

Think tanks partidarios: ¿conocimiento para política pública o activismo político? El caso de la Fundación Pensar y PRO en Argentina

*Partisan Think Tanks: Knowledge for Policy of Political Activism?
The Case of Fundación Pensar and PRO Party in Argentina*

LEANDRO ECHT*

Politics & Ideas, Global

On Think Tanks, Reino Unido

leandroecht@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.46468/rsaap.14.1.A3>

Mientras que los partidos políticos han sido ampliamente abordados en la literatura clásica sobre instituciones políticas, los think tanks han sido mayormente estudiados desde perspectivas de políticas públicas. Este trabajo integra estos dos objetos de estudio al analizar la relación entre el partido político Propuesta Republicana (PRO) y la Fundación Pensar en Argentina. El objetivo de esta investigación es doble. Primero el trabajo reflexiona sobre la noción de think tank partidario, un actor poco abordado por la literatura especializada y presenta un marco para estudiar a estos actores, el cual incluye cuatro dimensiones: el sistema de partidos, las funciones del think tank, su autonomía estratégica y su sostenibilidad. Segundo, a partir de este marco, el documento analiza la evolución de Pensar y su contribución al crecimiento y a la victoria del partido en las elecciones presidenciales de 2015.

Introducción

En Argentina, el mayor desarrollo y crecimiento de las fundaciones políticas se dio con el retorno democrático en la segunda mitad de los años 80 (Thompson, 1994). Los años 90 vieron emerger nuevas fundaciones al compás del paradigma de la “tecnopolítica”, la mayoría de corte neoliberal, muchas de las cuales lograron posicionar cuadros en la administración pública (Heredia, 2004). Pero más allá de estas estas olas de fundaciones, por lo general vinculadas a ciertos liderazgos y de poca durabilidad, las fuerzas

* El autor agradece el aporte de dos evaluaciones anónimas a una versión previa de este artículo.

políticas no han logrado consolidar *think tanks* internos que contribuyan a conformar el horizonte programático del partido.

Recientemente, una experiencia de *think tank* partidario se ha destacado por su evolución y consolidación en el país. El 15 de junio de 2010 el partido Propuesta Republicana (PRO) relanzó la Fundación Pensar, su “usina de ideas”. En las elecciones presidenciales de 2011, Pensar tuvo como objetivo principal el armado de planes para implementar en un eventual gobierno de Mauricio Macri, líder y candidato del partido.

A partir de su relanzamiento, la Fundación atravesó diversas etapas que, en forma incremental, dieron como resultado su institucionalización en el marco de la estructura de PRO, al punto de volverse una pieza clave de la estrategia nacional del partido. En el marco de las elecciones presidenciales de 2015, Pensar se erigió como la fundación política más consolidada y como aquella cuyo trabajo más se ajustó a las funciones distintivas de la categoría *think tank*: producción de conocimiento aplicado con pretensión de incidencia (Acuña, 2009).

Profundizar en el estudio de las relaciones entre *think tanks* partidarios y partidos políticos es relevante en tanto se trata de una modalidad particular de vínculo entre las esferas del conocimiento y de la política. A su vez, el análisis de la Fundación Pensar y sus vínculos con el PRO permite integrar en una misma discusión dos objetos de estudio que remiten a tradiciones académicas distintas: los partidos políticos, abordados por los estudios más clásicos de la ciencia política enfocados en las instituciones políticas, y los *think tanks*, que conciernen a los estudios de política pública (Garcé, 2009). Además, la experiencia de Pensar ofrece una oportunidad para reflexionar acerca de la noción de *think tank* partidario, un actor escasamente abordado por la literatura especializada.

El estudio parte de la suposición de que, en tanto “usina de ideas”, Pensar produce conocimiento vinculado a las políticas públicas y acerca alternativas de política pública a los decisores y referentes del partido. El trabajo busca responder a las siguientes preguntas: ¿Qué factores, contextuales e inherentes a las fuerzas políticas, favorecen la emergencia y consolidación de un *think tank* partidario como Pensar? ¿Qué funciones cumple un *think tank* partidario en el marco de la estructura de un partido político con aspiraciones presidenciales? ¿Cómo mantiene un *think tank* partidario su autonomía relativa al tiempo que responde a las necesidades del partido político? ¿Qué factores influyen en la sostenibilidad del *think tank*?

Para abordar la experiencia de la Fundación Pensar se propone, en primer lugar, un marco de análisis que integra cuatro dimensiones: el sistema de partidos, las funciones del *think tank*, su autonomía estratégica y su

sostenibilidad. En segundo lugar, se analiza a la Fundación Pensar a partir de la metodología de estudio de caso. Se realizó un relevamiento y una sistematización de fuentes primarias y secundarias entre el último trimestre de 2014 y el último trimestre de 2015. En este período se exploró documentación existente sobre la Fundación Pensar, incluidas sus publicaciones y otros productos públicos de su producción hasta 2015. Además, se realizaron 28 entrevistas en profundidad: 13 a miembros de la Fundación en sus diversas etapas, 14 a referentes del partido¹, y una a un académico especializado en el estudio del PRO, las cuales se suman a las entrevistas a expertos para la construcción del marco. También se consideraron artículos de ediciones digitales de diarios y portales de noticias.

El desarrollo de un marco para el estudio de los *think tanks* partidarios representa un aporte para el estudio sistemático de estas experiencias. El estudio de caso contribuye a generar conocimiento sobre el origen, la evolución, el funcionamiento y la consolidación de los *think tanks* partidarios ante la ausencia de documentación de estas experiencias en trabajos académicos y profesionales. A su vez, los hallazgos de este trabajo y las lecciones que acerca sobre Pensar resultan relevantes para aquellos partidos políticos y emprendedores de políticas que quieran conformar o fortalecer el funcionamiento de un *think tank* partidario.

La primera sección de este trabajo aborda el vínculo entre conocimiento experto y política, y se sumerge en la discusión de la categoría *think tank*, sus funciones y la cuestión de la independencia. La segunda sección recorre diversos aportes teóricos sobre la relación entre partidos políticos y *think tanks*, con especial foco en la caracterización de los *think tanks* partidarios, a la vez que propone una definición para esta categoría. La tercera sección presenta el marco para el estudio de los *think tanks* partidarios y presenta las cuatro dimensiones que se consideran. En la cuarta sección se aplica el marco al estudio de la Fundación Pensar en tanto *think tank* del partido PRO. Finalmente, se presentan las conclusiones generales y se sugieren preguntas para futuras investigaciones.

El rol de los *think tanks* en la relación entre conocimiento y política

Las ciencias sociales han reflexionado desde distintos ángulos acerca de la relación entre el “campo del saber” y el “campo del poder” (Morresi y

¹ En ocasiones, esta división de roles se realizó con fines analíticos, en tanto muchos entrevistados desempeñaban funciones en Pensar, en el partido y en la administración pública de la Ciudad de Buenos Aires.

Vommaro, 2011), y entre los ámbitos de generación de conocimiento y su aplicación en el proceso de políticas. Muchas veces, estas reflexiones han buscado entender la naturaleza de la influencia del primer campo en el segundo (Brunner, 1993; Camou, 2006).

Morresi y Vommaro (2011) sostienen que el conocimiento experto cumple tres funciones en relación a la política. Por un lado, una función instrumental: su aplicabilidad genera que los decisores recurran a individuos y organizaciones expertas para definir, explicar y discutir problemas de política pública, y establecer criterios y procedimientos para su resolución (Pereyra, 2011). El conocimiento experto también cumple una función simbólica: la legitimación de discursos y cursos de acción (Morresi y Vommaro, 2011), en la medida en que su autoridad es reivindicada independientemente de cualquier proyecto político (Pereyra, 2011). La tercera es la función de redes, en tanto los portadores de conocimiento tienen la capacidad de articular redes de contactos (Morresi y Vommaro, 2011), que se ponen en circulación para ejercer influencia en política pública, pero también para movilizar recursos.

Los *think tanks* son uno de los espacios en donde se desarrolla conocimiento experto, siendo muchas veces caracterizados como puentes entre la academia y la administración pública. Así, en numerosas ocasiones el estudio de estas instituciones ha sido abordado como puerta de entrada para profundizar en la relación entre conocimiento y política (Heredia, 2004; Acuña, 2009; Strazza, 2011).

Los *think tanks* varían considerablemente en lo que refiere a su fisonomía (tamaño, estructura, áreas de estudio) y a su identidad (algunos son más académicos, otros se centran en la incidencia). Ante la diversidad de especificidades, diversos autores argumentan que la caracterización de los *think tanks* debe hacerse a partir de la función desempeñada y no de las características institucionales (Stone y Garnett, 1998; Acuña, 2009). Dos funciones conforman el carácter distintivo de los *think tanks*: la producción de conocimiento mediante investigación como actividad central y el uso de ese conocimiento para incidir en las decisiones públicas.

