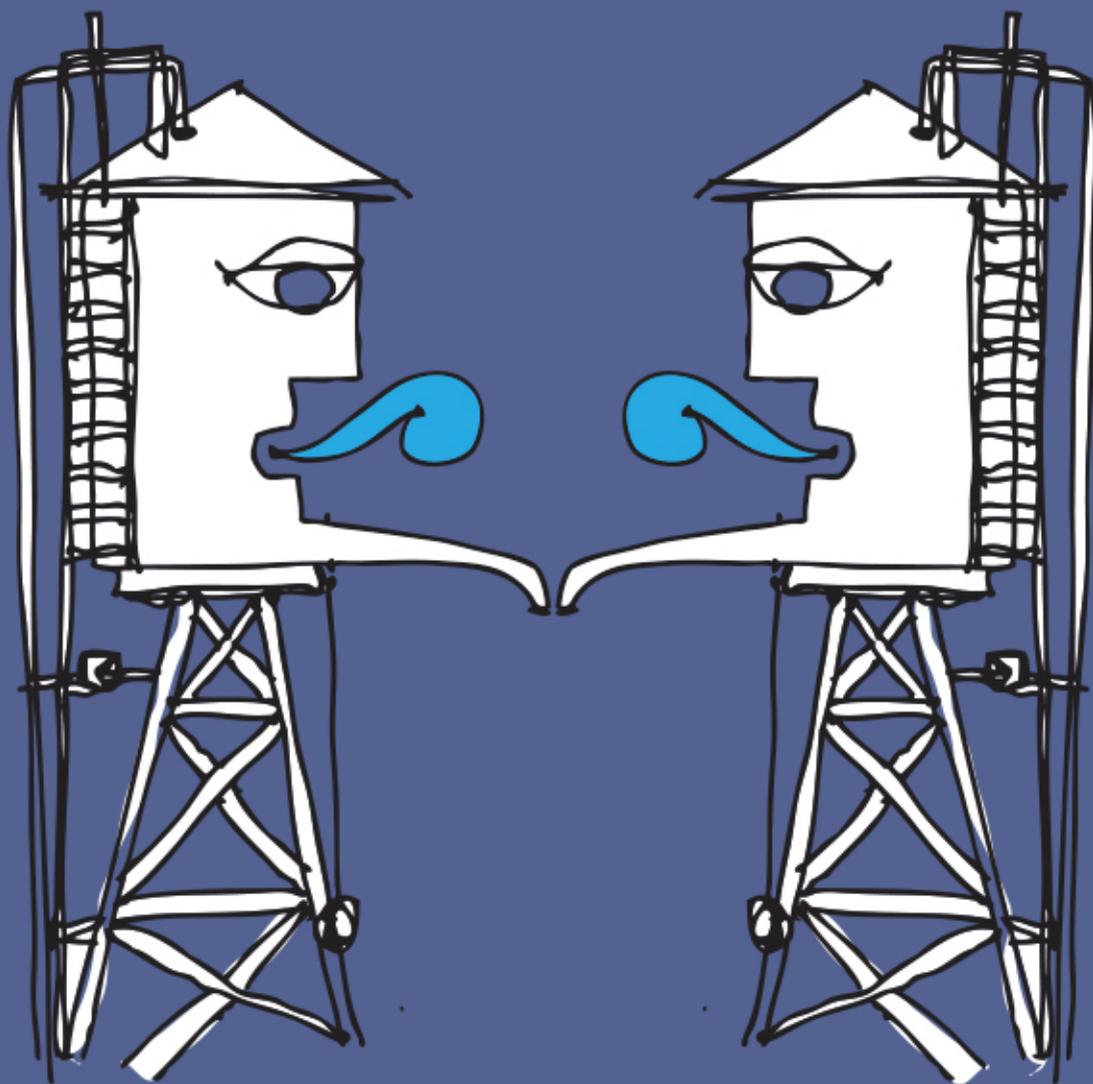


# LOS THINK TANKS

Laboratorios para la acción democrática



CARLOS SALAZAR VARGAS



LOS THINK TANKS

LABORATORIOS PARA LA ACCIÓN DEMOCRÁTICA

Carlos Salazar Vargas

LOS THINK TANKS  
Laboratorios para la acción democrática  
Carlos Salazar Vargas

Derechos reservados, 2014

Partido Acción Nacional  
Av. Coyoacán 1546, colonia del Valle  
03100, México DF

Fundación Rafael Preciado Hernández  
Ángel Urreza 812, colonia del Valle  
03100, México DF

Ilustración de portada:  
Gonzalo Tassier

La reproducción total o parcial no autorizada  
vulnera derechos reservados.  
Cualquier uso de la presente obra debe ser  
previamente concertado.

IMPRESO EN MÉXICO

# ÍNDICE

Presentación	7
Prólogo	9
I. A manera de Introducción de este documento sobre los <i>Think Tanks</i>	11
II. A manera de Justificación de un documento sobre <i>Think Tanks</i>	14
III. ¿Serán los <i>Think Tanks</i> Una vieja idea remozada para el siglo XXI?	17
IV. El <i>Benchmarking</i> : Metodología para estudiar los <i>Think Tanks</i>	22
V. Nociones, definiciones y conceptos sobre los <i>Think Tanks</i>	25
VI. Recorrido y evolución histórica de los <i>Think Tanks</i>	28
VII. Razones y causas del crecimiento y desarrollo de los <i>Think Tanks</i>	31
VIII. Características disitintivas propias y particulares de los <i>Think Tanks</i>	33
IX. Organización, formas y estructuras de los <i>Think Tanks</i>	36
X. Clases, tipologías, y clasificaciones de los <i>Think Tanks</i>	41
XI. Formas, prácticas y campos de influencia de los <i>Think Tanks</i>	45
XII. Principales funciones y desempeños de los <i>Think Tanks</i>	50
XIII. Horizontes, alcances y límites de los <i>Think Tanks</i>	52
XIV. Ideas de los <i>Think Tanks</i> para ampliar, desarrollar y capitalizar	55
XV. Una propuesta para la efectividad de los <i>Think Tanks</i>	68
XVI. A manera de conclusión	102
Anexo 1	110
La CPP, Corporación de Política Pública: Esfuerzo para un país viable	
La Corporación de Política Pública, CPP, como <i>Think Tanks</i>	
La CPP, Corporación de Política Pública: de la teoría a la práctica	
Anexo 2	129
Los <i>Think Tanks</i>	
Bibliografía	131



## PRESENTACIÓN

Pensar y reflexionar los diversos y variados aspectos de la labor política representa un campo único y valioso de oportunidad para incidir en aquellas decisiones que afectan a la sociedad en su conjunto. Ya sea desde la academia, desde la propia sociedad civil o desde los mismos partidos políticos, esa labor de estudio es indispensable para construir marcos de análisis, para generar herramientas de orientación prospectiva, para entender de manera lo más completa posible el pasado y para generar alternativas eficientes que analicen el presente y coadyuven a edificar un mejor futuro.

La profesionalización de esa reflexión ha tenido en los *Think Tanks*, desde hace varias décadas, espacios para que especialistas en diversos ámbitos de las ciencias sociales ejerzan cada vez mayor influencia tanto en sus respectivos países como en distintas latitudes, generando de este modo una función complementaria a la de los gobiernos, cuyo papel de ser juez y parte muchas veces hace perder objetividad, estrechar miras o apurar conclusiones incompletas o sesgadas.

De este modo, el estudio a profundidad en temas de política pública, del sistema de partidos, de la prensa y su papel en la democracia, de la oposición y la inclusión de minorías en el debate y la toma de decisiones o de los efectos de la mundialización, por mencionar algunos relevantes, cobran una seriedad y una capacidad de incidir en la esfera pública mediante auténticos equipos –tanques de pensamiento– que, a través de enfoques multidisciplinarios, elevan la calidad del debate y contribuyen a generar discusiones abiertas, necesarias y enriquecedoras para la sociedad en su conjunto.

La Fundación Rafael Preciado Hernández se propuso, desde su inicio y hasta nuestros días, ser precisamente ese espacio de reflexión, discusión y análisis tanto del trabajo del gobierno mexicano como de los partidos políticos, y presenta como parte de su agenda editorial este libro,

*Los Think Tanks. Laboratorios para la acción democrática*, del especialista Carlos Salazar Vargas, para no sólo dar a conocer las distintas facetas y objetivos de estos centros de estudio sino, además, ofrecer una visión completa, esclarecedora y precisa del gran aporte que representan en el desarrollo democrático de cualquier nación.

De este modo, aspectos tan elementales como el modo de obtener financiamiento o la conformación más adecuada de un *Think Tank*, hasta temas tan complejos como la mejor manera de incidir en la agenda pública o en la de los partidos políticos, son desglosados y señalados por Salazar Vargas, siempre teniendo como premisa su función de espacios donde se interrelacionan la coyuntura mediática, el pensamiento académico y la capacidad de formular diagnósticos, proponer soluciones y potenciar su presencia como una voz capaz de hacerse escuchar, propositiva y asertiva.

Nuestra labor editorial como Fundación adquiere con el presente volumen un campo de estudio que si bien no ha sido explorado en toda su dimensión por especialistas de nuestro país, ya presenta visos de avanzar y consolidarse dentro de la esfera pública. Todos los esfuerzos encaminados a fortalecer la reflexión y el pensamiento son, pues, necesarios, bienvenidos.

*Juan Francisco Molinar Horcasitas*  
Director General de la Fundación Rafael Preciado Hernández

## PRÓLOGO

*Cuando la gente está de acuerdo conmigo,  
siempre siento que debo estar equivocado.*

Oscar Wilde

Las actuales, son épocas turbulentas en las que la constante es el cambio, lo inconcebible ahora es una realidad, las líneas que separan la política de otros campos es cada vez más confusa y la mundialización han transformado la forma como se perciben las relaciones nacionales e internacionales y consecuentemente, el proceso integral de políticas públicas tiene un nuevo conjunto de actores, agendas y resultados. Dentro de este complejo panorama es donde se debe comprender la complejidad y el carácter exclusivo de los retos que encaran los elaboradores de políticas públicas (*policy makers*) cuando tratan de hacerlas, pero en forma efectiva.

En éste mundo cada vez más complejo, interdependiente y abundante en información, los gobiernos y los elaboradores individuales de políticas públicas encaran el problema común de hacer que el conocimiento experto influya en la toma de decisiones gubernamentales. Por eso, los hacedores de políticas públicas necesitan información básica sobre el mundo y las sociedades que gobiernan, cómo funcionan las políticas actuales, posibles alternativas y sus costos y consecuencias probables.

Por lo anterior, los políticos y funcionarios de gobierno en cuanto *policy makers*, no se enfrentan a una falta de información, sino a un alud de información y documentos. En realidad, los elaboradores de políticas con frecuencia se ven asediados por más información que la que pueden posiblemente usar: quejas de sus electores, informes de agencias internacionales u organizaciones de la sociedad civil, asesoramiento de los burócratas, documentos donde cabilderos y grupos de intereses fijan sus posiciones y exposiciones de los problemas de los programas gubernamentales actuales en los medios de información populares o elitistas. Adicional a esto, el problema reside en que esta información puede no ser sistemática y confiable, puede estar

viciada por los intereses de quienes la diseminan, puede ser tan técnica que los elaboradores de políticas públicas no pueden entenderla ni usarla o puede ser no muy práctica desde el punto de vista político, financiero o administrativo o contraria a los intereses de los elaboradores de políticas públicas que deben tomar decisiones basados en información que a menudo sienten que es menos que adecuada. También puede haber información que no les sea útil debido a que difiere radicalmente de la percepción o la ideología de quienes la reciben.... En conclusión, en nuestros países en desarrollo y transición, los datos básicos necesarios para tomar decisiones serias y confiables a menudo no existen o hay que recogerlos, analizarlos y darle la forma indicada para que la puedan usar parlamentarios y burócratas.



# I. A MANERA DE INTRODUCCIÓN DE ESTE DOCUMENTO

## SOBRE LOS *THINK TANKS*

*El futuro tiene muchos nombres.  
Para los débiles es lo inalcanzable.  
Para los temerosos, es lo desconocido.  
Para los valientes es la oportunidad.*  
Víctor Hugo

Teniendo en cuenta que en política, la información ya no se traduce en poder, a menos que tenga la forma adecuada para el momento adecuado. Gobiernos y hacedores de políticas públicas a menudo se sienten impulsados a aprovechar el momento porque las fuerzas sociales y políticas apropiadas se han alineado o porque una crisis los obliga a actuar. En cualquier caso, a menudo actúan con rapidez y toman decisiones basadas en la información disponible, que no siempre conduce a la política más aconsejable. En resumen, los policy makers y otros interesados en el proceso, requieren información que sea oportuna, comprensible, confiable, accesible y útil.

Hay muchas fuentes potenciales de esta información (agencias gubernamentales, estudiosos en universidades, centros de investigación, firmas de consultoría con fines de lucro y agencias internacionales), pero en todos los países del mundo políticos y burócratas –para cubrir sus necesidades– recurren por igual –y cada vez más– a grupos de instituciones especializadas y/o Organizaciones independientes de investigación y análisis, conocidas *Think Tanks* como medio para satisfacer la necesidad insaciable que sienten los elaboradores de políticas, de información y análisis que sean políticamente relevantes.

Valga la pena aclarar que las expresiones “Institutos de Investigación de Políticas”, “Laboratorios de Ideas”, “Research Brokers”, “Catalizadores de Ideas”, “Grupo de Expertos”, “Gabinete Estratégico”, “Elite de Cerebros”, “Comités Asesores”, “Cajas de Pensamiento”, “Fábricas de Ideas», “Centros de Política Pública”, “Depósitos de Ideas”, “Tanques de Pensamiento”, “Usinas de Ideas”, “Centros de Pensamiento”, “Factoría de Ideas”, “Institutos de Política Pública” ...son todas estas, alguna de las muchas expresiones que se han propuesto como intentos para representar, traducir, describir o referirse al vocablo “*Think Tanks*”, anglicismo, que se utilizará en este trabajo, teniendo en cuenta que –como tal– se encuentra ya registrado en el tesoro.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Un tesoro –en el campo de la bibliotecología o de las Ciencias de la Información– es una lista que contiene los “términos” empleados para representar los conceptos, temas o contenidos de los documentos, con miras a efectuar una normalización terminológica que permita mejorar el canal de acceso y comunicación entre los usuarios y las Unidades de Información (bibliotecas, archivos o centros de Documentación).

Este imperativo de obtener información y nuevas ideas, llevó a la creación de estos Institutos y continúa siendo la fuerza primordial que ha impulsado la proliferación de ellos. La sociedad civil ha ayudado también a estimular el interés en los *Think Tanks* como fuente alternativa de información sobre temas de interés internacional, nacional y local y como críticos potenciales de las políticas públicas de los gobiernos nacionales y organizaciones internacionales, que quieren hablar con una voz objetiva, independiente del gobierno y la comunidad empresarial.

Como la experticia en política se ha profesionalizado de manera acelerada durante los últimos años, en un régimen democrático moderno ya no es posible imaginar a un parlamentario, subsecretario, ministro o incluso un alcalde tomando decisiones sólo sobre la base de su propia experiencia, experticia, acudiendo a lo que se solía denominar como “olfato político”. Por el contrario, hoy en día tanto las autoridades públicas como los partidos políticos elaboran sus programas y toman sus decisiones a través de la mediación de expertos en distintas materias, la mayor parte de la veces ajenos al aparato público tradicional. Si bien esto no constituye una novedad en sí —siendo por lo demás un fenómeno bastante acorde con la complejidad de las sociedades contemporáneas— su amplitud y desarrollo han dado lugar a nuevos fenómenos que no quedan ajenos a nadie.

Una consecuencia de lo anterior, es que se ha producido un paulatino desplazamiento ideológico desde el Estado, los partidos políticos y las universidades, hacia nuevos espacios de reflexión y generación de ideas, conocidos como *Think Tanks*. Estas organizaciones mediadoras surgen como espacios de reflexión privados, ajenos a la calidad científica que se atribuye a los centros académicos tradicionales en donde su financiamiento y organización suelen depender de mecenazgos, donaciones privadas o internacionales, lo cual impide dimensionar con exactitud qué tipo de conocimiento se intenta desarrollar y sobre todo, para qué fines. Y es que el enfoque dirigido hacia la generación de “conocimiento práctico”, provisto de una carga no siempre explícita, o bien ajena a toda neutralidad axiológica, plantea numerosas cuestiones de fondo respecto de la legitimidad técnico-científica de tales organizaciones, sobre todo cuando sus opiniones adquieren la forma de un insumo esencial para la decisión política, cuya legitimidad, al menos teóricamente, sigue siendo de origen democrático.

Así, durante las últimas décadas se han venido considerando a los llamados *Think Tanks* como un instrumento idóneo y útil para alcanzar un desarrollo más acelerado y equitativo de cualquier país, y la sofisticación cada vez mayor de los trabajos de promoción de políticas públicas ha demostrado que el perfil de estos institutos constituye una herramienta eficaz de apoyo a la democracia, haciendo que tan delicado compromiso los posiciona como actores efectivos en y para cada una de las etapas del proceso integral de políticas públicas.

Y es que las misiones que se han encomendado a los *Think Tanks* no son una tarea fácil si se tiene en cuenta que pensar con acertada visión de futuro es una labor compleja, sobre todo en los países del llamado tercer mundo, donde el ejercicio de pensar en el futuro es casi un acto heroico, donde el hecho de tener gran parte de las actividades comprometidas en el día a día no permite la inversión de recursos humanos, técnicos, financieros y de información, en proyectos a mediano y largo plazo, que le permitan a la sociedad civil y a todos los estamentos que en ella actúan, buscar derroteros y cursos de acción imaginativos y novedosos para un desarrollo acelerado y con

equidad. De ahí que la misión de los *Think Tanks* está relacionada con la necesidad de mejorar la capacidad de gobierno, la gobernabilidad y la planeación estratégica de mediano y largo plazo, mediante el fortalecimiento de medios adecuados y oportunos para la formulación de los cursos de acción de políticas públicas efectivas y continuas, para el país.

Adicionalmente, es incuestionable que uno de los actuales retos de Colombia en particular y de los países latinoamericanos en general, es la búsqueda de cooperación y apoyo mutuo entre todos y cada uno de los principales actores del desarrollo. Esta estrategia ha sido exitosamente experimentada en otras partes del mundo, por países que indudablemente lo han logrado en alto y acelerado grado, tal como ha sido el caso reciente de Japón y Korea, de algunos países europeos, como Alemania, y anteriormente Inglaterra y los Estados Unidos y los ahora llamados tigres asiáticos. Concretamente, el intercambio de ideas, el consenso en las acciones y la colaboración entre la academia, el sector productivo y el Estado es una labor a todas luces prioritaria si se quiere pensar en un desarrollo con equidad y justicia, dentro de un marco de convivencia y paz. Y para alcanzar estos objetivos –y otros relacionados estrechamente con ellos, tales como la convivencia y la ampliación de la democracia participativa– muchos países han encontrado una alternativa real y viable, al igual que imaginativa y novedosa, al recurrir a los *Think Tanks*.

Según James McGann, “los *Think Tanks* son parte integrante de la sociedad civil y sirven de catalizadores de las ideas y de la acción, tanto en las democracias nacientes como en las consolidadas... se trata de organismos independientes de investigación dedicados a cuestiones de interés público y a su análisis, para obtener de aquellos proposiciones operacionales”. Un elemento clave de su acción es la diseminación de sus ideas de la manera más amplia posible, con la intención de influenciar cada una de las etapas del proceso de integral de políticas públicas. En tal sentido, su existencia es permanente, a diferencia de las comisiones gubernamentales; así como teóricamente independiente. Tampoco cumplen funciones de gobierno, sino que más bien apuntan a orientar las políticas públicas hacia una cierta dirección y/o direccionar o redireccionarlas mediante el lobby político o bien formando directamente a los futuros “tomadores de decisiones”.



## II. A MANERA DE JUSTIFICACIÓN DE UN DOCUMENTO SOBRE *THINK TANKS*

*Las que conducen y arrastran al mundo  
no son la máquinas, sino las ideas.*

Víctor Hugo

El término “*Think Tanks*” abarca un amplio grupo de organizaciones, todas con un objetivo común: influir en las políticas públicas. Estas organizaciones, en muchos casos muy diferentes entre si, se encuentran en una posición intermedia entre (1) las instituciones académicas (2) las organizaciones privadas y (3) las estructuras políticas, tomando aspectos de éstas, pero generando a su vez una identidad propia. Estas particularidades de los *Think Tanks* han generado un gran interés en su funcionamiento y como cualquier otro fenómeno de carácter global su expansión se manifiesta de modo específico y concreto dentro de los distintos contextos locales y su funcionamiento está en relación directa con los otros actores políticos, económicos y sociales

Sin embargo, a pesar de este creciente interés, existe escasa bibliografía sobre los *Think Tanks* Latinoamérica. Por eso, esta segunda parte es una contribución destinada a ampliar el conocimiento sobre ellos, mediante la comparación de los perfiles expresados por expertos en el tema, el conocimiento de investigaciones especializadas en el campo y la experiencia de protagonistas directos de estos procesos. Se pretende así, ofrecer una mirada transversal de este fenómeno que contribuya a su mejor estudio y más claro entendimiento en Latinoamérica en general y en Colombia en particular.

Su gran importancia se puede ver reflejada en el vestíbulo de la sede central de la Heritage Foundation, donde se encuentra el escudo de la entidad (uno de los *Think Tanks* más influyentes del mundo), acompañado de su lema: *Ideas have consequences*. Y es que los artífices, promotores y quienes apoyan esta clase de Instituciones están convencidos de que el progreso humano y la resolución de muchos problemas sociales, depende sobre todo, de la generación sistemática de nuevas ideas clave.

Los primeros *Think Tanks* surgieron con el propósito de introducir los nuevos conocimientos de las ciencias sociales en la gestión de los asuntos públicos. Sus responsables aplicaban los métodos de análisis científico de la economía o la sociología, para resolver –de manera infalible– los problemas que generaban la complejidad de la administración pública, el desarrollo urbano, el aumento de la población, el crecimiento económico y en general, se creía que todas esas respuestas del Estado (o del gobierno de turno) frente a las necesidades de los ciudadanos, surgirían mediante la generación de conocimiento e ideas alternativas en formas de Políticas Públicas.

Esas expectativas no se vieron colmadas por completo, pero sí introdujeron la idea de que los *Think Tanks* constituyen un instrumento útil de participación de la sociedad civil en la esfera pública y ayudan a gestionar el conocimiento para la toma de decisiones sobre temas políticos, económicos y sociales. Claro está que algunas de estas instituciones pueden considerarse también instrumentos de presión de determinadas elites políticas y económicas y se sirven de ellas para alcanzar mayor influencia. De todas formas, su presencia ha sido, es y será beneficiosa para la sociedad, siempre y cuando respeten las reglas del libre mercado, de la ética y de la libertad de información.

De todas formas, los *Think Tanks* nacen asociados a la idea de un “mercado competitivo de ideas” y están fuertemente arraigados en la tradición de lobby e influencia política de los sistemas democráticos anglosajones. Precisamente, la difusión masiva de la democracia y el mercado, son las dos “cabezas de playa” de este modelo organizacional que se ha difundido con enorme éxito a partir de los años 1980, sobretodo, tras la caída del muro de Berlín y es justamente en los países de Europa del Este, a partir de 1990, donde se ha visto una mayor proliferación de ellos, especialmente de aquellos financiados por sus pares norteamericanos de corte conservador.

