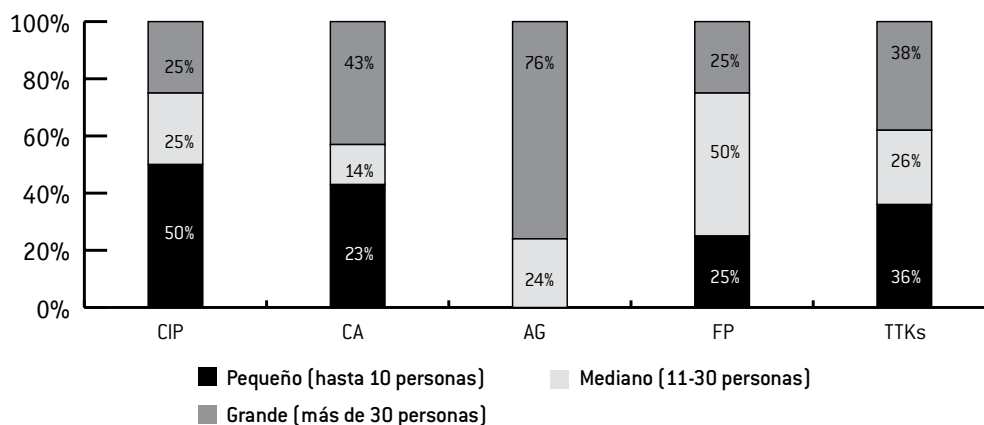
En términos cuantitativos, el 38% del total de TTKs analizados tiene un staff permanente grande de recursos humanos (más de 30 personas), el 36% pequeño (hasta 10 personas), y el 26% mediano (11 – 30 personas). Lo cual revela una tendencia a la polarización, entre aquellos TTKs con mayor cantidad de colaboradores y aquellos con equipos de trabajo reducidos.

Sin embargo, al interior de las cuatro categorías en las que se pueden agrupar los TTKs se observan algunas diferencias:

- El 50% de los CIP tiene un staff permanente pequeño (hasta 10 personas): AAPS; CEFED; CEM; CIEPP; Fundación Capital; Fundación Siena; IDESA y OM; entre otros. En el otro extremo, el 25% de ellos cuentan con un staff permanente amplio: CIPPEC, por ejemplo, tiene un equipo de 60 personas aproximadamente.
- Entre los CA se produce la mayor polarización. El 43% de ellos tienen un staff permanente pequeño (CEGEOP-UCEMA; CIIMA-ESEADE y GESE-IAE), y el 43% grande: FLACSO (más de 300 personas)¹²; CARI (más de 200 personas); CEDES (60 personas), entre otros.
- Los AG se caracterizan por contar con staff permanentes grandes (76%): CELS (60 personas); Unidos por la Justicia (50 personas); ACIJ; ADC; y ANDEHES (entre 30 y 35 personas).
- La mayoría de las FP tienen equipos medianos: Fundación Grupo Sophia y Fundación PensAr (entre 25 y 30 personas).

¹¹ Sobre la base de un relevamiento de diecisiete (17) TTKs de trece (13) países, Lardone y Roggero (2010) indican que la calidad y expertise de los investigadores es una de las preocupaciones centrales de esas organizaciones.

¹² Se considera la totalidad del cuerpo docente de las distintas áreas de FLACSO.

Gráfico N° 6: Tamaño de los equipos de trabajo de los TTKs.

Fuente: Elaboración propia.

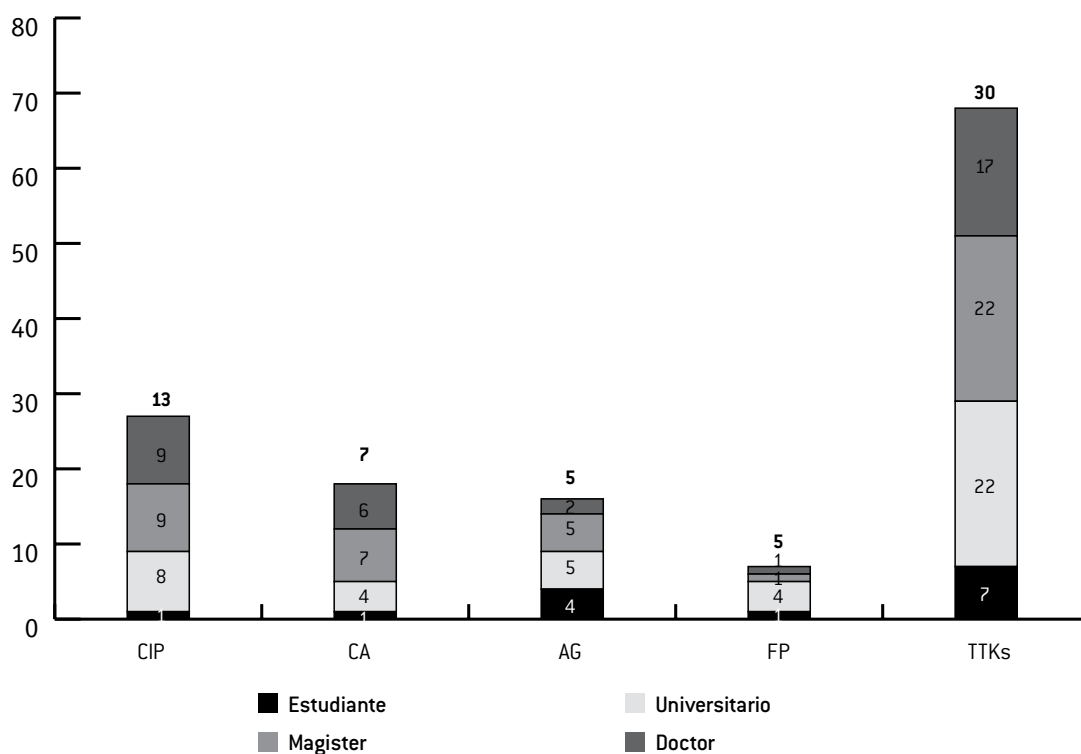
Otro aspecto interesante para analizar es el nivel de estudios y/o grado de especialización de los investigadores y expertos que integran el staff de los TTKs. No resulta sorprendente que actores responsables de elaborar conocimiento estén constituidos por personas con alto nivel de estudios (magisters y doctorados), en especial los CA. Así, tal como se muestra en el gráfico 7, de los treinta TTKs que respondieron esta pregunta (60% del total de la muestra): veintidos (73%) mencionan que su staff está constituido principalmente por universitarios y magisters, diecisiete (57%) por investigadores con estudios de doctorado, y sólo siete (23%) mencionan la categoría universitarios como el máximo nivel de estudio de sus integrantes.

Si se analiza por categoría de TTKs, los resultados son los siguientes:

- Los trece CIP que respondieron esta pregunta (65% de la muestra) tienen entre sus colaboradores investigadores con títulos universitarios, magisters y doctorados.
- Prácticamente todos los CA que respondieron esta consulta (siete de catorce) cuentan con investigadores que tienen títulos de doctores y magisters entre sus colaboradores, siendo en consecuencia el tipo de TTKs con mayor nivel académico, seguido de los CIP. Es llamativa la baja mención de estudiantes entre los colaboradores de los CA, puesto que es esperable que estos TTKs recluten y formen a los y las jóvenes que estudian en las universidades de las que habitualmente forman parte. Esta última labor la realizan con los becarios (de diversos niveles de estudios superiores), que constituyen hasta el 40% del total del staff de organizaciones, tales como: CEDES; IDAES; e IDES, por ejemplo.
- Por su parte, entre los cinco AG que respondieron esta pregunta se produce una situación distinta. Casi todos tienen en igual proporción estudiantes, graduados universitarios y magisters entre sus colaboradores, y dos organizaciones indicaron contar con doctores en su staff (ADC y ASAP). En suma, este tipo de TTKs se convierte en el mayor receptor de estudiantes de las cuatro tipologías analizadas.
- Finalmente, entre las FP (respondieron cinco de las ocho de la muestra) son los universitarios los colaboradores principales. Esto significa que pese a que los colaboradores de este tipo de TTKs tienen menor nivel de estudios respecto al de otras organizaciones, han logrado completar el ciclo universitario, es decir, tienen un alto nivel de preparación. Esta “desventaja comparativa” en términos académicos frente a los otros tipos de TTKs se puede adjudicar a la inestabilidad inherente de estas organizaciones más vulnerables a la coyuntura política y/o afinidad con los referentes políticos de la organización. Esto, es percibido por los referentes entrevistados (Unidos

del Sud, Fundación PensAr, ACEP y CEPES, entre ellos), quienes manifiestan la necesidad de incorporar profesionales de alta calificación y experiencia para su fortalecimiento institucional y obtener mejores resultados de incidencia.

Gráfico Nº 7: Nivel de estudios de los integrantes de los staff de los TTKs.
Cantidad de respuestas y menciones, según tipo de TTKs.



Fuente: Elaboración propia.

Entre las profesiones más frecuentes de los miembros de los equipos de los TTKs, los referentes entrevistados mencionan: Economía, Ciencia Política y Sociología. En una proporción mucho menor: Filosofía y Periodismo.

Finalmente, los investigadores y expertos participan de manera exclusiva en su temática de expertise en el subgrupo de TTKs con mayor dotación de recursos humanos: FLACSO, CIPPEC, CEDES, por ejemplo, conforman equipos de trabajos especializados por áreas de estudio. Sin embargo, en un conjunto de TTKs con equipos de trabajo más reducidos los investigadores participan de forma simultánea en diversas áreas de investigación: CIIMA; IARAF; y la Fundación Libertador, por ejemplo. Mientras el primer subconjunto de TTKs privilegia la especificidad y profundidad de sus investigaciones, el segundo manifiesta contar con la ventaja de elaborar diagnósticos y propuestas transversales e integrales.

8. Volumen y origen de los recursos financieros

El financiamiento es una variable clave para el desarrollo y el logro de los objetivos de los TTKs, pese a lo cual aún son escasos los estudios en la Argentina que analizan en profundidad este condicionante endógeno para la incidencia. Al respecto, sobre la base del trabajo de campo realizado en esta investigación, es posible concluir lo siguiente: i) el financiamiento es una variable crítica que repercute en el grado de institucionalización de los TTKs; ii) el financiamiento diversificado permite mayor autonomía y sustentabilidad de la organización en el tiempo; y iii) su origen y modalidad condicionan de manera importante el funcionamiento de los TTKs.

Tabla N° 4: Características del financiamiento de los TTKs.

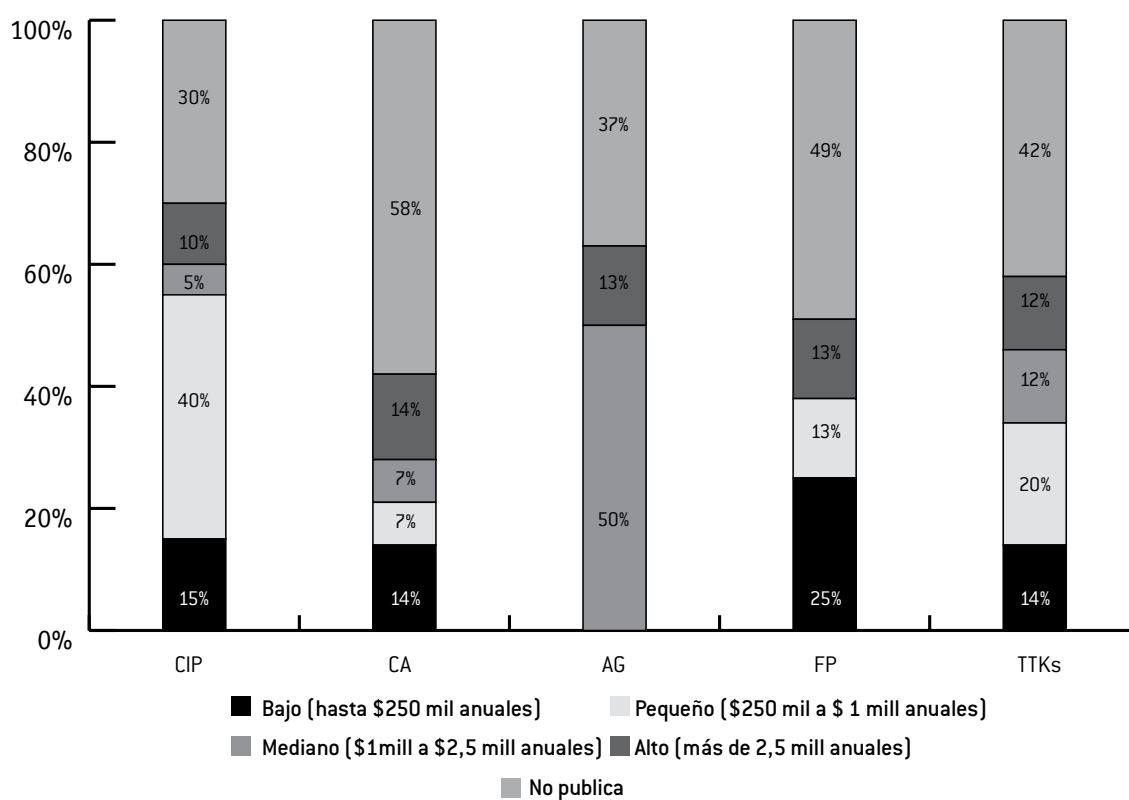
Financiamiento		
Repercute en el grado de institucionalización de los TTKs.	Diversificación de los fondos = mayor sustentabilidad y autonomía de los TTKs.	Origen y modalidad del financiamiento condicionan el funcionamiento de los TTKs.

Fuente: Elaboración propia

Financiamiento e institucionalización

El financiamiento en volúmenes y plazos oportunos facilita el fortalecimiento de dimensiones críticas para el buen funcionamiento de los TTKs, tales como: selección y retención de talentos; adquisición y acondicionamiento del espacio de trabajo; desarrollo de la imagen institucional; impresión de publicaciones de calidad; capacitación de los investigadores; presencia en eventos, entre otros. Por ello, mantener e incrementar el presupuesto de la organización se constituye en una de las máximas prioridades entre los TTKs.

Como se muestra en el gráfico 8, más de un tercio de los TTKs que conforman este estudio tienen un presupuesto BAJO (hasta \$ 250 mil pesos anuales) o PEQUEÑO (\$250 – \$1 millón pesos anuales), un 12% tiene un presupuesto MEDIO (\$ 1 millón – \$ 2,5 millones pesos anuales) y un 12% ALTO (más de 2,5 millones pesos anuales)¹³. Es notable la proporción de TTKs que no publican esta información (42% del total de la muestra).

Gráfico N° 8: Presupuesto anual de los TTKs en pesos argentinos, según tipo de TTKs.

Fuente: Elaboración propia.

¹³ Equivalente en dólares estadounidenses: BAJO (hasta U\$S 62,5 mil anuales); PEQUEÑO (U\$S 62,5 mil – U\$S 250 mil anuales); MEDIO (U\$S 250 mil – U\$S 625 mil anuales); ALTO (más de U\$S 625 mil anuales).

Comparativamente, los CIP y los AG son los TTKs que más divulgan este tipo de información (70% y 63% lo hace, respectivamente), mientras que los CA y las FP lo hacen en menor proporción (el 42% y el 51%, respectivamente).

La mayoría de los CIP tiene un financiamiento pequeño (40%), los CA presentan una tendencia polarizada entre aquellos con financiamiento bajo (14%) y alto (14%), los AG tienen el mayor financiamiento (50% mediano y 13% alto), y las FP tienen un financiamiento bajo (25%) en la mayoría de los casos, mientras que el tercio restante se divide entre un nivel pequeño y alto de recursos.

Entre los TTKs con mayor presupuesto se encuentran: CIPPEC (\$ 8 millones) y FIEL (4 millones), ambos CIP; FLACSO (\$ 9 millones) y CEDES (\$ 2,5 millones), ambos CA; y un AG, el CELS (más de \$2,5 millones). La mayoría de estas organizaciones tiene una larga trayectoria, ya que se fundaron entre fines de los sesenta y principios de los setenta, a excepción de CIPPEC, creado en el año 2000. Se trata de TTKs con alta dotación de personal y que comprenden una amplia diversidad de temáticas de trabajo.

Aún así, su presupuesto es notablemente inferior comparado con los grandes TTKs de los países desarrollados. Por ejemplo, ninguna de las organizaciones argentinas supera los U\$S 2,5 millones al año, mientras que Brooking Institution cuenta con un total de recursos de U\$S 60,7 millones anuales; Heritage Foundation U\$S 48,4 millones; y el Overseas Development Institute USS 25,9 millones (McGann 2009).

Diversificación del financiamiento, autonomía y sustentabilidad

Para la mayoría de los referentes de los TTKs relevados, diversificar el financiamiento facilita la sustentabilidad de la organización e incrementa la autonomía para determinar la agenda de investigación. Por ello, desarrollan diversas estrategias de financiamiento: un primer conjunto de TTKs, se apoya en aportes institucionales de sus socios: el Consejo Empresario Mendocino (CEM), por ejemplo. Otros, potencian la diversificación de sus fuentes de financiamiento: la Fundación Libertad cuenta con el aporte de 250 empresas, aproximadamente. Una tercera estrategia es desarrollar investigaciones, que luego son presentadas a posibles financiadores para cubrir los costos de su desarrollo: IDESA, entre otros. Cualquiera sea la modalidad adoptada, en general todos los TTKs se proponen lograr una matriz de financiamiento diversificada para preservar su autonomía.

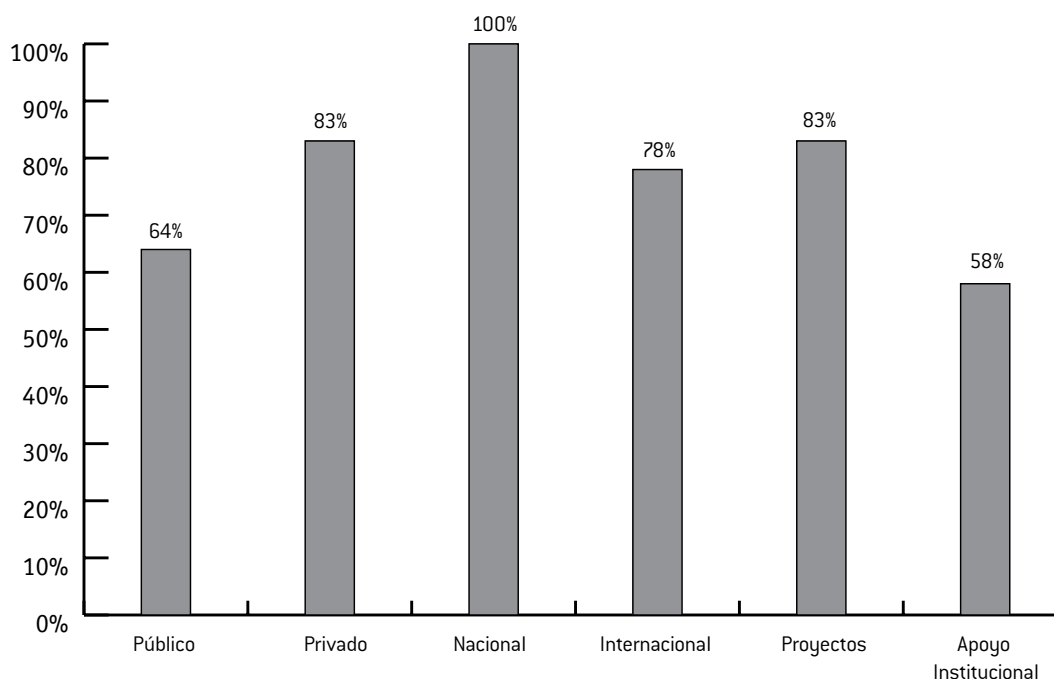
Adicionalmente, para los TTKs la diversificación del financiamiento es un activo que fortalece su posicionamiento entre sus pares. Así, en sus sitios web se puede observar una sección especial en la cual se incluye el listado de los patrocinadores con finalidad de generar un círculo virtuoso, ya que la presencia de varios financiadores importantes es percibido como atractivo para el logro de nuevos aportantes.

Origen y modalidad del financiamiento

El financiamiento de los TTKs puede ser analizado de acuerdo a dos variables vinculadas a su procedencia: ámbito (nacional o internacional) y origen (público o privado). A su vez, estas dos variables pueden clasificarse según la finalidad de las contribuciones: desarrollo de un proyecto específico o fondos de apoyo institucional, por lo general de libre disponibilidad (Ducoté, 2006).

Según los datos del gráfico 9, los treinta y seis TTKs de los cuales se logró recabar esta información trabajan principalmente con fondos de origen privado (83%) y en menor medida públicos (64%), con recursos de origen nacional (100%) respecto a los internacionales (78%), y la mayor parte del financiamiento se consigue para el desarrollo de proyectos específicos (83%) antes que para apoyo institucional (58%)¹⁴.

¹⁴ La sumatoria de los porcentajes puede superar el 100% puesto que no se trata de variables dicotómicas sino de menciones que pueden superponerse. Por ejemplo, un TTKs puede haber respondido de manera afirmativa a todas las categorías de financiamiento, por ejemplo.

Gráfico N° 9: Fuentes y tipos de financiamiento, total TTKs.

Fuente: Elaboración propia.