Pero, a pesar de su base funcional común, en tanto fenómeno global estas organizaciones se manifiestan de un modo particular en los distintos contextos locales (Garcé y Uña, 2006), en función de los procesos socio-históricos que caracterizan a una sociedad (Acuña, 2009), de las culturas políticas nacionales y los arreglos institucionales (Stone y Garnett, 1998), o de las tradiciones jurídicas. Un clivaje importante para entender las tradiciones nacionales de *think tanks* refiere a la cuestión de la independencia. La tradición norteamericana sugiere que los *think tanks* son grupos relativamente autónomos con una identidad jurídica propia y que participan

en el análisis de la política de forma independiente del gobierno, de los partidos políticos y de los grupos de presión. En países asiáticos, los *think tanks* pueden encontrarse en el interior de las corporaciones (Stone y Garnett, 1998). Los *think tanks* chinos son patrocinados por el gobierno. En Malasia y otros países del Este Asiático, los *think tanks* son semi-independientes y tienen estrecha interacción con el gobierno o figuras políticas (Stone, 2005). En Rusia, muchos *think tanks* operan dentro del gobierno (Sandle, 1998). En Alemania, los partidos mayoritarios cuentan con fundaciones políticas, apoyadas directa o indirectamente por el Estado (Fieschi y Gaffney, 1998). En América Latina, es común identificar a *think tanks* patrocinados por líderes políticos o partidarios, o con una marcada alineación con las corrientes ideológicas de turno.

La diversidad de tradiciones nacionales y regionales en materia de *think tanks* refuerza la idea según la cual lo que define a estas organizaciones es su especialización en la generación y difusión de información e ideas sobre problemas de gobierno y políticas públicas con el fin de incidir en las decisiones públicas, presenten o no afinidad con, o adhieran a, otros actores de la comunidad política.

***Think tanks* partidarios: buscando su especificidad**

Un recorrido por la literatura especializada en *think tanks* sugiere que existe una proliferación de aproximaciones al concepto de *think tank* partidario, muchas veces como tipos de la categoría *think tank*, pero que no existe consenso en torno a los atributos que definen a estos actores.

Baier y Bakvis (2006) sostienen que la relación entre partidos políticos y *think tanks* puede ir de la competencia hasta la colaboración, según las tradiciones nacionales. Por ejemplo, en Canadá los *think tanks* operan directamente sobre la opinión pública, siendo percibidos como competidores por los partidos. En el otro extremo del continuo se sitúa Alemania, con una tradición de fundaciones vinculadas a los partidos políticos. Estados Unidos e Inglaterra ofrecen modelos intermedios de cooperación/competencia entre *think tanks* y partidos. Del trabajo de Baier y Bakvis se desprende la distinción entre *think tanks* “externos” y *think tanks* “internos”, también llamados “orgánicos” (Strazza, 2011) o “afiliados”² (Brown, Knox y Tolmie, 2014). Según el continuo elaborado por los autores, los *think tanks* “internos” se encontrarían en el extremo de los casos cooperantes.

² Los términos “partidario”, “interno”, “afiliado”, “orgánico” y “fundación política” son utilizados en este trabajo para referir a los *think tanks* partidarios.

Distintas tipologías de *think tanks* destacan la existencia de organizaciones vinculadas a partidos políticos. Uña (2006) las llama fundaciones políticas. Sus órganos de gobierno están conformados por líderes y referentes del partido, quienes orientan las áreas de estudio y los temas a ser abordados en función de la coyuntura política. Su estabilidad y sostenibilidad depende de los movimientos que tengan lugar en la arena política y de la suerte de los actores políticos a los que se asocian.

Brown, *et al.* (2014) establecen la diferencia entre “*think tanks* independientes” y “*think tanks* afiliados”³ a partir de su público-objetivo: los primeros actúan como fuente de información para todos los partidos, mientras que los segundos buscan erigirse como fuentes de información de confianza de un actor político en particular, orientando el asesoramiento en políticas hacia sus intereses. Según las autoras, existen tres maneras en las que los *think tanks* pueden ser afiliados: tener una adscripción formal o estatutaria a un partido político; tener una afiliación informal a un partido y trabajar acercando propuestas de política para ese partido; o no presentar una afiliación explícita o formal a un partido, pero trabajar guiado por una ideología mayoritariamente representada por un partido del espectro político (Brown, *et al.*, 2014).

Strazza (2011) considera las estrategias de incidencia para establecer una diferencia entre los *think tanks* externos y las fundaciones políticas: los primeros recurren a estrategias de influencia indirecta, mientras las segundas establecen “esquemas de colaboración directa, abierta y/o formal” con algún partido político (Strazza, 2011: 41). El autor sugiere la existencia de tres tipos de relacionamiento entre estos actores, los cuales responden a distintos grados de “organicidad”: el apoyo a un partido político, el apoyo a una figura política individual, y la proximidad ideológica: “La mayor organicidad corresponde a los *think tanks* donde se reconocen explícitamente como el brazo intelectual del partido, el espacio institucional de generación de conocimiento” (Strazza, 2011: 52).

Garcé (2009) sugiere considerar como *think tanks* internos a los centros que forman parte de la estructura de los partidos políticos, pero advierte que, en la práctica, este esquema no es frecuente, y da cuenta de otras situaciones recurrentes que sugieren el uso de una definición más amplia: la existencia de organizaciones que combinan la tarea de reflexión y de generación de ideas con la de formación de cuadros partidarios, y la existencia de estructuras creadas por fracciones de partidos o líderes políticos, que funcionan en forma autónoma del partido, aunque mantienen un estrecho contacto con él.

El presente trabajo propone una definición de *think tank* interno que integra atributos presentados por distintos autores: la producción de conocimiento y generación de ideas con pretensión de incidencia, propia

³ Las autoras estudian tanto a los *think tanks* partidarios como a los *think tanks* de gobierno.

de la categoría *think tank* (Acuña, 2009), el reconocimiento explícito de un partido político como su público objetivo (Strazza, 2011), orientando el asesoramiento a sus intereses (Brown, *et al.*, 2014), mediante estrategias de colaboración directa (Strazza, 2011). Se propone entender a los *think tanks* partidarios como *las organizaciones dedicadas a la generación de ideas de política pública y asesoramiento técnico direccionadas a los intereses de un partido político del cual se reconocen explícitamente como parte y con el cual establecen estrategias de colaboración directa*⁴.

Un marco para el estudio de los *think tanks* partidarios

La escasez de trabajos sobre *think tanks* partidarios sugiere la importancia de construir un marco conceptual que permita estudiar casos que ayuden a avanzar la teoría sobre este tipo de actores. El marco presentado a continuación integra cuatro dimensiones de análisis que, a partir del recorrido de la literatura especializada y entrevistas a expertos⁵, se han identificado como relevantes para el estudio de estas organizaciones: el sistema de partidos, las funciones, la autonomía estratégica y la sostenibilidad. A continuación, se presentan brevemente las dimensiones para luego aplicarlas al análisis de la Fundación Pensar.

El sistema de partidos

Las características de los sistemas de partidos, como su grado de institucionalización definido a partir de la estabilidad de las pautas de competencia interpartidista, la legitimidad de los partidos y su organización interna (Garcé, 2011), pueden ayudar a explicar el tipo de *think tanks* que prevalece en las distintas sociedades y las relaciones que establecen con los partidos (Wallace, 1998; Garcé, 2009; Tanaka, Barrenechea y Morel, 2011). En sistemas estables o bipartidistas, los *think tanks* son también estables y partidarios (Riorda, 2013). En sistemas de partidos fragmentados no son comunes las identificaciones partidarias explícitas (aunque pueden existir

⁴ La definición no incluye a aquellos centros cuya ideología coincide con determinados partidos políticos, o que construyen implícitas y circunstanciales alianzas ideológicas con estos, pero que se definen como independientes.

⁵ Para la construcción del marco, se recorrió la literatura especializada en el vínculo entre conocimiento experto y política y, en particular, en el vínculo entre *think tanks* y partidos políticos, *think tanks* y tipos de afiliaciones, y *think tanks* partidarios. Además, se realizaron entrevistas a nueve académicos nacionales e internacionales con conocimiento de los *think tanks* y de la relación entre *expertise* técnica y política.

afinidades ideológicas), y los *think tanks* internos son más difíciles de definir (Mendizabal, 2009). El grado de competencia política, entendida como la posibilidad de alternancia en el poder, la existencia de dos o más partidos independientes, y la legitimidad del proceso (Méndez, 2003), también incide en los *think tanks* internos, siendo más esperable su existencia en contextos de fuerte competencia política, debido a que esta tiende a generar una mayor demanda de ideas (Brown, *et al.*, 2014).

Funciones

Uña (2006) adaptó al caso argentino la tipología de funciones de *think tanks* desarrollada por Baier y Bavkis (2006). Estas funciones, de carácter analítico, se desarrollan sobre el denominador común de los *think tanks* (generar conocimiento e incidir en política pública), no son excluyentes entre sí, no siempre están delimitadas de forma clara y, en la práctica, los *think tanks* suelen desarrollar más de una función en simultáneo. En primer lugar, los *think tanks* se desempeñan como ámbitos de difusión, utilizando sus investigaciones y recomendaciones para promover espacios de encuentro, intercambio y negociación (Ducoté, 2006) entre actores políticos. Segundo, los *think tanks* legitiman con su conocimiento experto las acciones llevadas adelante por los actores políticos. Tercero, articulan redes de contactos institucionales e individuales, proporcionándole a los referentes partidarios acceso a diversas *expertises*. Cuarto, se erigen como soportes de la actividad política en tanto elaboran, difunden y adaptan las propuestas de un sector político. Quinto, dado el carácter de fundaciones de muchas de estas organizaciones, permiten la canalización de recursos hacia el partido o candidatos. Según Cociña y Toro (2009), en períodos de campaña electoral los *think tanks* internos se avocan a tres funciones principales: la generación de insumos para las propuestas de los candidatos del partido, la construcción de mensajes de campaña, y el reclutamiento de cuadros. Esta diversidad de funciones ha llevado a Thompson (1994) a sostener que los propósitos de las fundaciones políticas suelen ser muy abarcativos y poco específicos, lo cual amplía su campo de acción y les permite reorientar sus actividades según las circunstancias políticas.