Bien vale la pena citar un irónico artículo del periódico inglés *The Guardian*, donde Steve Waters se pregunta cuáles son los métodos actuales para intentar “cambiar el mundo”. Su respuesta fue la siguiente: tomarse el poder, ser monstruosamente rico o bien seguir la larga y a veces penosa vía electoral. Sin embargo, y ahí está lo interesante, agrega dos vías o atajos: el terrorismo y la creación de *Think Tanks*. Y es que la actividad política de los últimos 30 años en varios países de América Latina, demuestra hasta qué punto pueden influir las ideas (buenas o malas) de individuos determinados y comprometidos a difundirlas al interior de los círculos de poder, aunque inicialmente resulten impopulares. Probablemente esta estrategia –que implica una profunda convicción, acción incesante y de larga duración– es una de las claves del éxito de estas agrupaciones en el seno de varias sociedades y de su difusión a nivel mundial. Así, los *Think Tanks* se han convertido en una especie de arma política de largo plazo y han adquirido creciente importancia en la medida en que el ámbito de las ideas nuevas se ha ido desplazando de las autoridades gubernamentales, de los políticos o de los grupos de interés, hacia estos institutos. Adicionalmente, una coincidencia entre los autores que han estudiado los *Think Tanks* es señalar el interés en torno a los aspectos de políticas públicas como fundamento para construir el puente entre conocimiento y poder.

Por eso, como requisito indispensable, los *Think Tanks* requieren autonomía para la formulación de problemas y necesitan libertad para reconsiderar los paradigmas aceptados de los

cursos de acción política, al igual que trabajar a cierta distancia del calor de la formulación de alternativas de decisión corrientes.

Y es que definitivamente en un mundo cada vez más globalizado, en donde la información es fácilmente accesible a cualquier ciudadano, sin importar su rango, ubicación geográfica, ni condición social, es imposible que los adelantos, conocimientos y experiencias de otras latitudes, no se utilicen en beneficio de nuestro país. De ahí precisamente, la difundida opinión de que la única ventaja de países como el nuestro, está en aprovechar las experiencias de otros más desarrollados, con el fin de no cometer los mismos errores de ellos.

De acuerdo con lo anterior, quienes se preocupan por abordar exitosamente las realidades futuras deben precisamente buscar en los *Think Tanks* el punto de apoyo que brinde la oportunidad de mirar el futuro con optimismo, ya que tales centros tienen como misión “mejorar las políticas públicas maximizando la probabilidad de que el análisis de políticas sea aplicado para resolver problemas del mundo real”.<sup>1</sup>

Con el interés de ampliar y desarrollar las premisas hasta aquí expuestas, se presentarán, en forma sistemática y clara, los mecanismos que tienen a disposición los institutos para propiciar que los países de América Latina trasciendan el futuro más allá del corto plazo ya que uno de los principales retos de nuestra época, se refiere a la brecha entre nuestra capacidad para gobernar los sistemas sociales y la complejidad creciente que éstos ofrecen. De allí que cada vez sea más necesario profesionalizar la política, sincerarla y fortalecer los valores éticos.

Se espera que sea este, un valioso aporte al país al estructurar una propuesta para la revisión e institucionalización de la metodología apropiada que permita resolver problemas de incidencia nacional con la seguridad de que no se dejara de lado la visión de futuro a mediano y largo plazo y la percepción controlada del riesgo.<sup>2</sup>



---

<sup>1</sup> Dunn William N. *Public policy analysis and introduction*, 2nd. Ed., Prentice Hall, 1994.

<sup>2</sup> En Colombia existe sensibilidad por parte de algunos grupos frente a problemas de repercusión regional y nacional. Merecen destacarse esfuerzos que grupos como el CINEP han venido desarrollando con altura académica y compromiso social frente a problemas como violencia, desplazados, justicia y paz, etcétera. Esa labor debe multiplicarse en distintos frentes igualmente urgentes que exigen no sólo respuestas inmediatas sino también una reflexión continua a largo plazo.

### III. ¿SERÁN LOS *THINK TANKS* UNA VIEJA IDEA REMOZADA PARA EL SIGLO XXI?

*Ni de riesgo, que tal que la naturaleza nos jugara  
una mala pasada y la criatura saliera  
con mi belleza... y su inteligencia.*  
Berthand Russel

Él le dio esta respuesta a Marilyn Monroe, cuando en una fiesta, ella –sin el menor pudor y a pesar de que nunca había cruzado palabra con él– le confesó que siempre había soñado con tener un hijo suyo. “Se imagina” le dijo con acento meloso, “cómo sería un niño que tuviera mi belleza y su inteligencia al mismo tiempo”. El científico sin inmutarse y mirándola a través de sus gruesos cristales le respondió con esta frase, fiel reflejo de sus habituales apuntes demoledores).

Hay quienes aseguran en el origen de los *Think Tanks* es estadounidense y data de principios del siglo XX y que surgieron a partir de un grupo de investigación reunidos por uno de los asesores del presidente de Estados Unidos, Wooldrow Wilson, para llevar a cabo la tarea de hacer estudios para las posibilidades de negociar la paz, al término de la Segunda Guerra Mundial; posteriormente este grupo llamado de “investigación” hizo una alianza con reconocidos académicos y banqueros de Nueva York, comenzando así la primera oleada de centros de investigación enfocados a hacer estudios estratégicos y que en un principio se enfocaron al área de relaciones exteriores.

En la jerga militar estadounidense, se acostumbraba llamar *Think Tank* a departamentos de los ministerios y de las agencias gubernamentales que investigaban sobre cuestiones bélicas y hacer políticas públicas para después de la contienda. Algunas trabajaban de forma secreta y su labor es desconocida por el personal ordinario. Se relacionan en especial con laboratorios militares, empresas privadas, instituciones académicas o de otro tipo.

Tras la guerra, algunos de estos organismos continuaron trabajando, y de forma paulatina, la expresión se popularizó, hasta el punto de que muchos institutos de investigación sobre economía y políticas públicas han adquirido la denominación de *Think Tank*.

Rastreado un poco más sobre el origen del concepto moderno de *Think Tank*, tiene su génesis durante la Segunda Guerra Mundial y se refería a un local o recinto cerrado y seguro en el que científicos y militares se reunían para debatir asuntos estratégicos y sobre el desarrollo tecnológico de la guerra. Hay quienes consideran que la RAND (Research and Development Corporation), una sociedad creada por el general Henry H. Arnold en 1948, fue el primer *Think Tank* en la acepción actual del término.

Sin embargo, el concepto de *Think Tank* es el resultado de una vieja idea expuesta años atrás por Francis Bacon.<sup>1</sup> Fue retomada en algunos países anglosajones, por unidades selectas de profesionales de alta calidad, agrupados en islas de excelencia, con el propósito de producir contribuciones cardinales —nuevos tipos de conocimiento, novedosas metodologías, formas modernas de cogestión, etcétera— acciones éstas importantes como apoyo para el desarrollo de un país.

A manera de contribución para la creación y desarrollo de estos centros en nuestros países, conviene traer a cuento el artículo de Yehezkel Dror<sup>2</sup> en donde se promueve la necesidad de estos *Think Tanks*, como apoyo en cada una de las etapas del proceso integral (ciclo de vida) de las políticas públicas: formación, formulación, implementación (puesta en marcha), evaluación, análisis y reestructuración (Salazar, 1995).

Sin embargo, el concepto de *Think Tanks*, también ha sido utilizado en un contexto mucho más amplio. Tiene que ver con la investigación y el diseño de pautas y directrices de pensamiento que favorezcan ciertos sectores. En este sentido, no corresponden sólo a las unidades establecidas para el análisis de políticas públicas, en donde se busca —básicamente— apoyar de las estructuras y procesos que conforman la administración pública. El concepto también cobija a los institutos de estudios avanzados dedicados principalmente a la producción de conocimiento puro.

Precisamente, a comienzos de la década de los noventa cuando se comenzó a especular en América Latina acerca de los *Think Tanks*, sus alcances y límites, sus características y requerimientos mínimos necesarios, factores tales como su proliferación en otros continentes y la misma novedad del tema en países como el nuestro, fueron un verdadero caldo de cultivo, para que algunos irresponsablemente los presentaran al mundo entero como novedosa idea descubierta por pseudo-intelectuales colombianos. Fue así como estos institutos se presentaron, ni más ni menos que como un novedoso remedio contra todos los males físicos y morales: la panacea que buscaban los griegos.

Con el fin de contribuir a contrarrestar esta perjudicial, mal intencionada —y hasta peligrosa— corriente, en 1993, el autor fue invitado por el diario La República a escribir un artículo especial que bajo el título “Depósitos de ideas y políticas públicas” se publicó en la sección Análisis Económico<sup>3</sup> de ese diario. Este documento, cuya copia circuló por academias y centros de educación superior, tuvo como mérito principal, el hecho de brindar las bases mínimas necesarias para desmitificar este concepto. Dado lo sugerente que en ese entonces resultaba poner el tema sobre el tapete y debido al valor de dicho artículo como exploración de una propuesta efectiva, es útil traer aquí el texto completo de aquellas líneas:

<sup>1</sup> *Nueva Atlántida*, Editorial Mondadori, 1985.

<sup>2</sup> “Required breakthroughs in Think Tanks” en *Policy sciences*. Amsterdam, vol. 16 N° 3 (1983). Este conocido catedrático de la Universidad Hebrea de Jerusalén, fue también quien propuso en 1967 la creación de la carrera profesional de “analista de políticas públicas”.

<sup>3</sup> *La República*, sábado 10 de julio de 1993, sección Análisis Económico: “Depósitos de ideas y políticas públicas”.

“Uno de los actuales retos de los países latinoamericanos es la búsqueda de cooperación y apoyo mutuo entre todos los estamentos de la sociedad. Esta estrategia de desarrollo ha sido exitosamente experimentada en otras partes del mundo, por países que indudablemente han logrado un alto desarrollo, tal es el caso reciente de Japón y Corea, de algunos países europeos, como Alemania y anteriormente Inglaterra y los Estados Unidos. Específicamente, la colaboración entre la academia, el sector productivo y el Estado es una labor a todas luces prioritaria. Para lo anterior se ha propuesto como alternativa novedosa la creación de los llamados ‘depósitos de ideas’”.

Este concepto es el resultado de una vieja idea expuesta años atrás por Francia Bacon.<sup>4</sup> Fue retomado en algunos de los países anglosajones por unidades selectas de profesionales de alta calidad, agrupados en islas de excelencia, con el propósito de producir contribuciones cardinales –nuevos tipos de conocimiento, novedosas metodologías, modernos tipos de co-gestión, etc.– como apoyo importantes a las políticas públicas o estatales.<sup>5</sup>

A manera de contribución para la creación y desarrollo de estos centros en nuestro país, conviene traer a cuento el artículo de Yehezkel Dror<sup>6</sup> en donde se promueve la necesidad de estos “depósitos”, como apoyo a las diferentes etapas que conforman el “proceso integral”<sup>7</sup> de las políticas públicas.

El concepto de *Think Tank* también tiene que ver con la investigación y el diseño de pautas y directrices de pensamientos que favorezcan ciertos sectores. En este sentido, difieren de las unidades establecidas para el “análisis de políticas públicas” en donde se busca –básicamente– el mejoramiento de las decisiones políticas y la racionalización de las estructuras y procesos que conforman la administración pública. Esta figura es también distinta a los “institutos de estudios avanzados” dedicados principalmente a la producción de conocimiento puro.

Los *Think Tanks*, según Dror, deben llenar dos condiciones:

1. tener por lo menos 25 profesionales de tiempo completo y
2. no estar afiliado a ningún partido político.

Vale la pena presentar las “recomendaciones” sugeridas por el mismo autor, para estos “centros de excelencia”:

- El equipo multidisciplinario
- Funcionamiento integrado.

---

<sup>4</sup> *Nueva Atlántida*, Editorial Mondadori, 1985.

<sup>5</sup> Entendidas éstas como “las sucesivas respuestas del Estado frente a situaciones consideradas socialmente como problemáticas”, de acuerdo a la definición propuesta por Salazar-Vargas.

<sup>6</sup> *Required breakthroughs in Think Tanks in Policy Sciences*, Amsterdam, vol. 16 N° 3 (1983).

<sup>7</sup> Aunque no existe aún consenso generalizado en torno a las diferentes etapas que conforman el proceso integral se proponen estas siete: Conformación de la Agenda Gubernamental. Formulación, gestión, creación o generación. Formulación. Puesta en marcha o implementación. Evaluación (donde estaría incluido el control como elemento inseparable). Análisis. La reformulación.

- Realizar estudios que en principio no tenga clientela definida, pero que permitan el desarrollo de capacidades nuevas
- Desarrollo de nuevas metodologías
- Prioridad especial a la efectiva difusión del trabajo de la organización
- Realizar talleres para sectores formuladores e implementadores de políticas públicas y para profesionales especializados
- Evaluación continua y sistemática de actividades y realizaciones
- Cooperación entre distintos “depósitos de ideas”<sup>8</sup>
- Todas estas actividades deben integrarse dentro de una estrategia abierta y elástica de desarrollo.

Como se puede observar, es una vieja remozada por algunos inquietos con veleidades de “coquetaría intelectual”. Lo que queda bien claro es, pues, que para este caso, también son válidas las palabras de la Escritura de que “Nada hay nuevo bajo el sol”.

Estas premonitorias frases con las que cierra el artículo sirven ahora como preámbulo y justificación para dar inicio a esta reflexión sobre los *Think Tanks*. La metodología escogida para cumplir con lo propuesto, se basa en las lecciones, enseñanzas y conocimientos extraídos de la experiencia que nos han legado instituciones de similar o parecida naturaleza y que han tenido éxito a la consecución de sus objetivos. Esta alternativa, que pregona básicamente el “proceso de copiar de los mejores” se conoce en el ámbito académico con el nombre de benchmarking.

Y es que la aplicación de esta metodología permitió la clasificación, estructuración revisión y análisis de una importante, novedosa y útil información que el autor ha venido recolectando desde tiempo atrás sobre el tema, concretamente dentro de sus funciones como “Institutos de Políticas Públicas”. El propósito final es concreto y específico: ofrecer a los lectores algunas de las principales características de los *Think Tanks* más exitosos en diferentes campos de actividad. Mediante un cuidadoso análisis, se han logrado detectar algunas características, condiciones y campos de acción que se repiten en forma casi constante en muchos de los *Think Tanks* más exitosos. (En el Anexo 2 de este capítulo se relaciona un directorio latinoamericano de *Think Tanks*).

En primer lugar –luego de introducir y justificar el tema– se ofrecen los fundamentos teóricos de lo que se entiende por *benchmarking*. Posteriormente, se relacionan algunas de tales características dentro de este esquema general. Dentro de este marco de referencia se cubrirán temas tales como las relaciones interinstitucionales, la ubicación de los institutos de políticas públicas en la sociedad, su utilidad para la formación de líderes, la educación en participación ciudadana y democracia, la sociedad en general, la formulación de políticas públicas, la información y sensibilización ciudadana, el Congreso de la República, la empresa privada, los medios de comunicación masiva, entre otros; el análisis efectivo de políticas públicas por estos institutos, los métodos para transformar la información en “recurso práctico” accesible a los gobernantes, la procedencia de las fuentes de financiación que alimentan a los *Think Tanks*, y su relación con la

<sup>8</sup> Una reunión preliminar sobre el problema demostró que hay interés en compartir en forma sistemática: Información y publicaciones. Actividades de los diferentes centros –desde visitas hasta talleres comunes–. Grupos de trabajo sobre temas de interés común tales como metodología, medio y modos de difusión. Experiencias mutuas entre los directores de los centros sobre problemas de administración, desarrollo de personal, control de gestión, mercado, *marketing*, comunicación, etc.

academia. Estos temas, integrados en un todo, son un valioso aporte para cada una de las etapas del proceso integral de políticas públicas que –en últimas– es una de las principales funciones que deben liderar tales institutos. Se espera que este aporte sea un verdadero llamado para que se creen más organizaciones de esta naturaleza que cubran muchos y variados campos de la actividad política, económica y social de nuestro país.



## IV. EL *BENCHMARKING* COMO METODOLOGÍA PARA ESTUDIAR LOS *THINK TANKS*

*Si los que hablan mal de mí supieran exactamente  
lo que yo pienso de ellos, aún hablarían peor.*

Sacha Guitry

Una de las pocas ventajas de los países en vías de desarrollo es precisamente el hecho de tener la posibilidad de no incurrir en los mismos errores que cometieron los países desarrollados. Aquellos han tenido la oportunidad de aprender de los errores de éstos. Sin embargo, no es sólo posible aprender de los errores, una estrategia mucho más efectiva es aprender de los éxitos de otros. Precisamente este planteamiento es el que propone el *benchmarking*: pregona la conveniencia de aprender de los mejores, de tal manera que la formación colectiva, la experiencia y sabiduría de otros, puedan ser utilizados por quienes deseen mejorar su desempeño.

Por lo tanto, este anglicismo se ha venido utilizando para referirse al proceso de identificar, comparar y estudiar los mejores, con el fin de aprender de ellos.

Hay quienes aseguran (Boxwell, 2005), que el *benchmarking* hace referencia a dos cosas: al hecho de proponerse metas, en términos cuantificables, utilizando normas externas y objetivas y, en segundo lugar, aprender y conocer las cualidades que tienen las organizaciones exitosas para lograr buenos resultados (el cómo, en términos de cualificación).

En estos términos la tarea demanda todo un proceso que lleve desde la identificación de las necesidades a las que se busca respuesta a través del *benchmarking* hasta la evaluación y el rediseño de las estrategias tendientes a mejorar los logros que se hayan obtenido. Proceso que, a manera de ejemplo, ilustra la gráfica siguiente:

**Figura 1**  
***Benchmarking para competir con ventaja***

<b>Planificación</b>	1. Identifique en qué se va hacer <i>benchmarking</i>
	2. Identifique compañías comparables
	3. Determine métodos de recoger datos y recoja los datos
<b>Análisis</b>	4. Determine la actual brecha en la actuación
	5. Proyecte futuros niveles de actuación
<b>Integración</b>	6. Comunique las conclusiones del <i>benchmarking</i> y obtenga su aceptación
	7. Establezca las metas funcionales
<b>Acción</b>	8. Desarrolle planes de acción
	9. Ponga en práctica acciones específicas y supervise los resultados
	10. Vuelva a fijar los Hitos del <i>benchmarking</i>
<b>Madurez</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posición de liderazgo alcanzada</li> <li>• Prácticas completamente integradas en los procesos</li> </ul>

Fuente: El proceso de *benchmarking*. Camp, Robert, *Benchmarking The search for best practices*. Quality Press, Milwaukee, 2006).

Determine qué actividades importantes de su organización son aquellas cuya mejora permitiría ganar más mediante el *benchmarking*.

Determine los factores clave o piloto de estas actividades orientadas al valor.

- Identifique a las organizaciones con prácticas más avanzadas en estas actividades orientadas al valor. Estas prácticas avanzadas pueden encontrarse en los competidores, en empresas de sectores distintos o en cualquier organización que realice extremadamente bien las actividades de valor. Las organizaciones con prácticas más avanzadas son las que realizan actividades más orientadas a buscar valor, a escudriñar los costos más bajos o encontrar el grado de valor más elevado para los clientes, lo que sea más apropiado en las circunstancias específicas.
- Mida las prácticas más avanzadas en términos que le permitan, no sólo cuantificar las prestaciones, sino también comprender por qué y cómo consiguen tales resultados.
- Mida su propia actuación y compárela con la mejor. Probablemente habrá medido su propia prestación antes de medir de las otras empresas que está estudiando. Pero puede encontrarse con que necesita medir la actuación propia otra vez porque los mejores miden sus propias prestaciones utilizando diferentes medidas.
- Desarrolle planes para igualar y superar las prácticas más avanzadas o para consolidar su liderazgo, según el caso.
- Obtenga el compromiso en los diferentes niveles de la organización que están involucrados en el plan, lo que resulta más fácil con las pruebas suministradas con un estudio serio de *benchmarking*.

La figura muestra el proceso simple de *benchmarking* que puede ser utilizado de acuerdo con las necesidades, intereses y recursos de cada *Think Tank*.

A continuación se entrará a considerar en detalle, los que se han perfilado como elementos principales para que la academia, el gobierno, el sector privado, la comunidad toda, aúnen esfuerzos en torno a estas novedosas iniciativas como alternativas viables y útiles para lograr el país que todos anhelamos.



## V. NOCIONES, DEFINICIONES Y CONCEPTOS

### SOBRE LOS *THINK TANKS*

*A Think Tank (also called a Policy Institute) is an organization, institute, corporation, or group that conducts research and engages in advocacy in areas such as social policy, political strategy, economy, science or technology issues, industrial or business policies, or military advice. Many Think Tanks are non-profit organizations.*

Linda Hunt, Entrepreneurial Society,  
Former Director and my colleague at  
The London School of Economics  
and Political Science

La dificultad para definir los *Think Tanks* proviene de la diversidad de objetivos que persiguen. La mayoría son entidades independientes y sin ánimo de lucro que tratan de generar soluciones concretas a problemas públicos. Otros tienen motivaciones políticas e ideológicas, conocidos como los *Think Tanks* de partido. También los hay que tienen un carácter más académico.

En términos generales, un *Think Tank* es una institución formada por intelectuales y expertos en diversas materias que tratan de inspirar políticas públicas a través de sus estudios e iniciativas. Aunque algunos se limitan a investigar, en principio la mayoría trata de crear y difundir ideas para provocar un cambio en la acción política.

El término *Think Tank* sigue siendo aún novedoso en la mayoría de los países de América Latina. En principio, son organizaciones ubicadas en el amplio y heterogéneo mapa del “tercer sector”: ni en el mercado ni en el Estado. Así, por lo general, son Instituciones independiente, no gubernamental, sin ánimo de lucro y en la que –en líneas generales– se estudian temas con el fin de hacer llegar sus conclusiones a quienes toman decisiones. Hay algunos más académicos y por consiguiente, menos vinculadas con los actores políticos, en tanto que otros –cuya misión es la implementación de políticas públicas– se dedican menos a investigar, tomando los trabajos realizados por otras organizaciones para implementar proyectos y políticas públicas especialmente en gobiernos subnacionales o departamentales. Hay también instituciones que directamente no investigan y se ocupan de empujar temas claves, hacia la agenda de políticas públicas (*advocacy institutions*).

También se entienden como *Think Tank*, las instituciones investigadoras u otro tipo de organizaciones que ofrecen consejos e ideas sobre asuntos de política, comercio e intereses militares.

Algunos están relacionados con laboratorios militares, empresas privadas, instituciones académicas o de otro tipo y normalmente se trata de organizaciones en las que trabajan varios teóricos e intelectuales multidisciplinares que elaboran análisis o recomendaciones de políticas públicas. Tiene estatus legal como institución privada (normalmente en forma de fundación no comercial) y defienden diversas ideas. Sus trabajos tienen habitualmente un peso importante en la política, las políticas públicas, la actividad social, comercial, medioambiental y tecnológica.