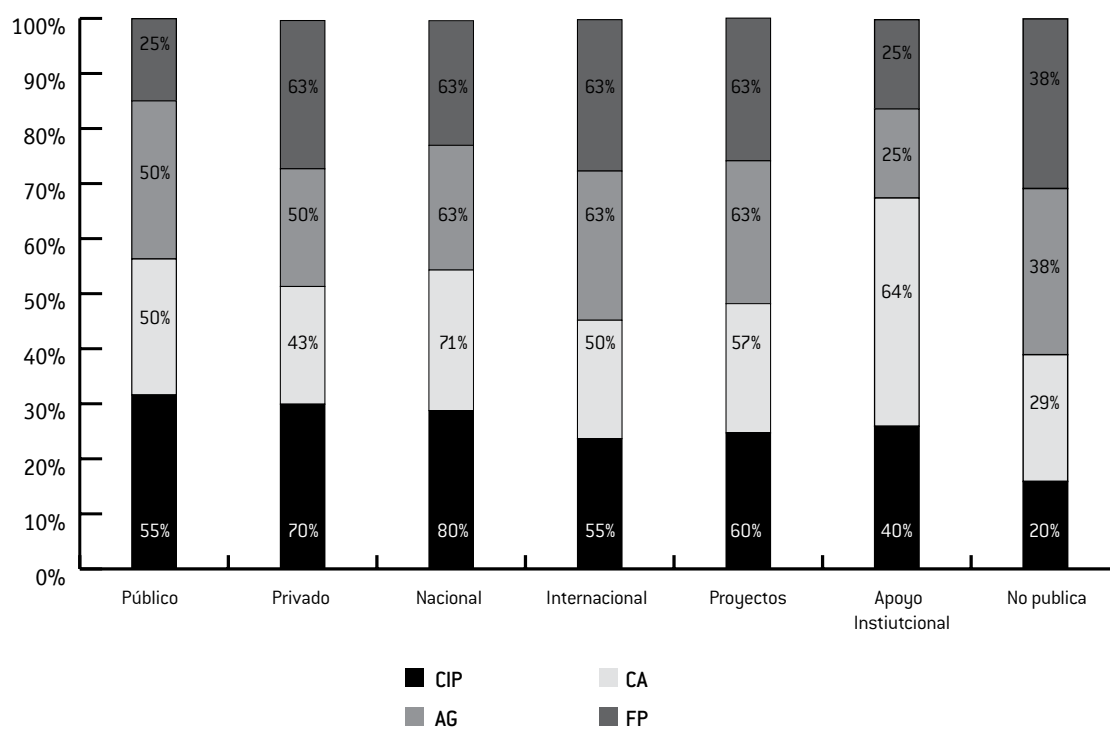
Con respecto a los fondos públicos, en la Argentina no existe un mecanismo institucionalizado y permanente de apoyo a los TTKs. En consecuencia, las organizaciones reciben recursos de distintas dependencias gubernamentales, de los tres niveles de gobierno (nacional, provincial y municipal), que se destinan a actividades de investigación y asistencia técnica. En el primer caso –actividades de investigación–, se destaca el apoyo del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, principalmente a través del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) a los CA. En el segundo –asistencia técnica–, sobresale la participación de los CIP y los AG, mientras que sólo un 25% de las FP menciona este tipo de financiamiento (ACEP y Fundación Grupo Sophia, entre ellas).

Por otra parte, todos los TTKs que brindan esta información trabajan con fondos de origen nacional, mientras que el 78% también se vincula con donantes internacionales. En este último caso, se trata de Fundaciones Internacionales tales como: Fundación Konrad Adenauer, Fundación Ebert y Fundación Naumann (las tres de Alemania); Fundación Carolina y Fundación FAES (ambas de España); Fundación Getulio Vargas (Brasil); Cato Institute; Heritage Foundation y Fundación Tinker (las tres de Estados Unidos); y Overseas Development Institute (Reino Unido). Pero también, puede tratarse de Organismos Internacionales: Banco Interamericano de Desarrollo (BID); Banco Mundial (BM), Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), entre otros.

Finalmente, el 83% de los TTKs reciben fondos para proyectos específicos, mientras que el 58% es destinatario de aportes institucionales. Entre estos últimos, se destacan los CA, tal como se muestra en el gráfico 10. Por lo general, este tipo de TTKs recibe financiamiento de la “institución paraguas” o universidad a la que pertenece, y también por el dictado de cursos de formación. Si solamente se analizan los datos de los CIP, AG y FP, se advierte que el porcentaje de quienes reciben aportes institucionales se reduce al 40%; 25% y 25%, respectivamente.

Pese a ello, los TTKs tienen una clara preferencia por los aportes institucionales de largo plazo sobre el financiamiento específico por proyecto, ya esta modalidad presenta dos ventajas principales: en primer lugar, la sustentabilidad de la organización en el tiempo, y en segundo término, la mayor autonomía para la definición de la agenda de investigación. Aquellos TTKs que han logrado financiamiento institucional, sostienen que un factor clave para ello es la confianza entre la organización y el donante a lo largo del tiempo. La relación entre el CELS y la Fundación Ford, constituye un ejemplo de ello.

Gráfico N° 10: Fuentes y modalidad de financiamiento, según tipo de TTKs.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

LA GENERACIÓN Y DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO

9. Áreas de políticas y temáticas de investigación (2006-2009)

Para incidir en el ciclo de las políticas públicas los TTKs desarrollan una diversidad de actividades, entre las cuales la “generación de información y conocimiento” es una de las más importantes. Esto, porque la cantidad y calidad de datos, argumentos, y propuestas que genera y transmite la organización incrementa sus probabilidades de participar e influir¹⁵.

Sin embargo, desarrollar una investigación no es suficiente para lograr la incidencia, también es necesario que la misma tenga ciertas características, tales como: i) ser confiable para el decisor; ii) relevante en el debate público, y iii) oportuna en el tiempo.

Respecto a la primera propiedad, la relación de confianza entre un TTKs y un actor político se construye con tiempo y dedicación, e información y conocimiento sólido, útil y de difusión regular, que se utilizará como insumo para tomar las decisiones.

Asimismo, las investigaciones deben ser relevantes -analizar una problemática de interés en la agenda pública-, y oportunas -tratar una temática estratégica factible de ser incorporada en el debate público en un futuro mediano, o promover un ambiente propicio para cambios de paradigmas-. De esta manera, la selección de los temas de investigación del TTKs resulta decisiva para lograr la incidencia en el ciclo de las políticas públicas.

A los fines analíticos, en esta investigación se analiza la participación de los TTKs en tres grandes “áreas de políticas”:

1. Área Social: incluye el análisis de las condiciones de vida de la población más vulnerable o de grupos específicos de la población, y el diseño de acciones y políticas para mejorarlas.

2. Área Económica: comprende temáticas relativas a las políticas macroeconómicas, la gestión de los recursos económicos y financieros del sector público, y el desarrollo económico.

3. Área Político-institucional: concentra temas relacionados con las dimensiones organizacionales y de representación de la sociedad y de los poderes públicos.

¹⁵ Eso no significa que la incidencia en políticas públicas se logra únicamente a través del conocimiento, ya que las organizaciones pueden utilizar otros recursos e instrumentos, tales como las movilizaciones sociales, por ejemplo.

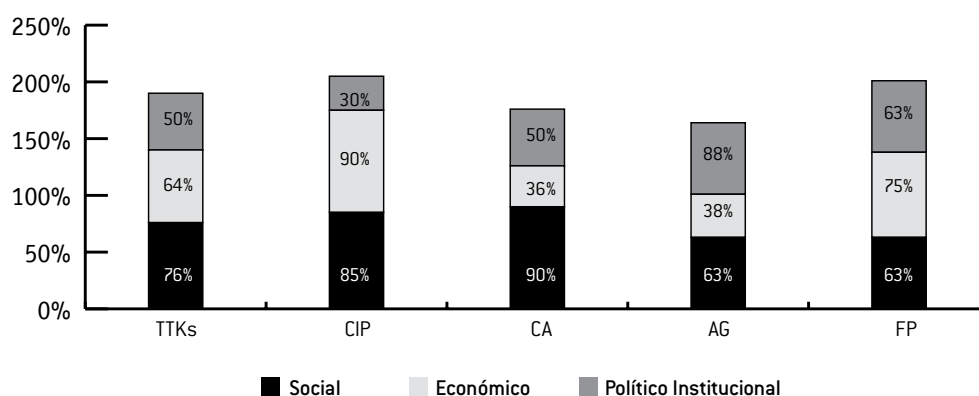
Tabla N° 5: Áreas de política y temáticas en las que se involucran los Think Tanks.

Temáticas		
Área Social	Área Económica	Área Político Institucional
<ul style="list-style-type: none"> • Prog. de Transferencia de Ingresos • Pobreza y Desigualdad • Cohesión Social • Trabajo • Previsión Social • Educación • Infancia • Derechos Humanos • Seguridad • Población • Medioambiente • Responsabilidad Social Empresaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Macroeconomía • Microeconomía • Desarrollo Económico • Comercio Exterior • Finanzas Públicas • Federalismo Fiscal • Política Tributaria • Desarrollo Local • Energía • Política Agropecuaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos Electorales • Calidad Institucional • Partidos Políticos • Reforma Política • Justicia • Modernización del Estado • Ética Pública • Política Exterior y Cooperación Internacional • Transparencia • Sociedad Civil • Comunicación Política

Fuente: Elaboración propia.

En los cuatro años que comprende el período 2006 – 2009, el 76% de los TTKs analizados manifiesta haber trabajado en temas del área social, 64% del área económica, y 50% del área político institucional. Esta participación coincide con el diagnóstico realizado por Sorj y Schwartzman (2009) a nivel regional, el cual indica que los TTKs latinoamericanos priorizan la investigación en temas económicos y sociales.

Ahora bien, al efectuar un análisis por tipos de TTKs se concluye que todos otorgan alta importancia a la participación en el área social, en especial los CIP (85%) y los CA (90%). En particular, mientras los CIP concentran sus esfuerzos de investigación en las áreas económica y social; los CA presentan una clara preferencia por los temas sociales. Los AG priorizan temáticas del área político institucional y, en menor medida, del área social. Por último, sólo en el caso de las FP se produce un nivel de participación relativamente homogéneo entre las tres áreas de política definidas, con un leve predominio de interés en el área económica¹⁶.

Gráfico N° 11: Áreas de política en las que se involucran los Think Tanks. Total y según tipo de TTKs.

Fuente: Elaboración propia.

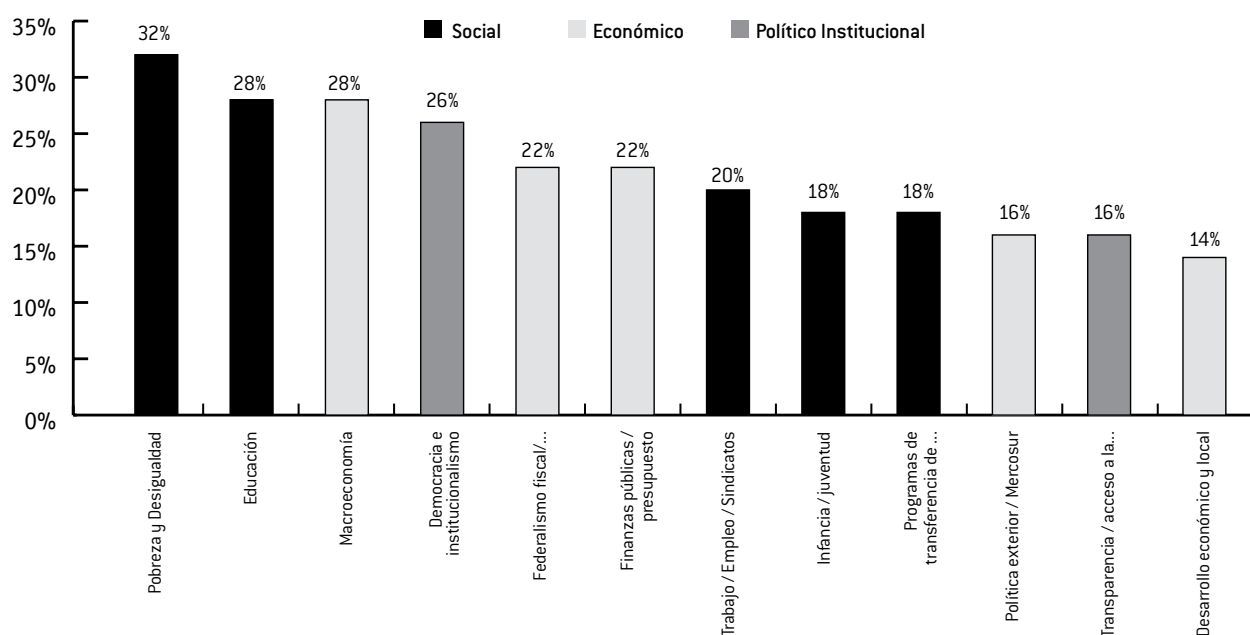
Al indagar cuáles son los temas específicos hacia el interior de las tres grandes áreas de políticas en las que se involucran los TTKs, se pueden constatar que aproximadamente un tercio de ellos trabaja sobre

¹⁶ La sumatoria de las respuestas puede ser mayor al 100%, debido a que se trata de cantidad de menciones que no son excluyentes entre sí.

Pobreza y Desigualdad (32%); Educación (28%); Macroeconomía (28%); y Democracia e Institucionalismo (26%). En una proporción menor (2 de 10 diez) los TTKs investigan sobre temas vinculados a Federalismo Fiscal y Coparticipación (22%); Finanzas Públicas y Presupuesto (22%); Trabajo, Empleo y Sindicalismo (18%) e Infancia y Juventud (18%).

Finalmente, alrededor del 15% de los TTKs desarrollan investigaciones sobre Política Exterior y Mercosur (16%); Transparencia y Acceso a la Información (15%); Desarrollo Económico y Local (14%). En general, todos son temas que ocupan un lugar preponderante en la agenda pública, algunos de ellos desde hace varios años (Macroeconomía, Pobreza, Trabajo, Democracia e Institucionalismo) y otros más recientes (Transparencia y Acceso a la Información).

Gráfico N° 12: Temas abordados por los TTKs, según área de política.



Fuente: Elaboración propia.

Si se analizan en forma combinada los temas abordados por los diferentes tipos de TTKs y las principales funciones que desarrollan, se advierte que los CIP tienen una agenda amplia de investigación, con porcentajes similares entre las diferentes temáticas abordadas, a excepción de Infancia y Juventud y Transparencia y Acceso a la Información donde su participación es menor. Ello, en concordancia con su principal función de legitimadores de políticas y/o generadores de redes de conocimiento entre referentes, expertos y actores políticos.

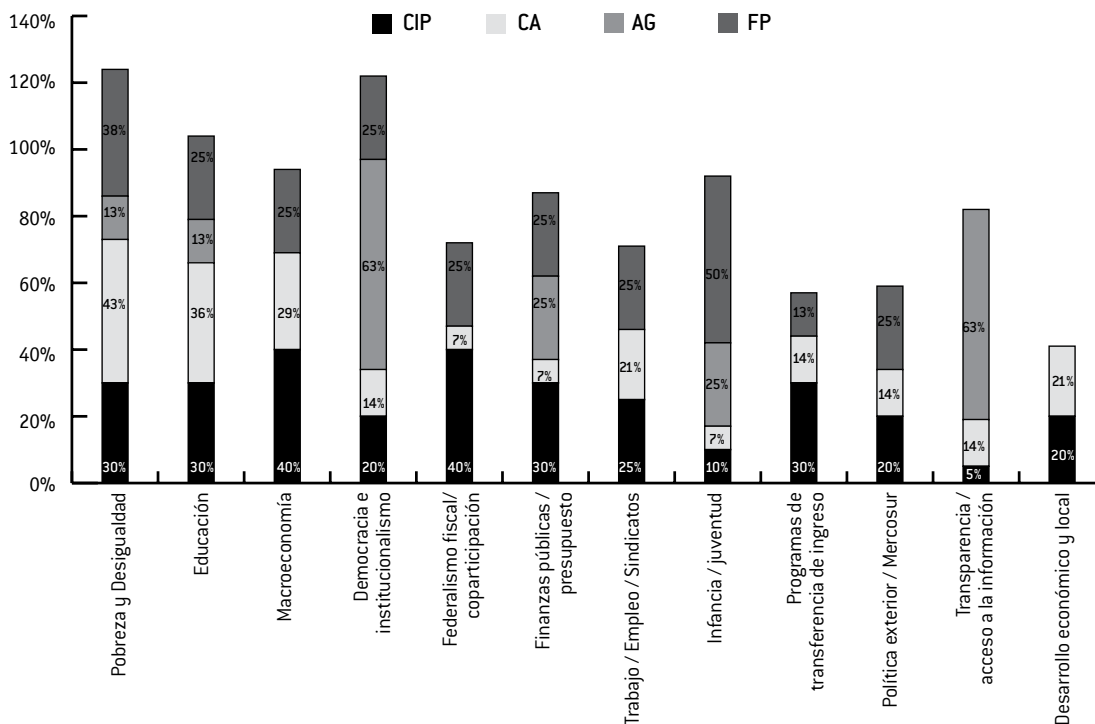
Los CA en cambio, concentran sus esfuerzos principalmente en tres temas de investigación: Pobreza y Desigualdad (48%); Educación (36%) y Macroeconomía (29%). Es decir, se trata de temas estructurales y proyectos que abordan aspectos estratégicos de las políticas públicas, que generalmente se desarrollan en períodos prolongados de tiempo (uno o dos años como mínimo), y son acompañados por debates e intercambios de ideas en espacios de difusión que proveen este tipo de TTKs.

Por su parte, los AG tienen una clara preferencia por Democracia e Institucionalismo (63%) y Transparencia y Acceso a la Información (63%), temas vinculados a sus principales objetivos: el control de las acciones del Estado y la promoción de los derechos ciudadanos.

Finalmente, las FP privilegian dos temas principales: Infancia y Juventud (50%) y Pobreza y Desigualdad (38%), ambos relevantes en la agenda pública actual, con altas probabilidades de debate y apariciones mediáticas, y muy demandados en el ejercicio de su rol principal: soporte técnico de la

actividad política. En el caso de las restantes temáticas, las FP tienen una participación homogénea cercana al 25%, excepto en los temas de Transparencia y Acceso a la Información y Desarrollo Económico y Local, en los cuales no se vinculan.

Gráfico N° 13: Temas en los que se involucran los diferentes tipos de TTKs.



Fuente: Elaboración propia.

10. Comunicación institucional: responsables e instrumentos

La comunicación institucional es una actividad central para la incidencia, ya que consiste en difundir la información y el conocimiento que los TTKs elaboran, sus actividades y logros. Es decir, se trata de una acción clave para el posicionamiento de las temáticas y propuestas de políticas en el debate social, así como para lograr mayor notoriedad y, en consecuencia, más participación de la organización. De esta manera, la presencia o ausencia de responsables directos o de un área específica de comunicación refleja la importancia que la misma adquiere para cada TTK (Ducoté, 2006).

Al respecto, sólo el 25% de los centros de pensamiento relevados cuenta con un área o responsable directo de la comunicación: CIPPEC y Poder Ciudadano, por ejemplo. El resto, delega esta responsabilidad en sus autoridades e investigadores (CELS y CEDES, por ejemplo), o la incluyen dentro de las tareas de la rutina administrativa (CIEPP, entre ellos).

Tabla N° 6: Los responsables de la comunicación.

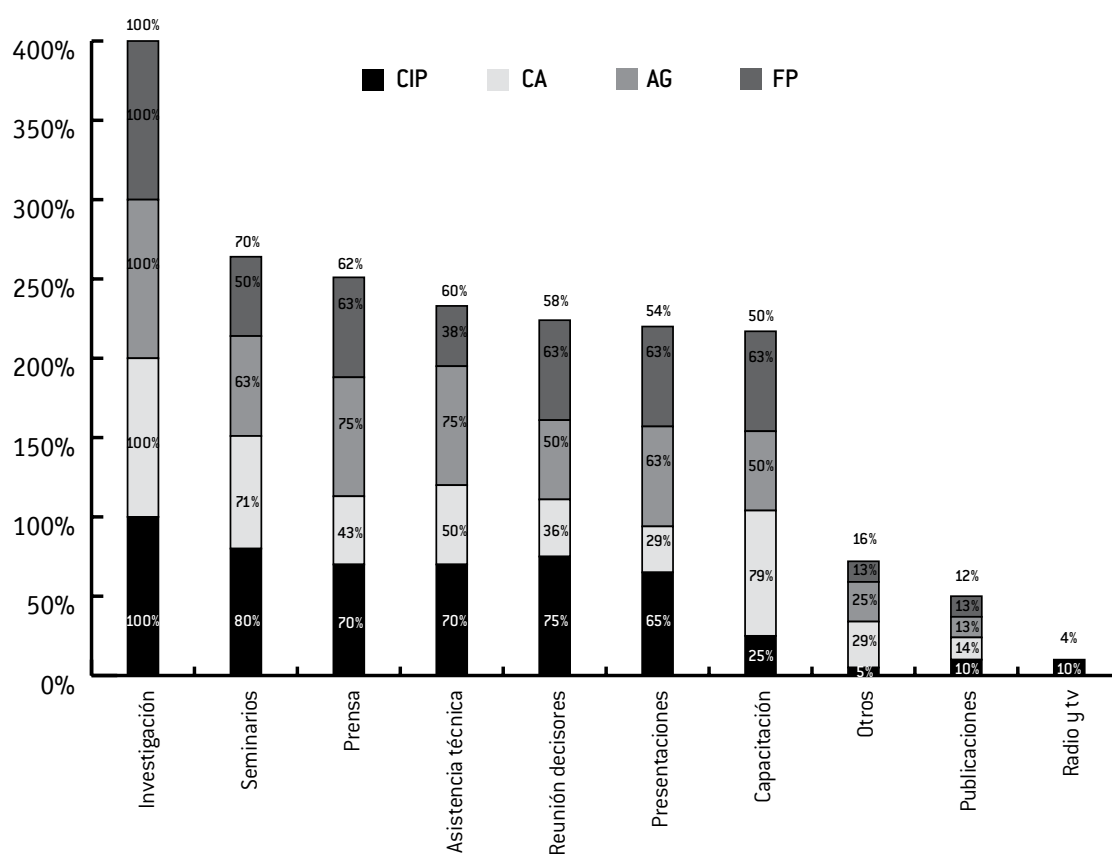
¿Quién comunica?		
Área o responsable específico de comunicación	Autoridades o investigadores de los TTKs	Parte de la rutina administrativa de los TTKs

Fuente: Elaboración propia.

Durante el trabajo de campo, en reiteradas oportunidades los entrevistados argumentaron que la ausencia de un responsable directo o un área exclusivamente dedicada a la comunicación institucional está estrechamente vinculada a las restricciones presupuestarias de la organización¹⁷. Así, en el momento de asignar los recursos se produce una tensión entre las actividades de investigación y las de comunicación, que en muchos casos no se perciben como complementarias o interdependientes. La mayoría de las veces, este “juego de suma cero” se resuelve a favor de la investigación, lo que resulta en un compromiso escaso con el desarrollo y la profesionalización de una acción clave para la incidencia de los TTKs: la comunicación institucional.

Ahora bien, las actividades de comunicación y difusión de los TTKs pueden ser diversas: presentaciones de publicaciones; presencia en la prensa (gráfica, radial o televisiva) y en medios de comunicación especializados; reuniones con tomadores de decisión del ámbito público y con actores políticos; debates con especialistas, expertos y miembros de organizaciones sociales, entre otras. Todas ellas tienen por finalidad potenciar la relación del TTKs con los decisores gubernamentales y los actores políticos relevantes, con el objetivo de incidir en la toma de decisiones.

Gráfico 14: Actividades de comunicación y difusión. Total y según tipo de Think Tanks.