Autonomía estratégica

Acuña (2009) asigna a los *think tanks* la categoría de actor, la cual sugiere que, para poder cumplir su función (producción de conocimiento

especializado para influenciar políticas), estos institutos deben contar con capacidad de acción estratégica, definida como la “capacidad de identificar intereses, definir objetivos en función de ellos, diseñar un curso de acción para alcanzar estos objetivos y contar con relativa autonomía para implementar dicho curso de acción” (Acuña, 2009: 19). Esta autonomía es independiente de que estas organizaciones estén o no insertas en instituciones más abarcativas, ya sean universidades, fundaciones empresarias, sindicales o partidos políticos.

Sostenibilidad

Una instancia que inevitablemente altera la dinámica de trabajo de los *think tanks* internos son las campañas electorales (Uña, 2006; Cociña y Toro, 2009). Por un lado, las campañas impactan en la estructura organizacional del *think tank* (debido a que nuevos colaboradores se suman a la organización) y generan un realineamiento de sus funciones. Por otro lado, en última instancia, el ciclo de vida de los *think tanks* partidarios se encuentra atado a la suerte electoral del partido (Thompson, 1994), evidenciando una menor permanencia en el tiempo si se los compara con otros tipos de *think tanks* (Strazza, 2011). Ante un escenario de victoria electoral, es probable que distintos miembros del *think tank* acompañen al partido en la nueva gestión, afectando sensiblemente su capacidad de trabajo y llegando, en un extremo, a producir el vaciamiento de la institución. La derrota en las elecciones también afecta su sostenibilidad, ya que muchas organizaciones se crean con el objetivo de obtener la victoria, y mantenerlas en períodos no electorales es costoso, sobre todo para los partidos de oposición. Estos no cuentan con el acceso al presupuesto que genera el ser gobierno, a la vez que el financiamiento del sector privado será más difícil de mantener ante una derrota. Además, el hecho de convertirse en gobierno puede generar una competencia adicional para el *think tank* interno: los partidos de gobierno tienen a disposición la información y la estructura del Estado, lo cual lleva a demandar menos insumos técnicos de los *think tanks* (Cociña y Toro, 2009; Gallardo, Garcé y Ravecca, 2010). Así, las vicisitudes del ciclo político-electoral generan una “incertidumbre constitutiva” a los *think tanks* internos.

Análisis de la experiencia de un *think tank* partidario: la Fundación Pensar

*Del origen en un sistema de partidos fragmentado
a la consolidación en un contexto polarizado*

La literatura sobre sistema de partidos en Argentina ha señalado su débil institucionalización, en particular a partir de la crisis de 2001 (Torre, 2003). A su vez, la matriz de competencia política-partidaria del país sugiere que los partidos argentinos están lejos de ser programáticos, a lo cual se le suma una profunda personalización de estas instituciones. Garcé (2014) sugiere que en Argentina el nivel de deliberación pública y el uso de investigación por parte de los decisores son bajos, adquiriendo las desiciones de política pública tintes más pragmáticos. Estas características del sistema de partidos y de la competencia política-partidaria atentan contra los incentivos de los partidos políticos para crear capacidades técnicas en su interior que apoyen la elaboración de programas electorales y de políticas públicas (Heredia, 2011).

La apuesta del PRO por configurar un espacio de generación de ideas parece ir a contracorriente de lo que es esperable en contextos como el argentino. Por un lado, en sistemas de partidos fragmentados como la Argentina post 2001, no son comunes las identificaciones partidarias explícitas. Por otro lado, donde la competencia política no suele ser programática, los incentivos para la creación de *think tanks* internos son escasos. Sin embargo, el contexto descripto explica en gran parte el origen del PRO y su apuesta por un proyecto de mediano y largo plazo de producción de conocimiento.

El PRO es uno de los partidos más jóvenes del espectro político argentino. Surgido formalmente en 2005 como una alianza electoral entre los partidos Compromiso para el Cambio, Recrear para el Crecimiento y Partido Federal, su núcleo comenzó a reunirse a fines de 2000 y comienzos de 2001, en el marco de una de las crisis políticas y económicas más importantes de la historia reciente del país⁶. El nuevo espacio expresaba una orientación ideológica “pro-mercado”. Al mismo tiempo, ante la dispersión de candidatos que evidenciaron las elecciones de 2003, un grupo de personas con trayectoria política e intelectual diagnosticó que las ideas vinculadas al mercado, el gobierno limitado y el sector privado como motor, habían quedado huérfanas de representación en la arena política que se había configurado post crisis.

⁶ Para una radiografía general de PRO y su evolución como fuerza política se sugiere consultar a Morresi y Vommaro (2013), Vommaro, Morresi y Bellotti (2015), y Mauro (2015).

Inspirados en la Fundación para el Análisis y los Estudios Sociales (FAES), creada en 1989 por el ex presidente de España y líder del Partido Popular, José María Aznar, buscaban acercar sectores ideológicamente afines, a través de la organización de encuentros o seminarios. Se trataba de “unificar un espacio de poder, generando confianza y homogeneizando intereses comunes”⁷. Ante la creciente carrera política de Macri y del PRO, el grupo comenzó a percibir un líder capaz de enarbolar las ideas que pregonaba. Al mismo tiempo, el PRO empezó a ver en este grupo heterogéneo otro espacio desde el cual apuntalar su poder en alza. En 2005, el grupo adquirió status jurídico y se transformó en la Fundación Pensar.

Esta afinidad con el PRO no era solo potestad de la recientemente creada Fundación Pensar. Desde sus inicios, el PRO se apoyó fuertemente en lo que Morresi, Vommaro y Bellotti (2015) denominan “facción ONG”: jóvenes profesionales provenientes de *think tanks* y otras ONG vinculadas a la investigación y a la promoción de políticas públicas que le imprimieron la impronta al PRO, y fueron claves en su conformación y evolución como fuerza política⁸. Fundaciones como Grupo Sophia y Fundación Creer y Crecer serían pilares importantes del PRO en sus inicios, desarrollando ideas para abordar problemas de política pública y proveyendo al partido de cuadros técnicos y políticos.

La victoria del PRO en las elecciones de 2007 en la Ciudad de Buenos Aires precipitó el “maridaje” entre el PRO y la Fundación Pensar⁹, provocando que el espacio dejara de ser un grupo meramente ideológico y volcara su apoyo a un liderazgo partidario. Algunos miembros se sumaron al gobierno de la Ciudad, otros fueron electos legisladores, y otros se alejaron ante la creciente partidización de la Fundación, buscando “proteger su imagen profesional”¹⁰. Al mismo tiempo, otras fundaciones allegadas al PRO se vieron debilitadas ante la migración de sus principales cuadros a la administración pública, lo que reforzó el protagonismo de Pensar.

Las ambiciones electorales del PRO contribuyeron a la consolidación de Pensar. De cara a las elecciones de 2011 el partido le asignó a Pensar el trabajo de elaboración de planes de gobierno, imprimiéndole definitivamente el sello de *think tank* interno del PRO. Se buscaba así replicar a nivel nacional el trabajo de diseño de planes de gobierno que organizaciones como Creer y Crecer y Grupo Sophia habían realizado para la Ciudad de Buenos Aires: “La idea es que, para que pueda hablar de las grandes cuestiones nacionales,

⁷ Entrevista. Miembro de Fundación Pensar y dirigente de PRO. 11 de marzo, 2015.

⁸ En su radiografía sobre el PRO, Morresi, *et al.* (2015) presentan algunos rasgos de Pensar, sobre todo vinculados al perfil de sus miembros.

⁹ Entrevista. Miembro de Fundación Pensar en sus orígenes. 25 de febrero, 2015.

¹⁰ Entrevista. Miembro de Fundación Pensar y dirigente de PRO. 11 de marzo, 2015.

pueda tener conocimiento y así, a la vez, instalar su candidatura en el debate público”¹¹, sostenía Francisco Cabrera, presidente de la Fundación Pensar desde 2010 hasta 2015 y señalado como el ideólogo de la nueva versión de la Fundación. En una entrevista con el autor, Cabrera sostenía: “Mi idea era que Pensar, si bien podría tener diálogo con otras fuerzas, debía responder al PRO. Mi diagnóstico era que los *think tanks* [externos] que habían logrado permanecer en el tiempo, no habían logrado cambiar la realidad. Era necesario entonces construir una organización con capacidad de accionar esas ideas, una institución ligada a un proyecto político”¹².

La nueva versión de Pensar fue inspirada en el trabajo de Policy Exchange, *think tank* que se define a sí mismo como independiente, pero que había oficiado de armador de planes del gobierno y proveedor de cuadros para Boris Johnson, electo en 2008 como alcalde de Londres. La contratación como director ejecutivo de Miguel Braun, *think tanker* experimentado¹³, le imprimió a Pensar el sello de *think tank*. La Fundación comenzó a atraer perfiles técnicos, desde académicos hasta cuadros políticos y jóvenes profesionales. A su vez, a tono con la estructura de una fundación política, el Consejo Directivo, con más de 30 de los líderes del PRO más destacados, reforzó y explicitó el vínculo partidario. En junio de 2010 la Fundación fue bautizada en público como “la usina de ideas del PRO”. Sin embargo, durante el año electoral, Macri retiró su candidatura.