A pesar de no existir un consenso en torno a la idea, características y propiedades de los *Think Tanks*, se ofrecerán algunas de las definiciones más comúnmente aceptadas. Valdría la pena además, confrontar si estas organizaciones que en otros países han cumplido un indudable papel de refuerzo de la democracia, se pueden copiar, o si es necesario adaptarlas –y en qué forma– con el fin de que sean verdaderamente útiles para la solución de los graves, estructurales y sobre todo peculiares problemas de nuestro medio latinoamericano en general y colombiano en particular.

“Son grupos de profesionales organizados privadamente o bajo auspicios gubernamentales, dedicados a la investigación –en todas las disciplinas– y que comunican sus conclusiones al público en general o a un público específico”. (Reforma Económica Hoy, N° 3, 1996).

“Son instituciones que realizan una actividad cognoscitiva relacionada con el proceso integral de políticas públicas” (Reforma Económica Hoy, N° 3, 1996).

“Islas de excelencia que emplean permanentemente el pensamiento científico interdisciplinario, para procurar mejorar de manera sustantiva la política pública y construir un puente entre el conocimiento y el poder” (Yehezkel Dror, 1993).

“Son verdaderos y efectivos intermediarios entre el “conocimiento” y el “poder”. (Patriack Dunleavy; LSE: London School of Economics and Political Science, en la celebración de su primer centenario, 1996).

“Son centros de pensamiento, conformados por personas de vuelo intelectual, que comporten una fe común en la democracia pluralista y en la economía de mercado y que están interesadas en debatir ideas y hacer estudios o investigaciones sobre aspectos de política pública. Difunden además, sus ideas por medio de revistas, folletos y libros y hacen pronunciamientos sobre temas de actualidad en este campo” (Trulluck, Phillip N. “Los institutos de políticas públicas como propulsores del cambio” en *Revista Ciencia Política*, N° 45, primer trimestre de 1997)

McGann los define como “organizaciones de investigación, análisis e implementación de políticas públicas que generan investigaciones, análisis y recomendaciones en temas nacionales e internacionales para facilitar a los actores políticos y a la sociedad en general, tomar decisiones de manera informada sobre temas de políticas públicas”.

Para la Universidad de Filadelfia, son “organizaciones de investigación, análisis e implementación de políticas públicas” y productoras de materiales que permiten a las sociedades estar más y mejor informadas, a la hora de tomar decisiones”.

Darío Abad Arango concebía a los *Think Tanks* como “un grupo de personas que se dedicaban al estudio y análisis de casos en específico, generaban conocimiento relevante desde un punto de vista analítico y –a su vez– proveían mediación de terceros entre las partes en conflicto.

Normalmente en estas organizaciones trabajan varios teóricos e intelectuales multidisciplinares que elaboran análisis o recomendaciones de política pública”.

En conclusión, los *Think Tanks* son dependiendo de su financiamiento, institutos privados o estatales, de investigación de las ciencias sociales y de análisis de políticas públicas, donde trabajan un grupo de especialistas y varios colaboradores y los que se integran a los grupos de trabajo, grupos de reflexión, talleres, seminarios, grupos focales, etc.



## VI. RECORRIDO Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS *THINK TANKS*

*En la evolución de la Política Pública  
de los países latinoamericanos,  
los Think Tanks' han tenido una influencia  
decisiva en la conservación y reformulación de  
la tradición convencional y en marca  
nuevos cursos de acción política para  
las cuestiones estratégicas claves.*

Christopher Ruddy,  
Chairman and CEO: NewsMax

A partir de los años 1980 comienza a aparecer en la mayor parte de los países occidentales un nuevo tipo de organización creada a imagen de los modelos norteamericano e inglés. Estas agrupaciones, surgidas en el seno de la sociedad civil, elaboran un tipo de conocimiento práctico orientado y enfocado a definir o influir sobre las políticas públicas del Estado. No se trata de un conocimiento teórico propio de la academia y de las universidades, sino de un tipo de subproducto experto dirigido a quienes toman las decisiones y cuyo objetivo es su aplicabilidad en el terreno práctico. Las temáticas de trabajo de estas agrupaciones son variadas, pero siempre relacionadas con asuntos públicos de alta repercusión social y/o mediática, como por ejemplo: educación, salud, pensiones, vivienda, delincuencia, energía, privatizaciones, planificación urbana, defensa, cultura. Estas organizaciones también han asumido la discusión y en algunos casos la protección de los denominados temas “valóricos”: divorcio, eutanasia, derechos sexuales, contracepción, interrupción del embarazo, prevención del SIDA, etc. A lo anterior se suma el desarrollo y aplicación de una herramienta clave de influencia política y se trata de los estudios de opinión pública (encuestas) que regularmente están dirigidas hacia los poderes públicos y los medios de comunicación.

En América Latina, los *Think Tanks* han comenzado a aparecer, pero su capacidad de influencia –en cada una de las etapas del proceso integral de Políticas Públicas– todavía está muy lejos de la alcanzada por las instituciones estadounidenses, anglosajonas y europeas. En los últimos años, sin embargo, se ha registrado un intenso desarrollo de organizaciones independientes creadas bajo el mismo espíritu de los *Think Tank*, algunos muy influyentes no vinculados a partidos políticos y otros vinculados a ellos. En Latinoamérica, se abrieron algunos institutos

durante la década de los ochenta, pero con una relativa fuerza en los noventa, muchos siguiendo el modelo planteado por uno de sus precursores en Inglaterra Sir Antony Fisher.

Cerca de cien años después del establecimiento de los primeros institutos de investigación económica y social (Russell Sage Foundation, National Bureau of Economic Research, Brookings Institution), el afán de algunos filántropos, economistas y políticos se ha transmitido a la mayoría de los países. A pesar de que no existen cifras oficiales, estos centros han tenido un desarrollo y grado de influencia en la sociedad contemporánea impresionante y solo en EE.UU. existen cerca de 2.000 organizaciones dedicadas al análisis de políticas públicas y aproximadamente otras 2.500 instituciones similares del resto del mundo. Su tamaño y financiamientos son variables y fluctúan, por ejemplo, en el caso de la Corporación RAND, cuenta con más de 1.000 empleados y un presupuesto anual de más de 100 millones de dólares, mientras que un taller de política más modesto, como es el Institute for Policy Studies de Washington, cuenta con menos de dos docenas de empleados y un presupuesto que oscila entre uno y dos millones de dólares.

A partir del año 2000 se ha visto un nuevo surgimiento de varias de estas organizaciones, las cuales —muchas veces— sirven de plataformas políticas personales que escapan al tradicional control partidario forman parte de los nuevos integrantes que se suman a los *Think Tanks* tradicionales. Varios autores reconocen tres generaciones:

1. La primera generación corresponde a los surgidos a principios del siglo XX, en los que se puede ver una fuerte orientación académica y de investigación. Considerados verdaderos institutos de investigación política, caracterizados como “universidades sin estudiantes”, sus investigaciones eran de largo plazo, buscando formar una elite de opinión. No obstante, no tenían una identificación política, ya que se buscaba preservar la independencia de la organización. En general, la mayor parte de los *Think Tanks* surgidos en esta etapa están dedicados al estudio de la política doméstica y a la política internacional, pudiendo mencionarse a Brookings Institution, como el más representativo de esta generación.
2. La segunda generación de *Think Tanks* surge a partir de la segunda guerra mundial ante la demanda de asesoramiento del gobierno de los Estados Unidos en política exterior frente al nuevo escenario que planteaba la guerra fría. A este grupo pertenecen los denominados “institutos de investigación contratados por el gobierno”, cuyo trabajo pasaba más por la elaboración de informes para los organismos de gobierno que por la producción de bibliografía especializada e investigaciones académicas. A este grupo pertenece la RAND Corporation, según algunos, pionera en el modelo de *Think Tanks*.
3. La tercera generación, a partir de 1970, es a la que pertenecen los *advocacy Think Tanks*, caracterizados por buscar influir en los debates políticos, lo que explica que en ellos se combinaran la definición de una posición política o ideológica con estrategias de marketing, así como una fuerte relación con los medios y la opinión pública. Sus investigaciones son más cortas que aquellas de los *Think Tanks* de la primera generación, por lo general revisan, reformulan y modifican investigaciones existentes. Un ejemplo de las organizaciones que integran este grupo es la Heritage Foundation.

Los primeros *Think Tanks* fueron independientes de los partidos. El ejemplo más típico de este formato fue la Corporación RAND, que comenzó a actuar en EE.UU a fines de la década del cuarenta. Con el paso del tiempo, la relación entre estas organizaciones y los partidos se ha ido diversificando. Algunos, mantienen la tradición primigenia de neutralidad. Otros, han sido creados por los partidos políticos con la finalidad expresa de proveerlos de insumos técnicos, programáticos e ideológicos. Entre estos dos polos, existe una amplia variedad de esquemas.

Durante la mayor parte del siglo XX, los *Think Tanks* independientes que realizaban investigaciones y ofrecían asesoramiento sobre política pública eran un fenómeno organizacional que se encontraba primordialmente en Estados Unidos, con una cantidad mucho menor en Canadá y Europa Occidental. Aunque en Japón hubo durante algún tiempo centros de investigación y análisis, éstos generalmente carecían de independencia al mantener vínculos estrechos con ministerios o corporaciones gubernamentales. En el mundo ha habido una verdadera proliferación de centros de investigación y análisis que comenzó en la década de los ochenta como resultado de las fuerzas de la mundialización, el fin de la Guerra Fría y el surgimiento de problemas transnacionales. Dos terceras partes de todos los centros de investigación y análisis que existen hoy se establecieron luego de 1970 y más de la mitad a partir de 1980. En cuanto a regiones y según un estudio del Foreign Policy Research Institute (FPRI) de Filadelfia, actualmente, hay 5.080 *Think Tanks* repartidos por todo el mundo. Dos de cada cinco están en Norteamérica (1.924); casi un cuarto en Europa Occidental (1.198); 601 son de Asia; 483 de Europa del Este; 408 de América Latina; hay 274 en África, y 192 en Oriente Medio. De estos 408 (8.03%) que se encuentran en América Latina, la Argentina con 100, ocupa el octavo lugar a nivel mundial y el primer puesto de la región, seguida por Brasil, con 38; y Chile con 30, información que contrasta diametralmente con la presentada en el Anexo 2 de este escrito.



## VII. RAZONES Y CAUSAS DEL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LOS *THINK TANKS*

*Los creadores y hacedores de políticas (policy makers) recurren cada vez más a organizaciones independientes de investigación de política pública, conocidas comúnmente como Think Tanks, para obtener información y análisis oportuno, comprensible, confiable, accesible y útil. El reto del nuevo milenio, es aprovechar la vasta acumulación de conocimiento, información y energía asociativa que existe en estas organizaciones en todas las regiones del mundo.*

James G. McGann

Aquello que la izquierda liberal norteamericana consiguió ganar en el ámbito de la cultura y del mundo académico durante los años sesenta y setenta, no logró ser traspasado a la política, donde los conservadores sí comprendieron el papel de la llamada “guerra cultural”, creando – como respuesta – estos laboratorios de difusión de ideas. Según Stenfacci y Delgado, el éxito de la contrarrevolución cultural conservadora de los años ochenta se habría debido a los siguientes factores:

Concentración en un pequeño número de ideas centrales con objetivos claros, unidas las unas a las otras de manera progresiva y encadenada (a diferencia de la dispersión de los temas de otras corrientes).

Coherencia ideológica de las temáticas abordadas, reforzadas con planeación estratégica basada en series de pequeñas victorias, puntuales y progresivas en el largo plazo.

Más que confiar en la fuerza propia y lógica de las ideas, es necesario un trabajo coordinado e integral de persuasión.

Tener acceso fluido a financiamiento y una fuerte determinación por obtenerlo de fuentes con afinidad ideológica dentro de sectores empresariales.

Un enfoque efectivo y un uso intensivo de los medios masivos de comunicación masivos (radio, televisión, periódicos, internet).

Contar con una mejor gestión de “cerebros”, financiándolos desde sus primeros estudios hasta su instalación en estas entidades o en puestos de responsabilidad política (tutelaje). Generalmente se despliega un enorme esfuerzo en el reclutamiento de jóvenes “promesas”.

Con respecto al escaso número en América Latina, cabe la pregunta ¿por qué? La respuesta involucra aspectos relacionados con la forma como se organiza la academia en varios países de América Latina y con la añeja relación de mutua desconfianza entre la universidad pública y el gobierno. También puede ser porque los *Think Tanks* de América latina no invierten en campañas de marketing para posicionarse internacionalmente. Otro factor, es el escaso valor que tradicionalmente le han dado los funcionarios públicos al conocimiento, sobre todo al de ciencias sociales, lo cual se hace patente en los exiguos presupuestos públicos que se asignan a la investigación que se desarrolla en esta área. Porque, como lo muestra la experiencia en Estados Unidos, la proliferación y la influencia de los *Think Tanks* no habría sido posible de no haber habido dinero suficiente para darles vida, proyección y abrigo.

Es de esperar que a medida que la política se abra al debate público, los *Think Tanks* cobren importancia para los políticos y los investigadores en ciencias sociales reciban invitaciones o tengan la propia iniciativa de formarlos. Sin duda, los tiempos ameritan que en todos y cada uno de los países de Latinoamérica se establezcan varios de estos grupos que reflexionen, incidan y se posicionen en las políticas públicas nacionales e internacionales y la universidad, cuando menos la de carácter público, no puede hacerse a un lado de esta exigencia. El reto es que efectivamente se otorgue prioridad al interés público y el conocimiento que se genere y gestione no sea puesto únicamente al servicio de unos pocos y hasta mezquinos intereses privados.



## VIII. CARACTERÍSTICAS DISITINTIVAS PROPIAS Y PARTICULARES DE LOS *THINK TANKS*

*Entre las muchas influencias que afectan la formulación de la Política Pública en los países desarrollados, la función de los Think Tanks se cuenta entre las más importantes y menos apreciadas.*

Patrick Dunleavy

Departamento de Gobierno, London School of Economics and Political Science. LSE

Los hay de varios tipos y colores. Están los puramente económicos, hay muchos de corte político, están los más académicos y los que tienen un aire a “consultora económica”. Con el proceso de institucionalización primero y de reforma del Estado después, la demanda por investigación, consultoría e ideas sobre políticas públicas aumentó fuertemente. Pero falta información sobre los matices que separan a unos de otros en aspectos de: cómo se financian, qué demandas satisfacen, a qué objetivos apuntan. Lo cierto es que el mapa de *Think Tanks* se ha expandido en la América latina y a esta altura no resulta sencillo detectar a qué se dedica cada uno y en definitiva, es complicado discernir qué diferencia a uno de otro.

Como no todos los *Think Tanks* presentan la misma dimensión, tamaño, presupuestos, finalidades, alcances...etc, resulta difícil distinguir a un verdadero *Think Tank* del que no lo es. En los últimos años, conforme el término se ha puesto de moda, muchas entidades del ámbito de la política y la economía se han llamado *Think Tanks*. Aunque todavía no existe pleno acuerdo entre la comunidad científica sobre la naturaleza de un *Think Tank*, sí pueden apuntarse algunas características:

1. Los *Think Tanks* centran sus actividades en la investigación sobre cuestiones económicas y de políticas públicas, con el objeto de ayudar a que los asuntos públicos se gobiernen de la forma más eficaz posible.
2. Muchos tratan de mantener una cierta independencia orgánica e ideológica, compatible con la adscripción a una determinada corriente o grupo social.

3. Existe una clara excepción, los denominados *Think Tanks* de partido, entidades que suministran ideas y programas a los partidos políticos y sirven de escuelas de formación de futuros gobernantes y sus cuadros directivos.
4. Una gran mayoría y sus respectivos promotores, defienden un espíritu de independencia, hasta el punto de que con ella se ha pretendido distinguir a un *Think Tank* de los grupos de presión, que tanto han crecido en los últimos tiempos al abrigo de las estrategias de relaciones públicas.
5. Algunos suponen que los *Think Tanks* son establecidos con el propósito de servir al interés general, por encima incluso de sus afinidades ideológicas y de la dependencia de ciertos grupos.
6. Otra característica es que los *Think Tanks* son centros de investigación que intentan servir de puente entre la comunidad académica y la administración pública.
7. Desarrollan una investigación operativa a medio camino entre el trabajo de fondo y a largo plazo de la universidad y la gestión del día a día de los poderes públicos y ponen en contacto los resultados de la investigación, con las necesidades de las políticas públicas. Es decir, se han convertido en los mediadores del mercado de las ideas políticas.
8. Otro punto importante es la cuestión de su función o rol al interior de una sociedad democrática. Como se ve, su influencia es mayor en la medida de que los partidos políticos tengan un menor anclaje ideológico y se encuentren en un espacio de competencia de ideas.
9. Mientras más fuerte sea la lógica de mercado en el ámbito del debate sobre lo público, mayor influencia tendrán estas organizaciones. El caso de la sociedad estadounidense es paradigmático en este sentido, representando —al mismo tiempo— el ejemplo más antiguo de esta tendencia.
10. Se encuentran *Think Tanks* muy similares, en los que varían algunos matices, pero la función principal que cumplen estas instituciones es la generación de ideas.
11. Hay dificultad para diferenciar los *Think Tanks* de otras instituciones como las ONG o incluso las empresas de consultoría. Si bien una frontera exacta resulta prácticamente imposible de establecer, se puede decir —a grosso modo— que la principal diferencia con las ONG es que estas últimas prefieren la acción directa respecto de determinadas problemáticas sociales, mientras que los *Think Tanks* suelen priorizar los estudios destinados a influir en la creación de políticas públicas. Raramente actúan en el terreno, pues su objetivo es orientar el debate público y hacer que sus ideas prevalezcan al nivel de la decisión política. Ello no excluye que ciertas ONG también elaboren estudios cuyo objetivo sea la creación o la modificación de determinadas políticas públicas, pero esta característica no constituye una condición necesaria para su existencia, como sí ocurre con los *Think Tanks*. Respecto de las empresas consultoras, la diferenciación resulta más obvia, pues éstas buscan beneficios económicos directos y generalmente trabajan sobre la base de contratos. Su objetivo primordial no es el “bien público”, sino la eficacia y la rentabilidad.
12. Los *Think Tanks* tienen una profunda vocación por incidir en las políticas públicas que los distingue de las universidades y de los centros de investigación convencionales.

13. Los *Think Tanks* funcionan con la idea de una “democracia de mercado”, aunque operan con métodos tomados del mundo académico, los cuales combinan con tácticas propias de la comunicación publicitaria.
14. Si bien los *Think Tanks* se definen como organizaciones sin fines de lucro, no trabajan sobre la base de un voluntariado, como sí ocurre con muchas entidades surgidas a partir de movimientos sociales.
15. Los *Think Tanks* tienen profesionales contratados para “pensar” las políticas públicas e influir en el proceso de toma de decisiones, lo cual implica un costo económico no menor.
16. Los *Think Tanks* buscan influir en la toma de decisiones o intentar guiar el debate público y sus propuestas apuntan hacia cambios estructurales del modelo “democracia-mercado”. En este sentido, difícilmente se las puede definir como funcionales al mismo, sobre todo cuando participan de lo que se conoce como un “mercado de ideas”.
17. Es innegable la importancia de la comunicación y, en especial, de las estrategias de relaciones públicas y marketing en la actividad de los *Think Tanks*. Y es que al ser organizaciones de carácter eminentemente político y como su máximo objetivo es mejorar el proceso y contenido de las políticas públicas, su trabajo se dirige a estudiar los problemas sociales para proponer soluciones políticas.
18. El producto principal de los *Think Tanks* se centra en el análisis de las situaciones existentes y en el asesoramiento a cualquier persona –física y jurídica– u organismo público mediante la producción de una numerosa documentación plasmada en informes, expedientes y libros. Tienen un interés especial en comunicar el resultado de sus trabajos a todos aquellos individuos que están involucrados y que participan en la elaboración de las políticas públicas.



## IX. ORGANIZACIÓN, FORMAS Y ESTRUCTURAS DE LOS *THINK TANKS*

*Cuando se está en medio de adversidades  
ya es tarde para ser cauto.*

Lucio Séneca

Los *Think Tanks* son Instituciones con vocación de permanencia y con una estructura, una organización y un personal especializado. No tienen responsabilidades directas en operaciones de carácter gubernamental. Sus staffs profesionales tienen cualificaciones especiales, destacando, entre otras, la capacidad metodológica, el trabajo de campo y los análisis estadístico, argumentativo, histórico y de los riesgos, junto con un conocimiento de las realidades políticas y de las más estrictamente gubernamentales.

Algunos de los funcionarios de los *Think Tanks* pueden ser externos (contratados) o residentes. En el primer caso, el personal es libre de planificar, publicar y difundir a través de los medios informativos los resultados de la investigación. Este modelo permite al *Think Tanks* abarcar un amplio espectro de temas públicos o tratarlos más profundamente de cómo lo haría su propio personal, aparte de los provechos financieros que comporta, en comparación con los pensadores contratados laboralmente.

Sin embargo, el personal externo limita la posibilidad de consolidar la fidelidad a una política investigadora, ya que el contacto entre los investigadores acostumbra a ser ocasional. Adicionalmente, el hecho de mantener un sólido perfil público, implica una correcta política de relaciones públicas y al no estar presentes los investigadores en las conferencias de prensa, ni en los contactos con los decisores públicos se pierde. Además, la organización no puede hacer el seguimiento del trabajo de los investigadores ni controlar la duración de la investigación.

Varios *Think Tanks* se han encaminado hacia los *advocacy tanks* arraigados en la fórmula de la contratación externa y se proveen de investigadores internos para controlar la programación temporal de sus trabajos, pues su objetivo de influir en las decisiones públicas le obliga a trabajar a corto plazo.

El modelo de personal residente o integrado plantea dos opciones a los *Think Tanks*: decidir si el personal ha de ser permanente o rotativo (es decir, que provenga de otras organizaciones homólogas) o decidir si ha de estar o no formado básicamente por profesores universitarios. Por lo general, los *Think Tanks* que optan por un staff rotativo son centros excesivamente ligados a universidades, donde los universitarios pasan periodos sabáticos. Estas organizaciones raramente publican los resultados de sus investigaciones y no tienen un objeto político sólido. Tampoco pretenden influenciar el debate político a corto plazo.

Y es que como la función de los académicos es importante como fuente de sabiduría y credibilidad, estos suelen formar parte de aquellos *Think Tanks* cuyos clientes son las agencias gubernamentales que necesitan legitimar sus posturas sobre la base de conclusiones socialmente respetadas y creíbles. En contraposición, los *advocacy tank* cuentan con pocos profesores entre su plantilla de investigadores. Aparte de los motivos de los propios universitarios –bastante refractarios a elaborar informes orientados hacia un posicionamiento predeterminado por los intereses del *Think Tanks*–, las principales causas de la incompatibilidad entre los *advocacy tanks* y los académicos son de índole comunicativa: el dominio de una retórica accesible para el público en general suele chocar con el lenguaje propio de una autoridad en una disciplina concreta. Otro criterio que interviene en la configuración de la planta de investigadores es la coherencia ideológica y metodológica o tender hacia la diversidad. Sin embargo, para algunos, la orientación ideológica no condiciona la de los investigadores

Con la expansión de los *advocacy tanks*, este pensamiento se ha visto de nuevo superado. Tradicionalmente, la ideología no era tenida en cuenta en la selección del personal, excepto en los niveles jerárquicos más elevados. Como máximo, se excluían las ideologías consideradas extremistas. Pero los *advocacy tanks* han puesto de manifiesto que la uniformidad ideológica asegura una consistencia en los resultados de la investigación, con el peligro añadido de que puede conducir a su ignorancia por el hecho de ser percibida como excesivamente previsible. El perfil ofrecido hasta el momento es compartido por la mayor parte de los especialistas en el tema y constituye un denominador común de los estudios de los *Think Tanks*. Sin embargo, hay cuatro factores que consideran fundamentales.