Fuente: Elaboración propia

De esta manera, el 70% (treinta y cinco TTKs) participa en seminarios organizados por ellos u otros centros de pensamiento, y aproximadamente el 60% (treinta TTKs) publican los resultados de sus investigaciones y difunden notas de opinión a través de la prensa gráfica y/o mantienen vínculos directos con los tomadores de decisión del ámbito público (asistencia técnica y reuniones). En menor medida, (alrededor del 50% de los TTKs) realizan actividades con organizaciones de la sociedad civil

¹⁷ Como se destaca en los párrafos siguientes, el desarrollo de la comunicación institucional también está relacionado con las capacidades gerenciales de la organización.

(presentaciones y capacitaciones), y excepcionalmente invierten recursos (tiempo y dinero) en otras actividades (16%)¹⁸; en el financiamiento de publicaciones¹⁹ (12%); y en mantener presencia en los medios de comunicación audiovisuales (radios y tv) (4%).

Si se observa cada tipo de TTKs, se constata que los AG, seguidos de los CIP, se dedican con mayor intensidad a implementar y desarrollar actividades de comunicación institucional, mientras que entre las FP y los CA esta actividad tiene una preponderancia menor. Ello se relaciona con el perfil, los objetivos, las temáticas abordadas y, en especial, las audiencias de interés cada tipo de TTKs. Por ejemplo, la exposición ante la opinión pública es clave para lograr los objetivos de incidencia de los AG, por lo tanto, es esperable que prioricen la comunicación institucional.

Específicamente, los CIP distribuyen sus esfuerzos proporcionalmente entre las distintas actividades de comunicación: seminarios (80%); reuniones con decisores (75%); prensa gráfica (70%); asistencia técnica (70%); y presentaciones a organizaciones de la sociedad civil (65%). Es muy llamativa la baja proporción de CIP (10%) que destinan fondos a la publicación de sus investigaciones (libros, documentos y papers). Entre quienes lo hacen, se pueden mencionar: ASET (revista "Estudios del Trabajo"); CEDEF (documentos de difusión electrónica); CIEPP, CIPPEC, y FIEL (libros, documentos impresos y documentos electrónicos); Fundación Siena (documentos impresos y gacetilla de difusión periódica "Apuntes"), OM (publicaciones anuales, boletines cuatrimestrales y newsletters mensuales)²⁰.

Por su parte, los CA concentran sus esfuerzos en capacitaciones a actores de la sociedad civil (79%) y en la organización y participación de seminarios con otros centros de pensamiento (71%). Constituyen la categoría de TTKs con menor interés manifiesto en la prensa (43%) y reuniones con decisores políticos (36%). En contraposición, son los TTKs con que asignan mayor peso relativo a las publicaciones (14%)²¹. Muchas de estas organizaciones expresaron en las entrevistas que la comunicación constituye una de las dimensiones que pretenden mejorar: CEDLAS-UNLP; CEGOPP-UCEMA; y FLACSO entre ellos.

Asimismo, los AG son el tipo de TTKs con mayor participación en actividades de prensa y asistencia técnica: el 75% de ellos lo hace. Junto con los CA constituyen las categorías de TTKs con menor participación en reuniones con decisores políticos (sólo la mitad de ellos manifiesta hacerlo), lo cual es un indicador del vínculo indirecto que mantienen con esta audiencia, a la que pretenden controlar y evaluar como parte de sus funciones.

Finalmente, las FP se involucran de manera proporcional en actividades de difusión (prensa 63%); relacionamiento con organizaciones de la sociedad civil (presentaciones y capacitación, ambos 63%); y reuniones con decisores políticos (63%). Mientras que el vínculo con los centros de pensamiento ocupa un lugar menos importante (50%). Entre aquellas que expresan que el desarrollo de la comunicación institucional está dentro de sus objetivos a corto plazo se encuentran: CEPES; Fundación Libertador; Unidos del Sud, entre otras. Un dato llamativo, es que constituyen la tipología de TTKs con menor participación relativa en actividades de asistencia técnica a actores políticos (38%). Ello, es consecuencia del involucramiento directo de los equipos de esas organizaciones en la gestión pública, cuando sus principales referentes asumen cargos públicos, situación que no es percibida como asistencia técnica, sino como experiencias de gestión.

¹⁸ El rubro "otros" comprende actividades diversas tales como: foros cerrados con expertos; videoconferencias con universidades del interior del país; almuerzos con periodistas, entre otros.

¹⁹ Impresión de libros o documentos de trabajo, por ejemplo.

²⁰ El Observatorio de la Maternidad constituye un ejemplo destacado en comunicación y difusión, ya que se trata de una organización nueva (año de creación 2006), especializada en temáticas concretas (maternidad y mujer), con un presupuesto y staff pequeños (\$ 500.000 pesos anuales y hasta 10 personas, respectivamente), y con una alta calidad en el formato de las publicaciones (17 anuales).

²¹ Por ejemplo, "Desarrollo Económico" del IDES es una de las revistas sociales más antiguas de la Argentina, publicada desde 1961, que continúa editándose en la actualidad.

Canales de comunicación

Un segundo indicador para analizar la comunicación de los TTKs son los canales que utilizan para llevarla a cabo, los cuales pueden ser clasificados en activos y pasivos. La primera tipología, incluye las acciones y herramientas desarrolladas por los TTKs para difundir su trabajo de manera proactiva a los destinatarios: desarrollo de mailing o base de contactos; newsletters o gacetillas de difusión regular; memoria de gestión anual; reuniones personales con periodistas, entre otros. El canal de comunicación pasivo, en cambio, es el que utiliza el destinatario por iniciativa propia, para informarse del trabajo o acciones que realiza el TTKs: es el caso del acceso a la página web de la organización.

Tabla N° 7: Canales de comunicación de los TTKs.

Clasificación de los canales de comunicación	
Activos = Actitud proactiva de los TTKs	Pasivos = Actitud proactiva de los destinatarios
<ul style="list-style-type: none"> • Mailing o base de destinatarios • Newsletters o gacetillas periódicas • Memoria de gestión • Reuniones con periodistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Página Web

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, todos los TTKs relevados tienen una página web que actualizan periódicamente o cuando se produce algún evento importante: publicación de documentos o de notas en prensa; organización o asistencia a conferencias y seminarios, visitas o encuentro con expertos; obtención de premios; difusión de convocatorias; entre otros.

Segundo, la mayoría de los TTKs manifiestan utilizar ambos tipos de canales de comunicación: el conocimiento y/o contenido importante y de alto impacto se difunde por una vía activa, y se coloca la información institucional o regular en la página web institucional (canal pasivo).

Tercero, los instrumentos de comunicación más utilizados son las gacetillas de información de difusión electrónica y periódica, ya que acarrea bajo costo y alto impacto para la propagación de información y conocimiento que elaboran los TTKs. Entre los CIP que lo implementan con mayor frecuencia se pueden mencionar IDESA (notas breves de difusión electrónica), OS (boletín electrónico "En Foco"); y el OM ("Newsletters del Observatorio" de difusión mensual). Sin embargo, también algunos CA lo hacen: CIIMA, entre ellos.

En cuarto término, la elaboración de la "Memoria de Gestión Anual" constituye la mayor excepción como herramienta de comunicación de los TTKs. Lo hacen solo dos CIP (CIPPEC y Fundación Siena), quienes afirman que es un instrumento importante de difusión, transparencia institucional y socialización de experiencias de incidencia con otros institutos de investigación de políticas (Weyrauch et al, 2010).

Quinto, los referentes de los TTKs entrevistados en este estudio expresan que la segmentación de las audiencias y la elaboración de productos o formatos específicos contribuyen a mejorar el impacto de la comunicación. Por ejemplo, para los decisores públicos se elaboran documentos más cortos, se utiliza un lenguaje directo y con sentido práctico, y se destacan los principales mensajes que se desean transmitir. En cambio, entre los académicos o expertos se distribuyen los documentos de investigación en su versión completa. Aplican esta práctica: CIPPEC, IDESA, OM, Fundación Siena, y CIIMA, entre otros.

En sexto lugar, se comprueba la existencia de una brecha importante entre la utilización de canales y herramientas de difusión y el efectivo desarrollo de una estrategia de comunicación institucional. Todos los referentes entrevistados consideran que es un factor de gran importancia para el logro de sus objetivos, pese a lo cual no se diseñan e instrumentan procesos o rutinas específicas para su desarrollo y profesionalización, con excepción de CIPPEC y Poder Ciudadano.

Por último, la comunicación está vinculada a las capacidades gerenciales de las organizaciones. Con independencia del tamaño de TTKs al que representan, los entrevistados priorizan la asignación de sus recursos -actuales y potenciales- en la investigación y/o promoción de temas específicos (incorporación y retención de talentos, principalmente). La comunicación y difusión de los contenidos son consideradas como parte de las actividades que deben desempeñar los investigadores, quienes son considerados los verdaderos protagonistas en una organización que participa con un producto específico -el conocimiento- en un mercado determinado: el de las ideas. La premisa "un investigador de calidad es por definición un buen comunicador" no siempre es válida ni produce resultados óptimos. Por lo tanto, la definición de la estrategia de comunicación y su desarrollo debería ser asumida por colaboradores con expertise y dedicación para maximizar su impacto.

11. Las distintas audiencias de los Think Tanks

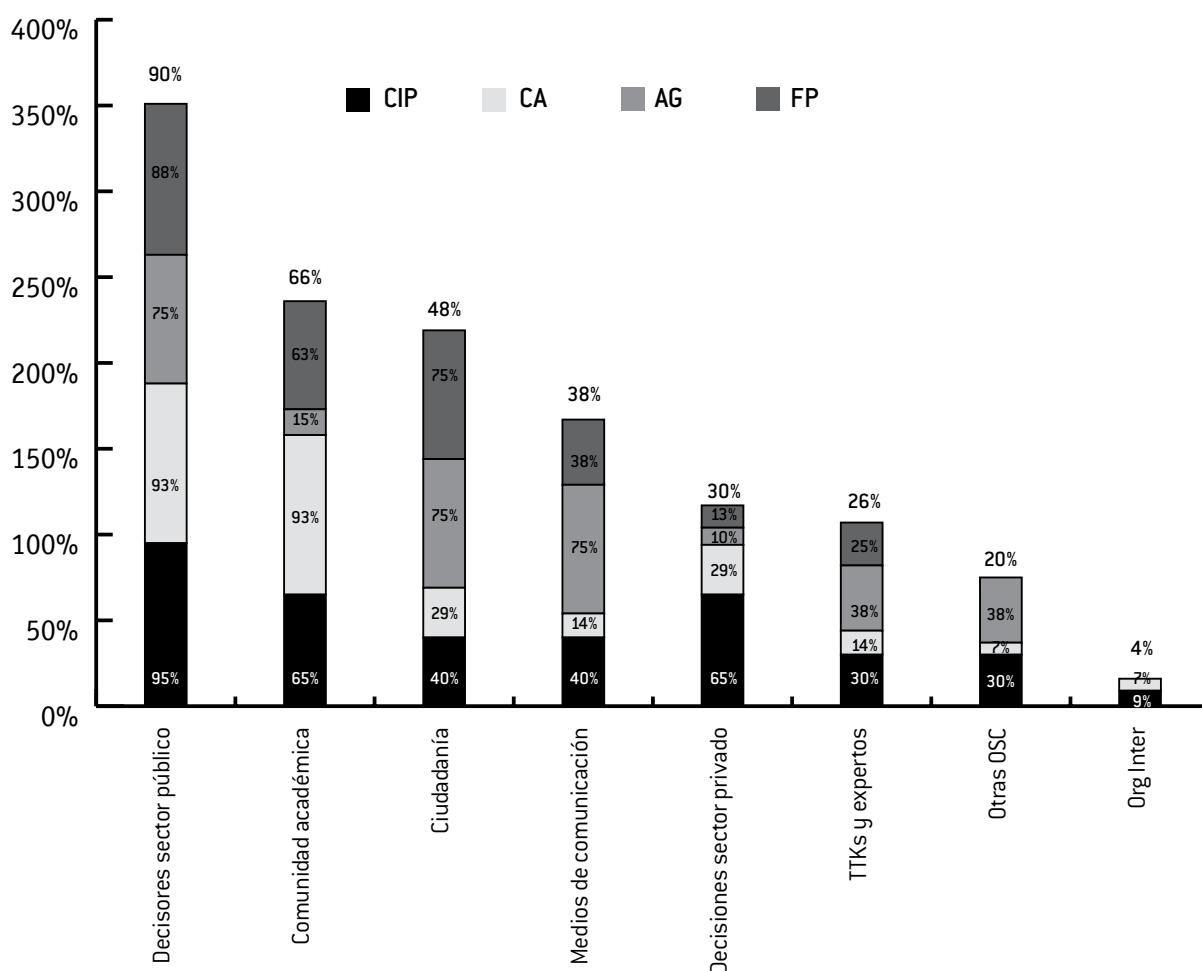
El desarrollo del complejo proceso de incidencia implica el recorrido de caminos múltiples para llegar a los diferentes actores o audiencias con un solo objetivo final: influir sobre los responsables de las decisiones públicas. Así, una diversidad de actores participan en el ciclo de las políticas públicas involucrándose en un proceso de comunicación y diálogo, relacionamiento, negociación, competencia y disputas para hacer primar su voluntad.

En este juego, los TTKs son actores claves que utilizan su principal potencial -la información y el conocimiento- frente a otros, a quienes intentará persuadir con sus ideas y transformarlos en aliados en la negociación con los decisores públicos. Pero, ¿quiénes son esos otros actores?, ¿tienen distintos niveles de prioridad para los TTKs?

En los países con una cultura política desarrollada los TTKs trabajan directamente con la ciudadanía, que tiene la potestad para influir y presionar a los decisores públicos. En cambio, en países como la Argentina, entre los cuales la representatividad es cuestionada, el accountability es débil, y existe un bajo interés de la ciudadanía en general por los asuntos públicos, los TTK se interesan en audiencias más específicas para lograr la incidencia (Ducoté, 2006). Así, entre sus principales destinatarios se encuentra los tomadores de decisión y los grupos mediadores, con capacidad de crear un clima de opinión favorable a sus recomendaciones y propuestas de cambios.

En este contexto, y de acuerdo a las respuestas recogidas en el relevamiento realizado en esta investigación, se reconocen seis grupos diferentes de destinatarios de la acción de los TTKs. Ordenadas según el nivel de prioridad, las audiencias son las siguientes: i) Decisores del sector público (son audiencia para el 90% de los TTKs relevados); ii) Comunidad académica (66%); iii) Ciudadanía (48%); iv) Medios de comunicación (38%) ; v) Decisores del sector privado (30%); TTKs y expertos (26%), v) Otras organizaciones de la sociedad civil (OSC) (20%), y vi) Organizaciones internacionales (4%).

Así, y como se muestra en el gráfico 15, la audiencia privilegiada por los TTKs argentinos son los decisores públicos: funcionarios de los tres poderes del Estado (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) y de los tres niveles de gobierno (Nacional, Provincial y Municipal), y también los líderes políticos. Y esto es válido cualquiera sea el tipo de TTKs del que se trate.

Gráfico N° 15: Principales audiencias de los TTKs. Total y según tipo de TTKs.

Fuente: Elaboración propia.

El segundo grupo de preferencia es la comunidad académica (investigadores, profesores y estudiantes), lo cual se explica por el interés en el conocimiento de los TTKs, pero además porque en este país la comunidad académica en este país participa en la generación de “climas de opinión” y consensos (Camou, 2006). A lo cual, se agrega que muchos miembros de los equipos de trabajo de los TTKs provienen del mundo académico o pertenecen a él. Pese a ello, hay que destacar que los AG constituyen una excepción a esta preferencia: sólo el 15% manifiesta tener como destinatario principal a esta audiencia.

En tercer lugar, prácticamente uno de cada dos TTKs considera que la ciudadanía es un grupo destinatario relevante de sus actividades. Lo cual puede ser interpretado de dos formas diferentes. Por un lado, se puede considerar que “sólo la mitad” de los TTKs destina tiempo y recursos a la comunicación con esa audiencia, debido a la apatía de la sociedad por los problemas públicos en la actualidad, entre otras causas (Ducoté, 2006). Sin embargo, desde una visión más positiva, se puede interpretar que aún en un contexto de aparente “desinterés social” en las políticas públicas la mitad de los TTKs considera oportuno invertir esfuerzos para que sus mensajes lleguen al público masivo. En esta categoría, incide el peso relativo de los AG y las FP que eligen a la ciudadanía como una de sus audiencias predilectas (75% en ambos casos).

En cuarto término, se destaca el menor porcentaje (38%) obtenido por los medios de comunicación, actores con un alto potencial para difundir el mensaje que las organizaciones del conocimiento pretenden instalar. Pese a ello, es necesario diferenciar esta respuesta por tipo de TTKs: para los AG este grupo tiene una elevada preponderancia (75%), a diferencia de los CIP (40%), las FP (38%), y en especial los CA (14%). Esa situación difiere sustancialmente en los países desarrollados, en los que la relación entre

los centros de pensamiento y los medios de comunicación es muy fluida, en especial con los centros académicos. Así, no resulta llamativo que habitualmente los miembros de los TTKs opinen sobre los temas de su especialidad en los programas televisivos o en la prensa escrita²².

Quinto, un tercio de los TTKs relevados responde que los decisores del sector privado forman parte de sus audiencias principales. Este porcentaje se incrementa al 65% entre los CIP, ya que esta audiencia constituye una fuente muy importante para el financiamiento de sus actividades, a la vez que suelen formar parte de sus órganos de conducción y dirección.

Por último, se destaca la escasa importancia que los propios TTKs y expertos tienen como grupo destinatario para los TTKs relevados: 38% de los AG los considera una audiencia principal, porcentaje que disminuye al 30% entre los CIP; 25% entre las FP y solo al 14% entre los CA. Lo mismo sucede con las organizaciones internacionales, que se constituyen en una audiencia principal sólo para el 38% de los AG y un tercio de los CIP. Al igual que lo que sucede con los decisores privados, la explicación se encuentra en la importancia de las organizaciones internacionales en el financiamiento de estas tipologías de TTKs, sumado a las posibilidades de establecer relaciones con organizaciones de otros países interesadas en temas similares.

En suma, los cuatro tipos de TTKs tienen por destinatarios predilectos a los decisores del sector público. También, en menor medida los CIP acercan su producción a la comunidad académica (por su proximidad intelectual); a los decisores del sector privado y a miembros de organizaciones internacionales, por ser importantes fuentes de su financiamiento. Los CA concentran proporcionalmente todo su potencial en dos destinatarios: los decisores del sector público y la comunidad académica. Mientras, los AG distribuyen sus esfuerzos comunicacionales entre los medios de comunicación y la ciudadanía, y las FP prefieren a los decisores del sector público, la ciudadanía y, en menor medida, la comunidad académica.

Adicionalmente, si se relacionan las actividades de difusión con las audiencias principales de los TTKs se puede concluir que existen tres líneas estratégicas de comunicación y relacionamiento: i) menciones en prensa (gráfica o audiovisual, general o especializada); ii) elaboración y transmisión de información y conocimiento; y iii) relacionamiento o construcción de un vínculo más cercano con otros actores.

La primera, incluye las menciones y apariciones en prensa gráfica y audiovisual, a nivel nacional o en medios subnacionales, siendo la ciudadanía en general y los tomadores de decisión del ámbito público los principales destinatarios. El objetivo de esta acción de difusión es generar consensos y un ambiente propicio para impulsar las iniciativas de los TTKs.

La segunda tipología, incluye actividades de elaboración de documentos de trabajo, papers e informes; publicación de newsletters o gacetillas electrónicas de difusión regular; presentaciones en eventos, seminarios y foros, entre otros. Los principales destinatarios de las mismas son los miembros de la comunidad académica, otros TTKs, expertos y organizaciones de la sociedad civil. Mediante esta estrategia se pretende incidir de forma más directa sobre un público más acotado y de forma personalizada.

Finalmente, la tercera línea de comunicación incluye actividades de involucramiento creciente por parte de los TTKs con los tomadores de decisión del ámbito público y los actores políticos, principales destinatarios de esta actividad: reuniones de presentación e intercambio de conocimiento; formación y capacitación y asistencia técnica. En ese caso, el nivel de involucramiento de los TTKs es mayor que en las acciones anteriores.

²² En la Argentina es muy incipiente el proceso de incorporación formal de los centros de estudio a los medios de prensa. A título de ejemplo, el suplemento Economía & Negocios del periódico La Nación incorporó este año en su edición de los días domingos una sección denominada "Estudios Económicos", en la que se publica un breve resumen de estudios de think tanks, junto a información de consultoras económicas.

Tabla N° 8: Actividades de comunicación y audiencias de los TTKs.

	PRENSA	INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO	RELACIONAMIENTO
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Menciones en medios de comunicación • Notas en prensa (medios gráficos y audiovisuales) • Programas de radio y televisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación, informes, papers • Publicación de newsletters, gacetillas y revistas propias • Eventos de presentación de publicaciones elaboradas por la organización • Organización / Participación en seminarios, congresos, foros, workshops 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones formales o informales • Capacitación / Formación • Asistencia técnica
PRINCIPALES AUDIENCIAS	CIUDADANÍA Y TOMADORES DE DECISIÓN DEL ÁMBITO PRIVADO	PROFESIONALES, ACADÉMICOS, EXPERTOS, TTKS Y OSC	TOMADORES DE DECISIÓN DEL ÁMBITO PÚBLICO

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V

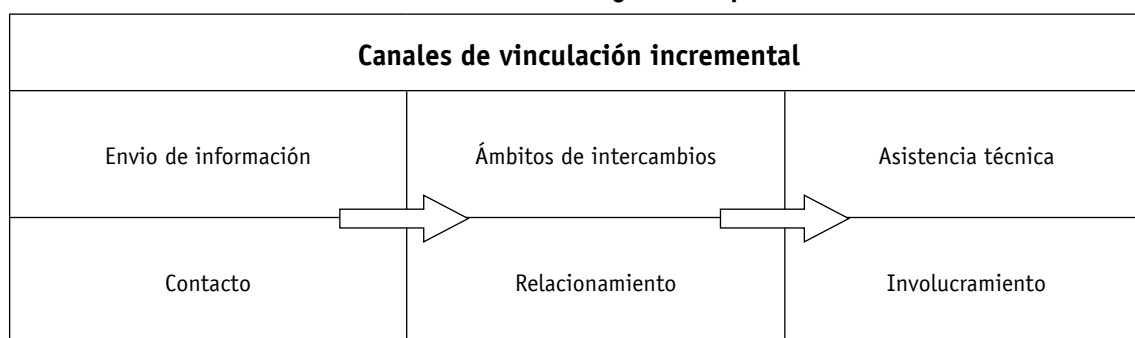
LA GESTIÓN DE LA INCIDENCIA

12. Construir el vínculo con los decisores públicos y los actores políticos

Como se concluyó en el capítulo anterior, los tomadores de decisión del ámbito público son la principal audiencia para todos los tipos de TTKs, por la posición que ocupan en el entramado institucional y ser actores claves en el ciclo de las políticas públicas. De esta manera, los TTKs movilizan sus recursos para hacer más fluido el intercambio de ideas, datos y conocimientos con ellos, y mejorar así su potencial de incidencia.