Luego de la candidatura fallida de 2011, Pensar inició el trabajo de apoyo al partido de cara a las elecciones de 2015. Este horizonte de cuatro años le permitió a la Fundación reacomodarse en la estructura partidaria, gestionar su crecimiento y profesionalizar y diversificar sus funciones, al tiempo que PRO crecía como fuerza política nacional. Las entrevistas realizadas con expertos nacionales y las notas de prensa sugieren que, hacia 2015, Pensar se presentaba como la fundación política más consolidada y con mayor caudal de actividad¹⁴, así como la que más se ajustaba a la categoría de *think tank*. A continuación, la Tabla 1 presenta un listado de las fundaciones vinculadas a fuerzas partidarias en 2013, dos años antes de las elecciones presidenciales.

¹¹ La Política Online, “El gabinete en las sombras de Macri que trabaja para la presidencial del 2011”, 2 de marzo, 2010. Disponible en: <http://www.lapoliticaonline.com/nota/42718/>.

¹² Entrevista. 11 de marzo, 2015.

¹³ Miguel Braun había cofundado el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) en 2000, institución que codirigió hasta 2010.

¹⁴ El Estadista, “La Fundación Pensar se prepara para 2015”, 7 de mayo, 2015. Disponible en: <http://elestadista.com.ar/?p=4370>

TABLA 1
Argentina: principales *think tanks* internos 2013.

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

Fuente: Elaboración propia en base a La Nación (2013)¹⁵.

Este breve recorrido por la evolución de Pensar sugiere que, si bien en tanto grupo ideológico la organización inició sus actividades en el marco de un sistema de partidos fragmentado e inestable, su consolidación como organización partidaria se dio en una coyuntura de crecimiento del PRO como fuerza opositora nacional (Mauro, 2015) y en un contexto de fuerte polarización política entre la oposición y el kirchnerismo (fuerza oficialista hasta 2015). La polarización política es una de las variables que afecta el uso de evidencia en políticas públicas: la distancia ideológica y programática entre las principales fuerzas políticas atenta contra la inclusión de evidencia como criterio para la elaboración de políticas públicas (Tanaka, *et al.*, 2011). Así, el desarrollo de las funciones de los *think tanks* está supeditado al contexto en el que operan las instituciones públicas. En especial, la distribución de fuerzas en el Congreso (con el PRO como oposición legislativa), condicionó la capacidad de Pensar para incidir en el debate parlamentario, priorizando la elaboración de planes de gobierno. Al respecto, un miembro de Pensar señalaba que “el trabajo para el Congreso pierde relevancia, porque no hay diálogo en el Parlamento”, y otro agregaba que “el trabajo de Pensar es importante para el futuro plan de gobierno, porque siendo oposición legislativa hay pocas chances de que nuestros proyectos sean aprobados”¹⁶.

¹⁵ La Nación, “Los misteriosos *think tanks* que diseñan políticos en las sombras”, 3 de junio, 2013. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1585344-los-misteriosos-think-tanks-que-disenan-politicos-en-las-sombras>

¹⁶ Entrevista. Miembro de Fundación Pensar y dirigente del PRO. 19 de febrero, 2015.

*Las funciones de Pensar: soporte, red, legitimación
y administración de conocimiento*

Al analizar el trabajo de Pensar en retrospectiva, un miembro sostenía: “El enfoque de Pensar debía ser técnico, electoral y político”¹⁷. En primer lugar, Pensar se desempeñó como soporte de la actividad política contribuyendo con la elaboración de planes de gobierno. Macri sostenía en 2010: “Si queremos pedirle la confianza a la gente, tenemos que saber decirle qué es lo que vamos a hacer y con quiénes vamos a hacerlo”¹⁸. Si la versión que Pensar había mostrado hasta 2009 organizaba conferencias y seminarios para discutir “ideas”, a partir de 2010 la fundación se ocupará de producir conocimiento con pretensión de aplicabilidad: las propuestas debían “ser realistas y aplicables”¹⁹. El valor agregado de la nueva versión de Pensar ya no sería “conceptual, sino tangible”²⁰.

Los planes generarían certidumbre sobre el accionar del PRO en caso de llegar al gobierno, y le permitirían acoplarse a la administración pública nacional, un terreno hasta ese momento desconocido para el partido: “La idea es que no nos pase lo mismo que cuando llegamos a la Ciudad, donde tardamos en encontrar ‘los botones’”²¹. El trabajo en torno a los planes se organizó en tres bloques (Económico, Social e Institucional), buscando una “visión sistémica e interdisciplinaria de las políticas”²² y “asegurando coherencia en las propuestas de política pública”²³. Las áreas y proyectos involucraban a referentes del partido o personas vinculadas a la gestión, quienes hacían el trazo grueso de la política pública, mientras los equipos técnicos aportaban solidez a la propuesta. Luego de una fase de diagnóstico y otra propositiva, las propuestas se validaban en mesas de trabajo con actores internos y externos al partido. Los avances de los planes eran presentados a Macri de forma regular. Algunas veces, se producían documentos de política pública que se presentaban en el sitio web de Pensar; y otras, los documentos eran para uso interno del partido, con el objetivo de “ayudar a voceros a entender un tema o apoyar las posiciones de los políticos con documentos”²⁴. En 2014, en el marco de la presentación de las “13 propuestas para el agro”, elaboradas por Pensar en diálogo con actores del sector, Macri sostuvo: “Nos

¹⁷ Entrevista. Miembro de Fundación Pensar. 5 de febrero, 2015.

¹⁸ El Estadista, “La Fundación Pensar se prepara para 2015”, 7 de mayo, 2015. Disponible en: <http://elestadista.com.ar/?p=4370>.

¹⁹ Ídem.

²⁰ Entrevista. Miembro de Fundación Pensar. 28 de noviembre, 2014.

²¹ Entrevista. Miembro de Fundación Pensar. 27 de febrero, 2015.

²² Entrevista. Dirigente del PRO. 13 de febrero, 2015.

²³ Entrevista. Miembro de Fundación Pensar. 4 de diciembre, 2014.

²⁴ Entrevista. Miembro de Fundación Pensar. 26 de noviembre, 2014.

estamos preparando para gobernar y esta es una propuesta concreta, punto por punto, sector por sector y actividad por actividad para que se sepa qué es lo que va a hacer nuestro espacio político a partir del 10 de diciembre de 2015 cuando tenemos la aspiración de gobernar el país”²⁵. Así, Pensar certificaba con su conocimiento experto las futuras acciones del PRO.

Cabe destacar aquí que, al igual que lo que sucede con los *think tanks* de gobierno, el acceso directo a los decisores del partido es una de las ventajas principales de los *think tanks* internos (por sobre los externos): el trabajo conjunto en torno a los planes de gobierno nutría a Pensar de una conciencia de los plazos y puntos de entrada para el asesoramiento y de la comprensión de los programas y las prioridades del partido, permitiendo adaptar el asesoramiento a las necesidades reales (Mackenzie, Pellini y Sutiyo, 2015).

Otra de las ventajas de los *think tanks* internos que Pensar explotaba era la capacidad de coordinar con distintas instancias del partido, ya sean miembros en posiciones de gobierno, parlamentarios, o referentes (Mackenzie, *et al.*, 2015). En 2011, la Fundación incorporó la figura de “enlace legislativo”, buscando fortalecer el trabajo con el bloque parlamentario del PRO y partidos asociados. Se trataba de un espacio relevante, en tanto era uno de los pocos en donde el PRO hacía política nacional. Un miembro de Pensar trabajaba con el bloque de legisladores nacionales y sus asesores, haciendo aportes a la revisión de proyectos de ley en discusión y acercando información técnica como insumo para las votaciones en la Cámara. Además, los legisladores participaban de las mesas de discusión que transcurrían en la Fundación.

Pensar también generaba contenidos discursivos que se acercaban a los distintos referentes del PRO, especialmente durante la campaña electoral: “Ahora Pensar ayuda a planificar propuestas y contenidos de campaña: tenés evidencia para justificar las decisiones y las propuestas de los políticos. Antes íbamos a ciegas”²⁶. Esto requería una aceptada relación con el equipo de comunicación del partido, que demandaba insumos a Pensar para, luego, trabajar juntos en su refinamiento antes de que se hagan públicos vía algún vocero. Desde el equipo de comunicación del PRO destacaban el trabajo de Pensar: “La fundación es una ‘espalda’ en términos de contenidos, que le da cuerpo y solidez al proyecto político”²⁷.

La Fundación también fue fundamental como apoyo a la construcción político-territorial del PRO. La Red Federal fue un espacio creado dentro de

²⁵ “Macri presentó a la Mesa de Enlace un plan para reactivar la producción agropecuaria”, 8 de abril, 2014. Disponible en <http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/macri-presento-la-mesa-de-enlace-un-plan-para-reactivar-la-produccion-agropecuaria>.

²⁶ Entrevista. Dirigente del PRO. 9 de febrero, 2015.

²⁷ Entrevista. Miembro del equipo de comunicación del PRO. 13 de febrero, 2015.