*En primer lugar*, los *Think Tanks* adoptan, por regla general, la forma jurídica de la fundación y, viceversa, muchas fundaciones han acabado por actuar como *Think Tanks*. Esta característica acentúa el uso de las relaciones públicas no lucrativas, en especial la captación de fondos o fondeo (fundraising).

*En segundo lugar*, son innegables los propósitos comunicativos de las ideas generadas por los *Think Tanks*, las cuales se deben articular a través de la instrumentalización de un plan integral de marketing social, donde el producto son las ideas. Así, la actividad primordial de estas organizaciones es la comercialización de las ideas y las herramientas competentes son las técnicas del marketing, sin dejara de lado su uso desde una perspectiva estructural y estratégica, alejada de la mera comercialización.

*En tercer lugar*, la aparición e impulso de los advocacy tank puede dejar sin vigencia la distinción entre *Think Tanks* y grupos de interés, desde el momento en que su actividad está dirigida a satisfacer los intereses de sus patrocinadores.

*En cuarto lugar*, algún autor, como Stone, confunde el “producto” de los *Think Tanks* con su objeto o actividad. Una cosa es la investigación como actividad primera de estas organizaciones y otra el “producto” que comercializan. Aparece, así, la dicotomía entre ideas e ideología. La separación dependerá de la cultura corporativa de cada *Think Tanks*. Los de marcada dependencia ideológica, conocidos como ideological tank, son abiertamente productores de ideología. Aquéllos con un objeto de análisis monotemático, también denominados *specialist tanks*, están más lejos de una ideología globalizadora y producen informaciones sobre temas públicos como el medio ambiente, la situación de las minorías étnicas, la energía, los recursos naturales o el terrorismo. Recientemente, han aparecido, en los Estados Unidos, los *state tanks*, más preocupados por cuestiones de los estados federados o de un determinado condado, en lugar de problemas de ámbito nacional.

Interrogarse sobre si los *Think Tanks* producen ideas o ideologías es un debate cuya respuesta es distinta según el organismo observado o porque es ya de por sí espinoso distinguir cuando se encuentra ante una idea y cuándo ante una ideología –si es que es posible distinguir ambos términos– o por el hecho de que por encima de ambos conceptos se impone a marchas forzadas el de “interés”. Interés que abarca tanto al instituto de investigación como al cliente que lo contrata. Desde este punto de vista –que los diferencia de las estrictas organizaciones sin ánimo de lucro– es significativo que los productos de los *Think Tanks* no siempre están destinados a figurar en la agenda pública. En ocasiones, sus informes son commercial in confidence, cuyo destino se limita al uso interno y confidencial del cliente. Aún así, ello no excluye que la agenda de investigación de algunos de ellos esté determinada exclusivamente por el comité de investigación, sin posibilidad alguna de intervención o condicionante por parte de los intereses privados.

Adicionalmente, la dimensión comunicativa de los *Think Tanks* puede ser técnica o estratégica. La primera se enmarca en el contexto del marketing de las ideas, en donde aparece la creciente presencia de las relaciones públicas en sus labores diarias que dada su efectividad, utilizan agencias de relaciones públicas para promocionar sus publicaciones. Hoy en día, dichos informes y publicaciones se analizan en los principales medios informativos, lo mismo que sus investigadores más destacados aparecen en los programas de debate con más audiencia. Esta mediatización se ha convertido en un factor endémico a la hora de perfilar los *Think Tanks*. La función de situar en la agenda pública ideas que los transforman en observadores y portavoces –en principio neutrales– de las problemáticas públicas y sociales, hace que el papel de la comunicación sea vital en su actividad difusora. Asimismo, tal y como sucede con otros grupos de interés como las ONG o los movimientos sociales, como grupos activistas deben captar la atención informativa organizando eventos demostrativos de la existencia de un conflicto. En cambio, los medios de comunicación se interesan por las ideas de los *Think Tanks* y no por sus actos reivindicativos.

Una muestra clara es la Heritage Foundation, buque insignia del movimiento intelectual conservador, que destina aproximadamente 35 % de su presupuesto –mucho más que el resto de *Think Tanks*– al marketing de sus productos. A pesar de ello, los dirigentes de los *Think Tanks* se distancian de su condición de meros estrategas del marketing. Pero las técnicas más utilizadas son las propias de las relaciones con la prensa, en especial las conferencias de prensa para informar a la opinión pública de su postura en un determinado asunto de ámbito nacional o internacional. De hecho, los medios de comunicación social son sus principales canales de influencia. El ejercicio continuado y cuidadoso de las relaciones con la prensa los equipara al resto de actores del panorama político, cada día más preocupados por aquello que se conoce como el *going public*, es decir, apelar directamente al público a través de los medios de comunicación para conseguir el respaldo a una iniciativa, idea, causa, etc.

La estrategia del *going public* de los *Think Tanks* tiene como objetivo generar datos e información que es transmitida a la audiencia, a los futuros votantes a través de los medios de comunicación tradicionales y de internet. En este sentido, el *going public* supera la teoría del doble nivel de conocimiento o doble flujo de la comunicación, reduciéndolo a un único nivel configurado por la relación directa entre el elector y la fuente del mensaje político, especialmente en la cibercomunicación.

La política de presencia mediática, propiciada por el aumento de los debates públicos y la propia estructura de la programación televisiva, ha conducido a la fisura de la tradicional percepción de la imparcialidad ideológica de los *Think Tanks*. Para generar la discusión y el debate, los talk-shows necesitan vertebrarse como un combate ideológico entre expertos. Este factor ha supuesto el posicionamiento ideológico de los *Think Tanks* a través de los medios, siendo víctimas de sus propias técnicas de actuación, al convertirse en prisioneros y protagonistas del conflicto –en este caso ideológico– como fuente de interés informativo. En pocas palabras, la transformación de los *Think Tanks* en *advocacy tank* es un proceso paralelo al aumento en el uso que han hecho de las relaciones con la prensa, en un claro exponente del influyente rol del marketing en el intercambio de los mensajes políticos.

Así, el marketing como categoría comunicativa prioritaria de los *Think Tanks*, ajena a la estrategia de comercialización de sus productos, puede contemplarse desde una triple dimensión:

- Desde el punto de vista de la financiación: considerando los *Think Tanks* como organización no lucrativa (se trata de un rasgo común a todas estas organizaciones).
- Desde el punto de vista de la colaboración: en tanto que fuentes de conocimiento, de información experta y creíble, con aquellos actores políticos que quieran hacer valer sus intereses ante los poderes públicos. Esta segunda dimensión puede dividirse en dos orientaciones, según que el papel de los *Think Tanks* sea prospectivo (en el caso de la gestión de conflictos potenciales) o reactivo (en el caso de cabildeo). De acuerdo con la clasificación de Weaver, es una característica de las “universidades sin alumnos” y de las “organizaciones de investigación contratada”, que se verán más adelante.
- Desde el punto de vista de la acción política: actuando simultáneamente como grupos

de interés y como cabilderos y por consiguiente, como promotores y ejecutores de acciones de cabildeo. Ésta es una particularidad propia de los *advocacy tanks*.

En cuanto a la primera dimensión, los *Think Tanks* son financieramente autónomos. Los más importantes cuentan con recursos procedentes de antiguas donaciones, de otras fundaciones, de corporaciones y de aportes voluntarios. El fundraising es el programa utilizado en estos casos y constituye una función esencial del marketing de estas organizaciones sin ánimo de lucro, hasta el punto de que pueden condicionar no sólo su neutralidad ideológica, sino que contribuye a la proliferación de los *advocacy tanks*, la mayoría de los cuales ha recibido aportes económicos de intereses particulares y corporativos para incidir en el establecimiento de la agenda de investigación política

En cuanto a la segunda dimensión, los *Think Tanks* pueden ser considerados como grupos de interés (de sus fundadores, de sus miembros, de un determinado partido con el que están vinculados) que, si bien no tienen como objetivo primario ejercer acciones de cabildeo, realizan un papel crucial en dichas estrategias. Además, su asesoramiento es una de las técnicas cabilderos para otorgar credibilidad a las ideas defendidas por el grupo de presión al que representan, en particular en las fases de análisis de la situación previa a la construcción de un respaldo público y en la fase de influencia en la legislación lo cual les otorga la dimensión estructural, a menudo como fuente de información. De este modo, son multifuncionales dentro del modelo de marketing. Sin perder de vista su función exclusivamente técnica o instrumental, como analistas de los problemas latentes al servicio no sólo de los actores políticos, sino de otras organizaciones en la gestión de conflictos potenciales, los *Think Tanks* forman parte de los públicos especiales y son receptores y a la vez difusores de mensajes informativos con efectos de influencia en otros públicos indirectos.

En lo que atañe a la dimensión como grupos de presión, su influencia en las decisiones públicas es indiscutible, pues un alto porcentaje de los outputs de estas organizaciones repercute en la política gubernamental

El paralelo con las organizaciones de cabildeo es también de índole organizativa ya que entre los miembros y los principales analistas de los *Think Tanks* se encuentran, como sucede entre los cabilderos, antiguos funcionarios de la administración pública. Además, pueden trabajar a favor de necesidades identificadas, analizadas y transmitidas a la administración pública, para pasar, luego, al siguiente punto de la agenda

Así, el panorama actual y horizonte tradicional del *Think Tanks* independiente de cualquier interés público y privado, se dirige hacia la figura del *advocacy tank*, que actúa transparentemente para defender los intereses de sus miembros y de sus benefactores y de un *Think Tanks* considerado como público informado de los programas de marketing, se pasa al grupo de interés, es decir, a un público activo y a menudo activista.

## X. CLASES, TIPOLOGÍAS Y CLASIFICACIONES DE LOS *THINK TANKS*

*A los directores gerentes, no se les paga  
para que trabajen, sino para que piensen.*

Sir Kenneth Cork, antiguo socio  
principal de Cork Gully.

Entrevista publicada en *Magazine*  
mayo 1º de 1983

Para lograr una mejor comprensión del concepto de *Think Tank* se abordará la cuestión de la tipología adoptando la clasificación propuesta por Kent Weaver. Valga la pena aclarar que este intento de tipologización que se hace es al interior de la sociedad estadounidense, pero sirve de base para sacar algunas conclusiones. Según este autor, se puede clasificar los *Think Tanks* en cinco (5) clases:

*La primera categoría* la constituyen las “universidades sin estudiantes” (*universities without students*). En ella se describen instituciones con un gran número de personal investigador (que puede estar formado por profesores universitarios) que trabaja principalmente en la elaboración de libros y publicaciones diversas. A diferencia de las universidades, el personal de estos *Think Tanks* no se dedica a la formación diaria de estudiantes en el sentido en el que lo hacen los docentes universitarios. De otra parte, las áreas temáticas de investigación están mucho más centradas en la actividad política de lo que lo están los departamentos universitarios que son más académicos y más teóricos.

Y es que los resultados de la investigación de ambas organizaciones difieren por dos motivos básicos. En primer lugar, los investigadores universitarios se enfrentan a unos incentivos diferentes: el interés en cuestiones políticas sustantivas y el hecho de que el proceso político raramente gratifica si no contribuye teóricamente a la disciplina del investigador. En segundo lugar, los analistas universitarios no tienen tantos contactos con los actores políticos como los de los *Think Tanks* a la hora de elaborar sus investigaciones. Ello implica que los *Think Tanks* generen conclusiones más sensibles a los debates políticos corrientes que las de las universidades tradicionales.

Asimismo, la diversificación de las fuentes de financiación es una característica de estas “universidades sin estudiantes”, ya que los fondos proceden de corporaciones, individuos y fundaciones. Esta variedad de patrocinadores reduce el riesgo de reacciones negativas ante los hipotéticos resultados negativos de una determinada investigación encargada por un cliente. Corresponden entonces, a instituciones que ponen el acento en la calidad de la investigación y en el trabajo de sus académicos y como tales, suelen poseer estándares de objetividad rigurosos y fomentar un tipo de investigación no partidista. Su principal diferencia con los centros universitarios es su enfoque práctico, lejano de los debates teóricos de las distintas disciplinas.

*El segundo modelo* de *Think Tank* lo conforman las “organizaciones de investigación contratada” (*contract research organizations*). Como su nombre indica, actúan contratados por el gobierno o por los intereses privados para iniciar una investigación en cualquier campo. A diferencia de la objetividad característica de las “universidades sin estudiantes”, que las incluyen en la categoría de *forum Think Tanks*, este modelo goza de una marcada idiosincrasia partidista o interesada, de acuerdo con los intereses de los fundadores, de los miembros y de los clientes. Son, pues, los aliados ideales en las acciones de cabildeo de los grupos de interés, con el añadido de que sus conclusiones han de concordar con los intereses de sus clientes, si no quieren perderlos en beneficio de *Think Tanks* de la competencia. Estos institutos de investigación bajo contrato, si bien se asemejan a los *Think Tanks* universitarios en sus métodos, se diferencian principalmente por sus fuentes de financiamiento, las cuales provienen de contratos con agencias gubernamentales o empresas privadas. La Rand Corporation se inscribe en esta tipología, dada su estrecha colaboración con el departamento de defensa estadounidense.

*En tercer lugar*, los “*Think Tanks* de defensa” (*advocacy tanks*) –o *transition tanks*– son el tercer modelo establecido por Weaver. Es el más reciente y destaca por su agresiva política, con el fin de que su ideología (vinculada a algún partido) sea recogida por la agenda pública. Para influir en el debate político vigente en cada momento, recurren especialmente a las técnicas de las relaciones públicas unidireccionales. Los formatos utilizados para difundir sus mensajes suelen ser los folletos, cartillas, revistas e informes (*papers*), más que los libros.

Hay una gran dificultad para separar esta categoría de los grupos de presión ya que su principal objetivo es provocar un cambio en la acción política y no tanto, realizar investigación política. La proliferación de los *advocacy tanks* y la conversión en *Think Tanks* de ideología tradicionalmente neutral es uno de los límites a la presentación de estas organizaciones como instituciones imparciales y objetivas y es un tema relevante a la hora de analizarlas en el marco de un mercado competitivo de las ideas.

Y es que tradicionalmente, los *Think Tanks* cultivaron la imagen de imparcialidad e independencia a la hora de investigar problemas, lo que se traducía en llegar a conclusiones, más que proveer justificaciones a conclusiones que ya habían sido formuladas por investigadores. Con la aparición de los *advocacy tanks*, la imparcialidad ideológica está en crisis. Una de las razones radica en el panorama mediático, especialmente el televisivo. Del mismo modo, conviene resaltar la importancia que el término *advocacy* está adquiriendo en el argot anglosajón de las

relaciones públicas, en donde la defensa de los intereses es uno de los componentes intencionales estructurantes de las relaciones públicas. El concepto de “*advocacy tank*” es, por consiguiente, un elemento más, que demuestra la función cada vez más intrínseca del marketing en la actividad de estas organizaciones y por extensión, en la vida política general.

Consecuentemente, estos centros militantes (*advocacy*), combinan una fuerte carga ideológica y partidista, con un poderoso aparato publicitario destinado a influir en el debate público y más que generar investigación original, adoptan ciertos temas anclas y aprovechan resultados de investigaciones existentes. Su interés es hacer accesible tales resultados a los tomadores de decisión políticos a través de documentos breves y de fácil lectura. También se interesan mucho por y en los medios de comunicación y en poder instalar temas definidos como de “interés público”. Su mayor riesgo es justamente ser percibidos como rígidos y predecibles en cuanto a su producción. Más que buscar las mejores políticas para determinados problemas, centran su atención en la denominada “guerra de ideas”.

*En cuarto lugar*, los *Think Tanks* de partidos políticos: organizados en torno a los partidos políticos, pero intelectualmente autónomos, su trabajo es directamente útil a estos últimos (proveedores de discurso). Una pequeña parte de su financiamiento está dedicada a su labor de *Think Tank*, aunque generalmente constituyen poderosos laboratorios de ideas, pues trabajan directamente con las elites partidarias, los ministerios y los representantes elegidos.

*En quinto lugar*, los *Think and do Tanks*: es una quinta forma adicional, no excluyente de las anteriores, cuya actividad se concreta en la organización de actos y eventos con el propósito de recaudar material diverso para ayudar a un grupo o entidad específica. Se emplean a menudo técnicas de la movilización de bases populares (*grassroots lobbying*), el establecimiento de coaliciones y el activismo en la defensa de sus intereses y la investigación es una función secundaria. Esta dimensión activista (el do de su denominación) los configura como un tipo específico de *advocacy tank*.

Otra clasificación (Andrés Thompson, 2000) propone cuatro distintos subgrupos posibles de instituciones de este tipo: (1) los centros académicos privados, (2) las fundaciones políticas, (3) las universidades y (4) las organizaciones no gubernamentales de abogacía. Por su parte, Paul Dickson (1981) propone tres (3) categorías: (1) organizaciones no gubernamentales independientes o afiliadas a universidades que se dedican a las ciencias sociales (2) organizaciones con fines lucrativos del tipo consultoras y (3) organizaciones independientes, sin fines de lucro y que reciben aportes especialmente privados o internacionales. Teniendo en cuenta las diferencias comparativas entre los sistemas políticos y las sociedades civiles, se pueden establecer las siguientes tres categorías que tratan de abarcar la gama total de *Think Tanks* (1) afiliados a una universidad (2) afiliados al gobierno y (3) afiliados a un partido político.

Una clase importante corresponde a los “*Think Tanks* Políticos”. Y es que puede decirse que todo político con aspiraciones tuvo, tiene o debe tener esta ayuda que lo respalde. Algunos han sido serios, la mayoría efímeros, otros constan de una secretaria, un asistente y una línea telefónica. Estos últimos son más una forma de financiamiento alternativa que verdaderas usinas de

pensamiento de políticas públicas. Estas instituciones muchas veces no cumplen su cometido, porque los políticos terminan –como demuestra el caso de la economía– tercerizando su manejo en técnicos de *Think Tanks* independientes no relacionados con el partido.

Es difícil ver en los “*Think Tanks* Políticos” verdaderos y estables institutos de pensamiento e investigación de políticas públicas. Son más bien elementos transitorios que acompañan los vaivenes de un candidato o de un proyecto político, aunque hay excepciones. Hay quienes dejan un cargo y necesitan una plataforma de inserción en la sociedad política. También están los que canalizan a través de ellas aportes económicos que de otro modo no podrían aceptar. O se crean estas organizaciones para contener a dirigentes políticos o técnicos amigos, una vez que se deja el gobierno. De ahí que tengan una vida inestable, bastante atada a los vaivenes del dirigente al que responden, lo cual sucede precisamente por la ausencia de instituciones de pensamiento vinculadas institucionalmente a los partidos políticos. Aquí son los dirigentes los que arman su fundación y esto les plantea un gran desafío de estabilidad y volver sistemáticas a sus actividades.

Atendiendo al fin perseguido, se pueden clasificar entre los que pretenden informar el debate público (*forum Think Tanks*) o aquéllos que quieren imponer su visión particular sobre una problemática pública (*committed Think Tanks*). Esta distinción confirma que los segundos actúan como los grupos de presión, mientras que la dimensión informativa de los primeros los convierte en meros informadores desvinculados de intereses privados, cuya colaboración puede ser más eficaz como público aliado en una determinada acción destinada a influenciar en la toma de decisiones públicas.



## XI. FORMAS, PRÁCTICAS Y CAMPOS DE INFLUENCIA DE LOS *THINK TANKS*

*El deber tiene una gran similitud  
con la felicidad de los demás.*

Víctor Hugo

Algunos de sus promotores afirman que sus propuestas han ejercido una alta influencia en la evolución de las ideas políticas y económicas en todos los países, sin excepción, sean estos ricos, pobres, desarrollados, en vías de desarrollo, con o sin tradición democrática. Y es que:

1. En cuanto a su ideología, es dentro de los *Think Tanks* generalistas donde surgen las polémicas sobre su independencia.
2. Las distintas relaciones entre los *Think Tanks* y los partidos políticos ofrecen una amplia gama que discurre entre la independencia y el cabildeo como presión a las administraciones.
3. Se acepta que los *Think Tanks* de partido son muy importantes en la creación y estructuración de programas electorales, pero no pueden ser referencias independientes.
4. Algunos se han convertido en el retiro de muchos líderes políticos y muchos altos dignatarios participan en mayor o menor medida en alguno de ellos.
5. Políticos de distinto signo adoptan –sin abandonar la vida pública– un perfil más bajo en estas Instituciones que en sus grupos parlamentarios, creando *Think Tanks* a su medida, tratando siempre de no perder los vínculos con la política.
6. Fuera de los partidos, también resulta complicado alejarse de las ideologías.
7. Al igual que en la tradición anglosajona, la mayoría de los *Think Tanks* se consideran a sí mismos “de inspiración liberal. Sin embargo, el panorama ideológico abarca todo el espectro político, desde la izquierda liberal a la derecha conservadora.
8. La mayoría de los *Think Tanks* se integran en redes en las que se comparten datos, información, análisis y posiciones, una especie de asociación para trabajar alrededor de los mismos objetivos.

9. La dependencia de patronatos para su supervivencia, puede condicionar incluso a los centros más académicos, de producción y corte intelectual.
10. Algunas de estas instituciones se pueden considerar como instrumentos de presión de determinadas elites políticas y económicas, que se sirven de ellas para alcanzar mayor influencia.
11. “Habitando una zona gris entre reflexión y acción, el *Think Tank* nace así de la voluntad de influenciar el proceso político según una cierta concepción del interés público, apoyándose en la investigación aplicada a los temas de interés público y a la difusión de soluciones adecuadas respecto de quienes toman las decisiones.”
12. Estas organizaciones se legitiman internacionalmente gracias al modelo de “democracia-libre/comercio” que ha incitado la globalización acelerada.
13. Estas agrupaciones participan de un contexto en el que predomina el modelo del “mercado de ideas”, donde la legitimidad ideológica depende mucho menos de los partidos políticos que de la acción constante sobre los “tomadores de decisiones”.
14. Más que la conquista masiva de un electorado a partir del juego democrático clásico, lo que interesa a los *Think Tanks* es la influencia sobre las elites políticas y empresariales, además de una acción constante sobre la opinión pública a través de los medios de comunicación.
15. Contribuyen a una cierta visión (la suya) del interés general, tanto si está fundada en la importancia de beneficiar a los tomadores de decisión de los progresos de las ciencias sociales; en un análisis riguroso para proponer soluciones innovadoras (supuestamente imparciales), o bien centrada en los fundamentos de una visión particular del mundo”.
16. Los *Think Tanks* no son las únicas agrupaciones orientadas a pensar la política, pero en ellos, lo que los distingue de otras agrupaciones es la combinación entre fundamentos teóricos y su orientación pragmática respecto de temas de alto impacto social.
17. Lejos de la reflexión teórica esencialmente propia de las universidades, los *Think Tanks* utilizan metodologías de las ciencias sociales con objetivos políticos claros y encuadrados en nociones de valoración previamente definidas.
18. Su mayor o menor grado de neutralidad está dado por las nociones de valoración y no tanto por la eficiencia técnica de sus metodologías de análisis, que suelen ser las mismas que se utilizan en la academia, e incluso más sofisticadas.
19. Un real impacto puede concluirse de las definiciones conceptuales que guían la investigación y en el uso que se hace de los resultados, por parte de los *Think Tanks*.
20. En la lógica de los *Think Tanks*, el conocimiento no posee un valor como tal, sino en tanto instrumento al servicio de ciertas políticas públicas y de una concepción determinada de la realidad social y la defensa de tales valores define los temas, orientaciones y resultados de la investigación.
21. Es posible comprender de mejor manera el accionar de estas agrupaciones en el contexto de lo que se ha definido como “mercado de ideas” o aquello que algunos (Serge Halimi) llaman “guerra ideológica”.