La relación entre los tomadores de decisión, los actores políticos y los TTKs se puede generar a partir de herramientas diversas. Por una parte, el envío de datos e información en formato de gacetillas, informes o documentos de trabajo. Una segunda opción, es la generación de ámbitos de intercambios presenciales como las de mesas de diálogo, en las que se presentan los avances y resultados de las publicaciones, se recogen sugerencias y aportes, e implican una mayor proximidad entre los TTKs y los decisores públicos. Finalmente, un tercer camino de relacionamiento es la asistencia técnica, que demanda un nivel de cooperación mayor, ya que el TTKs actúa como proveedor de conocimiento técnico que agrega valor a la actividad del decisor.

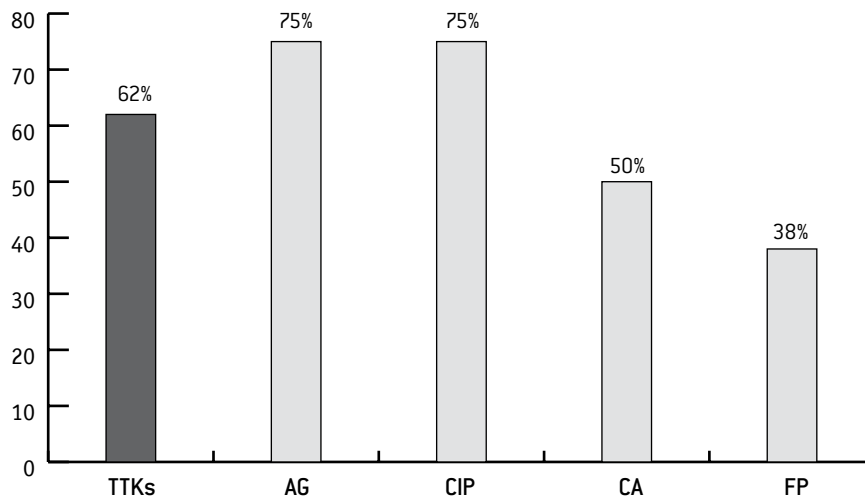
Tabla N° 9: Comunicación y proximidad entre los TTKs. Tomadores de decisión, y actores políticos.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al relevamiento realizado, el 62% de los TTKs brindan asistencia técnica a los decisores públicos, miembros del Poder Ejecutivo y Legislativo, de alguno de los tres niveles de gobierno (Nación, Provincia y Municipio). Entre ellos, quienes más participan de esta actividad son los CIP y los AG (75%), y en menor medida los CA (50%) y las FP (38%). Es importante recordar que el último porcentaje tiene un escaso valor porque muchas FP se involucran directamente en la gestión pública cuando sus principales referentes ocupan cargos en el gobierno, lo cual no es considerado por esos actores como “asistencia técnica” sino como “experiencia en la gestión”.

Gráfico N° 16: Asistencia técnica de los TTKs a los tomadores de decisión del ámbito público y actores políticos, según tipo de TTKs.



Fuente: Elaboración propia.

Se pueden identificar factores que facilitan y/o dificultan la interacción entre los TTKs y los decisores del ámbito público, que surgen de las necesidades y restricciones de los propios decisores, mientras otros son producto de la estrategia de los TTKs. Entre ellos, es posible mencionar los siguientes: i) pertenencia a comunidades diferentes; ii) horizontes temporales disímiles; iii) divergencias entre la racionalidad técnica y política; y iv) tensión entre participación y permanencia de la organización.

Tabla N° 10: Factores de incidencia en la construcción de un vínculo clave.

TTKs y actores políticos: factores críticos para su relación	
I. Pertenencia a comunidades de sentido diferentes	II. Horizontes temporales disímiles
III. Racionalidad política diferente de la racionalidad técnica	IV. Tensión entre participación y permanencia de los TTKs

Fuente: Elaboración propia.

En primer término, los decisores gubernamentales y los miembros de un TTKs (investigadores/expertos, en la mayoría de los casos) pertenecen a comunidades esencialmente diferentes, con sus propias visiones. Ambos actores poseen racionalidades e intereses diversos que de algún modo dificultan o pueden dificultar la colaboración plena (Caplan, 1979), al actuar bajo paradigmas diferentes.

Segundo, una proporción importante de decisores públicos también son actores político partidarios, lo cual puede acarrear obstáculos para el desarrollo de la relación con los TTKs. Uno de los más frecuentes es la tensión entre los horizontes temporales de corto/mediano plazo que tienen los actores políticos y los de más largo plazo de los TTKs. Aquí, se produce una disputa entre las necesidades coyunturales de resolución inmediata de los actores políticos y los tiempos más prolongados que implica el desarrollo de investigaciones sólidas, fundamentadas y confiables. En esta puja, por lo general los TTKs privilegian la necesidad urgente del decisor para lograr incidencia efectiva en la toma de decisiones en el corto plazo. Lo cual, en muchos casos implica resignar diagnósticos o propuestas rigurosas, exhaustivas, completas, y validadas por otros actores dedicados al conocimiento o los propios destinatarios de las propuestas elaboradas. En contrapartida, este accionar posibilita la mayor inserción y efectividad en la influencia por parte de los TTKs.

Tercero, la racionalidad política difiere de la técnica, dificultando su interrelación. Bajo la racionalidad técnica pueden elaborarse propuestas sólidas en términos teóricos, pero no siempre factibles de implementar. En cambio, los decisores políticos privilegian el contexto, la oportunidad de las decisiones, así como el logro de ciertos consensos con distintos actores, factores que los investigadores muchas veces desconocen o no le otorgan su real valor en términos del impacto que tienen sobre la política pública. Por ello, los TTKs con mayor vinculación con los decisores públicos y actores políticos incorporan en la elaboración de sus diagnósticos y propuestas el análisis de las restricciones, posibilidades e intereses políticos, institucionales y presupuestarios.

En cuarto lugar, está la tensión entre la participación y la permanencia de los TTKs (Uña, 2006). La proximidad con los actores políticos es un recurso valioso para lograr incidir en las políticas públicas, pero también puede provocar una identificación excesiva entre ambas partes. Esa vinculación acarrea ventajas y desventajas para la incidencia de los TTKs en un contexto de baja institucionalidad de los partidos políticos, como es el caso de la Argentina. Así, cuando los decisores públicos ocupan posiciones relevantes y atraviesan momentos de éxito político los TTKs más cercanos logran muchos de los resultados propuestos. Sin embargo, cuando esos actores políticos se encuentran en momentos de escaso protagonismo, el resultado se invierte para los TTKs que colaboran con él. En consecuencia, es difícil mantener o recuperar los calificativos de “objetividad e imparcialidad” de la información y conocimiento que producen y, por ende, se acrecientan entre los TTKs las probabilidades de enfrentar problemas de credibilidad y financiamiento.

Por ello, excepto en el caso específico de las FP -entre los cuales la identificación explícita con la política es inherente a su funcionamiento-, los TTKs optan por mantener relaciones indirectas con los actores políticos, diversificar la identificación²³, y resaltar su carácter apartidario, aún a costa de disminuir las oportunidades de incidencia en el corto plazo. En estos casos, el objetivo es minimizar los posibles costos futuros y facilitar la sustentabilidad de la organización en el tiempo. Por ejemplo, es habitual que los AG dedicados a la promoción de los derechos ciudadanos y el control social decidan mantener mayor distancia respecto a los decisores públicos. Poder Ciudadano es un ejemplo concreto de organización que adopta esta estrategia.

De esta forma, la dicotomía entre “identificación e incidencia” versus “permanencia” es una de las tensiones más frecuentes y constantes que deben resolver los TTKs en este país, y origina entre sus autoridades debates permanentes para identificar el equilibrio más adecuado para la organización. Sin embargo, esto no sucede en Estados Unidos o en países de Europa, por ejemplo. Ellos presentan contextos político institucionales más estables y, en consecuencia, la relación directa entre los TTKs y los decisores políticos acarrea una serie de beneficios para la organización en términos de participación e incidencia. Algo similar ocurre en Chile, país de la región en el cual los TTKs tradicionales tienen una clara identificación ideológica partidaria en torno a la centro izquierda representada por la Concertación (CIEPLAN, entre otros) o a la centro derecha, representada por la Alianza por Chile (Libertad y Desarrollo, por ejemplo).

13. Trabajar en equipo para potenciar la incidencia

La construcción de alianzas entre TTKs y otras organizaciones de la sociedad civil interesadas en las mismas áreas temáticas o en áreas complementarias genera un conjunto de recursos institucionales, que potencian sus posibilidades de incidir. Esto es así, porque el trabajo conjunto permite construir conocimiento en forma colectiva; desarrollar proyectos complementarios a partir de la especialización de las distintas organizaciones; sumar recursos humanos y financieros; hacer sinergias y focalizar esfuerzos; lograr mayor impacto en la comunicación; y fortalecer las capacidades de las partes mediante el intercambio de ideas y experiencias, entre otros. En otras palabras, es posible plantear que el trabajo

²³ El CEFED y CIPPEC son ejemplos de TTKs que buscan relacionarse estrechamente con decisores y políticos de procedencia diversa, y cuidan que en ningún caso esas relaciones se perciban como “identificación plena”.

en equipo entre diferentes TTKs puede funcionar como una “cooperativa”, donde la sumatoria de la partes genera valor para cada organización e incrementa las probabilidades de incidencia.

Específicamente, Mendizábal (2006) señala que las redes de TTKs pueden cumplir seis funciones principales: i) *Priorizar* temas de investigación e información para decidir cuál es más importante, ii) *Amplificar* la difusión de los mensajes que el consorcio busca transmitir, iii) *Convocar* personas, grupos e instituciones para trabajar conjuntamente, iv) *Proveer apoyo* técnico, financiero, logístico, etc. a sus miembros, v) *Construir comunidad* entre sus miembros sobre la base de valores y objetivos compartidos, vi) *Facilitar* a los miembros el desarrollo de sus actividades más efectivamente a partir de recursos tales como infraestructura, contacto con decisores, donantes y medios de comunicación, acceso a literatura especializada, etc.

De esta manera, los actores que forman parte de estas experiencias colectivas están en condiciones de lograr mejoras concretas en las políticas públicas, al tiempo que pueden aprender mecanismos y metodologías para incrementar -en el futuro- su capacidad individual de incidencia. Así, en una alianza entre organizaciones es posible esperar impactos positivos en el terreno de las políticas públicas y en el plano organizacional de sus miembros.

A pesar de las ventajas mencionadas, no son habituales las experiencias de colaboración entre los centros de pensamiento argentinos, al igual que en el resto de América Latina (Datta et al, 2010). Por lo general, los TTKs construyen alianzas para desarrollar de actividades puntuales, tales como: organizar congresos, desarrollar asistencias técnicas o actividades de formación. Por el contrario, son muy escasas las experiencias conjuntas en proyectos de investigación, lo que resulta más frecuente entre investigadores individuales, y que en algunos casos acarrea posteriores acuerdos institucionales más amplios. Así, en reiteradas ocasiones la múltiple pertenencia institucional de los investigadores suele actuar como disparador de la cooperación entre los TTKs (Lardone y Donadi, 2006).

Ahora bien, una de las formas que pueden adoptar estas experiencias colectivas son las “alianzas”, que se pueden definir como asociaciones o uniones voluntarias, y con cierto nivel de organización entre TTKs y otros actores sociales, quienes aúnan parte de sus esfuerzos para lograr objetivos comunes. Su construcción permite sumar las fortalezas de sus miembros y superar sus debilidades, a través de la articulación de saberes, actividades o funciones. Las mismas, pueden ser formalizadas mediante la firma de convenios interinstitucionales o sustentarse únicamente en la cooperación entre instituciones.

Por otra parte, están los “consorcios” que son formas de colaboración más complejas, en las cuales se involucra un conjunto de intereses comunes, no sólo proyectos de investigación específicos. Se crean a partir de la iniciativa de un pequeño grupo de instituciones, al que posteriormente se pueden agregar otros actores con intereses y proyectos similares, si son aceptados por el núcleo original.

Finalmente, están las “redes” de colaboración, que son formas de cooperación que comenzaron a operar gracias a las facilidades de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Tienen una amplia variedad de posibilidades: desde los programas conjuntos de investigación en línea hasta un intercambio de ideas más variado de noticias, bibliografía, consultas, foros de diálogo y debates electrónicos con moderadores asignados, entre otros. De acuerdo a Stone et al (2001), las normas, valores y objetivos de las redes pueden tener un significativo impacto el clima de opinión de las elites y en la cultura de los debates públicos.

Ahora bien, concretar el trabajo conjunto de las organizaciones sociales en forma de alianzas, consorcios o redes implica compartir la autoridad sobre ciertas decisiones y, en algunos casos, organizar una estructura complementaria destinada a lograr la incidencia, crear un sistema de convivencia más armonioso entre las partes y/o propiciar formas de participación más eficaces. Ello, sin que los integrantes pierdan su independencia, es decir, su individualidad jurídica y económica, su capacidad para desarrollar independientemente sus propias estrategias, y mantener su cultura organizacional, entre otros aspectos.

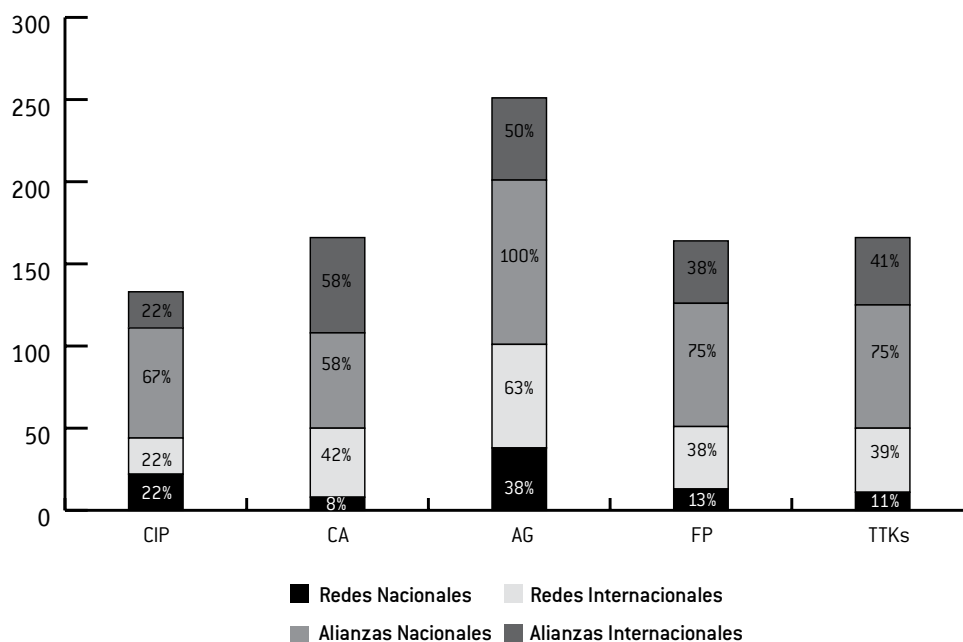
En el caso de la Argentina, los TTKs tienen mayor experiencia en la construcción de alianzas comparativamente con el desarrollo de consorcios o redes. Así, como se muestra en el gráfico 17, el 75% de los TTKs de la muestra participa o ha participado en alianzas con organizaciones nacionales y el 41% con organizaciones de otros países, mientras que el 11% conforma consorcios o redes con instituciones locales y el 39% con organizaciones internacionales, o lo hizo en el pasado reciente.

Los referentes entrevistados argumentan que eso se debe a las escasas oportunidades de financiamiento existentes para la conformación de esquemas de cooperación más formales o entre más integrantes como son los consorcios o redes. Asimismo, se destacó la primacía de la competencia o “los protagonismos” sobre las actividades de cooperación para la incidencia entre los centros de pensamiento en este país.

Pese a ello, en las entrevistas se sostiene que el trabajo mancomunado en consorcios y redes locales e internacionales es una vía de interés para el abordaje de una temática específica. Como ejemplos de buenas experiencias se pueden mencionar a nivel local la Red Argentina de Ingreso Ciudadano, y a nivel internacional: la Red Internacional para los Derechos Económicos, Sociales y Culturales; la Alianza Regional para la Libertad de Expresión; la International Budget Partnership, Transparency Internacional, y la Red Americana para la Democracia, entre otras.

En segundo lugar, se trabaja prácticamente por igual con organizaciones locales (86%) e internacionales (80%). Pero, mientras entre las organizaciones locales se concretan preferentemente alianzas (75%) en contraposición a los consorcios o redes (11%); con las organizaciones de otros países la forma de vinculación es indistinta (41% alianzas y 39% redes internacionales).

Gráfico N° 17: Participación en redes y alianzas nacionales e internacionales, según tipo de TTKs.



Fuente: Elaboración propia.

Tercero, al analizar los diferentes tipos de TTKs, son los AG quienes más trabajan en conjunto con otras organizaciones de la sociedad civil. A nivel nacional, todos cuentan con experiencia en la formación de alianzas y prácticamente cuatro de cada diez (38%) forma parte de un consorcio o red. Asimismo, en su relación con organizaciones internacionales seis de cada diez integra un consorcio o red y la mitad tiene experiencia de participación en alianzas. Por ejemplo, Poder Ciudadano y el CELS se involucran en las dos categorías descriptas de trabajo conjunto, a nivel nacional y con organizaciones de otros países.

En el ranking de trabajo en equipo continúan los CA y FP. Mientras los primeros constituyen proporcionalmente alianzas nacionales e internacionales (58%, respectivamente), las FP priorizan las alianzas con organizaciones locales (75%). Adicionalmente, los CA establecen alianzas de trabajo principalmente con instituciones educativas formales, mientras que las FP lo hacen con otros TTKs de su mismo tipo o algunos CIP. Ejemplos de alianzas de CA son: CEDES con las universidades Torcuato Di Tella y FLACSO; IDES con las Universidades Nacionales de General Sarmiento y de San Martín; IDAES con la Universidad Nacional de San Martín; y CEDLAS con la Universidad Nacional de La Plata.

Por su parte, los CIP son el tipo de TTKs que trabaja de forma más individual, y cuando se asocia con otras organizaciones lo hace bajo la forma de alianza con organizaciones del sector privado (67%). En especial, esto les permite una mejor posición financiera. Lo hace la Fundación del Tucumán, la Fundación Libertad, el Consejo Empresario Mendocino, el Instituto Hayek, FIEL y el IERAL, entre otros.

En suma, los TTKs en la Argentina se encuentran en una etapa incipiente de trabajo entre varias organizaciones en forma conjunta. Entre ellos se ha generalizado la práctica de relaciones bilaterales (alianzas), en las cuales se manifiesta la "intención" de colaboración para alcanzar determinados objetivos comunes. Sin embargo, aún existen escasos incentivos para superar esta etapa de "vinculación informal o puntual", y asumir responsabilidades y compromisos, y desarrollar mecanismos asociativos para la cooperación estratégica de mediano y largo plazo (consorcios y redes).

De todas maneras, cualquiera sea el grado de desarrollo de las relaciones y los vínculos entre los TTKs, las actividades conjuntas para la incidencia generan una oportunidad para el aprendizaje institucional de la partes. Así, cada organización se enriquece al compartir con otras el conocimiento y la información sobre temas comunes, y experiencias, resultados o dificultades respecto a sus formas de organización y funcionamiento internos.

En los últimos años, la socialización de experiencias de incidencia y aprendizajes de lecciones exitosas y/o errores ha comenzado a ser considerada por la literatura especializada como una capacidad organizacional, que contribuye a potenciar la incidencia de los TTKs. En este sentido, una organización abierta a la socialización de buenas prácticas y la internalización de aprendizajes puede mejorar aún más su capacidad de incidencia individual o colectiva, en caso de tratarse de una alianza, consorcio o red.

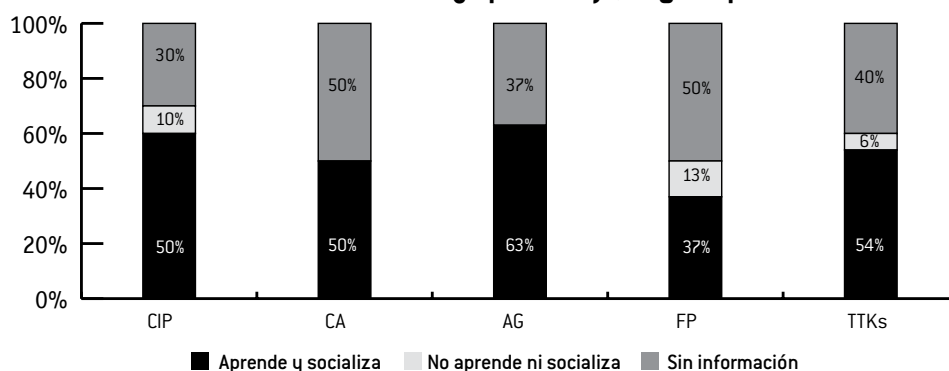
Tabla N° 11: Mecanismos de socialización y aprendizajes de los TTKs.

Intercambios entre TTKs		
Aprendizajes		Socialización de buenas prácticas
Acciones puntuales	Proceso sistemático	

Fuente: Elaboración propia.

De los treinta TTKs que respondieron esta sección del cuestionario (60% de la muestra), prácticamente la totalidad declara aprender de otras organizaciones similares y compartir sus experiencias sobre los procesos de incidencia. En particular, el fundrising, la comunicación y las formas de relacionamiento con los decisores públicos y políticos son los principales ejes de interés.

Sin embargo, los TTKs que incorporan estas enseñanzas de forma sistemática son una excepción: OS, CEDES, CEDLAS, Poder Ciudadano, entre otros. Las organizaciones restantes, lo realizan de un modo informal y fortuito, usualmente a partir de contactos personales.

Gráfico N° 18: Socialización y aprendizaje, según tipo de TTKs.