Pensar en 2012 para apoyar la expansión territorial del partido como fuerza nacional y “llevar el debate de políticas públicas a las provincias”²⁸. El trabajo de la Red inició como “ámbito de difusión” organizando charlas y seminarios en las provincias a las que viajaban los referentes nacionales de Pensar y del PRO, pero pronto se apostó por una presencia más permanente: nuevas sedes de Pensar se abrieron en las provincias, con recursos provenientes del financiamiento privado local, y el apoyo de Pensar Nación. Las sedes atraían a individuos que querían colaborar en la campaña electoral (función de redes), cumpliendo una función de contención: “Los empresarios sin experiencia política se sienten más cómodos aportando a Pensar que a una estructura política, sobre todo en las provincias chicas”²⁹. Con el tiempo, las sedes se volvieron estratégicas para identificar y apuntalar el posicionamiento de candidatos subnacionales (“en general, es un paso intermedio a la política partidaria”³⁰), crear espacios de debate de políticas públicas locales, generar contenidos de campaña para los candidatos provinciales, y fomentar la vinculación entre sectores de la sociedad civil, el empresariado, políticos y vecinos.

La discusión sobre los planes de gobierno era también una oportunidad para avanzar en la conformación de una red nacional de dirigentes que se sumaran al debate y aportaran a la construcción del armado territorial. Los dirigentes tenían sus incentivos para acercarse a Pensar: “Los candidatos del PRO van a las reuniones de Pensar para hacer contactos y redes al interior del partido”³¹. A su vez, Pensar también permitió al PRO nutrirse de perfiles técnicos. Una de las razones de ser de Pensar fue que el PRO, en tanto fuerza joven en desarrollo, siempre necesitó reclutar miembros para crecer como espacio político. Para ello, construyó una red de espacios de reclutamiento entre los cuales Pensar era una pieza clave “Somos una suerte de *head hunting* de perfiles técnicos”³². Los expertos que no suelen participar de la actividad política encontraban en Pensar un entorno resguardado desde donde debatir ideas (Baier y Bavkis, 2006): “es un puente que permite a otros arrimarse desde lo técnico”³³. Otros profesionales con ambiciones políticas encontraban en Pensar una plataforma para dar el salto a posiciones en el partido o en un eventual gobierno. De hecho, este salto se visualizaba como un objetivo colectivo: “Miramos el organigrama de Nación y tenemos estudiado dónde va a estar cada uno si llegamos al gobierno nacional”³⁴.

²⁸ Entrevista. Miembro de Fundación Pensar. 3 de marzo, 2015.

²⁹ Entrevista. Dirigente del PRO. 11 de febrero, 2015.

³⁰ Ídem.

³¹ Entrevista. Dirigente del PRO. 26 de febrero, 2015.

³² Entrevista. Miembro de Fundación Pensar. 13 de febrero, 2015.

³³ Entrevista. Dirigente del PRO. 3 de marzo, 2015.

³⁴ Entrevista. Miembro de Fundación Pensar. 28 de noviembre, 2014.

Así, el armado de planes y la preparación de equipos técnicos para llevarlos adelante se convirtieron en dos caras de la misma moneda: “La “zanahoria” es volverse referente en un tema si PRO llega a Nación”³⁵. La búsqueda de talentos también adquirió un carácter legitimador en tanto contribuía a mostrar al partido como un espacio interesado en la capacidad de los futuros decisores: “Nuestro equipo está recorriendo todo el país buscando los mejores profesionales”³⁶.

Si bien la principal audiencia de Pensar, a tono con su función de *think tank* interno, siempre fue el PRO, la fundación también contribuyó a forjar la relación entre el partido y actores formadores de opinión, especialmente periodistas. La elaboración de columnas de opinión para la prensa, o la organización de encuentros entre especialistas y periodistas “para que conozcan a los miembros de Pensar y los tengan de referencia”³⁷, fueron algunas de las estrategias llevadas adelante. A su vez, los miembros de Pensar participaban en programas de televisión debatiendo temas de coyuntura, lo cual legitimaba al PRO a partir del despliegue de su “capital técnico”: “Pensar ha contribuido a romper el prejuicio de que en el PRO no hay gente idónea”³⁸. Esa visibilidad generó reputación: “Los medios saben que los técnicos de Pensar no te venden pescado podrido, que hay estudios que respaldan la información que se les acerca”³⁹.

A su vez, aunque no fuera un objetivo explícito de la fundación, Pensar contribuía a la construcción de redes internacionales, en tanto se conectaba con organizaciones como FAES, a través del patrocinio de eventos y seminarios internacionales en Argentina, o la participación en cursos y encuentros globales. La inserción en estas redes le valió a Pensar el reconocimiento internacional, por ejemplo, posicionándose, a partir de 2013, en un ranking elaborado por la Universidad de Pennsylvania como uno de las principales *think tanks* partidarios de América Latina, y el único de Argentina, (McGann, 2014). Estos pergaminos internacionales eran capitalizados por los referentes del PRO: “Macri tiene a la Fundación Pensar, que fue nombrada como el segundo mejor *think tank* partidario en América Latina. No conozco a ningún candidato que trabaje en esa dirección”⁴⁰.

³⁵ Entrevista. Miembro de Fundación Pensar. 4 de diciembre, 2014

³⁶ Infobae, El PRO se defiende: «Tenemos equipos reconocidos a nivel mundial», 23 de enero, 2013. Disponible en: <http://www.infobae.com/2013/01/23/692876-el-pro-se-defiende-tenemos-equipos-reconocidos-nivel-mundial>

³⁷ Entrevista. Miembro de Fundación Pensar. 3 de febrero, 2015.

³⁸ Entrevista. Miembro de Fundación Pensar. 25 de febrero, 2015.

³⁹ Ídem.

⁴⁰ Infobae, El PRO se defiende: «Tenemos equipos reconocidos a nivel mundial», 23 de enero, 2013. Disponible en: <http://www.infobae.com/2013/01/23/692876-el-pro-se-defiende-tenemos-equipos-reconocidos-nivel-mundial>

La función de ámbito de difusión fue distintiva en el caso de Pensar. En tanto *think tank* interno, Pensar ofrecía a Macri y a otros líderes del PRO la oportunidad de desarrollar propuestas fuera del ámbito público, conformando espacios amigables para que reflexionen, propongan y experimenten con nuevas ideas, y conozcan la opinión de públicos receptivos y críticos. Las distintas fases de elaboración de los planes de gobierno se llevaban a cabo en diálogo con sectores “relevantes” en mesas de trabajo semanales que buscaban generar consensos de política pública y validar las propuestas entre académicos, empresarios, políticos y equipos de gobierno. A su vez, la Fundación ayudaba al PRO a dar la “batalla de ideas” (Stone y Garnett, 1998), en tanto consideraban que “el centro de discusión de las políticas estaba muy corrido hacia la izquierda”⁴¹. Para ello, se organizaban ciclos de charlas como “Pensar País”, a los que se invitaba a distintas personalidades a conversar sobre una agenda de temas nacionales estratégicos, con miembros de Pensar actuando como moderadores.

Por otro lado, en el terreno simbólico, Pensar apuntalaba “la imagen de novedad que PRO quería impulsar”⁴². Según Morresi y Vommaro (2013), la diferencia principal entre los partidos nuevos y los establecidos es la forma de hacer política y no tanto su contenido. A lo largo de su crecimiento, el PRO siempre buscó mostrarse como la “nueva política” versus la “vieja política”. En efecto, para un partido joven y sin experiencia presidencial como el PRO, la figura del *think tank* “cimenta su atractivo ejecutivo y su perfil en el involucramiento de gente nueva en la política y en las ideas, los programas y los equipos”⁴³. A su vez, “muchos de los *thinktankers* incorporan el glamour de los nuevos lenguajes de la imagen y el marketing político”⁴⁴.

Pensar enarbolaba los valores a los que el PRO buscaba asociarse para diferenciarse de sus competidores. Primero, la estructura del *think tank* responde bien a la idea de planificación: “los *think tanks* vinculados a partidos políticos adoptan típicamente un punto de vista más a largo plazo con respecto a las políticas, analizando diferentes posibilidades y escenarios en contraposición al desarrollo de políticas específicas que resultan adecuadas para una implementación inmediata” (Baier y Bavkis, 2006: 65-66). Este interés por la planificación se contraponía a “la improvisación sistemática”, señalada por el PRO como “uno de los males de los gobiernos del ’83 a esta

⁴¹ Entrevista. Miembro de Fundación Pensar. 25 de febrero, 2015.

⁴² Entrevista. Miembro de Fundación Pensar. 5 de marzo, 2015.

⁴³ El Estadista, “La Fundación Pensar se prepara para 2015”, 7 de mayo, 2015. Disponible en: <http://elestadista.com.ar/?p=4370>

⁴⁴ Diario BAE, Think tanks recargados: Incubando ideas para la Victoria, 18 de agosto, 2015. Disponible en <http://www.diariobae.com/notas/91155-thinks-tanks-recargados-incubando-ideas-para-la-victoria.html>.

fecha”⁴⁵. Según dirigentes del partido, “Pensar es la expresión de que no se improvisa en la gestión” y “su especialidad consiste en explicarle al político la importancia del largo plazo”⁴⁶. Segundo, si los *think tanks* internos pueden considerarse indicadores del valor que los partidos políticos le confieren a la evidencia en el campo de la política (Mendizabal, 2009), Pensar realizó la importancia de la evidencia como insumo para la toma de decisiones, en contraposición a la intuición propia de “la vieja política”.