El aumento vertiginoso de estas agrupaciones en los últimos años, ha generado una especialización y competencia creciente. Es así como han surgido una serie de temas que se relacionan con la administración y supervivencia de los *Think Tanks*. Estos *issues* son compartidos por la mayoría de estas instituciones y tienden a definirlos.

Un primer tema es el de la imagen, ya que se intenta cultivar un perfil de imparcialidad y de neutralidad investigativa, a pesar de la fuerte presión que existe por parte de los financistas por sacar conclusiones favorables a sus intereses particulares. Sin embargo, el predominio de los *Think Tanks* “militantes” ha alterado este escenario, dando mayor preponderancia a las actividades de cabildeo y publicidad.

Un segundo punto es la producción intelectual, muy diversificada y va desde libros e informes técnicos, hasta reportes y análisis resumidos de lectura rápida que han ganado gran relevancia debido a la escasez de tiempo de los tomadores de decisiones. Es característico, además, la necesidad de producir informes en un lenguaje más simplificado y apto para un público más amplio.

En tercer lugar, el staff de trabajo y la disyuntiva entre tener un equipo permanente de investigadores o por contrato. Esta decisión se ha agudizado con la necesidad de contar con expertos residentes que deben responder regularmente a las demandas de los medios de comunicación. En tal sentido, los *Think Tanks* militantes suelen preferir equipos profesionales con un perfil académico menor, menos preocupados del descrédito académico que conlleva el trabajo de cabildeo. Por otra parte, los académicos con un fuerte perfil universitario suelen utilizar un lenguaje poco adecuado para el público general.

Un cuarto punto es el financiamiento es probablemente uno de los puntos más sensibles de estas organizaciones sin fines de lucro. Sin embargo, resulta muy complicado conocer los montos y el origen del financiamiento de estas agrupaciones máxime si no existe una “cuenta pública” que permita conocer con mediana exactitud esta información. Las fuentes de financiamiento, no en todos los casos claras, suelen ser las siguientes: donaciones internacionales privadas, públicas o multilaterales; subsidios o becas, abonos y contratos o venta de estudios al sector privado: Una buena parte de los fondos provienen del sector privado; empresas, fundaciones, donaciones personales.

Por último, como quinto, está la cuestión de si la agenda de trabajo define el carácter y alcance de la organización y en qué medida se focalizará en un tema en específico o bien cubrirá un amplio espectro de cuestiones de interés público. De ello dependerá también su grado de especialización y la influencia que logrará en la orientación de las políticas públicas.

En cuanto a los roles de un *Think Tank* –siguiendo a Thompson– se pueden mencionar los siguientes:

- Acumulación de conocimientos y fuente de ideas para los *policy makers*
- Evaluación de programas gubernamentales
- Reclutamiento y capacitación de expertos de y hacia funciones de gobierno
- Fuente de opinión autorizada para el debate mediático
- Estructuración de seminarios, mesas redondas y publicaciones

- Crear un ámbito de intercambio, debate y negociación.

Indistintamente de su estructura, los *Think Tanks* se han convertido en actores importantes y permanentes del panorama político, de tal manera que ahora y en muchos países, forman parte integral del proceso político. Los *Think Tanks* han desempeñado muchas funciones diferentes, que incluyen:

- Realizar investigación y análisis de problemas de políticas públicas
- Proveer asesoramientos inmediatos sobre intereses de políticas públicas
- Evaluación de programas de gobierno y sus políticas públicas
- Interpretación de políticas públicas para los medios de comunicación electrónicos e impresos, facilitando así la comprensión pública de las iniciativas y los apoyo a ellas
- Facilitar la construcción de “redes de temas” que involucran un conjunto diverso de actores políticos que se reúnen sobre una base ad hoc en torno a un tema o problema de política pública particular
- Proveer al gobierno una dotación de personal clave y experimentado en eso temas.

Si bien el surgimiento de los *Think Tanks* no siempre ha sido considerado en los círculos políticos algo cuya bondad se admite y se ve con reservas, sin embargo, los centros han tenido una influencia más positiva que negativa en el proceso político, lo cual es particularmente evidente en países en desarrollo y transición, donde han servido como agentes catalizadores del cambio y ayudan a transformar el panorama político y a crear una sociedad civil mejor informada, vibrante y participativa.

Aun cuando las tradiciones históricas y políticas de las regiones del mundo difieren significativamente y aun cuando cada país tiene su propio conjunto específico de problemas y necesidades de política, se pueden extraer de la experiencia de otros países algunas lecciones útiles. Además, estos factores se combinan para oponerles muy pocas barreras a los analistas de políticas, ideólogos y empresarios que quieren entrar en el mercado de ideas y contribuir al proceso de creación de políticas públicas efectivas

Los *Think Tanks* han cobrado importancia porque pueden hacer lo que las burocracias gubernamentales no pueden en cuento a que:

Se orientan más efectivamente hacia el futuro que los funcionarios gubernamentales de investigación, quienes trabajan en un ambiente en el que los esfuerzos de “perturbación creativa” son raramente recompensados.

Tienen más probabilidades de generar agendas políticas de nueva configuración, en tanto que las burocracias prosperan en el ambiente de procedimientos operativos estándares que maximizan la seguridad.

Son más capaces de facilitar la colaboración entre grupos separados de investigadores que tienen un propósito común, porque no tienen un interés creado permanente en un campo cualquiera.

Además, ayudan a la síntesis intelectual que se deriva de derribar las barreras burocráticas porque:

- Diseminan mejor que las agencias gubernamentales, las investigaciones de políticas públicas relevantes, dentro del gobierno y externamente, a las élites políticas, los medios de comunicación y el público.
- Son más diestros trabajando con la naturaleza interconectada de las cuestiones de políticas mundiales.
- Son más capaces de reunir y hacer participar en el proceso de creación de políticas a aquellos que tienen algún interés en él.
- Son más efectivos en lograr comprimir el proceso político desde la recopilación de datos hasta la creación de conocimiento/políticas.
- Conciben mejor los medios de realización que las burocracias gubernamentales, que pueden estar segmentadas internamente por departamentos y áreas de especialización.

Se observa, entonces, que uno de los objetivos fundamentales de los *Think Tanks* es que sus propuestas lleguen a los actores políticos, económicos y sociales y a la sociedad en general. Realmente, de nada sirve elaborar valiosos estudios si luego sus destinatarios (normalmente, los poderes públicos y el sector empresarial) no los tienen en cuenta. Por eso, el éxito de un *Think Tank* depende en primer lugar de su capacidad de influir y forjar opinión pública mediante todas sus actividades y publicaciones. Y es que la clave para cambiar la agenda de un país es influir en la opinión pública, no en los políticos. Los políticos pueden hacer caso a alguna propuesta técnica concreta, pero lo verdaderamente efectivo es tratar de influir en la opinión pública para que ésta cambie la actitud de los políticos.

Los principales aliados de los *Think Tanks* en esta tarea son los medios de comunicación, para los cuales organizan reuniones y ruedas de prensa, producen también publicaciones (informes, monografías, revistas, libros, anuarios, etc.), se asocian con redes nacionales e internacionales, y organizan actos de diversa naturaleza (seminarios, conferencias con analistas de prestigio, etc.). Indudablemente, internet ha favorecido enormemente el contacto de ellos con el gran público.

Otra clave del éxito de los *Think Tanks* y que guarda relación directa con la posibilidad de influir en la opinión pública, es la calidad de los trabajos y de los expertos que los hacen, pues si lo que se produce no es bueno, la institución desaparece.



## XII. PRINCIPALES FUNCIONES Y DESEMPEÑOS DE LOS *THINK TANKS*

*La mejor manera de vengarse de una persona,  
es no parecerse a ella.*  
Marco Aurelio

Weaver, Boucher y Royo, identifica y clasifica claramente, cinco (5) funciones:

1. Fuente de ideas sobre políticas públicas: En general, se trata de explorar y popularizar ideas que pueden no ser políticamente realizables en el corto plazo, pero que gradualmente pueden lograr aceptación entre los tomadores de decisiones.
2. Fuente de evaluación de propuestas de política pública: En este caso se trata menos de la difusión de ideas, que de la evaluación de propuestas dirigidas a las autoridades políticas. Generalmente toman la forma de libros o guías de política pública que suelen entregarse a las nuevas administraciones.
3. Evaluación de programas gubernamentales: Una vez que los programas gubernamentales han sido puestos en marcha, diversos *Think Tanks* los evalúan para conocer su grado de eficiencia operativa y el logro de sus objetivos iniciales.
4. Formación de expertos: Una de las tareas tradicionalmente asociadas de los *Think Tanks*, corresponde a la formación de personal calificado para tareas de gobierno. Estas agrupaciones proveen de expertos con alto conocimiento respecto de las mismas propuestas que fomentan. También suelen generar los denominados “gobiernos paralelos”, donde quienes han perdido las elecciones pueden refugiarse, mantener un empleo, generar crítica y prepararse para el regreso al poder reforzados de “nuevas ideas”.
5. Fuente de autoridad técnica: Los investigadores de los *Think Tanks* suelen ser consultados por los medios de comunicación en tanto fuentes “autorizadas” de información y opinión. Al mismo tiempo, las demandas de los medios son apoyadas por los gerentes de estas

instituciones de pensamiento, convencidos de que un alto perfil público puede mejorar la imagen de la organización y aumentar las opciones de financiamiento.

La ambigüedad conceptual de los *Think Tanks* ha conducido a los estudiosos a preocuparse de cuáles son sus funciones para poder explicar su naturaleza. Las siguientes funciones genéricas son desempeñadas por ellos, con mayor o menor intensidad, con las salvedades propias del contexto nacional en el que se desenvuelvan:

- Realizar un análisis intelectual de las problemáticas políticas mediante metodologías de diferentes disciplinas, como la historia, las ciencias sociales, el derecho o, incluso, las matemáticas, que aplican a cuestiones relevantes de la acción de gobierno.
- Preocuparse de las ideas y de los conceptos políticos, investigando y examinando las normas que presiden la decisión pública.
- Recoger y clasificar la información política relevante
- Mantener una perspectiva a largo plazo, centrada en las tendencias más que en los acontecimientos inmediatos, por lo que los *Think Tanks* son una fuente de información capital para la planificación de estrategias de la gestión de conflictos potenciales
- Desvincularse, en mayor o menor medida, del gobierno y de los partidos políticos.
- Presionar al gobierno, ora influenciándolo directamente a través de publicaciones y su impacto en el debate público, ora a través de la discusión directa con sus miembros. Esta función los aproxima a los grupos de interés.
- Comprometerse a informar a una amplia audiencia, utilizando las más diversas técnicas comunicativas: publicaciones, relaciones con la prensa, reuniones y foros, con la participación de altos funcionarios y académicos.

Este listado es útil como instrumento para evaluar los objetivos de los *Think Tanks*, pues, según cual sea el énfasis que pongan en cada uno de los puntos, se puede establecer una clasificación de acuerdo con su cumplimiento. Sin embargo, algunas de las funciones anteriores son comunes a la gran mayoría de estas organizaciones.

A pesar de los problemas inherentes a cualquier intento de ofrecer un listado de su estructura y funciones, hay dos objetivos comunes a todos ellos, independientemente del esfuerzo que inviertan en su logro. El primero es influenciar en el clima de opinión en el que se mueven los actores políticos. El segundo es informar a quienes toman las decisiones públicas, contactando con parlamentarios, altos cargos o funcionarios de la administración pública. Esta dimensión confiere a los *Think Tanks* una naturaleza que dificulta distinguirlos de los grupos de presión, al menos operativamente.



### XIII. HORIZONTES, ALCANCES Y LÍMITES DE LOS *THINK TANKS*

*Lo que no es útil para la abeja  
tampoco es útil para la colmena.*

Marco Aurelio

Para aclarar cuáles son fronteras estructurales, funcionales y operativas de los *Think Tanks* en relación con otras figuras similares, se adopta también la metodología del benchmarking fundamentada en la observación y el análisis de aquellas organizaciones que son consideradas como tales. Su realidad demuestra la diversidad de envergaduras, estructuras, áreas políticas de análisis y significación política de los mismos. Algunos se manifiestan no implicados ideológicamente. Otros gozan de motivaciones políticas e ideológicas. Unos tienen un talante académico, basado en la investigación y adaptado a los intereses universitarios, mientras que los hay más comprometidos con la defensa y el marketing de las ideas. La especialización también es un elemento diferencial pues hay *Think Tanks* para temas de medio ambiente, otros centrados en ámbitos geográficos determinados o los hay especializados en política internacional. La diversidad en el estilo, la actividad y el objeto de análisis tampoco hace fácil una definición comúnmente aceptada de ellos. Así se llamen *Think Tank*, “fundaciones”, “institutos” o “centros de estudios”, o adopten cualquier sigla o logotipo, son cuatro las principales circunstancias de índole política del crecimiento constante de los *Think Tanks* en los USA y su conocimiento, puede ser muy útil para sacar conclusiones para nuestra región

*En primer lugar*, la balcanización del sistema gubernamental. El sistema político estadounidense reposa en la separación entre los poderes ejecutivo y legislativo. A diferencia de otros sistemas, el Congreso no adopta automáticamente el programa del presidente, ya que el primer mandatario también legisla. Cuando el Congreso y la presidencia están controlados por partidos diferentes, se incrementa la posibilidad de acciones independientes y de conflicto, lo cual genera una multi-

plicidad de analistas. De otra parte, los departamentos del gobierno también están fragmentados en diversas agencias gubernamentales, con intereses propios y preferencias políticas. Esta fragmentación de la Administración pública estadounidense dificulta su control por el responsable del departamento. La balcanización también afecta al poder legislativo. Tanto la Cámara de Representantes como el Senado actúan independientemente y los procesos de negociación entre ambas cámaras se limitan a periodos poslegislativos. Su estructura en diversas comisiones y, sobre todo, subcomisiones, también denota la disparidad del poder legislativo; amén de la ausencia de la “disciplina de partido”, que implica que cada parlamentario puede decidir de acuerdo con sus posturas políticas sometidas a las presiones de sus electores y grupos de interés. Asimismo, el sistema federal estadounidense extiende esta dispersión a las responsabilidades políticas del gobierno federal y de los gobiernos federados, que se suma a la ya existente en el seno del sistema capitalista entre las responsabilidades de los sectores público y privado. Tal multiplicidad de participantes en el juego político se incrementa con la creciente importancia del tercer sector, el de las organizaciones sin ánimo de lucro.

*En segundo lugar*, son pocos los cuerpos que aglutinan los intereses privados. Los partidos políticos no se han comprometido seriamente en el desarrollo político. Además, existe una carencia de estructuras corporativas que permitan negociar con el gobierno en nombre de los intereses privados.

*En tercer lugar*, los problemas gubernamentales son cada día más complejos y están cada vez más interconectados, como demuestra el conflicto entre el desarrollo económico y el medio ambiente. Este factor comporta la dificultad de encontrar expertos o consultores que puedan analizar esta complejidad que supera las especializaciones académicas. Si a esto añadimos las interdependencias internacionales, la situación se complica todavía más.

*El cuarto lugar* es el aumento de nombramientos de políticos para cargos de gestión pública en detrimento de técnicos expertos. Ello comporta que los burócratas estén más preocupados por su supervivencia política y por el mantenimiento de las prerrogativas que por las políticas públicas.

Definitivamente, cualquier comparación entre sistemas colisiona con la tradición de las libertades que condiciona sus respectivas culturas democráticas. Un factor crucial al que se ha prestado poca atención, como en el caso de los líderes de opinión, es su relación e impacto con los medios de comunicación pues como librepensadores, han de informar a sus públicos que son esencialmente dos: (1) los decisores públicos y (2) los medios de comunicación social. Se crea así una dinámica de interdependencia entre las organizaciones de análisis político y sus públicos, derivando en una necesidad mutua.

Como se resalta (Denham y Garnett, 2000) la presencia de la etiqueta *Think Tank* en un informe de una organización es aparentemente una garantía de atención mediática. Esta necesidad mutua (que no implica entendimiento mutuo) ha llegado a desnaturalizar la actividad de ellos, pues al actuar como meros agentes de prensa, se han sometido a los imperativos de la cobertura y la presencia mediáticas.

Es interesante observar también, cómo los *Think Tanks* británicos han adoptado la tendencia a anticiparse a aquellos temas de interés informativo para los medios, más que a enfrentarse a problemáticas para la reforma de políticas públicas. Es decir, la faceta comunicativa de los *Think Tanks* es tan destacable como la investigadora y en este contexto, el marketing constituye una de las alternativas para comunicación efectiva (eficiente y eficaz)



## XIV. IDEAS DE LOS *THINK TANKS* PARA AMPLIAR, DESARROLLAR Y CAPITALIZAR

*Quien tiene algo “por qué” vivir,  
es capaz de soportar cualquier “cómo”.*

Federico Nietzsche

Phillip N. Truluck, vicepresidente ejecutivo y gerente por varios años de la Heritage Foundation, uno de los *Think Tanks* más reconocido en Estados Unidos y en el mundo, considera que:

“Hoy en día un mundo de ideas está siendo producido en la comunidad de estos institutos... Si se dirigiera a cualquier miembro del Congreso de los Estados Unidos o funcionario de la administración actual para preguntarle de dónde obtiene sus ideas, respondería que su fuente principal son los institutos de políticas públicas”.<sup>1</sup>

De ahí que para cumplir con esta labor, los *Think Tanks* se han trazado los siguientes objetivos:

- Fomentar el debate público, la evaluación de políticas, el cabildeo y el compartir la información como responsabilidad no del gobierno sino de toda sociedad cívica y de sus organizaciones, la promoción de conferencias, mesas redondas y debates sobre temas coyunturales del acontecer nacional.
- Realizar funciones básicas de investigación, análisis y cabildeo activo, a favor o en contra de determinadas políticas públicas.
- Realizar actividades de educación y capacitación.
- Realizar publicaciones periódicas en donde se analicen temas puntuales que tengan incidencia directa con el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.
- Realizar actividades agresivas de mercadeo para cada uno de los productos y/o servicios que ofrezca el instituto.
- Sensibilizar a los formuladores de políticas públicas, (incluso a los altos funcionarios de los gobiernos locales) sobre la importancia y necesidad de una nueva información para que la toma de decisiones esté acorde con las necesidades de los ciudadanos.
- Hacer del cabildeo una herramienta efectiva.

---

<sup>1</sup> Para este tema son sugerentes las obras del premio Nóbel F.A. Von Hayek, promotor de la London School of Economics and Political Science.

## 14.1 LAS RELACIONES INTERINSTITUCIONALES Y LOS *THINK TANKS*

*Las relaciones interinstitucionales,  
tal y como las relaciones sexuales,  
son mejores cuando hay común acuerdo entre las partes.*

Lord Feather, exsecretario general de la Trades Union Congress  
(Confederación Británica de Sindicatos).

Publicado en *The Guardian*, 8 de agosto de 1976.

Es necesario que los institutos de políticas públicas sean verdaderos centros de convergencia, de unión de voluntades y de búsqueda constante de sinergia. Para ello es recomendable que se preocupen por:

- Promover la creación de institutos con similares objetivos.
- Fomentar la colaboración con otros institutos que tengan intereses semejantes y compartir ideas en un ambiente de colegaje.
- Estrechar vínculos mediante la presencia en conferencias, mesas redondas y demás reuniones técnicas que se celebren en el país.
- Establecer una red funcional y dinámica de institutos de políticas públicas.
- Propender por la creación de un consejo nacional de institutos de políticas públicas en donde, sin perder la autonomía propia de cada institución, se aúnen esfuerzos, metodologías y acciones en la búsqueda de sinergia efectivas.
- Estructurar y concretar diversas y novedosas formas de enlaces con organismos gubernamentales.

## 14.2 UBICACIÓN EN LA SOCIEDAD DE LOS *THINK TANKS*

*El defecto de la igualdad  
sólo con los de arriba es que la queremos.*

Henry Becquet

Según Truluk “Los institutos de políticas públicas son lugares donde pueden desarrollarse ideas sin la influencia de intereses especiales”. Con este propósito es necesario estructurarlos de manera que su ubicación en la sociedad este enmarcada dentro de los siguientes parámetros:

- Situarse en un punto medio entre los ámbitos gubernamental y académico, ya que no es posible catalogarlos ni como un organismo gubernamental, ni como un instituto universitario como tal.
- Actuar con independencia del gobierno, de los partidos políticos y de los grupos financieros.
- Promover estrechas relaciones con el gobierno sin llegar a identificarse como instituciones gubernamentales.
- Funcionar con independencia de toda fuente de financiación cualquiera que sea la procedencia de los aportes.
- Servir como punto de convergencia para que las ideas provengan de todos los sectores de la sociedad y lleguen a ellos sin distinción de procedencia, bien sean públicos como privados, nacionales e internacionales.

### 14.3 UTILIDADES MULTIPROPÓSITO DE LOS *THINK TANKS*

*Algunas personas, ante una proposición  
planteada en términos de mitad y mitad,  
no se conforman con la mitad;  
intentan conseguir también la "y".*

Laurence J. Peter, pedagogo y escritor canadiense,  
del libro *Great business quotations* de R. Barron y J. Fisk, 1985

Son múltiples los factores que han hecho de los *Think Tanks* una herramienta de comprobada utilidad en otras latitudes, en diferentes campos y en distintos sectores. Dentro de su extenso campo de acción conveniente destacar como ejemplo los siguientes aspectos que vienen recibiendo su impacto en forma notoria y perdurable:

- 14.3.1. FORMACIÓN DE LÍDERES Y *THINK TANKS*
- 14.3.2. PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DEMOCRACIA EN LOS *THINK TANKS*
- 14.3.3. LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS Y LOS *THINK TANKS*
- 14.3.4. EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA Y LOS *THINK TANKS*
- 14.3.6. LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN MASIVA (MCM) Y LOS *THINK TANKS*
- 14.3.7. LA ACADEMIA Y LOS *THINK TANKS*
- 14.3.8. LOS PARTIDOS POLÍTICOS Y LOS *THINK TANKS*
- 14.3.9. MUCHOS, DISTINTOS Y VARIADOS PERFILES DE LOS *THINK TANKS*
- 14.3.10. FUENTES ALTERNATIVAS DE FINANCIACIÓN PARA LOS *THINK TANKS*

A continuación, se amplia brevemente y en forma concisa las que se consideran como las principales características de cada uno de esos aspectos.

#### 14.3.1 Formación de líderes y Think Tanks

*Ejercer la jefatura es... un acto creativo  
y por lo tanto comparable al arte.  
No es, como en la política el arte de lo posible,  
sino más bien el arte de lo real, el arte de materializar ideas y sueños,  
incluso aunque sean utópicos.*

Profesor W. Schweizzer, de Santos S.L.