Fuente: elaboración propia

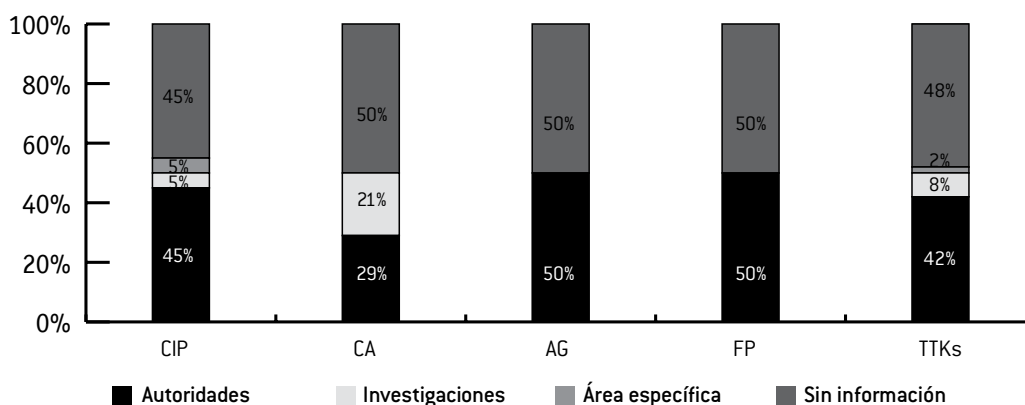
14. Asignar responsabilidades y medir resultados

Reconocer que la incidencia forma parte de los objetivos estratégicos de los TTKs no garantiza su logro. En este sentido, la definición de una estrategia articulada, con objetivos específicos, y un plan de acción e indicadores para su medición resulta fundamental.

Al respecto, los centros de pensamiento que tienen una estrategia de incidencia formalizada constituyen una excepción en este país. Así, en la mayoría de los casos los TTKs identifican la incidencia con un conjunto de lineamientos o actividades genéricas, los cuales no se encuentran formalizados en documentos internos ni son compartidos con todos los miembros de la organización. En consecuencia, se concluye que existe un proceso incipiente de gestión de la incidencia entre los TTKs estudiados, en contraposición al desarrollo de estrategias formales e inherentes al crecimiento de la organización. Esto es consistente con la situación de este tipo de organizaciones en América Latina, en las cuales la gestión del conocimiento y la socialización de experiencias de incidencia es un proceso que se encuentra en sus etapas iniciales (Weyrauch et al, 2010).

Ahora bien, ¿quiénes son los responsables o en quiénes recae la gestión de la incidencia en los TTKs? De las cincuenta (50) organizaciones relevadas sólo en veintiséis (48%) se identificaron responsables de la gestión de la incidencia. De este subconjunto veintiuno (42%) afirman que la responsabilidad recae entre las autoridades del TTKs; cuatro (8%) que son los investigadores quienes la asumen; y sólo uno (2%) tiene un área específica para la incidencia (CIPPEC).

Cuando se analiza por tipo de TTKs, estas conclusiones sólo varían en el caso de los CA, entre los que la gestión de la incidencia recae prácticamente de forma indistinta entre las autoridades de la organización (29%) y los investigadores (21%).

Gráfico N° 19: Responsable de la definición de la estrategia de incidencia.

Fuente: Elaboración propia.

En suma, la gestión de la incidencia es importante para los TTKs, ya que la mayoría de ellos la delega entre sus principales autoridades. Sin embargo, la personalización de su gestión provoca en muchos casos que se constituya en un ejercicio intuitivo e individual en contraposición a un proceso estratégico y formal de la organización, susceptible de contar con indicadores específicos que pueden ser medidos y evaluados.

En relación a ello, para la gestión de la incidencia se pueden distinguir tres momentos claves: i) la definición de los indicadores, ii) la recopilación de los datos e información, y iii) la evaluación de los resultados.

Respecto al primer momento, la definición de los indicadores de incidencia es una de las actividades de mayor valor para los TTKs, que permite respaldar frente a sus destinatarios y financiadores -actuales y potenciales- los impactos concretos que la organización logra con sus investigaciones y propuestas. Sin embargo, la medición de la incidencia a través de parámetros objetivos relativos a cuándo y cuánto se incide resulta muy complicada, puesto que al objetivo de la incidencia se arriba por diferentes caminos: desde las menciones en prensa y las consultas por parte de los tomadores de decisión, hasta la introducción de una temática en la agenda pública o la sanción de una ley, entre otros.

Ahora bien, ¿cuáles son los indicadores que los TTKs en la Argentina utilizan con mayor frecuencia para medir su nivel de incidencia? Es posible categorizarlos en tres tipos: i) incidencia directa; ii) incidencia indirecta, e iii) incidencia mixta.

- **Indicadores de incidencia directa:** son los que reflejan modificaciones constatables en un determinado statu quo, y se identifican en mayor medida con el modelo de *influencia lineal* de Holsti (Abelson, 2006). La implementación de una propuesta específica de política pública o la sanción de una ley determinada, constituyen ejemplos de este tipo de indicadores de incidencia.

- **Indicadores de incidencia indirecta:** se relacionan con acciones que tienen como objetivo producir cambios graduales en el clima opinión para la instalación de temas específicos en el debate público. Ejemplos de estos indicadores son las menciones en prensa; participaciones en seminarios y/o congresos, citas en investigaciones, entre otros.

- **Indicadores de incidencia mixta:** combinan características de los indicadores de incidencia indirecta y directa. Un ejemplo de este tipo de indicador es lograr influir en la agenda de los decisores gubernamentales, lo que puede concretarse a través del apoyo técnico para la presentación de un proyecto de ley, la inserción de una temática en la agenda de un decisor gubernamental, la incorporación de una propuesta en el discurso de un referente político, y el inicio de acciones judiciales en defensa de derechos ciudadanos, entre otros.

Estos indicadores representan niveles de rigurosidad diferentes: no resulta equivalente la incidencia que un TTKs logra en el proceso de las políticas públicas porque acumula un número importante de menciones en la prensa que promover la inserción de una temática en la agenda pública y su sanción en un marco normativo específico. Pese a lo cual, ambos indicadores son representativos de los distintos caminos mediante los cuales se accede al objetivo de la incidencia, el cual excede el esquema de influencia secuencial, en el cual un Think Tank realiza una propuesta y/o recomendación, la cual es adoptada e impulsada por un decisor, existiendo la posibilidad de identificar la traza de todo el proceso (Abelson, 2006 y Acuña, 2009).

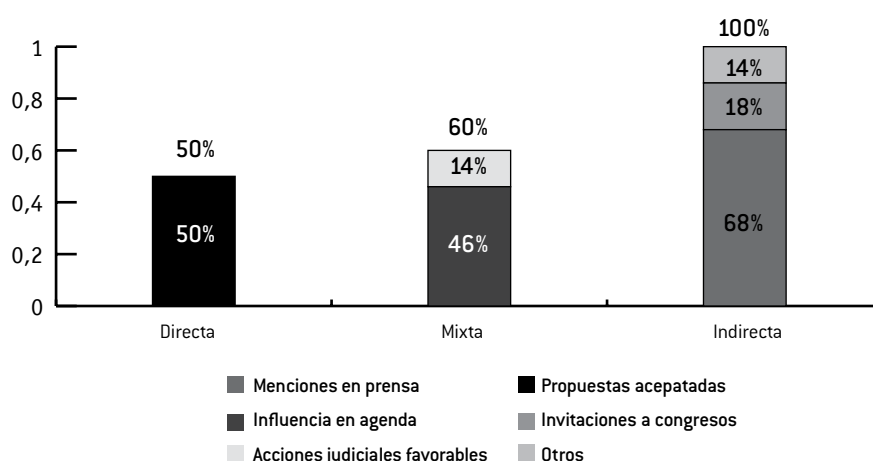
Sobre la base de reconocer la incidencia como un proceso complejo, en el cual participan diversos actores en un marco institucional con reglas formales e informales, es recomendable que la medición de la influencia combine el uso de indicadores mixtos e indirectos, ambos presentes en el modelo de influencia holístico elaborado por Abelson (2006). Ello, porque la influencia de los TTKs se logra de maneras diferentes, mediante la utilización de variados instrumentos en diversos momentos temporales, en contraposición al proceso lineal de influencia, el cual tiene una ocurrencia más bien excepcional.

Tabla N° 12: Tipologías de indicadores de incidencia.

Incidencia		
Directa	Indirecta	Mixta
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de una propuesta específica de política pública • Leyes sancionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Menciones en prensa • Citas en investigaciones • Participación en seminarios/ congresos • “Feedback” de destinatarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia en la agenda de los decisores gubernamentales • Acciones judiciales en defensa de derechos ciudadanos

Fuente: Elaboración propia.

Todas las organizaciones que respondieron sobre esta temática (26 TTKs) utilizan indicadores indirectos, 60% de ellas usa indicadores mixtos, y 50% los directos (grafico 20). Entre los indicadores indirectos se destacan las menciones en prensa (68%), entre los de incidencia mixta la influencia en la agenda de los tomadores de decisión y políticos (46%), mientras que los de incidencia directa se refieren exclusivamente a la aceptación de las propuestas por parte de los referentes de gobierno (50%).

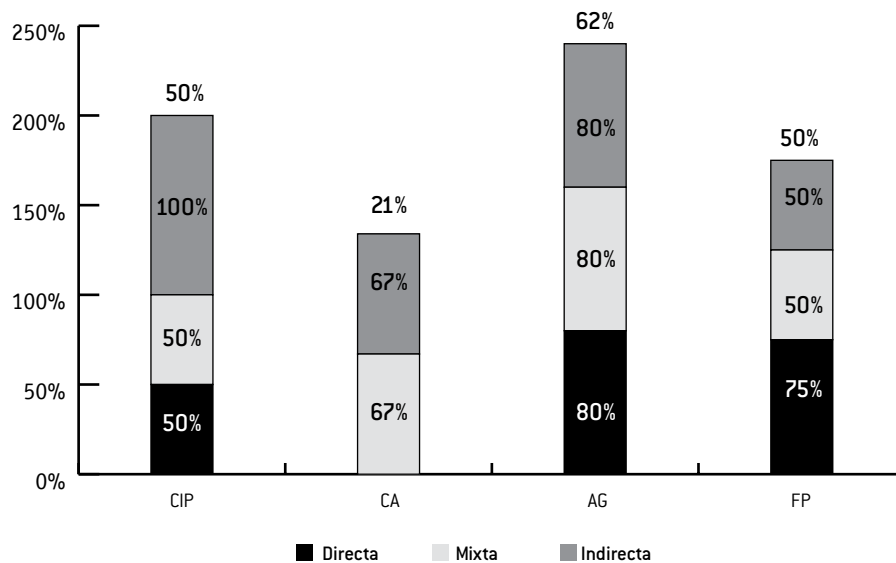
Gráfico N° 20: Indicadores de incidencia directa, mixta e indirecta.

Fuente: Elaboración propia.

Si se analiza el uso de indicadores de incidencia por los diferentes tipos de TTKs, se concluye que las organizaciones que más los utilizan son los AG (62% de los que respondieron esta pregunta), seguidos por los CIP (50%) y las FP (50%). En contraposición, sólo el 21% de los CA utiliza indicadores de incidencia explícitos.

Por otra parte, los indicadores indirectos son uno de los más utilizados, cualquiera sea la tipología de TTKs: 100% de los CIP, 80% de los AG, 67% de los CA, y 50% de las FP, los utiliza. Entre ellos, las apariciones en la prensa representan casi la totalidad de las menciones. Asimismo, en segundo lugar se mencionan los indicadores de incidencia mixta: el 80% de los AG que miden incidencia los utilizan; porcentaje que alcanza al 67% de los CA; y 50% de los CIP y de las FP. En la mayoría de los casos la mención es la “influencia en la agenda”, excepto entre los AG que incluyen las “acciones judiciales favorables”.

Finalmente, los indicadores directos son utilizados preferentemente por los AG (80%) y las FP (75%), y en menor medida por los CIP (50%). Cabe notar, que este tipo de índice es el de mayor utilización por las FP, como consecuencia natural de sus objetivos y funciones institucionales, mientras que no es mencionado por parte de los CA.

Gráfico N° 21: Indicadores de incidencia directa, mixta e indirecta, según tipo de TTKs.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definidos los indicadores de incidencia los TTKs avanzan en la segunda etapa: la recopilación de la evidencia de sus logros. Sin embargo, según Stone (1996) el diseño de estos indicadores tiene una complejidad metodológica que no siempre resulta bien abordada por los TTKs. Así, es frecuente que la incidencia sea mensurada a partir de la sumatoria de información anecdótica que refleja lo que la propia organización percibe como logros, sin que necesariamente la "influencia percibida" sea representativa de un éxito real.

Adicionalmente, a la complejidad inherente al diseño de los indicadores y la recopilación de información deben sumarse las dificultades y debilidades presentes en la tercera de las etapas: la evaluación. Sin dudas, un proceso débil en la definición de indicadores implica problemas en su seguimiento y dificultades posteriores en las tareas de evaluación del nivel de incidencia alcanzado por la organización.

Al respecto, tanto el seguimiento como la evaluación sistemática de la incidencia es considerada por los entrevistados como una oportunidad para mejorar el accionar de los TTKs. Aún así, se reconocen debilidades institucionales en el análisis cualitativo de los indicadores de incidencia y su posterior evaluación: no se designa un responsable de la estrategia de incidencia, y no se dedica tiempo al desarrollo estratégico de la misma, por ejemplo.

Tabla N° 13: Proceso de medición de la incidencia.

Etapas		
ETAPA 1 Construcción de indicadores de incidencia	ETAPA 2 Recopilación de información	ETAPA 3 Evaluación de la Incidencia

Fuente: Elaboración propia.

En suma, aún cuando uno de cada dos TTKs relevados mide la incidencia mediante el diseño de indicadores de incidencia directos, indirectos y/o mixtos no siempre se logra estructurar su definición y gestión en un proceso sistemático y constante. El resultado, es la subutilización de instrumentos que pueden apoyar el fortalecimiento institucional y el crecimiento de la organización a lo largo del tiempo, así como brindar evidencia empírica sobre el valor que los TTKs pueden aportar a las políticas públicas.

Capítulo VI

CONCLUSIONES

15. Principales hallazgos

En la Argentina, el surgimiento y la evolución de los TTKs acompañaron los cambios sociopolíticos acontecidos en las últimas tres décadas. En especial, el debilitamiento del protagonismo de los partidos políticos en el debate de las ideas y la formulación de propuestas de políticas públicas generó una ventana de oportunidad para la mayor participación de la sociedad civil. En ese contexto, los TTKs son uno de los actores sociales que ganaron mayor protagonismo.

Pese a su creciente importancia aún no existe una definición unívoca de esas organizaciones, por lo que resulta más apropiado enumerar características comunes respecto a sus objetivos, formas de organización y funcionamiento que utilizar una conceptualización restrictiva. De esta manera, se consideran TTKs a los actores de la sociedad civil, sin fines de lucro, formalmente institucionalizados, que producen y transmiten información y conocimiento, con la finalidad de influir en el proceso de las políticas públicas. El fin último de los centros de pensamiento es constituirse en el “puente” entre el conocimiento y la política.

Los mismos, pueden ser agrupados en cuatro categorías: Centros de Investigación Privados (CIP), Centros Académicos (CA), Advocacy Groups (AG), y Fundaciones Políticas (FP). Los primeros, generan conocimiento sobre temas relevantes de la agenda pública y se relacionan con los actores políticos partidarios de forma indirecta. Los segundos, son instituciones de educación superior (universidades) o forman parte de ellas como centros de estudios específicos, trabajan los temas estructurales de las políticas públicas, y valoran el prestigio y el reconocimiento a lo largo del tiempo. Los terceros, promueven y transmiten temáticas y/o políticas específicas, por lo que se especializan en la difusión y visibilidad en los medios de comunicación. Los últimos, se caracterizan por su proximidad con los actores políticos partidarios, y por lo general están integrados por figuras políticas y/o funcionarios de gobierno.

Los TTKs se crean en este país en la década de los sesenta –años en los que se constituyen los primeros Centros Académicos y Centros de Investigación Privados-, y desde entonces han experimentado un crecimiento ininterrumpido, potenciándose a partir de los noventa. Tres etapas pueden distinguirse en su evolución: 1) el **surgimiento** de los TTKs (1960–1989), momento en el cual se crea el 32% de las organizaciones relevadas; 2) la **expansión** (1990–1999), etapa en la que comienzan sus actividades el 22% de los TTKs de la muestra; y 3) la **consolidación** como actores relevantes en el ciclo de las políticas públicas (2000–2009), años en los cuales se funda el 46% de los TTKs restantes. Los últimos, son principalmente CIP y pese a su reciente creación han logrado un nivel alto de participación en el ciclo de las políticas públicas, lo cual es un indicador del protagonismo creciente de ese tipo de organizaciones.

Respecto a su participación en el ciclo de las políticas, todos los TTKs participan en la etapa de “identificación del problema” y en menor medida en la de “formulación”. Sin embargo, en los últimos años han comenzado a involucrarse -aunque de manera más acotada- en las etapas de “implementación” y “monitoreo y evaluación” de las políticas públicas. Específicamente, las FP se involucran en todo el ciclo de las políticas públicas, seguidas por los CIP, quienes tienen una menor participación en la etapa de implementación al igual que los CA y los AG. A su vez, los AG presentan un nivel alto de participación en la etapa de monitoreo y evaluación, lo que es lógico si se tienen en cuenta sus objetivos institucionales principales: control de las acciones públicas y promoción de los derechos ciudadanos.

Ahora bien, la participación en el ciclo de las políticas es una condición necesaria pero no suficiente para que los TTKs logren el objetivo de “incidencia”. La influencia efectiva no se produce de forma automática o

lineal, sino que es un proceso complejo que adopta caminos indirectos, sutiles e incrementales en el tiempo, y en el que confluyen un conjunto de factores y condicionantes exógenos y endógenos a la organización. Entre los **factores necesarios** para promover la participación de los TTKs, se destacan: la voluntad política de los gobiernos para promover la colaboración de la sociedad civil; la vocación de los propios centros de pensamiento para involucrarse directamente en las distintas etapas de las políticas públicas, y el contexto político, económico, institucional en el que se gesta la colaboración.

En relación a los **condicionantes endógenos** o características organizativas de los TTKs que facilitan o dificultan su incidencia, se distinguen: i) la calidad y cantidad de sus recursos humanos y financieros; ii) la capacidad de generar conocimiento mediante investigaciones pertinentes, confiables y oportunas; iii) la estrategia de comunicación institucional y de difusión de los resultados de las investigaciones; iv) la interacción con los decisores públicos y los actores políticos; v) la construcción de alianzas y la participación en redes y consorcios con otras organizaciones de la sociedad civil; y vi) los mecanismos de definición y gestión de la incidencia.

La presente investigación se realizó con el objetivo de profundizar sobre las características o condicionantes endógenos de los TTKs en la Argentina, para lo cual se desarrolló un estudio cualitativo sobre cincuenta organizaciones, siendo los principales hallazgos los que se desarrollan a continuación.

Los investigadores y los expertos son un activo clave para los centros de pensamiento.

- Todos los TTKs cuentan con recursos humanos calificados y con altos niveles de preparación académica (doctorados, magister y graduados universitarios). Las profesiones más frecuentes de los colaboradores son: Economía, Ciencia Política, Sociología y, en una proporción menor, Filosofía y Periodismo.
- Los investigadores trabajan de manera exclusiva en su temática de expertise en el subconjunto de TTKs con mayor dotación de recursos humanos, y participan de forma simultánea en diversas áreas de trabajo cuando los equipos de trabajo son más reducidos. Los primeros privilegian la especificidad y profundidad de sus investigaciones, los segundos tienden a realizar diagnósticos y propuestas transversales entre diversas áreas de política pública.
- El 38% de los TTKs relevados tiene un staff pequeño (hasta 10 personas), el 36% grande (más de 30 personas), y el 26 % mediano (entre 11 y 30 personas). En promedio, los AG y CA tienen equipos de trabajo más grandes en relación a los CIP y las FP: el 76% de los AG tienen staff grandes y el 24% medianos, el 57% de los CA medianos o grandes, y el 75% de los CIP y las FP pequeños o medianos.

El volumen y la finalidad de los recursos financieros facilitan o dificultan el funcionamiento, institucionalización, autonomía y sustentabilidad de los TTKs en el tiempo.

- El 42% de las organizaciones de la muestra no publican información sobre su presupuesto anual. Entre las organizaciones que lo hacen (58% de las relevadas), el 34% tienen presupuestos anuales bajos (hasta \$250.000) o pequeños (desde \$250.000 hasta \$1.000.000), el 12% presupuestos medianos (desde \$1.000.000 hasta \$2.500.000) y el 12% altos (más de \$2.500.000). En promedio, los AG tienen más recursos económico-financieros que los CIP y las FP: todos los AG que publican esta información tienen presupuestos medios o altos, la mitad de los CIP y el 40% de las FP bajos o pequeños. Los CA son los TTKs que publican en menor medida información sobre sus recursos, ya que por lo general forman parte de instituciones de educación superior, lo cual dificulta desagregar con precisión los fondos destinados a esas estructuras organizativas del resto de las actividades de la organización.
- La diversificación de la matriz de financiamiento es valorada por los referentes de los TTKs entrevistados. De los treinta y seis que respondieron esta pregunta, el 83% trabaja principalmente con fondos de origen privado y el 64% públicos, todos con recursos de origen nacional y el 78% con fondos internacionales, mientras que la mayor parte del financiamiento se consigue para el desarrollo de proyectos específicos (83%) antes que para apoyo institucional (58%).

Pese a ello, existe una clara preferencia entre los TTKs por los aportes institucionales de largo plazo sobre el financiamiento específico por proyecto, ya que esta modalidad presenta dos ventajas principales: en primer lugar, contribuye a la sustentabilidad de la organización en el tiempo, y en segundo término, permite definir la agenda de investigación con mayor autonomía.

En promedio, los CA son los principales beneficiarios de los fondos institucionales: el 64% reciben financiamiento institucional, porcentaje que disminuye al 40% entre los CIP, y al 25% de los AG y las FP.

La cantidad y calidad de los datos, argumentos y propuestas que los TTKs generan y difunden incrementa sus posibilidades de incidencia. Por ello, las investigaciones deben ser confiables para los decisores políticos, relevantes para el debate público, y oportunas en el tiempo.