Tercero, Pensar, con sus mesas de trabajo multi actorales, reforzaba la idea del diálogo y el consenso como forma de hacer política: “En un contexto en que la política ha perdido instancias de debates, Pensar se propone como ámbito de debate muy plural”⁴⁷. El diálogo era, a su vez, lo opuesto al “ataque” que el PRO buscaba asociar a sus competidores políticos: “Por cada agresión [del Gobierno Nacional], nosotros ofrecemos una propuesta”, fue uno de los principales *slogans* de las campañas electorales de PRO. Cuarto, como vimos, el énfasis en la capacidad de sus equipos, la mayoría con estudios de posgrado nacional o internacional, fue una de las mayores cartas de presentación de PRO en las elecciones de 2015. Quinto, a diferencia de la “vieja política”, en la que el compromiso ideológico era el que acercaba a los militantes a los partidos, los militantes del PRO cultivaban un perfil “de alto nivel intelectual, no están para, digamos, pintar paredes o hacer tareas más de base”⁴⁸. Pensar era el exponente máximo de esa “militancia experta”.

Aunque de forma menos explícita, la condición de organización con personería jurídica (tanto a nivel nacional como en las sedes provinciales), le permitió a Pensar erigirse como conducto financiero para apoyar la actividad político-partidaria, a través de la canalización del aporte de sectores privados que se sentían más cómodos financiando a una fundación antes que a un partido.

Luego de haber recorrido estas funciones, cabe preguntarse en qué medida Pensar producía conocimiento aplicado a políticas públicas, aspecto distintivo de los *think tanks*. Al respecto, debe considerarse que, aunque se trata de una característica central de la categoría, y suele tener un espacio destacado en las declaraciones de principios de las instituciones, la producción de conocimiento mediante investigación es una de las funciones menos desarrolladas por los *think tanks* internos en tanto actividad sistemática (Thompson, 1994; Baier y Bavkis, 2006; Mackenzie, *et al.*, 2015). En muchas

⁴⁵ El Estadista, “La Fundación Pensar se prepara para 2015”, 7 de mayo, 2015. Disponible en: <http://elestadista.com.ar/?p=4370>.

⁴⁶ Entrevistas. 11 de febrero y 3 de marzo, 2015.

⁴⁷ Entrevista. Dirigente de PRO. 11 de febrero, 2015.

⁴⁸ El Estadista, “La Fundación Pensar se prepara para 2015”, 7 de mayo, 2015. Disponible en: <http://elestadista.com.ar/?p=4370>.

de estas organizaciones, esta tarea se limita a la visualización de escenarios futuros para determinar cursos de acción o elaboración de planes de gobierno. Los *think tanks* internos suelen operar como intermediarios (*brokers*) o administradores de información (Mackenzie, *et al.*, 2015). En esa línea, si bien metódico, el trabajo de Pensar se nutría de investigaciones que encargaban a terceros en modo de consultoría (desde individuos hasta instituciones como IERAL, Fundación Mediterránea y CIPPEC, entre otros) y de la información disponible en distintos espacios. De esta forma, Pensar oficiaba más como administrador de conocimiento que como productor de conocimiento mediante la investigación sistemática. La fundación generaba evidencia a partir del encargo de estudios a terceros, los ponía en discusión con otros actores, y se nutría de esos datos, trabajos y discusiones para elaborar planes de gobierno y generar contenidos discursivos.

*Un think tank en busca de autonomía:
el delicado equilibrio entre actor y agente*

Según uno de los miembros fundadores de Pensar, el devenir de la Fundación fue un “escenario de éxito” respecto de lo imaginado en los inicios⁴⁹. En la evolución de grupo ideológico a *think tank* partidario, Pensar logró reconocimiento tanto interno (del partido) como externo (medios y otras audiencias). A partir de 2011, Pensar atravesó una etapa de institucionalización: de la mano de los planes de gobierno, y a medida que se fueron profesionalizando las distintas aristas de su trabajo, la fundación creció en importancia, “se volvió una necesidad en la medida en que se clarificó su rol”⁵⁰ en la estructura partidaria. Pero el creciente posicionamiento de Pensar en la estructura partidaria del PRO no fue lineal, sino que requirió de un proceso de aprendizaje y adaptación mutua entre el partido y su *think tank*.

En efecto, para los *think tanks* partidarios “estar adentro” no es siempre una situación ventajosa; también conlleva desafíos, entre los que se destacan las dificultades para ser crítico con el partido⁵¹, la posibilidad de volverse un centro de apoyo administrativo sin capacidad ni espacio para analizar y proponer políticas o participar en la estrategia partidaria, la potencial superposición con las funciones de otras instancias de la estructura del partido (equipos de comunicación o asesores parlamentarios), y la potencial

⁴⁹ Entrevista. 25 de febrero, 2015.

⁵⁰ Entrevista. Dirigente de PRO. 23 de febrero, 2015.

⁵¹ Nótese que los autores sostienen que la capacidad de ser crítico en el ámbito privado es una ventaja de los *think tanks* internos.

competencia con *think tanks* externos que podrían realizar esta función evitando la creación y mantenimiento de una nueva institución (Mackenzie, et al., 2015: 5).

Un primer factor que explica el éxito de Pensar y su integración al PRO es la legitimidad que el apoyo explícito de Macri le brindó a la fundación, lo cual a su vez le valió el acceso directo al líder del partido. Un segundo factor fue la clara división que los líderes del PRO trazaron entre el partido como espacio político, y la fundación como espacio técnico, dándole así una función específica⁵²: “Si querés técnica, vas a Pensar; si querés política, vas al partido”⁵³. Tercero, a partir de 2011 Pensar inició un proceso de profesionalización de su comunicación que fue fundamental para vincular la fundación al partido de manera más explícita.

En cuarto lugar, con el tiempo Pensar incorporó a su trabajo una lectura estratégica de la política, ganando prestigio en la estructura partidaria en la medida que contribuía a lograr los objetivos político-electorales del partido: “Debíamos ser relevantes para el partido, y para ello debíamos ser más conscientes de la política que nos rodeaba”⁵⁴. La creciente politización de Pensar también favoreció el crecimiento de sus miembros en la estructura partidaria: “El gran logro de Pensar fue su involucramiento en la actividad política partidaria: las candidaturas y los equipos técnicos crecieron a la par. Quienes crearon Pensar se posicionaron en el partido como recursos importantes, ganaron prestigio, y eso en política implica recursos”⁵⁵. Un quinto factor fue el desarrollo de una rigurosa “disciplina partidaria” como otra cara de la politización de la fundación. Los inicios fueron desafiantes: “el capital técnico de Pensar chocaba con la política”⁵⁶. En ocasiones, la fundación debió bajar el perfil en los medios públicos o retirar documentos de su sitio web para no afectar los objetivos electorales, dado que “en campaña no se puede decir todo”⁵⁷. Con el tiempo, el trabajo entre los equipos de comunicación del partido y de la fundación se volvió más coordinado, “Pensar se *aggiornó* al discurso del PRO, los documentos incorporaron el discurso y los valores del partido”⁵⁸, logrando así responder mejor a los intereses partidarios. Por último, a tono con el trabajo de las fundaciones políticas, la sumisión a la política implicó la ausencia de una agenda propia:

⁵² También diferenciando a Pensar de otros espacios de reclutamiento o formación conformados por PRO, como la Escuela de Dirigentes, el G25, Profesionales PRO, la Juventud Nacional de PRO y Generación Argentina Política (GAP).

⁵³ Entrevista. Dirigente de PRO. 26 de febrero, 2015.

⁵⁴ Entrevista. Miembro de Fundación Pensar. 26 de noviembre, 2014.

⁵⁵ Entrevista. Dirigente de PRO. 25 de febrero, 2015.

⁵⁶ Entrevista. Miembro de Fundación Pensar. 3 de febrero, 2015.

⁵⁷ Entrevista. Miembro de Fundación Pensar. 25 de febrero, 2015.

⁵⁸ Entrevista. Miembro del equipo de comunicación de PRO. 13 de febrero, 2015.

la agenda de Pensar era reactiva, a demanda del partido, y en seguimiento a los debates de la agenda política nacional (Uña, 2006).

Este recorrido por la evolución de Pensar indica que, para ganar aceptación como *think tank* del PRO y ser reconocido como “uno de nosotros”, la fundación debió gestionar estratégicamente el equilibrio entre dos atributos: el de ser actor (con autonomía) y ser agente (recurso organizacional) (Acuña, 2009). La experiencia de Pensar sugiere que, en los *think tanks* partidarios, la gestión de ese equilibrio responde a los objetivos y a las coyunturas políticas. Por consiguiente, no es estable, sino que se encuentra en constante movimiento. En ese sentido, cabe la pregunta de si es posible exigirle a los *think tanks* internos la misma autonomía que a los externos, ya que su objetivo es ser funcional al partido al cual responden. En el análisis de los *think tanks* internos, pareciera más útil trazar un *continuum* que va de mayor a menor autonomía respecto del partido, ya que el *think tank* navega según las necesidades y circunstancias.