Publicado en *International Management*, septiembre, 1988

- Crean conciencia en la clase dirigente de un país, sobre los beneficios de realizar cambios que mejoren la calidad de vida en la sociedad.
- Propician la adhesión y el apoyo práctico de partidarios, simpatizantes y seguidores a causas comunes, a favor de la democracia.
- Sirven de verdadero semillero para el capital humano con gran potencial, estos líderes son quienes posteriormente ocuparán las posiciones claves en el gobierno.
- Ofrecen los espacios laborales necesarios, para recibir altos directivos que dejen los puestos públicos.

#### 14.3.2. Participación ciudadana y democracia en los Think Tanks

*Si tu única oportunidad  
consiste en quedarse como éstas,  
entonces no se trata de una oportunidad”.*

Margaret Thatcher, del libro

*Bachman's book of freedom quotations,*

editado por Michel Ivens y Reginald Dunstand. 1978

Debido a que organismos como los *Think Tanks* se nutren en gran medida en la investigación y análisis de temas de dominio público, son ellos mismos fuente de valiosos elementos que contribuyen a la formación civil de la comunidad y:

- Realizan actividades de educación, actualización y seguimiento sobre temas y tópicos que refuercen la democracia.
- Educan a los ciudadanos sobre importantes temas de actualidad, para que éstos puedan ejercer mayor y mejor presión, a favor o en contra de las políticas que se debaten.
- Educan y capacitan mediante conferencias, talleres y seminarios.
- Aumentan los conocimientos relacionados con áreas claves de interés.
- Educan a los nuevos líderes sobre ideas y temas de carácter técnico.
- Fortalecen el manejo democrático que –por su propia naturaleza– requiere un público bien informado.
- Educan al público sobre los acontecimientos que influyen y moldean su modo de vida.
- Presentan temas multidimensionales que puedan ser debatidos por los diversos estratos de la sociedad.
- Hacen entender a los ciudadanos que el nivel de vida depende del esfuerzo y la iniciativa privada.
- Propenden porque los ciudadanos tomen conciencia tanto del potencial del país como de sus problemas.
- Refuerzan la opinión de los ciudadanos, ofreciendo información oportuna y confiable.
- Aumentan la capacidad de influencia de la población sobre las políticas que afectan sus propias vidas.
- Realizan comunicación de doble vía: transmiten los deseos de los ciudadanos a los dirigentes políticos e informan al público sobre actividades gubernamentales.
- Hacen entendibles los mensajes a los ciudadanos en mejor forma que lo pueden hacer los académicos o los funcionarios gubernamentales.
- Trabajan continuamente para que los temas importantes, siempre estén accesibles y a disposición del público.
- Reconcilian las necesidades de los ciudadanos con las realidades de la política y los siempre limitados recursos.
- Contribuyen directamente a la formación de un electorado bien informado.

### 14.3.3. La formulación de Políticas Públicas y los Think Tanks

*Aunque todo lo demás nos falle  
siempre podemos asegurarnos la inmortalidad  
cometiendo un error espectacular.*

Profesor John Kenneth Galbraith, economista.

Publicado en la revista *Forbes*, noviembre 4 de 1985

El trabajo investigativo y de análisis de los *Think Tanks* se dirige, en forma prioritaria al diseño de estrategias efectivas que apunten a dar respuesta a problemas específicos que hacen parte del espectro de asuntos que abarcan las políticas públicas. Por eso:

- Asisten a los formuladores de políticas públicas, en el diseño e implementación de políticas que realmente contribuyan a satisfacer las necesidades básicas de los ciudadanos.
- Realizan investigaciones gubernamentales puntuales y colaboran en la planificación de políticas públicas.
- Basan toda su actividad en la creencia de que las ideas tienen importancia.
- Ayudan a diseñar políticas que satisfagan las necesidades de los interesados.
- Estimulan el flujo de ideas en todas las direcciones.
- Desempeñan un papel catalizador para la estructuración de políticas públicas.
- Aumentan el abanico de alternativas de políticas públicas como alternativas disponibles.
- Promueven y popularizan políticas públicas pragmáticas.
- Preparan respuestas objetivas orientadas a mejorar la política pública.
- Ayudan a diseñar políticas que optimicen la utilización de las condiciones existentes.
- Maximizan la efectividad del gobierno al propiciar que las inquietudes de los diferentes sectores de la sociedad sean de su conocimiento.
- Ofrecen personal del instituto para que, como asesores en proyectos conjuntos de investigación, se aprovechen sus opiniones y pericia, frente a la elaboración de políticas públicas específicas.

#### 14.3.4. *El Congreso de la república y los Think Tanks*

*El Reino Unido ha desarrollado  
un nuevo tipo de misil  
que se llama funcionario público,  
y ni funciona ni puede ser disparado.*

General Sir Walter Walker;

Frases de la semana. *The Observer*, 3 de enero de 1982

El hecho de mantener independencia frente al gobierno o entidades del Estado les permite a los *Think Tanks* servir como interlocutores frente a éste. Ante los mecanismos legislativos su trabajo constituye un importante punto de crítica y reflexión que contribuye a informar y enriquecer los debates en estas instancias; labor que se puede llevar a cabo en distintos frentes:

- Ofrecer servicios de asesoramiento sobre propuestas legislativas y resoluciones gubernamentales específicas.
- Producir boletines y notas periódicas que analizan las propuestas legislativas presentadas al Congreso. Éstas se deben distribuir a los congresistas, funcionarios públicos (alta burocracia estatal), académicos, periodistas y líderes empresariales.
- Redactar leyes y preparar documentos en los formatos legales apropiados.

- Servir como alternativa al grupo de asesores del congreso.
- Desarrollar programas de asesoría legislativa (análisis escritos sobre los puntos más impacientes de la legislación económica propuesta al Congreso).

#### 14.3.5. La empresa privada y los Think Tanks

*De todos los caminos que conducen a la fortuna,  
los dos más seguros son: la constancia y el trabajo.*  
José Ingenieros

En tanto protagonista activo de la sociedad, y en tanto responsable en buena medida del rumbo político y económico que ésta en ocasiones toma, la empresa privada puede beneficiarse por varias vías de trabajo de los *Think Tanks*, muchos de los cuales consideran al sector privado como uno de sus clientes más importantes. Así, es posible que muchas inquietudes de la empresa privada puedan encontrar en el trabajo de estos grupos algunos elementos para su esclarecimiento; estos institutos,

- Con base en las preocupaciones de los empresarios, realizan investigaciones y formulan recomendaciones para atender sus intereses.
- Utilizan su credibilidad y sus relaciones políticas, para lograr que se adopten, aprueben e implementen las iniciativas de los empresarios.
- Mediante conferencias sobre temas políticos los líderes empresariales se preparan para los efectos de nuevas leyes o decretos o para pronunciarse en contra de tales normas.
- Realizan reuniones de orientación empresarial mediante mesas redondas, foros, conferencias, etcétera.
- Asesoran a empresas, en temas relacionados con estudios de mercado e investigaciones comerciales.
- Ofrecen a las organizaciones empresariales más relevantes, la contratación temporal o permanente de investigadores vinculados al instituto para la prestación de servicio de consultoría.

#### 14.3.6. Los Medios de Comunicación Masiva (MCM) y los Think Tanks

*El mundo del futuro  
será una lucha cada vez más exigente  
contra las limitaciones de nuestra inteligencia.*  
Norbert Wiener

Frente a la labor informativa, educativa y de opinión que tienen los medios de comunicación, los *Think Tanks* se perfilan como un sector que ofrece la posibilidad \_desde la especificidad de su quehacer investigación, de análisis y formulación de presupuestos\_ de reforzar y dar altura tanto en rigor como en objetividad al tipo de saber que transita por los mass media. Como colaboración y enriquecimiento a la misión de los medios de comunicación masiva, los *Think Tanks*.

- Producen diferentes insumos para los medios de comunicación.
- Realizan traducciones, presentaciones, difusiones y comercializan lecturas claves que sean fundamentales para el conocimiento público.
- Dirigen su actividad hacia la élite de los medios de comunicación masiva más influyente.
- Ofrecen explicaciones claras y concisas sobre temas de políticas públicas que presenten los líderes de opinión.
- Desarrollan programas continuos a través de los diferentes medios de comunicación masiva, tanto escritos como audiovisuales.
- Alcanzan y mantienen un alto perfil en la sociedad.
- Desarrollan gran capacidad de persistencia.
- No son homogéneos.
- Representan la diversidad que existe en la sociedad.
- Son objetivos (sin dejar de tomar partido en las actividades de cabildeo).
- Poseen una administración fiscal absolutamente transparente.
- Diseñan, estructuran y ofrecen productos que se pueden comercializar.
- Asumen responsabilidades por recomendaciones o propuestas, a veces poco populares.
- Basan su credibilidad en el sólido e indiscutido reconocimiento de la ciudadanía, los partidos políticos y los gobiernos.
- Logran reputación de excelencia en los análisis de políticas públicas principalmente económicas y medioambientales.
- Cuentan con buenos investigadores que elaboran informes y análisis bien razonados sobre resultados de actos específicos.
- Ofrecen la opinión calificada y profesional, sobre los temas que se discuten en la agenda política del día.
- Realizan críticas relacionadas con las políticas existentes.
- Llevan a cabo el seguimiento de propuestas hasta que se hayan tomado alguna decisión al respecto.
- Influyen en la política pública a través de conferencias, grupos de trabajo, libros y artículos y de sus relaciones con los medios de comunicación.
- Promocionan alguna posición determinada.
- Logran participar activamente en el debate económico del país y en la formulación de políticas públicas.
- Presentan soluciones creativas e innovadoras en el enfoque de los problemas de la sociedad.
- Aclaran problemas y sugieren soluciones alternativas.
- Son verdaderos propulsores del cambio.

- Defienden aquellas políticas económicas que impulsan el crecimiento del sector privado.
- Defienden temas de interés general tales como: el estado de derecho, un gobierno democrático, políticas económicas de libre mercado, descentralización del poder.
- Realizan análisis de políticas que ofrecen soluciones creativas, reveladoras y hasta contraintuitivas para los complejos problemas de importancia pública.
- Mejoran las políticas públicas, maximizando la probabilidad de que los análisis de políticas sean aplicados para resolver problemas del mundo real.

#### 14.3.7 La academia y los Think Tanks

*La misión de la universidad no es decir sí;  
es decir siempre por qué.*

Álvaro Uribe Vélez.

Exsenador, exalcalde de Medellín,  
exgobernador de Antioquia y expresidente de Colombia

Es interesante observar la tendencia casi generalizada a que los *Think Tanks* se ubiquen, tengan su comienzo y se desarrollen en torno a importantes centros de educación superior tales como universidades o centros de investigación. Precisamente, el libre ambiente académico es propicio para el crecimiento y florecimiento de nuevas teorías. Además, los profesores e investigadores pueden fácilmente integrarse a los grupos de investigación y análisis que se crean en torno de estos institutos.

En contraprestación, las universidades les pueden ofrecer a los *Think Tanks*, la oportunidad de utilizar las aulas como foro para presentar ideas innovadoras, comprobar supuestos y verificar hipótesis.

Así pues, las posibilidades que en el acampo de las políticas públicas se abren con el trabajo de análisis, participación y propuestas de los *Think Tanks* son bastante amplias y provechosas. El tipo de tareas que pueden ser encomendadas y asumidas por estos grupos, debido a su rigor y alto nivel competitivo que alimenta la reflexión respecto a determinados problemas de grupos sociales específicos, necesariamente ha de reportar beneficios a corto y largo plazo.

Sin embargo, el servicio que este tipo de entidades ofrece, se sitúa en un ambiente de mercado que obliga a desarrollar estrategias de marketing que den salida y circulación a las propuestas e iniciativas que se ventilan al interior de los *Think Tanks*; ello demanda, en consecuencia, considerar aspectos referentes al marketing de los *Think Tanks*, objeto del próximo capítulo.

### 14.3.8 Los partidos políticos y los Think Tanks

*Estábamos seguros de que el Dr. Virgilio Barco Vargas sería Presidente de Colombia, pues si los colombianos fuimos capaces de meter un tanque al “Palacio de Justicia”, muy seguramente seríamos capaces de meter también, un “Barco a la Casa de Nariño.*

Un alumno “sin vergüenza”

Es conveniente revisar las características que tiene la relación entre partidos y *Think Tanks* en las democracias modernas, con el fin de estudiar y detectar algunas características que den luces pertinentes. Gerald Baier y Herman Bakvis (2005), sostienen que es posible ordenar los casos en función del grado de independencia entre partidos y *Think Tanks*. En un extremo del continuo aparecen algunos países de Europa continental como Alemania, Holanda y Bélgica. En estos países existen lazos muy estrechos entre ambas estructuras. El *Think Tanks* le proporciona al partido asesoramiento a demanda y lo provee de personal calificado para las tareas de gobierno. En el otro extremo aparecen naciones como Canadá en las que no existen ni nexos estables ni intercambios de personal entre ambas instituciones. Entre estos dos extremos, los autores colocan los casos de EEUU e Inglaterra. Algunos *Think Tanks* hacen referencia a un tipo especial de estructura que denominan “*vanity Think Tanks*”. Se trata de centros de investigación y análisis de políticas conformados por líderes con la finalidad de impulsar sus propias carreras políticas.

El otro caso intermedio en el que se detienen los autores es el de los *Think Tanks* ingleses. Según Baier y Bakvis (2005) el gobierno del Partido Laborista se ha asociado informalmente con algunos centros como el Institute for Public Policy Research, la Fabian Society, la Social Market Foundation, y el European Policy Forum, entre otros. Este contacto le habría permitido al gobierno Blair disponer de una fuente abundante de ideas y proyectos. Otro tanto había ocurrido antes durante la era Thatcher. El Centre for Policy Studies fundado durante los años 70 por Margaret Thatcher y Keith Joseph fue un factor clave en el cambio ideológico del Partido Conservador.

En Francia parece predominar el estilo estadounidense de los “*vanity Think Tanks*”, es decir, el de aquellas instituciones creadas en torno a figuras influyentes. El fenómeno ha tenido un desarrollo intenso a partir de la década del noventa. Uno de los más importantes es el L’Ami Public y aunque existen casos muy diferentes, parece estarse imponiendo el modelo prevaeciente en Europa continental, es decir, el *Think Tank* anexo al partido.

En todo caso, cualquier *Think Tank* –esté vinculado o no a un partido político– “debe ser claro en cuanto a sus planteamientos: la gente tiene derecho a saber si es políticamente neutral o no, si tiene o no orientaciones ideológicas definidas. ¿Qué diferencias hay entre un *Think Tank* y un grupo de presión? Nicolás Sartorius, considera que estamos ante dos realidades que no tienen nada que ver. Los grupos de presión o cabildeo aspiran a “mover voluntades para obtener un fin determinado”. En cambio, los centros de pensamiento “no presionan a nadie ni pretenden

defender intereses particulares”. Sin embargo, los *Think Tanks* han jugado un papel decisivo en la estructuración, fortalecimiento y ampliación de las democracias de varios países.

#### 14.3.9. Muchos, distintos y variados perfiles de los *Think Tanks*

*Para la mayoría de los hombres,  
la experiencia es como las luces de popa de un barco  
que ilumina sólo el camino que queda a la espalda.*

Taylor Coleridge. Compositor inglés siglos XIX y XX

Existe una tendencia de carácter general a que los partidos políticos busquen o tender puentes hacia los *Think Tanks* existentes (al estilo inglés) o a crear ellos mismos sus propias fundaciones (al estilo del PSOE o del PT).

En un principio, los primeros *Think Tanks* eran totalmente apolíticos e independientes (aunque no neutrales, pues querían implantar algunos valores). “Incluso el American Enterprise Institute, bastión de los conservadores, era en los años cuarenta, cuando nació, una institución académica y alejada de la vida política”. Todo cambió a partir de los años setenta, cuando algunos se reconvirtieron en lo que son ahora: “organizaciones comprometidas con la divulgación activa de una ideología determinada y abocadas a influir en las políticas públicas”.

Un caso paradigmático de la influencia de los *Think Tanks* en la política lo constituyen las reformas económicas llevadas a cabo por Margaret Thatcher en Gran Bretaña y Ronald Reagan en Estados Unidos, que tuvieron su origen en centros de estudios como el Institute of Economic Affairs y la Heritage Foundation.

La Administración Bush también se ha nutrido del trabajo de conocidos *Think Tanks* estadounidenses. Además de aprovechar muchos de sus estudios, ha reclutado a algunos primeros espadas entre sus filas. Así ocurrió con Donald Rumsfeld y Condolezza Rice, ambos investigadores de la Hoover Institution de California, y con Dick Cheney, procedente del American Enterprise Institute.

En el Reino Unido, los grandes partidos políticos también mantienen lazos con diversos centros de pensamiento. Unas veces se trata de vínculos orgánicos y económicos y otras veces los vínculos son sólo ideológicos.

Alineadas o no, cada institución tiene su propio perfil, ya que en la difícil faena de clasificar *Think Tanks*, a la variable de la identificación política deben agregarse las del origen de sus fondos, estilo más político o más académico, venta o no de proyectos a empresas particulares, vinculación activa con universidades y centros académicos internacionales, y mayor o menor interés en saltar a la vía de los hechos.

Por eso, el objetivo es crear equipos para asumir responsabilidades públicas y de ahí que la gente que forman debe tener el denominador común de disponer de vocación pública y no sólo académica. Así, como se quiere subrayar que la meta es contribuir a que la realidad cambie y no sólo pensar, se pone de presente que las personas que trabajan allí, no tienen vocación para escribir libros con propuestas, sino hacer propuesta y compilarlas en libros. En esta forma, el espíritu contrasta con el de otras organizaciones porque es de hacedores antes que de pensadores como una institución política que cuenta con profesionales que trabajan en la elaboración de planes de gobierno y en la conformación de equipos con “vocación de gestión”.

#### *14.3.10. Fuentes alternativas de financiación para los Think Tanks*

*Si debo un millón de dólares estoy perdido,  
pero si debo 50.000 millones,  
los que están perdidos son los banqueros.*

Celso Ming, economista brasileño,  
hablando de la deuda del tercer mundo.

Cita extraída del libro *The money lenders*, de Anthony Sampson, 1981

El tema de financiamiento es importante, entre otras cosas, para identificar la libertad académica de los *Think Tanks* y de paso su permanencia, pues la financiación es uno de los pilares que sustenta la credibilidad de un *Think Tank*. Una tendencia ha sido la de atomizar los aportes y las fuentes de ingreso ya que la independencia económica es fundamental para poder investigar con autonomía y no estar condicionado por intereses externos. Por eso, es recomendable que la financiación de un centro de investigación debe provenir de una gran variedad de empresas privadas. Sin embargo, la mayoría de los *Think Tanks* latinoamericanos no se ajustan a este modelo.

Los *Think Tanks*, en principio, pueden verse abocados a operar durante cierto tiempo con financiaciones provenientes de fuentes gubernamentales y del sector privado. Sin embargo se deben desarrollar como instituciones independientes, de manera que tengan total libertad para criticar las políticas gubernamentales. Otro tanto sucedería con las donaciones de corporaciones que puede amenazar la objetividad del instituto beneficiado con el aporte económico. Es recomendable, en consecuencia, que las fuentes de financiación se diversifiquen de tal forma que nos exista una dependencia y por consiguiente un alto riesgo al contar con sólo una, sobre todo cuando se habla de una dependencia ideológica o intelectual.

Una característica importante observada en la gran mayoría de los *Think Tanks* exitosos, es la relacionada con sus fuentes de financiación. Se recomienda que éstas sean múltiples y variadas, tales como:

- Contribuciones privadas, que ninguna sobrepase el diez por ciento del capital de la institución.
- Los ingresos generales por la venta de sus productos y servicios.
- Realización de seminarios y eventos académicos de gran altura.
- Adicionalmente, el tratamiento de temas comunes, de ideas y de valores compartidos, sirven para movilizar recursos de sectores que representan o apoyan esas mismas causas.
- Es muy recomendable una combinación estratégica de múltiples acciones con el fin de crear una cartera diversificada de proyectos que permitan proteger la independencia financiera –e ideológica– del *Think Tank* y permitirle que se concentre en temas específicos de políticas públicas que realmente contribuyan al bienestar de la comunidad.
- La idea es que todo evento genere los recursos suficientes para sufragar los gastos en los cuales se incurran. Es sorprendente el interés y empeño que la empresa privada, la industria y el comercio de muchos países, han ofrecido a estos institutos.
- Combinar la financiación pública y la privada, mediante convenios de colaboración e introducir además la participación de socios particulares, aportes anuales de las empresas adheridas como miembros asociados, junto a los recursos que se obtengan por la venta de sus publicaciones. A su financiación contribuyen también ayudas concedidas de diversas instituciones públicas y privadas.

Una vez logrado el prestigio del instituto, es posible proceder a solicitar apoyo financiero a instituciones internacionales, tales como:

- El Centro Internacional para la Empresa Privada –CIPE–
- La US Agency for International Development –USAID–
- El Pew Charitable Trust
- National Endowment for Democracy.



## XV. UNA PROPUESTA PARA LA EFECTIVIDAD DE LOS *THINK TANKS*

*El único sitio donde el éxito  
viene antes del trabajo es en el diccionario”.*

Profesor Roland Smith,  
presidente de British Aerospace S.A.;  
palabras pronunciadas en la junta general anual  
de la compañía. “frases de la semana”,  
*The Observer*, 15 de mayo de 1988

Toda institución debe justificar su creación y los *Think Tanks* no pueden ser la excepción. Esta justificación constituye un propósito, una obligación y una garantía de permanencia en la sociedad y sólo lo lograrán siendo efectivos, porque, precisamente la efectividad es la impronta que caracteriza a cualquier *Think Tank* que se establezca en el país o en el exterior.

Se entiende por efectividad la combinación de dos conceptos que muy frecuentemente se intercambian, trastocan, se mal interpretan y, por eso mismo, se confunden: la eficiencia y la eficacia.

La eficiencia consiste en la mezcla óptima de los recursos internos de los *Think Tanks*. Estos recursos corresponden a factores que pueden clasificarse en cuatro grupos: el talento humano, los recursos técnicos (tecnología blanda y dura, también conocidas como software y hardware), los aspectos financieros y los recursos de información. De la acertada –o desafortunada– combinación de tales recursos, dependerá la mayor o menor eficiencia del instituto.

De otro lado, la eficacia hace referencia a la forma como las actividades de un *Think Tank* se encaminan a satisfacer las necesidades, gustos, deseos y requerimientos de sus usuarios, compradores y clientes, en una palabra, de su mercado.

De la conjugación de estas dos variables (eficiencia y eficacia) resulta la efectividad, valorada como medida, generalmente aceptada, de desempeño institucional para toda organización.

En las siguientes páginas se presentan algunos de los ingredientes más representativos, vistos desde la óptica del marketing y que el autor ha venido investigando desde tiempo atrás, con la validación de su disertación final en la London School of Economics –LSE– fundamento teórico traducido al castellano, cuyo resumen, aquí presentado, apoya los criterios que se relacionan a continuación.