- La selección de las temáticas de trabajo debe formar parte de la estrategia de incidencia de los centros de pensamiento. Para la mayoría de los TTKs (76% de la muestra) las temáticas de mayor interés son las del **área social**, seguidas por las del **área económica** (64%) y **político-institucional** (50%). Los CA trabajan principalmente en la Social (90%), los AG en la Político-Institucional (88%), los CIP en la Social y la Económica (85% y 90% respectivamente), mientras que las FP distribuyen homogéneamente sus esfuerzos en las tres áreas definidas.
- Al indagar sobre los temas específicos de interés, se observó que aproximadamente un tercio de los TTKs relevados trabaja en pobreza y desigualdad (32%); educación (28%); macroeconomía (28%); y democracia e institucionalismo (26%). En una proporción menor (2 de cada 10 diez TTKs) en federalismo fiscal y coparticipación (22%); finanzas públicas y presupuesto (22%); trabajo, empleo y sindicalismo (18%) e infancia y juventud (18%). Finalmente, alrededor del 15% de los TTKs desarrollan investigaciones sobre política exterior (16%); transparencia y acceso a la información (15%); desarrollo económico y local (14%). En general, son temáticas que ocupan un lugar preponderante en la agenda pública, algunos de ellos desde hace varios años (macroeconomía, pobreza, trabajo, democracia e institucionalismo) y otros más recientes (transparencia y acceso a la información).

La comunicación institucional y la difusión de las propuestas de los TTKs son la faceta complementaria de la investigación para lograr el objetivo de la incidencia. Pese a ello, la mayoría de los TTKs argentinos no cuenta con una estrategia de comunicación institucional desarrollada, pues en muchos casos la investigación y la comunicación no son concebidas como actividades complementarias sino que compiten por la asignación de los recursos.

- Sólo el 25% de las organizaciones examinadas cuenta con un área o responsable directo de comunicación. El resto, delega esa actividad estratégica entre sus autoridades e investigadores, o la incluyen dentro de la rutina administrativa de la organización. Esto es así, porque con independencia del tamaño de TTKs al que representan, los entrevistados priorizan la asignación de recursos -actuales y potenciales- a la investigación y/o promoción de temas específicos, antes que a desarrollar institucionalmente la comunicación. A su vez, es manifiesto que “un investigador de calidad es por definición un buen comunicador”, lo que no siempre es válido o produce resultados óptimos para las actividades de difusión. La definición de la estrategia de comunicación y su desarrollo deben ser ejecutados por colaboradores con expertise y dedicación, lo que resulta excepcional entre los centros de pensamiento de la Argentina.
- Entre las principales actividades de difusión, el 70% de los TTKs de la muestra (treinta y cinco instituciones) participa en seminarios organizados por otros centros de pensamiento y/o por ellos mismos, y aproximadamente el 60% (treinta TTKs) publica sus investigaciones u opiniones a través de la prensa gráfica y/o mantiene vínculos directos con los tomadores de decisión del ámbito público (asistencia técnica y reuniones). En menor medida, (alrededor del 50% de los TTKs) realizan actividades con organizaciones de la sociedad civil (presentaciones y capacitaciones), y excepcionalmente invierten recursos (tiempo y dinero) en publicaciones

(12%), y en mantener presencia en los medios de comunicación audiovisuales (radios y tv) (4%). Es llamativo el escaso porcentaje de TTKs (12%) que difunden sus argumentos y propuestas en publicaciones propias (libros o documentos de trabajo).

- En promedio, la organización y participación en seminarios, las apariciones en la prensa y la generación de vínculos directos con los decisores del ámbito público (asistencia técnica y reuniones) son actividades muy relevantes para los CIP y los AG, mientras que las tareas de capacitación lo son para los CA (79%), y las menciones en prensa y las reuniones con decisores públicos para las FP (63%). Un dato llamativo, es que las FP constituyen la tipología de TTKs con menor participación en actividades de asistencia técnica a actores políticos (38%). Ello, es consecuencia del involucramiento directo de los equipos de esas organizaciones en la gestión pública cuando sus referentes políticos asumen cargos públicos, situación que no es percibida como asistencia técnica sino como experiencias de gestión.
- Las acciones de difusión de los TTKs tienen al menos seis grupos diferentes de destinatarios: i) decisores del sector público (son la audiencia prioritaria para el 90% de los TTKs relevados); ii) comunidad académica (66%); iii) ciudadanía (48%); iv) medios de comunicación (38%); v) decisores del sector privado (30%); TTKs y expertos (26%), v) otras organizaciones de la sociedad civil (OSC) (20%), y vi) organizaciones internacionales (4%).
- La audiencia predilecta de los TTKs argentinos son los decisores públicos de los tres poderes del Estado (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) y de los tres niveles de gobierno (Nacional, Provincial y Municipal) y los líderes políticos. El segundo grupo de destinatarios está en función del tipo de TTKs: para los CA la comunidad académica es tan importante como los decisores públicos (93%), mientras que para los AG son los medios de prensa y la ciudadanía (75%). A su vez, para los CIP los actores del sector privado son destinatarios tan relevantes como la comunidad académica (65%).

Pese a que los decisores del sector público son la audiencia predilecta de los institutos de investigación de políticas aún existe una relación distante entre ambos actores, lo que indica que el “puente” entre el conocimiento y la política continúa siendo débil en la Argentina.

- Entre otras causas, la distancia relativa entre los actores políticos y los expertos se produce por las divergencias entre sus racionalidades (técnica versus política) y sus horizontes temporales (largo plazo versus corto plazo), y la tensión entre “participación e identificación” y “permanencia” que sufren los TTKs. Esto último, provoca que los centros de pensamiento prefieran mantener relaciones indirectas y diversifiquen la identificación con los actores políticos, y expongan con énfasis su carácter apartidario, aún a costa de perder oportunidades de incidencia en el corto plazo. Esto es así, porque cuando los decisores públicos ocupan posiciones relevantes y atraviesan momentos de éxito político los TTKs más cercanos logran mayores posibilidades de incidencia. Sin embargo, cuando esos actores políticos se encuentran en momentos de escaso protagonismo, el resultado se invierte. En consecuencia, es difícil para los centros de pensamiento involucrados mantener o recuperar los calificativos de “objetividad e imparcialidad” de la información y conocimiento que producen y, por ende, se acrecientan sus probabilidades de enfrentar problemas de credibilidad y financiamiento. Un ejemplo de esa situación es lo que sucedió en la década de los noventa con algunos de los centros de pensamiento que se vincularon con los equipos económicos gubernamentales, y que dejaron de funcionar cuando esos referentes se retiraron del ejercicio de la función pública.
- La relación entre los TTKs y los actores políticos se construye principalmente sobre la base de dos factores interrelacionados: el valor agregado de los productos elaborados por el TTKs para los actores políticos y la confianza interpersonal que se construye entre ambos actores. Entre las herramientas más utilizadas por los TTKs para fortalecer ese vínculo se identificaron las siguientes, según orden de importancia: en primer lugar, los centros de pensamiento envían a los actores políticos datos e información sobre las temáticas en las que les interesa incidir (gacetillas, informes o documentos de trabajo), lo que representa un vínculo débil y distante

entre ambas partes. En segundo lugar, los TTKs generan ámbitos de intercambios presenciales con los decisores políticos (mesas de diálogo, por ejemplo) para presentar los resultados de las investigaciones y recoger sugerencias y aportes, medio que implica mayor proximidad entre los TTKs y los decisores públicos. Finalmente, un tercer camino de relacionamiento es la asistencia técnica directa de los centros de pensamiento a los decisores públicos, lo cual demanda un nivel de cooperación mayor, ya que el TTKs actúa como proveedor de conocimiento técnico que agrega valor a la actividad del decisor público.

- El perfil de los TTKs influye en el tipo de relación que desarrollan con los decisores públicos. Por ejemplo, es habitual que los AG -dedicados a la promoción de los derechos ciudadanos y el control social- decidan mantener mayor distancia de los decisores públicos. Por el contrario, la identificación explícita con la política es inherente al funcionamiento de las FP.

Los TTKs que trabajan con otras organizaciones de la sociedad civil o forman parte de experiencias colectivas de trabajo están en mejores condiciones de incidir en las políticas públicas, y pueden aprender mecanismos y metodologías para incrementar en el futuro su capacidad individual de influencia.

- La construcción de alianzas con otras organizaciones de la sociedad civil aporta un conjunto de recursos institucionales que potencian las posibilidades de incidir de los TTKs: construcción de conocimiento colectivamente; desarrollo de proyectos complementarios a partir de la especialización de las distintas organizaciones; sumatoria de recursos humanos y financieros; sinergias y focalización de esfuerzos; mayor impacto en la comunicación; y fortalecimiento de las capacidades de las partes mediante el intercambio de ideas y experiencias, entre otros.
- En este país, los TTKs tienen mayor experiencia en la construcción de alianzas comparativamente con el desarrollo de consorcios o redes: el 75% participa o ha participado en alianzas con organizaciones nacionales y el 41% con organizaciones internacionales, mientras que el 11% conforma consorcios o redes con instituciones locales y el 39% con internacionales, o lo hizo en el pasado reciente.
En promedio, los AG tienen más experiencia de trabajo conjunto con otras organizaciones de la sociedad civil: a nivel nacional, todos cuentan con experiencia en la formación de alianzas y prácticamente cuatro de cada diez (38%) forma parte de un consorcio o red. Asimismo, en su relación con organizaciones internacionales seis de cada diez integra un consorcio o red y la mitad tiene experiencia de participación en alianzas. Los CIP son el tipo de TTKs que trabaja de forma más individual, y cuando se asocia con otras organizaciones lo hace bajo la forma de alianza con organizaciones locales del sector privado (67%). En especial, esto les permite una mejor posición financiera.
- Así, los TTKs en la Argentina se encuentran en una etapa incipiente de trabajo mancomunado. Entre ellos se ha generalizado la práctica de relaciones bilaterales (alianzas), en las cuales se manifiesta la “intención” de colaboración para alcanzar determinados objetivos comunes. Sin embargo, aún existen escasos incentivos para superar esa etapa de “vinculación informal o puntual”, y asumir responsabilidades y compromisos, y desarrollar mecanismos asociativos para la cooperación estratégica de mediano y largo plazo (consorcios y redes). Entre las causas, los referentes entrevistados argumentan que son escasas oportunidades de financiamiento para ese tipo de actividades. Asimismo, se destacó la primacía de la competencia o “los protagonismos”, antes que la búsqueda de cooperación para la incidencia entre los centros de pensamiento en este país.
- Algo similar ocurre con la socialización de lecciones y experiencias de incidencia, que también contribuye a potenciar la incidencia de los TTKs. De las treinta organizaciones que respondieron esa parte del cuestionario (60% de la muestra), prácticamente la totalidad manifiesta aprender de otras organizaciones y compartir sus experiencias de incidencia, en particular, sobre los mecanismos de obtención de fondos, la comunicación, y las formas de relacionamiento con los decisores públicos y políticos. Sin embargo, los TTKs que incorporan esas enseñanzas de forma

sistemática son una excepción, la mayoría lo realiza de modo informal, usualmente a partir de contactos personales.

La definición y gestión de la incidencia es clave para fortalecer el puente entre el conocimiento y las políticas públicas. Pese a ello, los TTKs argentinos aún no han incorporado en sus rutinas organizacionales la definición, el seguimiento y la evaluación de la incidencia como estrategia.

- Los centros de pensamiento que tienen una estrategia de incidencia formalizada constituyen una excepción en este país. En la mayoría de los casos, identifican la incidencia con un conjunto de lineamientos o actividades genéricas, los cuales no se encuentran sistematizados ni son compartidos con todos los miembros de la organización. En consecuencia, existe un proceso incipiente de gestión de la incidencia entre los TTKs estudiados, en contraposición al desarrollo de estrategias formales e inherentes al crecimiento de la organización. Ello, se refleja en los dos indicadores siguientes.
- En primer lugar, son escasas las organizaciones que disponen de profesionales específicos destinados a gestionar la incidencia, la cual, en el mejor de los casos, queda en manos de las autoridades de la organización que no siempre son especialistas en el tema. Así, solo el 52% de los TTKs de la muestra identificó responsables de la gestión de la incidencia dentro de su organización. De ellos, el 42% la delega entre las máximas autoridades, el 8% entre los investigadores y tan solo el 2% tiene un área específica destinada a gestionar la incidencia. Esta respuesta, difiere por tipo de TTKs: en promedio, en los AG y las FP la gestión de la incidencia es realizada principalmente por las autoridades de la organización, mientras que en los CA se distribuye en partes iguales entre autoridades e investigadores. Por su parte, en los CIP prima la toma de decisión por parte de las autoridades, salvo en dos casos: uno descentraliza este proceso entre los investigadores y otro tiene un área específica para realizar esta tarea.
- En segundo término, es escaso el desarrollo y la sistematización de los indicadores de incidencia dentro de los TTKs, lo cual impide conocer con precisión si han logrado los objetivos y el impacto pretendido. De las veintiséis organizaciones que miden la incidencia (52% de la muestra) el 100% utiliza indicadores indirectos, el 60% mixtos, y el 50% directos. Entre los indicadores indirectos se destacan las menciones en prensa (68%), en los de incidencia mixta la influencia en la agenda de los tomadores de decisión y políticos (46%), mientras que los indicadores de incidencia directa están compuestos por la aceptación de las propuestas por parte de los actores políticos o por acciones judiciales (50%).
La participación porcentual promedio de los tres tipos de indicadores de incidencia para todos los TTKs coincide con la de los CIP, pero en caso de las FP buscan cumplir indicadores de incidencia directa en mayor porcentaje (75%), mientras que los CA declaran no establecer este tipo de indicadores de incidencia, utilizando en igual porcentaje indicadores de incidencia mixta o indirecta (67%). Por su parte, los AG utilizan los tres tipos de indicadores en igual proporción (80%), representado el tipo de TTKs que otorga mayor relevancia a los indicadores de incidencia directa, conformados principalmente por acciones judiciales en defensa de derechos ciudadanos.
- La gestión de la incidencia es importante para los TTKs, ya que la mayoría de ellos la delega entre sus autoridades y uno de cada dos TTKs relevados la mide mediante el diseño de indicadores directos, indirectos y mixtos. Sin embargo, la personalización de la gestión de la incidencia provoca que la misma constituya un ejercicio intuitivo e individual en contraposición a un proceso estratégico, formal, sistemático, y constante de la organización, susceptible de ser medido. El resultado, es la subutilización de una herramienta de gestión válida para el fortalecimiento institucional y el crecimiento de la organización a lo largo del tiempo.

En suma, la participación de los TTKs está en función de ciertos factores necesarios, tales como la voluntad del gobierno de generar espacios de colaboración. Sin embargo, los centros de pensamiento deben contar con las capacidades endógenas necesarias para poder aprovechar las oportunidades de participación. De esta manera, es recomendable que los TTKs fortalezcan el desarrollo de sus características

organizacionales -condicionantes endógenos- para potenciar su capacidad de incidencia. Si bien su protagonismo en el ciclo de las políticas públicas se incrementó en las últimas décadas, es necesario continuar trabajando para fortalecer el “puente” entre el conocimiento y la política, lograr la incidencia efectiva, y promover así la calidad de las políticas públicas.

16. Desafíos pendientes

La relación entre la política y el conocimiento, que finalmente se traduce en el vínculo entre los políticos y los tecnócratas, es compleja, difícil y no está exenta de conflictos. ¿Qué decisiones deben tomar los políticos y cuáles los tecnócratas? ¿Qué lugar o rol debe desempeñar la política y cuáles la técnica? Si bien esas inquietudes se remontan a los orígenes de las ciencias políticas, sus respuestas varían según el momento y las características del contexto institucional particular en el cual se gesta y desarrolla la relación entre ambas partes.

Pese a ello, existen algunas certezas sobre esa relación. En primer lugar, la política y la técnica son complementarias. Los clásicos de la política distinguen el príncipe de su consejero: el primero indica qué se debe hacer y el segundo recomienda cómo hacerlo. En las democracias modernas, el príncipe es la ciudadanía que se expresa mediante el voto para elegir a sus representantes: los decisores públicos. El rol de consejero es ocupado principalmente por los expertos, que forman parte del gobierno o de los centros de pensamiento. La decisión sobre qué hacer es del “soberano”, mientras que a los expertos les cabe el rol de aconsejar cómo hacerlo, qué condiciones deben existir o qué restricciones se deben modificar para lograr los objetivos planteados.

De esta manera, el vínculo entre la política y la técnica se produce porque mientras los actores políticos elegidos por el soberano como sus representantes determinan las prioridades de la agenda pública, los expertos y los TTKs asumen el rol de promover la incorporación de temáticas específicas y elaborar propuestas de políticas.

Sin embargo, para que esa relación sea más fluida y rica, existen al menos cuatro desafíos pendientes. El primer desafío que enfrentan los TTKs es fortalecer sus características organizacionales para incrementar las probabilidades de incidencia: contar con recursos humanos calificados, elaborar investigaciones oportunas, relevantes y confiables, y desarrollar una estrategia de incidencia, por ejemplo.

Ello, sin dejar de considerar las heterogeneidades que presentan al interior las distintas tipologías de TTKs. Debido a sus características, objetivos y funciones las Fundaciones Políticas se involucran de manera más directa en las políticas públicas en relación a otros tipos de TTKs. Sin embargo, están en condiciones menos competitivas en relación a ciertos condicionantes endógenos claves: en promedio, tienen presupuestos pequeños o bajos, equipos de trabajo reducidos e investigadores con menores niveles educativos, utilizan indicadores de incidencia directa para medir sus resultados, que implican un gran esfuerzo en su concreción. De ese modo, se puede concluir que las Fundaciones Políticas son los TTKs con más experiencia y que promueven con mayor énfasis el acercamiento entre la política y el conocimiento, pero son el tipo de centro de pensamiento con mayores debilidades institucionales.

En contraposición, los Advocacy Groups -que asumen un rol de control y fiscalización de los actores políticos- cuentan con presupuestos anuales de mayor volumen, son los TTKs que cuentan con mayor número de investigadores junto a los Centros Académicos, y su estrategia de incidencia consiste en formar una alianza sólida con la ciudadanía: promueven la participación social o presentan acciones judiciales a favor de derechos ciudadanos.

Esa situación, refleja la pérdida de credibilidad social respecto de la política. Así, el apoyo ciudadano se canaliza principalmente a los Advocacy Groups, que ofrecen “la auditoría y el control de las acciones gubernamentales”, y en una medida menor a las Fundaciones Políticas, más involucradas con los decisores públicos y actores políticos.

En medio de los dos extremos se encuentran los Centros de Investigación Privados y los Centros Académicos. Los primeros, tienen más capacidades institucionales que las Fundaciones Políticas, pero su relación y experiencia de trabajo con los actores políticos es menor. Por su parte, los Centros Académicos focalizan sus actividades alrededor de los temas estructurales de las políticas públicas y se relacionan de manera indirecta con los actores políticos.

En este contexto, el segundo de los desafíos identificados para lograr una mayor incidencia de los TTKs es promover el involucramiento más directo de los Centros de Investigación Privados y los Centros Académicos en las políticas públicas y, en especial, con los actores políticos. Esos TTKs, que cuentan con mayores fortalezas institucionales, deberían promover espacios e iniciativas que tiendan a mejorar la calidad del diálogo entre la política y la técnica. Al respecto, los Consejos Asesores Presidenciales de Chile, conformados por centros de pensamiento, universidades y expertos, constituyen una buena experiencia, que se debería replicar en la Argentina y en el resto de los países de la América Latina.

En tercer término, es necesario fortalecer las acciones mancomunadas entre los distintos TTKs, a través del desarrollo de alianzas, consorcios y/o redes. La conformación de una masa crítica de organizaciones bajo un objetivo común incrementa las posibilidades de incidencia. Para ello es necesario que los TTKs acepten cumplir diferentes roles y asumir o ceder protagonismos en determinados momentos, para que la acción colectiva, en un esquema similar a una cooperativa, genere mayores beneficios que las acciones individuales.

En esas iniciativas, las organizaciones internacionales tienen un rol clave a desempeñar. El financiamiento exclusivo de proyectos que provocan la competencia entre los TTKs por los recursos desalienta las iniciativas de trabajo en conjunto. Por ello, los donantes deberían incluir entre los proyectos a financiar iniciativas que promuevan el desarrollo de actividades bajo la modalidad de alianzas, consorcios y/o redes.

El cuarto desafío, consiste en fortalecer la relación entre los TTKs y los miembros del Poder Legislativo. Por lo general, los técnicos se vinculan con decisores públicos del Poder Ejecutivo. Si bien en un régimen presidencialista como el argentino esta es una estrategia válida para lograr incidencia, también es necesario desarrollar el vínculo con los miembros del Congreso. Por lo general, los legisladores cuentan con menos apoyo por parte de los expertos e investigadores para el desarrollo de su labor parlamentaria, por lo que el acercamiento de los TTKs puede generar mayores y mejores oportunidades de colaboración e incidencia efectiva.

A su vez, la alternancia entre distintas corrientes ideológicas en el sistema democrático posibilita que quienes en la actualidad son parte de la oposición y ocupan lugares en el Congreso, en el futuro puedan ser parte del Poder Ejecutivo si ganan las elecciones. En ese contexto, si los TTKs han logrado crear una relación de confianza con esos actores se incrementan sus probabilidades de participar e incidir en las políticas públicas. Esa dinámica de funcionamiento es habitual en los países desarrollados, donde los centros de pensamiento tienen una activa participación en el Congreso, como es el caso de EEUU.

Si bien los desafíos descriptos no conforman un listado exhaustivo de los retos que deben enfrentar los TTKs en la Argentina para lograr la incidencia efectiva, permiten visualizar que la tarea a desarrollar es importante. Las buenas prácticas en los países desarrollados, sobre la base de considerar las diferencias en los marcos institucionales de los países, constituyen experiencias concretas que pueden ayudar en el diseño de acciones para mejorar la participación de los TTKs en las políticas públicas.

En síntesis, en las últimas décadas se han producido sustantivos avances con respecto a la construcción y fortalecimiento del puente entre la política y la técnica. Para consolidarlo, es necesario que los decisores públicos y los TTKs mantengan relaciones más fluida y cercanas, para mejorar la calidad de las políticas públicas a través del conocimiento especializado y factible de ser implementado. Esta investigación intenta aportar elementos para alcanzar ese objetivo, al identificar las principales características organizativas que los centros de pensamiento deben fortalecer para potenciar su capacidad de incidencia.

ANEXO METODOLÓGICO

A. Descripción de los Think Tanks analizados²⁴

Asociación Argentina de Políticas Sociales (AAPS)

La AAPS se formó en el año 2000. Entre sus objetivos principales se encuentran los siguientes: generar un espacio de intercambio de ideas, promover y difundir el conocimiento de las políticas sociales y estimular la capacitación de recursos humanos interesados en la temática, a través de la realización de foros, ateneos y la organización del Congreso Nacional de Políticas Sociales (cada 2 años) en los que participan expertos, tomadores de decisión y académicos.