*Pensar, las elecciones presidenciales 2015
y la incertidumbre constitutiva del think tank partidario*

La evolución de la Fundación Pensar ilustra la importancia de las campañas electorales como instancias que alteran el trabajo de los *think tanks* internos. En tanto muchas personas comenzaron a acercarse en la medida en que el PRO crecía en las encuestas de cara a las elecciones, la dinámica de la competencia política tuvo un impacto directo en la densidad organizacional de Pensar, determinando la ampliación de su estructura: “La estructura es flexible, responde a la política”⁵⁹. A su vez, conforme se acercaba la instancia electoral, la discusión de políticas públicas y el trabajo en torno a los planes de gobierno quedaban relegados en favor de la construcción de candidaturas y de la militancia territorial: “En tiempos electorales, y a medida que se aproxima el horizonte de gobierno, hay menos margen para discutir políticas públicas y se trabaja más sobre la percepción”⁶⁰. A modo de ejemplo, hacia 2015, la Red Federal llegó a representar el 75% del trabajo de la fundación.

Al momento de la realización de las entrevistas para esta investigación, se iniciaba campaña electoral de cara a 2015. Los entrevistados visualizaron distintos caminos para la fundación ante escenarios de victoria y derrota en las elecciones. En todos los casos, las entrevistas confirmaron la “incertidumbre constitutiva” sobre el futuro del *think tank*. Las elecciones, más allá de los resultados, se presentan como una instancia crítica que

⁵⁹ Entrevista. Miembro de Fundación Pensar. 4 de diciembre, 2014.

⁶⁰ Entrevista. Miembro de Fundación Pensar. 5 de marzo, 2015.

moviliza al *think tank* y a sus miembros, y obliga a imaginar nuevos escenarios colectivos e individuales. Los más optimistas imaginaban que, “si gana PRO, Pensar será el semillero de lo que se viene”⁶¹. La transición de los liderazgos, la adaptación de las funciones a distintos escenarios, y la sostenibilidad del financiamiento del sector privado surgían como las mayores preocupaciones.

El 22 noviembre de 2015 tuvo lugar el balotaje entre Macri, candidato de la alianza Cambiemos, y Daniel Scioli, del oficialista Frente para la Victoria. El primero se quedó con la investidura presidencial (51% a 49%). Además, el PRO retuvo la Ciudad de Buenos Aires, y dio la sorpresa con una victoria en la provincia de Buenos Aires, el distrito más grande del país, a la vez que logró numerosas victorias a nivel municipal. El éxito electoral generó un desafío no solo para Pensar sino, ante todo, para el propio partido, que debió gestionar un crecimiento político que llegó de manera repentina y abrupta. Luego de las elecciones, el PRO y Cambiemos debían cubrir una enorme cantidad de cargos. Pensar se erigió como una de las principales fuentes de recursos humanos, colocando a sus miembros en todos los niveles de la estructura de gobierno nacional y subnacional, incluido ministros y secretarios. Algunos ejemplos destacados son Jorge Triaca, primer director ejecutivo de Pensar en 2009, nombrado Ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social; Francisco Cabrera, presidente de Pensar entre 2010 y 2015, nombrado Ministro de Producción; y Miguel Braun, director ejecutivo desde 2010, nombrado Secretario de Comercio. Esta colocación de miembros en posiciones clave de gobierno da cuenta de la capacidad de incidencia de Pensar. Sin embargo, la institución quedó acéfala y sin miembros activos. En enero de 2016, el portal La Política Online sugería que la Fundación Pensar “se quedó sin gente y está cerrada”⁶².

Por otro lado, al igual que los miembros de la Fundación Pensar, la facción ONG del PRO ocupó puestos claves en el nuevo gabinete nacional y en la gobernación de distintos territorios del país. El conocimiento experto ocupó así un lugar central en la nueva administración de gobierno. Cuatro días después del balotaje, y ante los primeros indicios sobre el futuro gabinete de ministros, uno de los periódicos de mayor alcance tituló: “Macri designa un gabinete con fuerte impronta técnica y algunos políticos”⁶³.

Si bien esta investigación culminó con la victoria electoral del PRO bajo la alianza Cambiemos en noviembre de 2015, algunas notas de prensa han

⁶¹ Entrevista. Miembro de Fundación Pensar y dirigente de PRO. 11 de marzo, 2015.

⁶² La Política Online, “La Fundación Pensar se quedó sin gente y está cerrada”, 28 de enero, 2016. Disponible en <https://www.lapoliticaonline.com/nota/95600/>

⁶³ La Nación, “Macri designa un gabinete con fuerte impronta técnica y algunos políticos”, 26 de noviembre, 2015.

arrojado pistas sobre el devenir de Pensar. Luego del aletargamiento post elecciones 2015, la Fundación fue relanzada a inicios de 2018 en preparación de la campaña para las elecciones presidenciales de 2019⁶⁴. Sus redes sociales (una de las principales estrategias del PRO para vincularse con sus seguidores) se vieron inyectadas con nueva actividad. Apelando al esquema de la Red Federal que tantos frutos le dio al PRO para expandir su territorialidad, y con el partido gobernando a nivel nacional, la renovada agenda de la Fundación presentaba un marcado énfasis en el trabajo en las provincias.

Conclusiones

Este trabajo analizó un caso de relación entre un *think tank* partidario y un partido político, buscando entender una modalidad específica de vínculo entre conocimiento y política. El trabajo aporta al estudio de los *think tanks* internos, poco explorados en la literatura sobre *think tanks* en la región y en el mundo. Para el estudio de la Fundación Pensar, se elaboró un marco que integró cuatro dimensiones: el sistema de partidos, las funciones del *think tank*, su autonomía estratégica y su sostenibilidad.

La aplicación del marco a este caso de estudio arroja los siguientes hallazgos. Primero, el origen de Pensar sugiere que la conformación de *think tanks* internos, si bien guarda relación con las características del sistema de partidos y de las dinámicas de la competencia política (que a su vez determinan sus funciones), depende también de los rasgos de la fuerza política y de la valoración que haga del conocimiento experto en función de sus objetivos políticos. Segundo, el estudio de caso confirma que el conocimiento técnico albergado en un *think tank* partidario cumple tres funciones importantes en materia política: genera insumos con pretensión de aplicabilidad (función instrumental), como son los planes de gobierno diagramados por la fundación, legitima discursos y acciones de la fuerza política (función simbólica), fortaleciendo el perfil y la imagen técnica del partido, y contribuye a la construcción de redes de conocimiento (función de redes), ampliando los vínculos político-institucionales del partido y nutriendo al partido de capital técnico. A su vez, más que como productor de conocimiento mediante la investigación sistemática, Pensar ofició como administrador de conocimiento, generando evidencia a partir del encargo de estudios a terceros, poniéndolos en discusión con otros actores, y nutriéndose de esos insumos para elaborar los planes de gobierno y generar

⁶⁴ Ámbito Financiero, “Relanzan Fundación Pensar mirando 2019”, 15 de enero, 2018. Disponible en <https://www.ambito.com/relanzan-fundacion-pensar-mirando-2019-n4009355>.

contenidos discursivos. Además, en tanto soporte político, los miembros del Pensar desempeñaron una función de militancia que, lejos del activismo ideológico asociado a los partidos políticos más tradicionales del sistema argentino, enfatizó su *expertise* y su foco en la política pública. Tercero, la evolución de Pensar indica que la integración del *think tank* a la estructura partidaria requiere de un proceso de adaptación mutua, y la gestión de un equilibrio entre los atributos de actor (con autonomía) y agente (recurso) del *think tank*, en el que los objetivos políticos se anteponen a los técnicos. Cuarto, la experiencia de Pensar confirma la incertidumbre constitutiva que convive al interior de cada *think tank* partidario, en tanto su devenir depende de la suerte del partido en las elecciones.

A futuro, el marco propuesto en este documento y el caso estudio se erigen como contribuciones para profundizar en la construcción de conocimiento sobre el vínculo entre las esferas de la *expertise* técnica y de la política. En el caso de Argentina, sería relevante conocer cuál fue el rol que el conocimiento experto desempeñó con el PRO gobernando a nivel nacional: ¿en qué medida los planes de gobierno elaborados por Pensar pudieron ser implementados una vez asentados los equipos en la gestión? ¿Fue el rol del *think tank* interno tan importante para “PRO oficialista” como lo fue para “PRO opositor”? ¿Qué rol cumplió la Fundación Pensar de cada a las comicios presidenciales de 2019 en las que el PRO buscó la reelección? Lo acontecido con el PRO en el poder nacional también ayudaría a visualizar la incidencia del conocimiento en la toma de decisiones: ¿sirvieron los planes para tomar medidas informadas? ¿Son los resultados de la política pública distintos cuando incorporan insumos de investigación y conocimiento en su diseño? ¿En qué medida el concepto de “militancia experta” ayuda a explicar nuevas formas de activismo en contextos donde las contiendas políticas y las decisiones de política pública se definen, cada vez más, en el terreno de la comunicación y las tecnologías? Dado que este trabajo se ha nutrido mayoritariamente de las perspectivas de los miembros de la Fundación Pensar y de referentes del PRO, futuras investigaciones podrían complejizar esta mirada a partir de la incorporación de las percepciones de actores de otras fuerzas políticas.

Surgen también preguntas relevantes para el contexto político en América Latina, que al momento de desarrollarse esta investigación evidenciaba un creciente giro hacia gobiernos neoliberales: ¿qué tipo de vínculos entre conocimiento experto y política proponen las fuerzas que surgen y se establecen en el poder? El estudio de otros casos de *think tanks* partidarios en la región y otras latitudes a la luz del marco propuesto permitiría testear su validez más allá del caso estudiado en este trabajo.