## 15.1. EL ENFOQUE MARKETING PARA LOS *THINK TANKS*<sup>1</sup>

*Los mejores negocios son aquellos que no  
le hacen a uno ponerse ni pálido ni colorado.*

Siegeriel Starck

Una de las herramientas de comprobada utilidad para lograr la efectividad es el marketing. Su aplicación al campo de los *Think Tanks*, conlleva la posibilidad de estructurar alternativas efectivas, con las cuales los productos y/o servicios de estos institutos obtendrán el máximo impacto; en otras palabras, serán eficaces con la utilización eficiente de sus escasos recursos disponibles.

Lo primero que pregona el concepto de marketing es que toda actividad se debe iniciar en el mercado, es decir, partir de las necesidades, gustos y deseos de sus consumidores.<sup>2</sup> Consecuentemente, las actividades de los *Think Tanks* tienen que estar encaminadas a ofrecer alternativas reales, prácticas y viables que solucionen aquellos problemas que tengan mayor incidencia en la vida de los ciudadanos y sean más apremiantes en la sociedad donde ejercen su actividad.

Estas alternativas de solución corresponden precisamente, al “conjunto de sucesivas respuestas del estado, frente a situaciones consideradas socialmente como problemáticas”, de acuerdo con la definición de políticas públicas (Salazar, 1995).

El hecho de que todo *Think Tank* enmarque su actividad de acuerdo con las características (el perfil) de los sectores, grupos o porciones de la sociedad que se propone atender, se podría entender como una deseable especialización. Con este propósito, las prioridades de los *Think Tanks* deben estar enmarcadas dentro de dos parámetros específicos y concretos:

- La misión, alcance de sus objetivos y campo de acción, establecidos y plasmados en sus estatutos.
- El segmento (o segmentos) del mercado que conscientemente elija cada *Think Tank* para que, especializándose (de acuerdo con sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas –DOFA– logre atender –y sobre todo satisfacer– en mejor forma que los otros, las necesidades, gustos y deseos de quienes conforman ese grupo o grupos escogidos.<sup>3</sup>

La concreción de estos parámetros implica:

---

<sup>1</sup> Este documento tiene como fundamento teórico el trabajo titulado *The marketing of public policy an approach*, que corresponde a la disertación final presentada como requisito parcial para optar al magister en administración pública y políticas públicas en el Departamento de Gobierno de la London School of Economics and Political Science (Londres, Reino Unido, 1988). Este documento ha sido de gran utilidad como texto para análisis y discusión con alumnos de varios cursos, en especial los de la asignatura Marketing político en la especialización en opinión pública y marketing político, Facultad de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales y en los cursos de altos estudios para la Política Nacional, dictados por el autor en varias Universidades de Centro y Suramérica.

<sup>2</sup> Para el caso de los *Think Tanks*, los consumidores están representados por todos aquellos que adquieren, usufructúan, compran y aprovechan sus productos y/o servicios.

<sup>3</sup> El hecho de hacerlo en mejor forma que los otros hace referencia al concepto de competitividad, inherente en este mundo globalizado a toda organización.

1. Contar con criterios de selección, previamente definidos, que le permitan escoger los temas que conformarán la agenda del instituto en cuestión, de acuerdo con el grupo al cual serán dirigidos. Estos criterios deben hacer parte de la declaración de principios y objetivos de los respectivos institutos, puesto que es un requisito que indudablemente reforzará la identidad de la institución y le permitirá su carácter.
2. Identificar, delimitar y conocer las áreas más apropiadas —aquellas que por factores tales como fortalezas, recursos, experiencias, interés, empatía, sinergia, etc., determine cada *Think Tank*— para llevar a cabo los procesos de análisis, estudio y posterior seguimiento de modernización, logrando en un corto plazo la deseable especialización.

La sustentación de estos postulados es objeto del contenido de este capítulo por cuanto se deriva del concepto de mercado y sus temas relacionados: la demanda, la segmentación, el posicionamiento, las variables manejables y predecibles, la comunicación y los demás que tienen relación con el marketing como alternativa para lograr efectividad, requisito para permanecer con éxito en un mercado cada vez más competitivo. De ahí precisamente surge el amplio espectro de la competitividad, como condición indispensable de supervivencia organizacional.

Adicionalmente, por ser consustanciales con el tema del marketing, como complemento para el logro de la efectividad y estar en estrecha relación con el tema de la competitividad, es imprescindible tratar algunos otros aspectos del ámbito gerencial, tales como el concepto de valor agregado, la factibilidad institucional y la información de los *Think Tanks* como producto efectivo para los gobernantes.

### 15.1.1 El mercado para los Think Tanks

*Hay recesión cuando te aprietas el cinturón;  
hay depresión cuando no tienes cinturón que apretar;  
pero cuando pierdes los pantalones es que estás en el negocio equivocado.*

Sir Adam Thompson, expresidente de  
British Caledonian Group.

De su libro *High risk: the blades of the air*, 1990

Se puede entender un mercado como “el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto y/o servicio” (Kotler, 2007). Concretamente, para que una persona o institución entre a formar parte del mercado de los *Think Tanks*, como solicitante de los productos y/o servicios, debe poseer tres características fundamentales: interés, ingresos y acceso.

- Algún grado de interés —al menos potencial— en poseer determinados productos y/o servicios del *Think Tanks*. Este grupo conforma su mercado potencial.

- Un determinado nivel de ingresos, lo suficiente, que les permita demandar el producto y/o servicio en el cual estén interesados.
- Superar las barreras de acceso, con el fin de cumplir las condiciones, diferentes a las económicas, que tenga cada *Think Tanks*.

De acuerdo con lo anterior, el conjunto de consumidores que tienen interés, ingreso y acceso a la oferta determinada del *Think Tank*, se conoce como el mercado disponible de los *Think Tanks* que estaría conformado por seis grupos de consumidores principales considerados como clientes potenciales de sus productos y/o servicios:

- El gobierno
- Los ciudadanos en general
- Los medios de comunicación masiva
- Los miembros de la comunidad empresarial
- El Congreso de la República
- Los formuladores de políticas públicas.

Es posible que en la oferta (productos y/o servicios) la entidad se reserve el derecho de restringir su libre venta. El conjunto de instituciones o personas a quienes no afecten estas restricciones constituyen lo que se conoce como el mercado disponible calificado, es decir, el conjunto de consumidores que cumplen cuatro condiciones: tienen interés, ingresos, acceso y además, cualidades para obtener la oferta de mercado de un *Think Tank*, en particular.

En este orden de ideas, un *Think Tank* específico, tiene la alternativa de concentrarse en ciertos segmentos o de ir en pos de todo el mercado disponible calificado. Dentro de este último mercado estaría el mercado servido, también conocido como mercado meta,<sup>4</sup> subsegmento que los *Think Tanks* deciden captar, por circunstancias tales como sinergia, ubicación, intereses académicos, fortaleza, oportunidades, etcétera. Puede ocurrir que cada *Think Tank* tenga su propio mercado servido, o que existan instituciones que adquieran productos o servicios de dos o más *Think Tanks*, compartiendo así el mismo mercado servido.

Al conjunto de consumidores que ya han comprado los productos o servicios del *Think Tank* se les denomina mercado penetrado.

Estas distinciones y diferentes clases de mercado son herramientas útiles –y necesarias– para la planeación del futuro del *Think Tanks*. Por ejemplo, si no está satisfecho con las ventas actuales, puede considerar varias opciones como:

- Tratar de atraer un gran porcentaje de compradores de su mercado servido
- Reducir las cualidades requeridas de sus compradores potenciales
- Expandirse hacia otros mercados disponibles
- Reducir los precios de sus productos y/o servicios

<sup>4</sup> En interesante y hasta necesario en este punto, dar a conocer los otros nombres con los cuales se conoce este mercado: mercado(s) objetivo, mercado(s) blanco, mercado(s) destino, y muchas veces se le conoce con el vocablo inglés: *target*.

- Ampliar el tamaño de su mercado disponible.
- Finalmente, los *Think Tanks* pueden expandir el mercado potencial mediante una campaña de publicidad con el fin de convertir a los consumidores no interesados, en consumidores interesados.

Para satisfacer uno o varios de estos sectores del mercado, es necesario estructurar ofertas de mercado que se adapten a cada uno de esos perfiles.

Para un *Think Tank*, el espectro de la oferta es bien amplio. La dimensión pudo apreciarse en el capítulo anterior cuando, al tratar el benchmarking quedó demostrado que un *Think Tank* puede satisfacer las necesidades, gustos y deseos del mercado con él escogido mediante una combinación amplia de acciones, enmarcadas dentro de cinco categorías: productos (revistas, boletines, informes, proyectos), servicios (información, asesorías, consultorías, capacitación, seminarios, conferencias, cursos de actualización, cabildeo, soporte a congresistas), promoción de ideas<sup>5</sup> (la democracia, el libre mercado, la calidad de vida, la honradez, tolerancia, la ética como buen negocio), políticas públicas (de paz, de convivencia ciudadana, de privatización, de salud, de globalización, de descentralización), personas<sup>6</sup> (candidatos a los diferentes cuerpos colegiados, cargos de representación nacional, regional departamental o municipal).<sup>7</sup>

Por la complejidad del tema es conveniente brindar al público lector de esta obra, una adecuada información, tratando en forma separada las peculiaridades de los productos y de los servicios. Con este propósito, se hará referencia a las correspondientes especificidades, dentro de la diferenciación como tema coyuntural del concepto de marketing.

### 15.1.2. La diferenciación del *Think Tank*: herramienta para competir con éxito

*Vivo, es decir, me diferencio de los demás.*

Christian F. Hebbel 1813-1863. Poeta y dramaturgo alemán

Una de las leyes del marketing es precisamente la diferenciación. Consiste en establecer una serie de rasgos distintivos con sentido, para distinguir la oferta específica de un *Think Tanks*, de las ofertas de la competencia. Es indispensable que todo *Think Tank* se preocupe por esa diferenciación de su oferta. Ello le permite consolidar no sólo su identidad frente a otros *Think Tanks*, sino

<sup>5</sup> Smith, James, A. *The idea brokers. Think Tanks and the rise of the new policy elite*. The Free Press, New York, 1991.

<sup>6</sup> Para este caso el *Think Tank* o instituto de políticas públicas, pertenece por lo general a un partido político. Ejemplo: la Fundación “Sí Colombia”, (*Think Tanks*, Efrén Barrera, 1997) encargada de dar soporte a la candidatura presidencial de Nohemí Sanín, para las elecciones presidenciales de 1998. Estos temas electorales pueden ampliarse consultado las obras de Carlos Salazar Vargas, *Marketing político*, Editorial Presencia 1995 y *Polítig: Marketing Político Integrado* (Ediciones Universidad Externado de Colombia, 2006), donde se propone que el ofrecimiento político esté representado por: a. el candidato, b. su programa político y c. el partido o movimiento político que lo respalda.

<sup>7</sup> Para profundizar sobre la aplicación del marketing al campo de las ideas, se recomienda el libro de Seymour Fine *The marketing of ideas and social Issues*; a las “políticas públicas”, véase el documento *El marketing de políticas públicas*, cuya traducción resumida hace parte de este escrito y los libros de Carlos Salazar Vargas (1995) y de Efrén Barrera Restrepo (1997) titulados *Marketing político* y *Marketing electoral*, respectivamente.

reconocer los fuertes específicos hacia los cuales dirigir su trabajo. Además, la diferenciación constituye una herramienta para quienes conforman el mercado, ya que permite reconocer el tipo de necesidades a las cuales responde la labor de cada *Think Tank*.

Kotler (2006) presenta algunos parámetros que deben tenerse en cuenta cuando se va a proceder a diferenciar una oferta específica. A continuación se hace referencia a ellos, tratando separadamente, como ya se indicó, lo referente a productos, servicios, funcionarios e imagen.

#### 15.1.2.1. Portafolio de productos de los *Think Tanks*

*Nadie es como otro. Ni mejor ni peor. Es otro.  
Y si dos están de acuerdo, es por un malentendido.*

Juan Paul Sartre, Escritor, filósofo y ensayista francés,  
impulsor del existencialismo. 1905-1980

Kotler (2006), define el producto como “cualquier cosa que puede ofrecerse a un mercado para atención, adquisición, uso o consumo, y que puede satisfacer una necesidad”. En este orden de ideas, los productos de un *Think Tanks*, son el resultado final de las actividades del instituto y están representados por las investigaciones, análisis, conclusiones, recomendaciones y publicaciones de los trabajos desarrollados.

Para considerar las posibilidades de diferenciación de los productos es fundamental tener presente aquellos aspectos que juegan un papel significativo, como las características, funcionalidad, durabilidad, sello distintivo y diseño. Para una mejor comprensión, se hará una breve referencia al significado de algunas de ellas en la estructuración de los productos de los *Think Tanks*.

*Características.* Entendidas como los elementos que complementan el funcionamiento básico del producto y permiten su particularización. El punto de partida es la presentación del producto en bruto, sin adornos. De ahí en adelante el *Think Tanks* puede agregarle todas las particularidades que estime conveniente; esas características que constituyen los elementos competitivos y diferenciadores del producto. Obviamente, en ese despliegue de ingenio, se debe calcular el valor que tendría para el cliente cada nuevo elemento y compararlo con el costo para el *Think Tank*; adicionalmente, relacionarlo con aspectos tales como el número de clientes que desearían cada innovación, el tiempo requerido para producirlo y posibilidad de ser imitado por la competencia.

*Funcionalidad.* Se refiere a los niveles de operación de las características primarias del producto. Al principio, todos los productos se ubican en uno de los cuatro niveles de funcionalidad: bajo promedio, alto y superior. Lo que es necesario saber es si la funcionalidad más alta de un producto, lo hace más rentable. El Strategic Planning Institute, estudió el impacto de la mayor calidad relativa del producto (que equivale a la funcionalidad y a otros factores que aumentan

el valor) y descubrió una relación positiva e importante entre la calidad relativa del producto y la recuperación de la inversión. Así los negocios de alta calidad ganaban mucho más que los negocios de baja calidad, debido a que su mayor calidad les permitía cargar un precio extra, con lo cual lograban más renovación de compras y la constancia y recomendación de los propios clientes: por lo demás, el costo de esa calidad extra no era mucho mayor que el de los negocios que producían poca calidad.

*Durabilidad.* Es una medida del tiempo en la que se espera que funcione el producto. El precio extra relacionado con este concepto, no debe ser excesivo y el producto, aunque con las innovaciones convenientes, no debe estar sujeto a los vaivenes de la moda ni a la caducidad tecnológica.

*Sello distintivo.* Determina la manera como el comprador aprecia el producto y como se siente con él. El sello distintivo tiene la ventaja de darle a los productos una apariencia difícil de imitar. Por ello es sorprendente que la mayoría de los *Think Tanks* no se animen por invertir para mejorar la apariencia de sus productos; muchos de éstos pasan inadvertidos, sin pena ni gloria, en vez de llamar la atención es necesario, sin embargo, tener presente que un estilo muy marcado no es necesariamente, señal de alta funcionalidad.

*El diseño.* Es el elemento integrador. Todas las características anteriores son elementos del diseño e indican lo difícil que es diseñar un producto cualquiera, dadas todas las modificaciones que pueden hacerse. El diseñador debe calcular cuánto se invertirá en el desarrollo de las características, la funcionalidad, el cumplimiento de las especificaciones, la seguridad, el estilo y otros factores. Desde el punto de vista del *Think Tanks*, un producto bien diseñado es el que se fabrica y se distribuye sin problemas.

Desde el punto de vista del cliente, un producto bien diseñado debe tener un aspecto agradable, ser fácil tanto de abrir como de ubicarlo, aprender a usarlo y desecharlo. En conclusión, un buen diseño sirve para captar la atención, mejorar la funcionalidad, disminuir los costos y comunicar el valor del producto al mercado deseado.

### 15.1.2.2. Portafolio de servicios de los Think Tanks

*La diferencia entre paisaje y paisaje es poca,  
pero hay una gran diferencia en los que lo miran.*  
Ralf Waldo Emerson. 1803-1882.  
Político y escritor estadounidense

Un servicio puede ser entendido como “todo acto o función que un *Think Tank* puede ofrecer a una(s) persona(s) natural(es) o jurídica(s), que es esencialmente tangible y no da como resultado una propiedad. Su producción se puede o no vincular a un producto físico”.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Kotler, Phillip. *Marketing management, análisis, planning, implementation and control*. Prentice-Hall 1996, pág. 510 y adaptado por el autor para los *Think Tanks*.

De acuerdo con la anterior definición es fácil entender que los *Think Tanks* pueden ofrecer también servicios, además de los productos. Por esa razón, es importante conocer las diferencias entre unos y otros, las cuales afectan en buena medida, el diseño y la implementación de programas de marketing. Aunque algunos autores<sup>9</sup> relacionan seis diferencias, Kotler,<sup>10</sup> relaciona al menos cuatro características que distinguen los servicios de los productos, en general:

- Intangibilidad. Los servicios son intangibles y al contrario de los productos físicos, no se pueden ver, ni probar, ni sentirse, oírse u olerse, antes de ser adquiridos. Para reducir la incertidumbre, los compradores buscarán signos o evidencias relacionados con la calidad del servicio; sacarán conclusiones sobre la calidad del servicio por características como: el lugar, el equipo físico, el personal, el material de comunicaciones, los símbolos y el precio que ven. Por tanto, la labor del prestador de servicios es “administrar la evidencia” para “hacer tangible lo intangible”.<sup>11</sup>
- Inseparabilidad. Si el servicio es suministrado por una persona, entonces la persona es parte del servicio. Así, la interacción prestador-cliente es una característica especial de la comercialización de servicios.
- Variabilidad. Los servicios son muy variables puesto que dependen de quien los proporciona. Las firmas de servicios pueden tomar tres medidas para el control de la calidad. La primera, es invertir en una buena selección de personal y en una continua y profunda capacitación de éste. La segunda, es la estandarización del producto de prestación de servicios a lo largo de toda la organización. La tercera medida es monitorear la satisfacción del cliente mediante sistemas de sugerencias y quejas, encuestas de clientes y la comparación de las adquisiciones del servicio, de manera que un servicio deficiente pueda detectarse y corregirse.<sup>12</sup>
- Perdurabilidad. Los servicios no pueden almacenarse. Esta característica de los servicios no es un problema cuando la demanda es fija, ya que es fácil contratar por anticipado, personal para brindar el servicio. Cuando la demanda fluctúa, el *Think Tank* debe considerar detenidamente esta característica.

De acuerdo con las anteriores particularidades de los servicios, las características que se deben tener en cuenta para llevar a cabo una posible diferenciación de los servicios de los *Think Tanks* son:

- Entrega: comprende la manera como el cliente percibe la rapidez, el cumplimiento, el esmero y la atención que se les brinda.
- Capacitación al cliente: implica capacitar a los empleados del cliente para que utilicen adecuada y eficazmente las ofertas adquiridas.

---

<sup>9</sup> Cobra, Marcos y Flavio Zwarg, en su obra *Marketing de servicios*, McGraw-Hill, 1990, págs. 6-8, relacionan las siguientes: los servicios son más intangibles que tangibles, son simultáneamente producidos y consumidos, son menos estandarizados y uniformes, no pueden ser almacenados, en general no pueden ser protegidos por patentes, y es difícil establecer su precio.

<sup>10</sup> *Ibidem*, pág. 512-15.

<sup>11</sup> Para ampliar este concepto el lector puede recurrir a la interesante obra de Theodoro Levitt, titulada *Marketing intangible products and products intangibles*, de la *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1991, págs. 94-102, o a la obra de Berry, M. *Services marketing is different*, pág. 115.

<sup>12</sup> *Harvard Business Review*, Julio agosto, 1995, págs. 95-126.

- Servicio y asesoría: comprende los datos, la información y la publicidad que se ofrece gratis o por un precio adicional.
- Servicios varios: los *Think Tanks* pueden encontrar muchas otras maneras de agregar valor mediante servicios diferenciados: pueden, por ejemplo, mejorar la garantía, o el contrato de asesoría que ofrece la competencia, o pueden establecer descuento. De hecho, son ilimitados los servicios y ventajas que pueden ofrecer las compañías para diferenciarse de la competencia.

Adicionalmente, existen reglas comunes a los productos y a los servicios que juegan un papel muy importante en la estructuración de ambos, como por ejemplo:

- Concentrar las investigaciones sobre políticas públicas en la búsqueda de soluciones para problemas concretos, sobre temas actuales, oportunos y localmente específicos, evitando su simple descripción y la discusión de conceptos teóricos, como suele ocurrir en los estudios académicos.
- Identificar claramente el proyecto de ley o el tema bajo consideración.
- Definir claramente los términos económicos y aplicarlos de manera uniforme a todos los productos y/o servicios.
- Proporcionar una dirección específica a los consumidores de los productos de investigación y dar orientación acerca de las acciones exactas que debería tomar.
- Plasmar en un lenguaje apropiado el producto final para su mejor comprensión mediante el uso de un lenguaje claro y específico, incorporando entre otros, verbos activos como promulgar, enmendar, revocar, etcétera.
- Preparar ayudas audiovisuales como apoyo a la información. Utilizar el conocido resumen ejecutivo como breve compendio de las más importantes conclusiones y las principales recomendaciones, para presentar el resultado de toda investigación o estudio. Presentar los documentos de investigación de manera atractiva, legible y breve de acuerdo con las características del grupo al cual estén dirigidos.
- Permitir, mediante las conclusiones, que el público interesado evalúe por sí mismo los aspectos positivos y negativos de la alternativa que escoja.
- Difundir con claridad los principales conceptos a través de los medios de comunicación masiva más apropiados, de acuerdo con los formatos utilizados por tales medios.

### 15.1.2.3 Los funcionarios

*El cielo sería un policía inglés, un cocinero francés,  
un ingeniero alemán, un amante italiano y la organización a cargo de los suizos.*

*El infierno sería, en cambio, un cocinero inglés,  
un ingeniero francés, un policía alemán, un amante suizo,  
y todo organizado por los italianos.*

John Elliott, por entonces presidente del Elders IXI,  
publicado en *International Management*, abril, 1986

Un *Think Tank* puede ganar diferenciación y una fuerte ventaja competitiva si contrata mejor personal que la competencia y les da más y mejor capacitación. Es este un aspecto de capital importancia, ya que son finalmente las personas quienes desarrollan la investigación, análisis y propuestas y sólo un personal altamente calificado —intelectual y humanamente— es quien finalmente le da altura y calidad al trabajo de un *Think Tank*. El personal bien capacitado posee seis características:

1. Competencia: tienen la capacidad y los conocimientos necesarios
2. Cortesía: son amables respetuosos y considerados
3. Credibilidad: inspiran confianza
4. Responsabilidad: proporcional el servicio con prontitud y esmero
5. Simpatía: atienden sin demora las solicitudes y los problemas de los clientes
6. Buena comunicación: tratan de comprender al cliente y de comunicarse claramente con él.<sup>13</sup>

### 15.1.2.4. La Imagen de los Think Tanks

*Cada vez que contestes al teléfono, tienes una oportunidad para probarte a ti mismo.*

*Cada cosa que haces demuestra cómo eres, empezando por la manera  
de dirigirse a cualquiera, desde el limpiabotas para arriba. Todo te define...*

Simone Kessler, director de desarrollo comercial  
de Cornhill Publications S.L. Publicado  
en *The Independent*, 11 de octubre de 1990

Una imagen transmite ciertas características. Debe contener, de acuerdo con Kotler (2006)

---

<sup>13</sup> Adaptado de "A conceptual model of service quality and its implications for future research", de A. Parasuraman, V.A. Zeithaml y L.L. Berry, en *Journal of marketing*, otoño de 1995, págs. 41-50.