Asociación Civil de Estudios Populares (ACEP)

ACEP fue creada en 1999 con el fin de promover los derechos y garantías consagrados en las Constitución Nacional y el respeto por los valores democráticos, desde una óptica humanista y cristiana. Procura la defensa de los ciudadanos, en su calidad de consumidores o usuarios, a través de la formación de ligas o cualquier otra forma de organización para la protección de sus derechos.

Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia (ACIJ)

La ACIJ es una de las organizaciones con mayor reconocimiento en los temas de justicia y protección de derechos, fundada en el año 2002. Se dedica a la defensa de los derechos de los grupos más vulnerables de la sociedad y el fortalecimiento de la democracia en la Argentina, a través de la defensa de la efectiva vigencia de la Constitución y la lucha contra las leyes y prácticas discriminatorias. Al mismo tiempo, desarrolla la conciencia en la sociedad acerca de sus derechos básicos.

Asociación por los Derechos Civiles (ADC)

ADC es una organización no gubernamental, apartidaria y sin fines de lucro. Fue creada en 1995 con el propósito de contribuir a afianzar la cultura jurídica e institucional para garantizar los derechos fundamentales de las personas. Las actividades desarrolladas por ADC son producto de la investigación y la asistencia jurídica en litigios. Sus estrategias de trabajo son los litigios, monitoreo de políticas públicas, propuestas de reformas y diagnósticos, y capacitación a la sociedad en general para el ejercicio de sus derechos.

Abogados y Abogadas del Noroeste Argentino en Derechos Humanos y Estudios Sociales (ANDHES)

ANDHES cuenta con sedes en las ciudades de San Miguel de Tucumán y San Salvador de Jujuy. Fue creado en el 2001, como una evolución del grupo La Ciega, formado por estudiantes de derecho de la Universidad Nacional de Tucumán. Utiliza el derecho como una herramienta para el cambio social,

²⁴ El orden en que se presentan los think tanks descriptos obedece a un criterio estrictamente alfabético.

entendido éste como el perfeccionamiento de la democracia, el fortalecimiento de la participación de la sociedad civil y la instauración de los derechos humanos como un conjunto de principios rectores del cambio en el Noroeste Argentino.

Asociación Argentina de Presupuestos y Administración Financiera Pública (ASAP)

La ASAP fue fundada en el año 1977 con el objetivo de producir información y conocimiento sobre el presupuesto y la administración financiera del sector público argentino nacional y subnacional, analizando el desarrollo de la teoría, la técnica y la utilización de los sistemas de administración financiera y gestión. ASAP considera que el presupuesto es necesario porque sirve de programa para la marcha del país, que establece las mejoras y los adelantos por hacer en el año venidero, las necesidades que han de llenarse y los progresos que han de realizarse.

Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET)

La ASET fue creada en el año 1982 y está formada por investigadores y profesionales dedicados al estudio de la temática laboral desde múltiples perspectivas y disciplinas. Es miembro estable de la *Asociación Latinoamericana de Estudios del Trabajo (ALAST)*. Entre sus actividades principales se encuentra la publicación semestral de la Revista "Estudios del Trabajo", que busca abrir un espacio para la reflexión y debate de la problemática socio-laboral.

Centro para la Apertura y el Desarrollo de América Latina (CADAL)

CADAL fue fundado en el año 2003, a raíz de las crisis económicas e institucionales en varios países de América Latina. Su sede central se encuentra en la Ciudad de Buenos Aires, y cuenta con una representación en Montevideo. Su objetivo es promover el fortalecimiento de la democracia y la vigencia del Estado de derecho; la implementación de políticas públicas que favorezcan al progreso económico, social e institucional; entre otros. CADAL publica anualmente el informe "Democracia, Mercado y Transparencia".

Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI)

El CARI es un centro académico creado en 1978 para estimular el estudio y debate de los problemas internacionales desde un enfoque nacional, cuyo objetivo final es la consolidación de la paz y el desarrollo de los pueblos a través de una vinculación más estrecha y un mayor conocimiento recíproco. Sus principios rectores son el pluralismo, la libertad de opinión, la objetividad y la colaboración, lo que lo ha llevado a ser seleccionado por una encuesta global como uno de los Think Tanks latinoamericanos de mayor influencia.

Centro de Estudios para el Cambio Estructural (CECE)

El CECE fue fundado en 1990, con el objetivo de llevar a cabo estudios e investigaciones sobre las características estructurales de la economía argentina. La meta de la organización es generar alternativas de modelos económicos para un desarrollo equilibrado que tienda a la disminución de la marginación y la pobreza.

Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES)

El CEDES fue fundado en 1975, con la misión de fortalecer la capacidad de investigación en ciencias sociales en la Argentina y América Latina. Ha recibido de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, el Certificado de Calificación que acredita que el centro ha presentado, mediante la ejecución o apoyo, programas de investigación científico-tecnológica que reúnen los requisitos de calidad y originalidad necesarios. Fue seleccionado como el Think Tank más importante del 2009, de acuerdo a un estudio realizado por la Universidad de Pensilvania.

Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales (CEDLAS) - UNLP

El CEDLAS se creó en el año 2002 dentro de la Maestría en Economía de la Universidad Nacional de La Plata con la finalidad de analizar temas distributivos, laborales y sociales desde una perspectiva económica. Está especializado en el análisis de la problemática distributiva y social de los países de América Latina y el Caribe y ha participado en la Primera Cumbre de Centros de Investigación sobre Pobreza (Poverty Research Summit) que se realizó en Manchester en el 2008.

Centro para la Estabilidad Financiera (CEF)

El CEF es un centro de investigación fundado en 2002 como un foro de estudio de la volatilidad financiera con un enfoque académico y apolítico. El Centro trabaja para facilitar el intercambio de información y opiniones entre las autoridades responsables del sector, los participantes del mercado y consumidores de servicios financieros, preservando la independencia institucional. El CEF aborda temas clave para el desarrollo y la estabilidad de los servicios financieros y el crecimiento sostenido

Centro de Estudios Federales (CEFED)

El CEFED se fundó en el 2004 como una asociación no gubernamental y sin fines de lucro con el objetivo de estudiar e investigar los problemas inherentes a la construcción de un país federal y equilibrado en su desarrollo. Todos los miembros del equipo de trabajo forman o han formado parte de la función pública.

Centro para el Estudio de la Gobernanca del Sector Público y Privado (CEGOPP) - UCEMA

Creado bajo la tutela de la Universidad del CEMA en 2004. La tarea del CEGOPP es realizar investigaciones sobre los diferentes temas de la gobernanca del sector público y privado. Sus investigaciones se dan a conocer a través de documentos de trabajo, algunos de los cuales son publicados en reconocidos Journals y presentados en Congresos Internacionales, por lo que CEGOPP cuenta con un sólido prestigio en la realización de estudios económicos.

Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS)

El CELS trabaja desde 1979 en la promoción y protección de los derechos humanos y el fortalecimiento del sistema democrático en Argentina. Su creación respondió a la necesidad de encarar acciones rápidas y decisivas para detener las graves y sistemáticas violaciones de los derechos humanos. El CELS entiende que para dar solución a los problemas estructurales de violación a los derechos humanos en Argentina resulta indispensable contribuir al fortalecimiento de un Estado protector de los derechos humanos.

Centro de Estudios Multidisciplinarios (CEMTD)

El CEMTD es un centro académico creado en 1995, cuyo propósito es generar y promover espacios de encuentro y reflexión académica para desarrollar perspectivas teóricas e impulsar prácticas concretas vinculadas a sus tres áreas de trabajo: Educación, Infancia y Adolescencia, y Proyectos Sociales. Entre sus principales actividades se destacan la formación (modalidad virtual), la investigación, la intervención cultural y educativa, y el asesoramiento y supervisión de proyectos.

Centro de Estudios sobre Población, Empleo y Desarrollo (CEPED) – UBA

El CEPED fue creado en 1993 en la órbita de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Entre sus objetivos se destacan la investigación económica y social, la formación de docentes e investigadores y la asistencia técnica a organismos públicos y privados. Sus líneas de investigación son: mercado de trabajo, dinámica e inserción ocupacional de la población, desarrollo

argentino y de América Latina, cuestiones urbana y regional, y acción gubernamental en relación a los tópicos anteriores.

Centro de Estudios Políticos, Económicos y Sociales (CEPES)

El CEPES fue fundado en 2003 por el ex Vicepresidente y ex titular de la Comisión de Representantes Permanentes del Mercosur, Carlos Álvarez. Es un espacio de investigación, acción, propuestas y debate, un lugar abierto y pluralista, con vocación de convocar a quienes no participan del debate de la coyuntura, y especialmente a los jóvenes, a quienes CEPES considera deberían ser los principales sujetos de una renovación del país en todos sus niveles.

Centro de Evaluación y Estudios en Economía Social para el Alivio de la Pobreza (CESyP)

– UDTT

El CESyP fue creado por la Universidad Torcuato Di Tella en el año 2001. Su misión es contribuir al alivio de la pobreza mediante la investigación, formulación y evaluación de políticas sociales. El área de trabajo del CESyP es la Economía Social, abordada a partir de las siguientes líneas de investigación: Economía Laboral y Social, Macroeconomía, Microeconomía, Organización Industrial, Distribución del Ingreso, Educación. Como una de sus actividades más relevantes, el CESyP confecciona de forma bimestral el Índice de Confianza en el Gobierno.

Centro Interdisciplinario para el Estudio de Políticas Públicas (CIEPP)

El CIEPP fue fundado en 1989, y desde entonces se dedica a realizar investigaciones desde una perspectiva interdisciplinaria acerca de los modos de organización social y de las políticas públicas. Sus principales objetivos son: capacitar recursos humanos dotados para el análisis crítico de los problemas públicos relevantes, publicar y difundir las producciones vinculadas con sus temas de interés, y colaborar con movimientos sociales e intelectuales orientados a construir sociedades más justas, libres y participativas.

Centro de Investigaciones de Instituciones y Mercados de Argentina (CIIMA) - ESEADE

El CIIMA fue fundado en 2007 bajo la órbita de ESEADE. Su principal objetivo es la investigación y la difusión de la importancia que tiene el respeto de las instituciones, los derechos y la libertad de mercado para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Vinculan la calidad institucional con el crecimiento económico, y el desarrollo humano.

Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC)

CIPPEC se creó en el año 2000 como una organización independiente, apartidaria y sin fines de lucro, cuyo fin es analizar y promover desde una perspectiva aplicada políticas públicas que fomenten la equidad y el crecimiento de un Estado justo. Se organiza en cuatro áreas de trabajo dentro de las cuales se desarrollan un total de nueve programas específicos: Desarrollo Social; Desarrollo Económico; Fortalecimiento de las Instituciones y Gestión Pública. CIPPEC es en la actualidad uno de los Think Tanks con mayor visibilidad y nivel de participación en la Argentina.

Consejo Empresario Mendocino (CEM)

El CEM fue fundado en 1997 en Mendoza, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la sociedad. Su trabajo se aboca al crecimiento armónico de la provincia de Mendoza y el de cada uno de los departamentos. Sus investigaciones abordan temáticas tales como: finanzas públicas, atracción de inversiones, promoción industrial, seguridad vial, seguridad ciudadana, pobreza, y educación.

Consenso para el Desarrollo Argentino (CODA)

El CODA fue fundado en 2008 por el actual Vicepresidente de la Nación Julio Cobos. Su objetivo principal es constituirse en un ámbito abierto de participación ciudadana. CODA desarrolla trabajos de investigación, propuestas en políticas públicas y actividades de formación política a través de seminarios, conferencias y talleres de trabajo. Ello, con el fin de brindar respuestas a las cuestiones identificadas como prioritarias para el desarrollo integral de la Argentina.

Fundación de Investigaciones para el Desarrollo (FIDE)

FIDE fue creado en 1978 con el aporte de un conjunto de empresas argentinas y de otras fundaciones privadas. Tiene por objeto la investigación, el análisis y la evaluación de la problemática argentina, desde el punto de vista económico, social, jurídico y de política internacional. Las investigaciones están dirigidas a decisores públicos y del sector privado, a quienes ofrece numerosas herramientas, tales como datos básicos y artículos, para facilitar la toma de decisiones.

Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL)

FIEL fue creado en 1964 por la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, la Cámara Argentina de Comercio, la Sociedad Rural Argentina y la Unión Industrial Argentina. Es una institución que se dedica a la investigación económica, siendo una de las organizaciones de mayor trayectoria y prestigio en materia de estudios económicos, y un referente en la producción de información estadística de alta calidad. FIEL es una fuente de consulta permanente, proveedor de servicios útiles para una mejor gestión empresarial.

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO Argentina)

FLACSO, Argentina, referente destacado en investigación en ciencias sociales y en la formación de profesionales, fue creada en 1974 con el objetivo de formar a las nuevas generaciones latinoamericanas en programas de posgrado, bajo el ideal de promover la cooperación, procurar la colaboración y el intercambio entre los organismos internacionales, regionales y nacionales. Pionera en la educación de posgrado, combina el pluralismo ideológico con la excelencia. Ha publicado más de 800 libros y documentos de trabajo.

Fundación Capital

La Fundación Capital fue creada en 1994. Se dedica al desarrollo de conocimientos, conceptos y herramientas que permiten optimizar la gestión en organizaciones públicas y del ámbito privado, con el objetivo de promover el crecimiento con equidad. Entre sus principales actividades, se encuentran las siguientes: producción de informes económicos y sociales, proyecciones macroeconómicas, realización de conferencias, foros, desayunos de trabajo y cursos cortos de capacitación, apoyo técnico a organismos y decisores públicos, entre otros.

Fundación del Tucumán

La Fundación del Tucumán fue creada en 1985, como una organización empresaria nacional y está integrada por más de 100 empresas nacionales y regionales, con las que trabaja en forma conjunta. La Fundación del Tucumán tiene como misión contribuir al Desarrollo Sustentable de Argentina, a partir de la iniciativa privada, bajo la premisa de que la innovación y el compromiso social del empresariado son factores esenciales para la mejora de la competitividad, el desarrollo económico y el progreso social.

Fundación Derecho Social

La Fundación Derecho Social cuenta con sedes en las ciudades de Rosario y Santa Fe. Fue fundada en 2004 con el objetivo de atender al bien común, a través del desarrollo de actividades tales como: estudiar, investigar, divulgar, capacitar y accionar en beneficio de los derechos constitucionales, tanto de grupos como de los ciudadanos en particular. Tiene como líneas de interés la Transparencia, la Participación Ciudadana, la Protección de los Derechos Ciudadanos, Inclusión Social y Federalismo.

Fundación Grupo Sophia

La Misión del Grupo Sophia es conformar equipos de gente dispuesta y capacitada para asumir responsabilidades públicas. Sophia nació hace diez años a partir de un grupo de jóvenes con la vocación de colaborar con la Argentina. Trabajan con un enfoque práctico, con fuerte énfasis en la implementación de las políticas públicas.

Fundación Libertad

La Fundación Libertad fue creada en 1988 por un grupo de empresarios, profesionales e intelectuales, con sede en la ciudad de Rosario. Su objetivo es la investigación y difusión de temas de políticas públicas, tales como: Economía y Finanzas, Fortalecimiento Institucional, Desarrollo Ambiental, Cultura, Innovación Tecnológica, Gestión Agropecuaria, y Estudios Tributarios. Cuenta con el apoyo de más de 200 empresas privadas, y ha liderado la creación de REFUNDAR, Red de Fundaciones Argentinas.

Fundación Libertador

Fue creada en 1998 como un espacio de análisis, investigación, debate y ejecución de proyectos vinculados a las políticas públicas y privadas para el desarrollo de Mendoza. Trabaja por una Argentina con independencia económica, soberanía política y justicia social, desde un marco de valores profundamente cristianos y humanistas, sobre la base del desarrollo humano sustentable.

Fundación PensAr

Fundación PensAr trabaja en el ámbito de las ideas y las políticas públicas, con vocación de transformar las elaboraciones intelectuales en programas concretos de acción. PensAr promueve las ideas basadas en la libertad política, civil, intelectual y económica, difundiendo la democracia y el capitalismo moderno. Tiene especial interés en la formación de jóvenes interesados en contribuir al desarrollo de una Argentina próspera, republicana e integrada al mundo.

Fundación Siena

La Fundación Siena fue fundada en el año 2004. Su misión es diseñar y promover políticas y herramientas de gestión que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Realiza investigaciones y asistencia técnica en tres áreas: Finanzas Públicas, Políticas Sociales, e Instituciones Democráticas. Los resultados de sus investigaciones son difundidos a través de libros, documentos de trabajo y boletines, en formatos de fácil lectura, y dirigidos al público en general, y con la participación en medios de comunicación y publicaciones especializadas.

Gobiernos, Empresa, Sociedad y Economía (GESE) - IAE

El GESE pertenece al IAE, la Escuela de Negocios de la Universidad Austral. Su objetivo es fomentar 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, contribuyendo al desarrollo

del capital social, mejora de las políticas públicas y prácticas gubernamentales, y el fortalecimiento a las empresas. Procura construir asociaciones que provean oportunidades de formación y promuevan el desarrollo económico y social.

Instituto Argentino de Análisis Fiscal (IARAF)

El IARAF fue creado en la provincia de Córdoba en 2008, con el objetivo de constituirse en referente importante en temas fiscales y fortalecer las investigaciones sociales. Comprometido con el bienestar común de la sociedad, provee un espacio abierto, a favor del cambio, en el cual se puede reflexionar y debatir cualquier elemento económico. El IARAF se organiza en tres áreas de trabajo: Área Fiscal, Social, y Economía Real y se focaliza en la producción de investigaciones e informes cortos.

Instituto de Ciencias de la Administración (ICDA) - UCC

El ICDA fue creado por la Universidad Católica de Córdoba en 1967 con el objetivo de proporcionar instrumentos de gestión a quienes ocupan puestos de responsabilidad en el ámbito empresarial, formar agentes del cambio y ofrecer una propuesta educativa con una visión integradora, a través del pensamiento estratégico, creatividad, desarrollar habilidades de liderazgo y el trabajo en equipo. El ICDA se organiza en tres áreas de trabajo: Sector Público, Sociedad Civil, y Sector Privado.

Instituto de Altos Estudios Sociales (IDAES) - UNGS

El IDAES es un centro de excelencia académica de nivel internacional creado por la Universidad Nacional de General San Martín y la Fundación de Altos Estudios Sociales. Su objetivo es elaborar y difundir conocimientos desde una perspectiva humanística, pluralista y crítica. Cuenta con un área de investigación donde se desarrollan proyectos en ciencias sociales y un área de formación desde la cual se llevan a cabo maestrías, especializaciones, licenciaturas y programas especiales.

Instituto de Desarrollo Económico y Social (IDES)

El IDES, fundado en 1960, es una asociación civil sin fines de lucro de índole académica, dedicada al estudio de temas económicos, sociales, históricos, políticos y culturales. Promueve la investigación y formación en ciencias sociales. Su principal instrumento de difusión es *Desarrollo Económico - Revista de Ciencias Sociales*, que publica desde 1961. Constituye un foro abierto al debate, con especial énfasis en la problemática de Argentina y América Latina.

Instituto para el Desarrollo Social Argentino (IDESA)

La misión del IDESA es la generación de propuestas técnicamente rigurosas con el objetivo de influir en las políticas públicas del país y la región. Es un Instituto sin afiliación partidaria, fundado en 2003, especializado en la temática del mercado laboral; el sistema educativo y de capacitación laboral; la seguridad social; el sistema de salud y la asistencia social.

Instituto de Estudios Laborales y del Desarrollo Económico (IELDE) - UNS

El IELDE se creó en la Universidad Nacional de Salta en el año 2008. Sus objetivos principales son: asesorar a gobiernos, a organismos no gubernamentales y a otras instituciones, en los asuntos de su competencia; promover el desarrollo de programas y proyectos de investigación sobre estudios laborales y del desarrollo, así como la asistencia para la formación y consolidación de grupos de investigación en dichas áreas. Aborda la temática socio – laboral desde una perspectiva integral.

Instituto de estudios Económicos sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL) – Fundación Mediterránea

El IERAL fue creado en 1977 por la Fundación Mediterránea, una asociación civil con sede en la provincia de Córdoba, abocada a la investigación de problemáticas económicas nacionales y latinoamericanas. Es uno de los Think Tanks con amplia trayectoria en la Argentina. Su metodología de trabajo facilita la interacción entre investigadores –que realizan estudios de economía aplicada- y los empresarios –quienes aportan su experiencia como operadores de la economía real-.

Instituto Hayek

Debido a la necesidad de establecer las alternativas para un mejor estándar de vida, el Instituto Hayek fue creado en el año 2001, con el propósito de fomentar las investigaciones, el desarrollo de programas educativos y la difusión de los principios rectores de la sociedad libre en los campos de la filosofía, la economía, el derecho, la historia, la ética y la política. Busca influir en el clima de opinión, especialmente a través de la comunidad universitaria, por lo que se aboca a la elaboración de investigaciones y la realización de cursos y videoconferencias con universidades del interior del país.

Observatorio de la Maternidad (OM)

Con el objetivo de promover el valor social de la maternidad, el OM comenzó sus actividades en 2005. Pretende mejorar la calidad de las políticas públicas y privadas dirigidas a las madres, sus hijos y sus familias. Realiza investigaciones en torno a las características sociales, laborales, demográficas, sanitarias, y educativas de las madres en la Argentina y elabora propuestas de implementación posible, al mismo tiempo, cuenta con un banco de información dirigida a los tomadores de decisión, investigadores y centros de estudios con interés en el tema.

Observatorio Social

El OS fue creado en el año 1999 con el propósito de apoyar al sector público, empresas y organizaciones de la sociedad civil, para mejorar la administración de sus programas sociales, a través del asesoramiento, capacitación y diseño de programas específicos. El OS, cuenta con estudios de la evolución de los principales indicadores sociales y económicos que afectan las condiciones de vida de los ciudadanos en la Argentina.

Poder Ciudadano

Poder Ciudadano fue creado en 1989 para defender los derechos cívicos en Argentina. Promueve la participación ciudadana, la transparencia y el acceso a la información pública para fortalecer las instituciones de la democracia. PC cree que en la pluralidad se puede construir un pensamiento cívico que comprometa a los participantes mas allá del voto, dejando de lado las diferencias para fortalecer el verdadero valor de la democracia. Desde 1993 Poder Ciudadano es el Capítulo Argentino de Transparency International.