Referencias bibliográficas

- Acuña, C. (2009). “Análisis comparativo de cuatro estudios de caso sobre institutos de investigación de políticas (o think tanks) en México, Brasil, Ecuador y Uruguay”. En Weyrauch, V. (Comp.) *Acercando la investigación a las políticas públicas en América Latina: repensando los roles y desafíos para los institutos de investigación de políticas*. Buenos Aires: CIPPEC, 13-82.
- Baier, G. y Bakvis, H. (2006). “Think tanks y partidos políticos en Canadá: ¿Competidores o colaboradores?”, en Garcé, A., y G. Uña (Comps.) *Think tanks y políticas públicas en Latinoamérica. Dinámicas globales y realidades regionales*. Buenos Aires: Prometeo, 51-67.
- Brown, E., A. Knox y C. Tolmie (2014). Linking Think Tank Performance, Decisions, and Context. *Results for Development*, Julio 2014.
- Brunner, J. J. (1993). ¿Contribuye la investigación social a la toma de decisiones?. *Revista Colombiana de Educación*, 27, 7-21.
- Camou, A. (2006). “El saber detrás del Trono. Intelectuales-expertos, tanques de pensamiento y políticas económicas en la Argentina democrática (1985-2001)”. En Garcé, A., y G. Uña (Comps.) *Think tanks y políticas públicas en Latinoamérica. Dinámicas globales y realidades regionales*. Buenos Aires: Prometeo, 139-176.
- Cociña, M. y S. Toro (2009). “Los think tanks y su rol en la arena político-chilena”. En Mendizábal, E. y K. Sample (Comps.) *Dime a quién escuchas... Think Tanks y partidos políticos en América Latina*. IDEA Internacional - ODI, 157-208.
- Ducoté, N. (2006). “El desarrollo de algunas Capacidades Internas Críticas para la incidencia efectiva de los Think Tanks en Políticas Públicas”. En Garcé, A., y G. Uña (Comps.) *Think tanks y políticas públicas en Latinoamérica. Dinámicas globales y realidades regionales*. Buenos Aires: Prometeo, 221-243.
- Fieschi, C. y J. Gaffney (1998). “French think tanks in comparative perspective”. En Stone, D., A. Denham y M. Garnett (Eds). *Think tanks across nations: A comparative approach*. Reino Unido: Manchester University Press, 42-58.
- Gallardo, J., A. Garcé y P. Ravecca (2009). Think Tanks y expertos en el gobierno del Frente Amplio (Uruguay, 2005-2008). Documento de Trabajo. Montevideo: FCS/ UDELAR.
- Garcé, A. (2006). “Una interfase estrecha e inestable. Think tanks y partidos políticos en Uruguay”. En Garcé A. y G. Uña (Comps.) *Think tanks y políticas públicas en Latinoamérica. Dinámicas globales y realidades regionales*. Buenos Aires: Prometeo, 293-316.
- Garcé, A. (2009). “Panorama de la relación entre think tanks y partidos políticos en América Latina. Estudio marco”. En Mendizábal, E. y K. Sample (Comps.) *Dime a quién escuchas... Think Tanks y partidos políticos en América Latina*. IDEA Internacional - ODI, 23-51.

- Garcé, A. (2011). “Estructuras política y usos de la investigación en las políticas públicas. Métodos e hipótesis para una agenda de investigación”. En Mendizabal, E. y Correa Aste (Eds.) *Vínculos entre conocimiento y política: el rol de la investigación en el debate público en América Latina*. Lima: CIES y UP, 347-366.
- Garcé, A. (2014) Regímenes Políticos de Conocimiento: Construyendo un nuevo concepto a partir de eventos de cambio seleccionados en políticas públicas del gobierno de Tabaré Vázquez (Uruguay, 2005-2009). *Revista de Ciencia Política*, 34, 2, 439-458.
- Heredia, M. (2004). “El proceso como bisagra. Emergencia y consolidación del liberalismo tecnocrático en la Argentina”. En Pucciarelli, A. (Comp.). *Empresarios, tecnócratas y militares. La trama corporativa de la última dictadura militar*. Buenos Aires: Siglo XXI, 313-382.
- Heredia, M. (2011). “Los centros privados de expertise en economía: génesis, dinámica y continuidad de un nuevo actor político en la Argentina”. En Morresi, S. y G. Vommaro (Comps.). *Saber lo que se hace. Expertos y política en Argentina*. Buenos Aires: Prometeo, 297-338.
- Mackenzie, J., A. Pellini y W. Sutiyo (2015). *Establishing government think tanks: an overview of comparative models*. Working paper 4, KSI.
- Mauro, S. (2015). La transformación del sistema político argentino y sus nuevos actores. La construcción propuesta republicana como partido político. *Analecta política*, 5 (9), 407-430.
- McGann, J. G. (2014). *2013 Global Go To Think Tank Index Report*. TTCSP Global Go To Think Tank Index Reports, 9.
- Méndez, I. (2003). Competencia y competitividad electoral: dos conceptos clave de la transición democrática. *Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, 1 (3), 27-48.
- Mendizabal, E. (2009). “Introducción”, en Mendizabal, E. y K. Sample (Comps.) *Dime a quién escuchas... Think Tanks y partidos políticos en América Latina*. IDEA Internacional - ODI, 9-22.
- Morresi, S. y G. Vommaro (2011). “Los expertos como dominio de estudio socio-político”. En Morresi, S. y G. Vommaro (Comps.) *Saber lo que se hace. Expertos y política en Argentina*. Buenos Aires: Prometeo, 9-40.
- Morresi, S. y G. Vommaro (2013) The difficulties of the partisan right in Argentina. The case of the PRO party. *John Hopkins University Press*, Draft, March.
- Pereyra, S. (2011). “Técnica y política: un análisis de la consolidación de expertos anticorrupción durante los noventa”. En Morresi, S. y G. Vommaro (Comps.) (2011) *Saber lo que se hace. Expertos y política en Argentina*. Buenos Aires: Prometeo, 255-298.
- Riorda, M. (2013). Políticas públicas y think tanks: una realidad diversa. *Blog “Poder Comunicar (o la comunicación del poder)”*.

- Sandle, M. (1998). "Russian think tanks, 1956-1996". En Stone, D., A. Denham y M. Garnett (Eds). *Think tanks across nations: A comparative approach*. Reino Unido: Manchester University Press, 202-222.
- Stone, D. (2005): Think tanks and policy advice in countries in transition. *Asian Development Bank Institute Symposium "How to strengthen policy-oriented research and training in Vietnam"* (Hanoi, Vietnam, 31 de Agosto de 2005).
- Stone, D. y M. Garnett (1998) "Introduction: think tanks, policy advice and governance". En Stone, D., A. Denham y M. Garnett (Eds). *Think tanks across nations: A comparative approach*. Reino Unido: Manchester University Press, 1-20.
- Strazza, L. (2011). *Saber y poder: think tanks, decisores gubernamentales y burocracia pública en el combate a la pobreza en Argentina y Chile*. Buenos Aires: UdeSA.
- Tanaka, M., R. Barrenecheay J. Morel (2011). "La relación entre investigación y políticas públicas en América Latina: un análisis exploratorio", en Mendizabal, E. y N. Correa Aste (Eds.) *Vínculos entre conocimiento y política: el rol de la investigación en el debate público en América Latina*. Lima: CIES y UP, 37-83.
- Thompson, A. (1994). Think tanks en la Argentina. Conocimiento, instituciones y política. Documentos del CEDES. Serie Organizaciones no Gubernamentales y Filantropía;(102), Buenos Aires.
- Torre, J. C. (2003). Los huérfanos de la política de partidos. Sobre los alcances y la naturaleza de la crisis de representación partidaria. *Desarrollo Económico*, 647-665.
- Uña, G. (2006). "Think tanks en Argentina: sobreviviendo a la tensión entre la participación y la permanencia". En Garcé A. y G. Uña G. (Comps.) *Think tanks y políticas públicas en Latinoamérica. Dinámicas globales y realidades regionales*. Buenos Aires: Prometeo, 177-220.
- Vommaro, G., S. Morresiy A. Bellotti (2015). *Mundo PRO. Anatomía de un partido fabricado para ganar*. Buenos Aires: Planeta.
- Wallace, W. (1998). "Conclusion: ideas and influence". En Stone, D., A. Denham y M. Garnett (Eds.). *Think tanks across nations: A comparative approach*. Reino Unido: Manchester University Press, 223-230.

Palabras clave

think tanks — partidos políticos — fundaciones políticas — políticas informadas por evidencia — elecciones

Keywords

think tanks — political parties — partisanship — evidence-informed policy making — elections

Abstract

While political parties have been approached by the most classic studies of political science focused on political institutions, think tanks have been the concern of public policy studies. This paper integrates these two objects of study by analyzing the relationship between the political party Propuesta Republicana and Pensar Foundation in Argentina. The objective of this research is twofold. On the one hand, together with reflecting on the notion of partisan think tank, an actor rarely addressed by the specialized literature, the paper presents a framework to study these stakeholders, which includes four dimensions: the party system, the functions of the think tank, its strategic autonomy and its sustainability. On the other hand, using the framework, the paper studies the evolution of Pensar Foundation and the contribution to the party's growth and victory in 2015 presidential elections.