Unidos del Sud

El Grupo Unidos del Sud fue creado en el año 2001 por Francisco de Narváez con el objetivo de realizar investigaciones y propuestas de políticas públicas. Se define como un “do tank” más que un Think Tank, por considerar que sólo involucrándose en todas las etapas de la política pública es posible asegurar su éxito. Mantiene una alianza de trabajo con Unidos por la Justicia. Pretende la construcción de un proyecto de Nación superador, capaz de conjugar solidez técnica con voluntad y factibilidad política.

Unidos por la Justicia

La misión de Unidos por la Justicia es crear un ámbito para el desarrollo profesional y personal de los socios que les permita trabajar para afianzar el Estado de Derecho, fortalecer el sistema democrático y elevar los niveles de seguridad física y jurídica. Reúne a destacados expertos e investigadores con un elevado “know how” en la reforma del sistema legal y judicial y del sector público en general.

B. Referentes entrevistados

TTKs		Referentes entrevistados	
		Nombre	Cargo al momento de la entrevista
CIP	AAPS	Aldo Neri	Vicepresidente
	CADAL	Gabriel Salvia	Presidente
	CEFED	Horacio Fernández	Presidente
	CEM	Silvia Jardel	Gerente General
	CIEPP	Corina Rodríguez	Directora Académica
	CIPPEC	Nicolás Ducoté	Director General
	FIEL	Juan Luis Bour	Economista Jefe
	Fundación Libertad	Daniel Maggiolo	Relaciones Institucionales
	Fundación Siena	Gisell Cogliandro	Directora Ejecutiva
	IARAF	Sofía Devalle	Economista
	IDESA	Jorge Colina	Jefe de Investigaciones
	Instituto Hayek	Roberto Dania	Director Académico
	OM	Carina Lupica	Directora Ejecutiva
	OS	Gabriela Agosto	Directora Ejecutiva
CA	CARI	Federico Merke	Director Adjunto de Asuntos Académicos
	CEDES	Ana M. García de Fanelli	Directora
	CEDLAS	Guillermo Cruces	Subdirector
	CEGGOP - UCEMA	Rodolfo Apreada	Director
	CIIMA	Aldo Abram	Director Ejecutivo
	FLACSO	Miguel Lengyel	Director
	ICDA	Guillermo Martínez Ferrer	Director General
AG	ACIJ	Gustavo Maurino	Director Ejecutivo
	ADC	Álvaro Herrero	Director Ejecutivo
	ASAP	Gonzalo Lecuona	Secretario Ejecutivo
	CELS	Gastón Chillier	Director Ejecutivo
	Poder Ciudadano	Delia Ferreira Rubio	Presidenta

TTKs		Referentes entrevistados	
		Nombre	Cargo al momento de la entrevista
FP	ACEP	Oscar Ensinck	Presidente
	CEPES	Facundo Nejamkis	Director Ejecutivo
	Fundación Sophia	Carolina Stanley	Directora
	Fundación Libertador	Ricardo Reta	Director Ejecutivo
	Fundación PensAr	Fernando Santillán	Responsable de Comunicación
	Unidos del Sud	Gustavo Ferrari	Presidente

C. Cuestionario utilizado para el trabajo de campo

FUNDACIÓN KONRAD ADENAUER - FUNDACIÓN SIENA
Proyecto de Investigación
"THINK TANKS EN ARGENTINA 2010 Y SU PARTICIPACIÓN EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS
Encuesta de Relevamiento

Fecha:

Encuesta N°:

Organización:

Nombre del encuestado:

Cargo dentro de la Organización:

A) ORGANIZACIÓN Y AUTORIDADES

- 1- ¿Cuándo inició sus actividades la organización?
- 2- ¿Quiénes son sus autoridades?
- 3- ¿Quiénes integran el Órgano de Conducción (directorio, comisión directiva, etc.)? ¿Cuál es la profesión de los mismos? ¿Pertenece a alguna empresa privada u organismo público?
- 4- Este órgano ¿cada cuánto se renueva? ¿Sus miembros pueden ser reelegidos en sus funciones?

B) ORGANIZACIÓN INTERNA (ÁREAS DE INVESTIGACIÓN Y RRHH)

- 5- ¿Cuáles son las áreas de investigación que posee la organización?
- 6- ¿La organización de las áreas de trabajo obedece a los diferentes temas de investigación a los que se dedican?
- 7- En general, la mayoría de los investigadores de esta organización son: (especificar cantidad)
 - Estudiantes:
 - Universitarios:
 - Magísters:
 - Doctores:
- 8- ¿Cuántos miembros integran cada área? ¿De qué manera se organizan las mismas? ¿Puede cada una de ellas definir un perfil del personal que emplea?

C) ACTIVIDADES, TEMAS DE INVESTIGACIÓN Y DESTINATARIOS

9- ¿Cuáles son las principales actividades que realizan? (marcar con una cruz)

- Investigación
- Asistencia técnica a organismos / decisores públicos
- Capacitación / Formación
- Seminarios y Workshops
- Presentación de publicaciones
- Publicación en medios de prensa y medios especializados
- Reuniones con decisores públicos
- Otros (especificar).

10- ¿Cuáles son los temas abordados en las principales publicaciones realizadas durante el año 2008/2009?

11- ¿Cuáles son los temas que planean abordar en sus principales proyectos a realizar durante el presente año?

12- ¿Qué formato adoptan las publicaciones que realizan? (marcar con una cruz)

- Libros
- Documentos de Trabajo
- Boletines
- Otros (especificar)

13- ¿Existe una periodicidad establecida para cada uno de los formatos?

14- ¿A quiénes consideran como el público destinatario de los distintos productos?

15- ¿Consideran que el Congreso Nacional debería ser un destinatario destacado de las investigaciones y propuestas generadas por su organización?

16- (En caso de ser un CIP). ¿Considera que el sector empresario es el principal destinatario de los productos de su organización?

D) PARTICIPACIÓN EN EL CICLO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

17- En los productos de la organización ¿existen propuestas de políticas públicas, reformas administrativas, cambios en marcos regulatorios, apoyo a proyectos presentados ante el Congreso, u otras medidas similares?

18- ¿Diría que su organización se involucra en alguna de las etapas del proceso de políticas públicas?

19- ¿En cuál? (marcar con una cruz)

- Identificación del problema (agenda pública)
- Diseño de la política
- Implementación
- Monitoreo y Evaluación

20- ¿Por qué su organización considera que debe centrarse en esa etapa en particular?

E) FUENTES DE FINANCIAMIENTO

21- ¿Cuales organizaciones constituyen los principales patrocinantes de su organización?

22- Los patrocinantes que acaba de mencionar ¿aportan a la organización más allá de los proyectos que se realicen o financian proyectos en particular? ¿Existe algún criterio de clasificación de quienes aportan a la organización (especificar)?

- 23- ¿Reciben financiamiento internacional (organismos internacionales y fundaciones)? ¿De qué manera accedieron al mismo?
- Por la presentación de un proyecto
 - Como aporte de apoyo institucional
 - Por servicios provistos por la organización
 - A modo de donación
 - Es el aporte de una filial internacional
 - Otros.
- 24- ¿Reciben financiamiento público?
- 25- ¿Cree que la agenda de investigación de la organización se ve condicionada por la procedencia del financiamiento y la necesidad de mantenerlo?
- 26- ¿Cree que sería positivo establecer un mecanismo de financiamiento público a los think tanks? ¿Considera que su implementación podría afectar la autonomía de la organización?
- 27- Monto estimado del presupuesto anual de la organización (en pesos argentinos) (marcar con una cruz)
- Hasta \$100.000
 - \$100.001 – \$250.000
 - \$250.001 - \$500.000
 - \$500.001 - \$1.000.000
 - \$1.000.001 - \$2.500.000
 - Mas de \$2.500.000

F) NETWORKING / RELACIÓN CON ACTORES POLÍTICOS

- 28- ¿Trabajan en conjunto con otras fundaciones u organismos públicos y privados? ¿En qué proyectos?
- 29- ¿Mantienen en la actualidad alguna alianza con otras organizaciones, ya sean estas nacionales o internacionales? ¿Forman parte de alguna red o consorcio de organizaciones que le dé más fuerza y visibilidad a las investigaciones y propuestas?
- 30- ¿La organización tiene algún tipo de identificación política o afinidad partidaria? ¿De qué manera se define?
- 31- ¿Cree que en Argentina existe voluntad de parte de los actores políticos y los think tanks en colaborar entre sí?
- 32- (En caso de respuesta negativa) ¿Cuáles cree que son los principales obstáculos?
- 33- ¿Considera que una mayor proximidad e identificación explícita con algún actor político – partidario afecta de manera negativa la posibilidad de permanencia en el tiempo de la organización (y viceversa)?

G) MECANISMOS DE INCIDENCIA Y APRENDIZAJE

- 34- ¿La incidencia en las decisiones sobre políticas públicas es un objetivo central de la organización?
- 35- ¿Cuáles son las principales claves y recursos que la organización moviliza para incrementarla?
- 36- ¿Disponen de un área o responsable específico encargado de trazar una estrategia de incidencia?
- 37- ¿Cómo miden la incidencia? ¿Cuáles son los criterios de éxito?
- 38- ¿Cómo y a quién comunican las experiencias de incidencia logradas por la organización? ¿Consideran que lo hacen de forma sistemática?

39- ¿Su organización se nutre de las lecciones de experiencias exitosas de otras organizaciones para incrementar la suya propia? ¿De qué forma lo hacen?

H) EVOLUCIÓN 2004 – 2009

40- ¿Cuáles considera que fueron los cambios más destacados de la organización durante el período 2004 – 2009?

Dimensión		Cambios	Causa / Motivación / Incentivo
1	Estructura		
2	Temáticas		
3	Actividades		
4	Incidencia		
5	Alianzas		
6	Financiamiento		
7	Desafíos 2010		

Muchas gracias por su colaboración!

BIBLIOGRAFÍA

- Abelson, Donald (2006). *"A Capitol Idea"*. McGill-Queen's University Press, Canadá.
- Acuña, Carlos H. (2009). "Análisis comparativo de cuatro estudios de caso sobre Institutos de Investigación de Políticas (o think tanks) en México, Brasil, Ecuador y Uruguay", en V. Weyrauch (comp.) *Acercando la investigación a las políticas públicas en América Latina*, CIPPEC, Buenos Aires, Argentina.
- Baier, Gerald y Bakvis, Herman (2001). "Think tanks and political parties: competitors or collaborators?", en ISUMA, *Canadian Journal of Policy Research*, vol 2, nº 1, primavera.
- Belletini, Orazio (2006). *El papel de los centros de política pública en las reformas públicas implementadas en América Latina*. En A. Garcé y G. Uña (comps.) *Think tanks y políticas públicas en Latinoamérica. Dinámicas globales y realidades regionales*. IDRC y KAS Buenos Aires: Prometeo Libros, 2006.
- Braun, Miguel; Chudnovsky, Mariana; Ducoté, Nicolás y Weyrauch, Vanesa (2006). "Lejos de Thinktanklandia: los institutos de investigación de políticas en los países en desarrollo", en A. Garcé y G. Uña (comps.) *Think tanks y políticas públicas en Latinoamérica. Dinámicas globales y realidades regionales*. IDRC y KAS Buenos Aires: Prometeo Libros, 2006.
- Camou, Antonio (2009). ¿Quo vadimus sartori? Ciencia política y políticas públicas en el marco de una polémica". *Andamios*, revista de investigación social, vol. 6, Nro 11. (p.p 11-40). Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México, agosto.
- Camou, Antonio (2006). *El Saber detrás del Trono*, en: A. Garcé y G. Uña (comps.) *Think tanks y políticas públicas en Latinoamérica. Dinámicas globales y realidades regionales*. IDRC y KAS Buenos Aires: Prometeo Libros, 2006.
- Caplan, Nathan (1979). *The Two – Communities Theory and Knowledge Utilization*. American Behavioral Scientist Literature, Political Studies.
- Cavarozzi, Marcelo (1991). "Más allá de las transiciones democráticas en América Latina", *Revista de Estudios Políticos*, Nueva Epoca # 74, Centro de Estudios Constitucionales, Madrid, octu
- Datta, Ajoy., Nicola Jones and Enrique Mendizábal (2010). "Think Tanks and the Rise of the Knowledge Economy: Their Linkages with National Politics and External Donors" en Garcé, A. and Uña G. (eds) "Think tanks and Public Policy in Latin America", Fundacion Siena / CIPPEC, Buenos Aires, Argentina. 2010.
- Ducoté, Nicolás (2006). "El desarrollo de algunas Capacidades Internas Críticas para la incidencia efectiva de los Think Tanks en Políticas Públicas", en A. Garcé y G. Uña (comps.) *Think tanks y políticas públicas en Latinoamérica. Dinámicas globales y realidades regionales*. IDRC y KAS Buenos Aires: Prometeo Libros, 2006.
- Garcé, Adolfo (2009). *Panorama de la relación entre think tanks y partidos políticos en América Latina. Estudio marco*. En: E. Mendizábal y K. Sample (comps.) *Dime a quién escuchas. Think Tanks y partidos políticos en América Latina*, IDEA – ODI. Lima, Perú.
- Garcé, Adolfo y Uña Gerardo (eds) (2010). "Think tanks and Public Policy in Latin America", Fundacion Siena / CIPPEC, Buenos Aires, Argentina.

Garcé, Adolfo y Uña, Gerardo (comps.) (2006). "Think tanks y políticas públicas en Latinoamérica. Dinámicas globales y realidades regionales." IDRC y KAS, Buenos Aires: Prometeo Libros, 2006.

Lardone, Martín y Roggero, Marcos (2010). "Estudio sobre monitoreo y evaluación de la incidencia en políticas públicas de Institutos de Investigación de Políticas (IIPs) de la región". Programa ". Versión Preliminar, GND / CIPPEC.

Lardone, Martín y Donadi Luciano (2006) "Construyendo consenso. La modernización del Estado y los mecanismos de articulación entre Bancos Multilaterales de Desarrollo y Think Tanks en Argentina", en A. Garcé y G. Uña (comps.) Think tanks y políticas públicas en Latinoamérica. Dinámicas globales y realidades regionales. IDRC y KAS Buenos Aires: Prometeo Libros, 2006.

Lupica, Carina et ál (2003). "Fortalecimiento institucional de los Consejos Consultivos. Programa Jefas y Jefes de Hogar". Grupo Sophia, Caritas Argentina, Foro Sector Social, Consejo Nacional Cristiano Evangélico, AMIA. Buenos Aires, Argentina.

McGann, James (2009). The Global Go - To Think Tanks: The Leading Public Policy Research Organizations in the World. "The Think Tanks & Civil Societies Program". Disponible en www.fpri.org

McGann, James (2008). *Survey of think tanks*, Foreign Policy Research Institute: Philadelphia, USA.

Mendizábal, Enrique (2006). *Building Effective Research Policy Function and Form*. WP 276, ODI, London, UK;

Neilson, Stephanie (2001). *Knowledge Utilization and Public Policy Processes: A literature Review*. IDRC - Supported Research and its Influence on Public Policy, Evaluation Unit, IDRC, Canadá.

Oszlak, Oscar y O'Donnell, Guillermo (1976). Estado y Políticas Estatales en América Latina: Hacia una estrategia de investigación, Documento CEDES / CLACSO N° 4.

Pollard, Amy y Court, Julius (2005). *How Civil Organizations Use Evidence to Influence Policy Processes: A literature review*. WP 249, ODI, London, UK.

Sherwood Truitt, Nancy (2000). *Think Tanks in Latin America*, en J. McGann y R. Weaver Kent (comps.) "Think Tanks and Civil Societies: Catalyst for Ideas and Action", London: Transaction Publishers.

Smulovitz, Catalina (coord.) y Urribarri, Daniela (2008). "Organizaciones Sociales e Incidencia en Políticas Públicas: Actores y Contexto en el Caso Argentino". Centro Edelstein de Investigaciones Sociales, Río de Janeiro, Brasil.

Sorj, Bernardo y Schwartzman, Simón (2007). *Democracia y actores del conocimiento en América Latina*. Proyecto Plataforma Democrática, Centro Edelstein de Ciencias Sociales. Río de Janeiro, Brasil.

Stein, Ernesto, Mariano Tommasi, Koldo Echebarria, Eduardo Lora y Mark Payne (coords) (2006). "La política de las políticas públicas. Progreso económico y social en América Latina". Banco Interamericano de Desarrollo, Harvard University: Editorial Planeta, 2006.

Stone, Diane (2004). "Recycling Bins, Garbage Cans or Think Tanks? Contesting Three Myths Regarding Policy Analysis Institutes", *Comparatives Perspectives on Scientific Expertise for Public Policy*.

Stone, Diane; Maxwell, Simon and Keating, Michael (2001). "Bringing Research and Policy", International Workshop funded by the UK Department for International Development, Radcliffe House, July.

Tamayo Sáez, Manuel (1997). "El análisis de las políticas públicas". En: R. Bañon y E. Carrillo (comps.) La nueva Administración Pública. Madrid: Editorial Alianza.

Thompson, Andrés (1994). "Think Tanks en la Argentina: Conocimiento, Instituciones y Política", Documento CEDES / 102, Serie Organizaciones No Gubernamentales y Filpantropía. Buenos Aires.

Uña, Gerardo; Lupica, Carina y Strazza, Luciano (2009). *Think Tanks y Pobreza en América Latina: el rol de los pensadores en el mercado de las políticas sociales en Argentina, Chile y México*. Revista del CLAD Reforma y Democracia N° 44, Venezuela.

Uña, Gerardo (2006). "Think Tanks en Argentina: sobreviviendo a la tensión entre la participación y la permanencia", A. Garcé y G. Uña (comps.) *Think tanks y políticas públicas en Latinoamérica. Dinámicas globales y realidades regionales*. IDRC y KAS Buenos Aires: Prometeo Libros, 2006.

Uña, Gerardo; Cogliandro, Gisell y Labaqui, Juan (2004). "Políticas Públicas y toma de decisiones: los think tanks en Argentina", Documento de Trabajo, Fundación Konrad Adenauer. Buenos Aires.

Weyrauch Vanesa, Julia D'Agostino, Clara Richards y Francisca Browne (2010) "Tierra fértil. La gestión del conocimiento sobre incidencia en políticas públicas se asoma en América Latina", CIPPEC, Buenos Aires, Argentina.

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

AUTORES

Gerardo Uña

Lic. en Economía de la Universidad de Buenos Aires. Co-fundador e investigador de la Fundación Siena. Jefe de la Unidad Ejecutora del Proyecto Sistema de Información Financiera para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE), Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda de Chile. Consultor Senior del Banco Mundial – Unidad de Sector Público para América Latina y el Caribe, en Argentina, Chile, México, Perú, Paraguay y Ecuador, y Consultor Senior del BID en Argentina, Uruguay y Bolivia. Fue asesor de la Subsecretaría de Presupuesto del Ministerio de Economía de Argentina y del Vice Ministerio de Administración Financiera del Ministerio de Hacienda de Paraguay. Trabajó en varias instituciones públicas de Argentina, tales como la Agencia de Recaudación de Impuestos, la Agencia de Pensiones del Nivel Federal y de la Provincia de Buenos Aires, así como en el Ministerio de Desarrollo Social. Ha realizado diversas investigaciones sobre think tanks y políticas públicas en América Latina.

Carina Lupica

Licenciada en Ciencia Política de la Universidad Católica de Córdoba y Máster en Economía y Políticas Públicas del Instituto Torcuato Di Tella. Se especializó en desarrollo social y equidad. Actualmente es Directora Ejecutiva y Académica de la Fundación Observatorio de la Maternidad, Investigadora principal de la Fundación Siena, Consultora de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de Chile, e Investigadora asociada de la corporación Comunidad Mujer (Chile).

Ha publicado diversos trabajos sobre políticas sociales, Consejos Consultivos del Programa Jefas y Jefes de Hogar, rol de los Think Tanks en políticas sociales, situación social y laboral de las mujeres y las madres en la Argentina, y corresponsabilidad social de los cuidados. Desempeñó funciones en PAMI y en el Instituto de Previsión Social de la Provincia de Buenos Aires. Fue miembro de la Comisión Nacional de Cáritas Argentina, y de distintas fundaciones como investigadora en temas de políticas sociales.

Luciano Strazza

Licenciado en Ciencia Política de la Universidad de Buenos Aires. Becario de la Maestría en Administración y Políticas Públicas en la Universidad de San Andrés. Consultor externo del BID en temas gestión de políticas sociales y servicio civil. Realiza investigaciones sobre Think Tanks e instituciones para la Fundación Siena. Es consultor externo de TOP (Tecnología para la Organización Pública). Se desempeñó como consultor en la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación.



**FUNDACION
siena**

investigación aplicada de políticas públicas

La Fundación Siena es un centro de estudios sin fines de lucro, cuya misión es aportar propuestas de políticas públicas que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

A través de nuestro trabajo desarrollamos proyectos de investigación aplicada y elaboramos propuestas innovadoras y de factible implementación que contribuyan a incrementar la calidad de las políticas sociales, económicas e institucionales de Argentina en beneficio de los ciudadanos. Para ello, trabajamos desde una perspectiva interdisciplinaria que integra los aspectos socio-económicos, políticos-institucionales y comunicacionales.

Nuestra meta es realizar aportes que contribuyan a construir una sociedad justa e igualitaria, con una economía sustentable y equilibrada, orientada al servicio del bien común.

www.fundacionsiena.org.ar / info@fundacionsiena.org.ar



**Konrad
Adenauer
Stiftung**

La Fundación Konrad Adenauer es una institución política alemana fundada en el año 1964, comprometida con el movimiento demócrata cristiano, cuyo nombre honra al primer Canciller Federal. Sus actividades, tanto en Alemania como en el resto del mundo, se rigen por los principios que determinaron la obra de Konrad Adenauer. En la cooperación internacional, los objetivos de la

Fundación se centran en mantener la paz y la libertad en todo el mundo, fortalecer la democracia, luchar contra la pobreza y conservar el entorno de vida natural para las generaciones venideras. Para esto, tiene presencia en más de cien países con alrededor de doscientos proyectos y programas de formación política, elabora bases científicas para la acción política, otorga becas a personas altamente dotadas e investiga la historia de la democracia cristiana, apoya el movimiento de unificación europea y los procesos de integración regional, promueve el entendimiento internacional y fomenta la cooperación en la política del desarrollo.

www.kas.de / info.buenosaires@kas.de



Suipacha 1175, Piso 3° (C1008AAW)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.
(54 11) 4326-2552
info.buenosaires@kas.de / www.kas.de



Av. Raúl Scalabrini Ortíz 2019 8° E (C1425DBB).
Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.
(54 11) 4832-5047.
info@fundacionsiena.org.ar / www.fundacionsiena.org.ar