Un mensaje unitario que establezca el posicionamiento del producto y su principal cualidad; transmitir el mensaje con claridad, para que no se confunda con otros mensajes parecidos de la competencia y además, con fuerza emotiva para que apele tanto a los sentimientos como a la conciencia del público.

Aun cuando los productos y los servicios respectivos le parezcan iguales a los compradores, el público puede notar algunas diferencias en el *Think Tank* o en la imagen de sus productos.

De acuerdo a lo anterior, es necesaria una buena dosis de creatividad y empeño, si se desea elaborar una imagen fuerte para un *Think Tank*. Debe difundirse por todos los medios de que se disponga y ha de repetirse constantemente.

Como se puede concluir de lo anteriormente expuesto, éste no es de ninguna manera un proceso que se pueda desarrollar a corto plazo. A continuación se reseñan los principales medios que Kotler recomienda para comunicar una imagen.

- Símbolos. Una imagen fuerte consta de uno o más símbolos que identifican al *Think Tank* o a sus productos, a saber: en el diseño de los logos, lograr que la identificación sea instantánea y expresar algo distintivo; en la papelería, reflejar la misma calidad de imagen que se desea transmitir.
- Medios audiovisuales. Los símbolos elegidos deben incluirse en anuncios que expresen la personalidad del *Think Tank*; y el mensaje, repetirse en las demás publicaciones.
- Ambiente. El mismo espacio físico en donde el *Think Tank* elabora o distribuye sus productos y/o servicios, es otra importante fuente de imagen.
- Actividades. Un *Think Tank* puede también crear su imagen, a través del tipo de actividades en que participa, bien sean éstas académicas, estatales, investigativas, o legislativas.

Algunos autores han señalado muchas maneras de diferenciar una oferta,<sup>14</sup> en virtud de que los compradores tienen distintas necesidades y por lo tanto los atraen diferentes ofertas, todo *Think Tank* debe elegir cuidadosamente de qué manera se distinguirá de la competencia. Vale la pena marcar una diferencia en la medida en que satisfaga los siguientes siete criterios expuestos por Kotler (2006):

1. Importancia: si la diferencia incluye un beneficio muy valorado por una cantidad apreciable de clientes.
2. Distinción: por cuanto nadie más debe ofrecer la diferencia, o bien el *Think Tank* debe ofrecerla de manera distinta.
3. Superioridad: si la diferencia es superior a cualquier otra manera de alcanzar las mismas ventajas.
4. Comunicabilidad: La diferencia puede comunicarse a los compradores y estos pueden captar fácilmente.

5. Prioridad: si la diferencia no puede ser imitada fácilmente por la competencia.
6. Costeabilidad: siempre y cuando el comprador pueda costear la diferencia.
7. Rentabilidad: si el *Think Tank* encuentra rentable establecer la diferencia.

Cada *Think Tank* debe destacar aquellas diferencias que más atraen a su mercado meta para proceder a establecer posteriormente, una estrategia de posicionamiento. La ampliación de este concepto se presentará más adelante.

### 15.1.3 Demanda de productos y/o servicios de los Think Tanks

*Conocí a un pronosticador que acertaba  
el ciento por ciento, el dos por ciento de las veces.*

Irene Peter

Otro concepto importante, estrechamente relacionado con el de marketing, y base fundamental para la competitividad, corresponde a la medición de la demanda.

Desafortunadamente, se ha generalizado una proliferación de términos, lo cual ha ocasionado una verdadera confusión. Existen concretamente, dos conceptos importantes que ayudan a clarificar el término: la “demanda de mercado” y la “demanda de la institución”. Dentro de cada uno se puede distinguir entre una función de la demanda, un pronóstico y un potencial.

Es necesario tener presente que la demanda del mercado no es un número fijo, sino una función de condiciones establecidas. Por esta razón puede denominarse “función de la demanda del mercado” o “función de la respuesta del mercado”.

Para llevar a cabo la evaluación de las oportunidades de marketing, el primer paso es calcular la demanda total del mercado para un producto o servicio específico, que corresponde al volumen total que adquiriría un grupo determinado de clientes, en un área geográfica definida, dentro de un período definido, en un ambiente definido y bajo un programa de marketing definido.<sup>15</sup>

La frase “para un ambiente de marketing definido” es crucial en el concepto de potencial del mercado, por cuanto cada *Think Tank* concretamente, influye decisivamente en la determinación de la demanda del mercado, al decidir cuánto van a invertir en actividades de marketing.

En síntesis, la demanda del mercado tiene relación directa con la forma como se especifiquen y la manera como se definan los productos y/o servicios del *Think Tank*.

---

<sup>15</sup> Kotler (2006).

#### 15.1.4. Pronóstico de la demanda para los Think Tanks

*Un economista es un experto que sabrá mañana,  
porqué las cosas que pronosticó ayer no han sucedido hoy.*

Profesor Laurence J. Peter, pedagogo de origen canadiense,  
de su libro *Quotations of our time*, 1978

Para considerar este aspecto, es importante precisar que a un nivel determinado de inversión en marketing, la demanda de mercado correspondiente a ese nivel, se conoce como pronóstico del mercado, término indicativo de la demanda esperada del mercado, que difiere de la demanda máxima del mercado.

La demanda de un *Think Tank* también es una función,<sup>16</sup> sujeta, por supuesto, a todas las determinantes de su participación de mercado y señala las ventas estimadas del *Think Tank*, a niveles alternativos de esfuerzo de marketing. A la administración le corresponde seleccionar este nivel, con base en el cual se logrará el nivel esperado de ventas, denominado pronóstico de ventas del *Think Tank* es el nivel esperado de ventas con base en un plan de marketing seleccionado y dentro de un supuesto entorno de marketing.

Con demasiada frecuencia la relación secuencial entre el pronóstico y el plan de marketing sea confusa. Puede pensarse que el *Think Tank* debe desarrollar su plan de marketing con base en su pronóstico de ventas.

Lo cierto es que el pronóstico de ventas de un *Think Tank*, no sirve para decidir cuánto invertir en marketing; por el contrario, este pronóstico de ventas debe ser el resultado del monto que se decida invertir en marketing. Esta función cumple su papel en armonía con la cuota de ventas y el presupuesto de ventas. Por último, el concepto de potencial de ventas corresponde al límite aproximado de la demanda del *Think Tank*, al incrementar éste sus esfuerzos de marketing en relación con sus competidores. En la mayoría de los casos, el potencial de ventas del *Think Tank* es menor que el potencial del mercado, aun cuando la inversión en marketing aumente considerablemente en relación con la competencia y la razón es que todo competidor tiene un núcleo duro de compradores leales, que no responde con mucho entusiasmo a los constantes esfuerzos de otros *Think Tanks* para cortejarlos o invitarlos a que cambien de proveedor.

#### 15.1.5. Segmentación del mercado para los Think Tanks

*Cuanto más se dividen los obstáculos  
son más fáciles de vencer.*

Concepción Arenal. 1820-1893.

Escritora, penalista y socióloga española

<sup>16</sup> Conocida también con el nombre de función de la demanda de la empresa o función de la respuesta de ventas.

Segmentar es dividir el mercado en grupos homogéneos. Es básicamente reconocer que todos y cada uno de los compradores de los *Think Tanks* difieren en uno o más aspectos. Son distintos en cuanto a sus deseos, poder de compra, capacidad de negociación, localización geográfica, actitudes y prácticas de compra. Cualquiera de estas variables u otras más que sirvan para diferenciar los compradores, pueden utilizarse para segmentar el mercado de los *Think Tanks*.

Cuando un *Think Tanks* subdivide su mercado, mediante la introducción de muchas características, se estará pasando de los segmentos a los nichos. Así, un segmento del mercado es una porción considerable de ese mercado, en tanto que un nicho es un segmento más pequeño, conformado especialmente.

Como regla general se puede asegurar que un segmento atrae a muchos competidores, en tanto que un nicho atrae sólo a pocos. Entonces, todo *Think Tanks* debería definir su mercado meta en forma tan cuidadosa, que sea el único en ocuparse de ese nicho, determinar cuidadosamente a qué grupos específicos o porciones de él se encargará de atender y servir el en lo que hemos denominado como una deseable y conveniente especialización, considerada en la primera parte de este capítulo. El concepto de segmentación está estrechamente relacionado con el de posicionamiento, hasta el punto de que no se puede hablar de este último sin tener en cuenta el primero.

#### 15.1.6 El posicionamiento de un Think Tank

*Hay que averiguar, si son de Harvard y no saben sumar,  
o si son de MIT y no saben leer*

Eduardo Aldana Valdés, rememorando su vida de estudiante, acostumbra contar este comentario que una señora la hacía a otra en un supermercado estadounidense, al observar que dos estudiantes con su carro abarrotado de productos, hacían fila equivocadamente en la caja registradora reservada para el pago de no más de diez artículos

Luego de luchar por la conveniente diferenciación y la acertada segmentación, es necesario proceder a posicionar al *Think Tank*. El posicionamiento consiste en conformar la oferta del *Think Tank* de manera que ocupe un lugar claro y preciso en la mente de los consumidores meta.<sup>17</sup>

Dicho de otra manera, el posicionamiento es un conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que los usuarios de cada *Think Tank* poseen de los productos, servicios, funcionarios e imagen del instituto en particular, con respecto a la competencia.<sup>18</sup> Es el lugar que el producto o servicio ocupa en la mente de los usuarios o la forma como ellos lo definen.

---

<sup>17</sup> Kotler (2006).

<sup>18</sup> Este concepto no es sólo aplicable a productos y/o servicios, también es válido para personas, instituciones, países, ideas, o cualquier oferta que se realice en un mercado.

Para lograr un buen posicionamiento, el *Think Tank* debe decidir cuántas y cuáles diferencias destacar, entre los clientes meta.

La gran mayoría de expertos en *marketing* *pregonan* que se debe anunciar decididamente sólo una cualidad ante el mercado meta, teniendo presente que “el enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino acondicionar lo que ya está en la mente de los usuarios”.<sup>19</sup>

También se asegura que “es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente del consumidor. Se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo las circunstancias propicias”.<sup>20</sup> Así, el concepto de posicionamiento está basado, a su vez, en el de segmentación y en de diferenciación, vistos anteriormente.

El proceso para posicionar (o reposicionar) una oferta de mercado cualquiera, se desarrolla en tres etapas:

Todo producto tiene algún tipo de posición, sea intencional o no; para precisarlo, se deben recorrer tres pasos:

1. Determinar la posición actual de la oferta, encontrando las dimensiones más importantes en la categoría del producto o servicio en estudio (atributos y/o beneficios reales, diferencias en relación precio/calidad, orientación de la competencia, aplicaciones del producto, innovaciones, etcétera), para elaborar una primera aproximación acerca de cómo se ve en el espacio escogido.

Mediante la investigación del mercado, se ubica el producto en el espacio seleccionado previamente, al tiempo que se averigua la posición de los otros productos y/o servicios que comparten ese mismo espacio, mediante la determinación de las preferencias –en cuanto a necesidades, deseos y gustos– de los consumidores. Por último, se precisan los lugares que carecen de productos y/o servicios similares, por adolecer de vacíos de competencia.

2. Elegir la posición que se requiere y se puede tener, es el paso posterior. El objetivo es encontrar una posición clave en ese espacio específico, posición que debe ser diferenciadora y significativa. Para lograrlo es necesario: recurrir a la información recolectada en la etapa anterior; analizarla junto con las consideraciones de las oportunidades de posicionamiento tales como necesidades y/o deseos, y/o gustos que no estén satisfechos o aquellos que no estén siendo adecuadamente satisfechos; identificar una fortaleza importante o, en su defecto, corregir una debilidad con el fin de aumentar el atractivo de él; proceder a cambiar los patrones de uso del usuario o consumidor final, si es necesario, con el fin de incluir usos diferentes o adicionales para el producto y/o servicio.

---

<sup>19</sup> El lector puede encontrar útiles las apreciaciones del autor en las págs. 67 a 73 de su libro *Marketing político*, segunda edición, Editorial Presencia, 1994.

<sup>20</sup> Este concepto puede ampliarse en la obra de Al Ries y Jack Trout, *Posicionamiento*, Editorial McGraw-Hill, 1992.

3. Buscar los medios para llegar a la posición deseada, identificando los segmentos del mercado más atractivos, es decir que representen mejores oportunidades para ese producto y/o servicio específico.<sup>21</sup>

En relación con la competencia,<sup>22</sup> esta etapa ofrece dos opciones de posicionamiento:

- Disputar una posición de ese mercado con uno de los competidores existentes ubicados en el mismo nivel de posicionamiento, lo cual es adecuado si el *Think Tank* se encuentra en una de estas cuatro alternativas:
- Esta en capacidad de producir u ofrecer algo mejor que la competencia.
- El mercado es lo suficientemente grande para dos competidores.
- Cuanta con más recursos que el competidor.
- La posición es la más compatible con la reputación y las posibilidades del instituto.
- Desarrollar un producto servicio, que no se ofrezca en el mercado. Así, el *Think Tank* ganaría aquellos clientes que necesitan este tipo de productos que la competencia no ofrece. Esta opción es adecuada, si tanto técnica como económicamente es factible desarrollar un producto con esas características, o existen suficientes compradores.

Las decisiones de posicionamiento de un *Think Tank* determinan a quién tendrá como competidores. Para ello, deben evaluar sus ventajas y desventajas en relación con los competidores potenciales y seleccionar una posición en la cual pueda obtener una fuerte ventaja competitiva.

Explicitar la forma, el camino o la vía para llegar a la posición donde quiere estar.

Cada *Think Tank* elegirá un atributo y lo “apostará” todo a ese atributo como su número uno”. Así el mensaje del número uno es el que el público suele recordar mejor, sobre todo en las sociedades con exceso de publicidad tala como la nuestra.

Luego de establecer una estrategia clara de posicionamiento, el *Think Tank* la divulgará a su público, mediante una campaña integrar de comunicación.

### 15.1.7. Variables Manejables en los Think Tanks: 4P: Producto, Precio Punto y Promoción

*Hay quienes aseguran que Cristóbal Colón ha sido el mejor consultor en la historia. Porque no sabía a donde iba, nunca supo dónde estaba, no sabía lo que estaba haciendo, y sin embargo, cuando regresó consiguió financiación para dos viajes más.*

Comentario que irónicamente acostumbran contar algunos funcionarios del Banco Mundial, cuando realizan sus labores de consultoría

<sup>21</sup> Pope, Jeffrey, *Investigación de mercados*. Editorial Norma, Bogotá, 2004.

<sup>22</sup> Kotler Philip, *Marketing management, annalysis, planning, implementation and control*, Prentice-Hall, Nueva Jersey, 2006.

Los *Think Tanks* tienen injerencia en el manejo (cambio, adecuación y transformación) de cuatro variables básicas que corresponden a las que comúnmente se conocen como las 4 p: producto, precio, punto de venta (distribución) y promoción. Realmente, todos los factores sobre los cuales hay capacidad para transformar, se pueden manejar y cambiar a disposición son estos cuatro grupos de variables. Con ellas, se debe hacer frente a las oportunidades y amenazas del entorno las cuales –a diferencia de estas– no se pueden manejar. A continuación, se tratará de manera general cada una de ellas,

#### 15.1.7.1 *Productos/Servicios de los Think Tanks*

*Ser discutido es ser percibido*

Víctor Hugo

En cuanto a lo relacionado con los productos/servicios de los *Think Tanks* ya se hizo referencia en los numerales 15.1.2.1 y 15.1.2.2 de este capítulo.

#### 15.1.7.2. *El precio en los Think Tanks*<sup>23</sup>

*La conciencia que tiene precio,  
no es más que una mercancía.*

Alberto Fernández De Castro

El precio es el único elemento de los cuatro que conforman la mezcla de marketing que produce ingresos, los otros tres (producto, punto y promoción) producen costos.

Sin embargo, todo *Think Tanks* debe fijar un precio a sus productos o servicios, aunque represente un verdadero dilema en situaciones en las que tiene que establecer un precio por primera vez porque desarrolla o adquiere un nuevo producto y/o servicio; o lo introduce en un nuevo canal de distribución o en un área geográfica diferente, o participa en licitaciones para nuevos contratos de trabajo.

<sup>23</sup> Es interesante observar que el precio está siempre a nuestro alrededor. Se paga una renta o arrendamiento por la residencia u oficina. Una matrícula por la educación, honorarios al médico, odontólogo, o al abogado. Las aerolíneas, los ferrocarriles, los taxis y las compañías de transporte lo llaman tarifa, las instalaciones locales denominan a sus precios cuota y el banco cobra un interés por el dinero que presta. El precio que se paga por utilizar –y a veces mantener una vía– es un peaje; las compañías aseguradoras lo llaman prima. El conferencista invitado cobra honorarios, las asociaciones cobran cuotas (de sostenimiento, de mantenimiento, extraordinaria o de reposición). Los clubes cobran acciones, algunas instituciones cobran un anticipo para cubrir sus servicios. Dentro de este orden de ideas, el precio de un profesional es su sueldo, el de un vendedor puede ser una comisión y el precio de un obrero es un salario. Aunque algunos economistas no estén de acuerdo, muchos creemos que los impuestos (sobre la renta, IVA, retención en la fuente, valorización...) son los precios que pagamos por el privilegio de ganar dinero, de utilizar espacios, etc. Los sobornos, sobre tasas, propinas, coimas, serruchos y mordidas son –en últimas– sobrepagos que se pagan y lo mismo que el tiempo de espera, el acto de salir a votar, el cambio de actividad, etc., son diferentes nombres que se le dan al concepto de precio.

Para decidir sobre el posicionamiento de los productos y/o servicios de un *Think Tank*, en relación con la calidad y el precio Kotler señala nueve estrategias posibles de precio-calidad como aparecen en la matriz, de la siguiente figura.

**Figura 1**  
Matriz de precio-calidad

<b>Alto</b>	1. Estrategia prima	2. Estrategia de alto valor	3. Estrategia de valor superlativo
<b>Medio</b>	4. Estrategia de sobre precio	5. Estrategia de valor medio	6. Estrategia de valor bueno
<b>Bajo</b>	7. Estrategia de hurto	8. Estrategia de falsa economía	9. Estrategia de economía

Fuente: Kotler. Marketing Management. Analysis Planing and Control. (2006)

Todas las estrategias de la diagonal (1,5 y 9) pueden coexistir en el mismo mercado; es decir, un *Think Tanks* puede ofrecer un producto de gran calidad a un precio elevado, otro, ofrece un producto de calidad regular a un precio regular, en tanto que algún otro instituto ofrece un producto de baja calidad a bajo precio. Los tres competidores pueden coexistir, siempre y cuando el mercado esté integrado por tres grupos de compradores, aquellos que insisten en la calidad, los que prefieren el precio y los que equilibran las dos consideraciones.

Las estrategias de posicionamiento 2, 3 y 6, representan formas alternativas de atacar las posiciones de la diagonal. La estrategia 2 puede traducirse como “nuestro producto tiene la misma alta calidad del producto de la competencia, pero le asignamos un precio menor”. La estrategia 6 diría lo mismo, pero ofreciendo ahorros aún mayores. Si los clientes sensibles a la calidad le creen a estos competidores, les comprarán a ellos y ahorrarán dinero (a menos que el producto del *Think Tank* haya adquirido atracción por factores tales como el esnobismo).

Las estrategias de posicionamiento 4,7 y 8, tienden a fijar un precio excesivo al producto o servicio, en relación con su calidad. Los clientes se sentirán sorprendidos y probablemente se quejarán o difundirán comunicaciones negativas sobre el *Think Tank*. Estas estrategias deben descartarse.

Los *Think Tanks* tienen que considerar muchos factores para establecer su política de fijación de precios: selección del objetivo de la fijación de precios, la determinación de la demanda, estimación de los costos, análisis de los precios y ofertas de la competencia, determinación del método para la fijación de precios y selección del precio final, entre otros.

Ahora bien, para la fijación de precios propiamente existen las siguientes recomendaciones: que el precio de sus productos o servicios no estén demasiado orientados hacia los costos: la revisión debe hacerse con frecuencia, con el fin de capitalizar los cambios en el mercado; establecer el precio conjuntamente con las demás elementos de la mezcla de marketing (producto, distribución y promoción); el precio debe tener las suficientes variaciones para diferentes artículos y segmentos del mercado; debe además, guardar estrecha relación con factores tales como: realizaciones, asociaciones de investigadores, fuentes de financiación, instituciones que lo soportan y respaldan y la reputación del instituto.

### 15.1.7.3. La plaza, punto o distribución en los Think Tanks

*Es sin lugar a duda, la clase de hombre que podría  
entrar después de ti en una puerta giratoria  
y salir antes que tú por el otro lado.*

Stewart Steven, periodista, refiriéndose a Tiny Rowland,  
director ejecutivo de Lonrho S.A.  
Publicado en *Daily Mail*, abril 27 de 1973

Los canales de distribución son entendidos como “el conjunto de organizaciones independientes involucradas en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo.”<sup>24</sup>

Dentro de las funciones y utilidad de los canales de marketing, Kotler cita varias. Las siguientes, son perfectamente válidas para los *Think Tanks*:

- Información: reúne los datos recolectados en la investigación de mercados acerca de los clientes, competidores potenciales y actuales, así como de otros actores y fuerzas del entorno del marketing, para difundirlos.
- Promoción: desarrolla la estrategia de la oferta diseñada para atraer a los clientes.
- Negociación: propicia un acuerdo final sobre el precio y otras características de las ofertas, con el objeto de transferir la propiedad o posesión que pudiera efectuarse de los productos o servicios de los *Think Tanks*.
- Pedido: concreta la retrocomunicación de intenciones de compra de los miembros del canal de marketing a los *Think Tanks*.<sup>25</sup>

En conclusión, la utilización de intermediarios contribuye a la eficiencia permitiendo que los productos y/o servicios estén a disposición con facilidad y sean accesibles a los mercados

<sup>24</sup> *Ibidem*, pág. 3.

<sup>25</sup> Kotler, Phillip. *Marketing management, analysis, planning, implementation, and control*, Prentice-Hall, inc. 1996, pág. 571-3.

“objetivo” o mercados “meta”. Los intermediarios, dentro del concepto de marketing, a través de sus contactos experiencia, especialización y escala de operación, ofrecen a los *Think Tanks* más de lo que éstos podrían lograr por sí solos.

Vale la pena precisar que el concepto de canales de distribución no se limita en marketing a la distribución de bienes físicos. Los *Think Tanks*, como generadores de ideas, planteamientos, soluciones, alternativas, prácticas y comportamientos, además de ser prestadores de servicios de asesoría y de consultoría, también se ven enfrentados al problema de hacer que su producción esté disponible y accesible para las poblaciones meta. Por lo anterior, deben desarrollar sistemas de difusión de sus ideas, programas y actividades. Sistemas que deben ser medidos en términos de eficacia-costos para distribuir sus mensajes.

El primer paso en el diseño de los canales de marketing para un *Think Tank* es entender qué, dónde, porqué, cuándo y cómo compran los clientes meta. Es necesario conocer además, si los clientes desean una distribución intensiva (abastecer sus productos y/o servicios en diferentes lugares) o una distribución selectiva (emplear más de uno pero no todos los intermediarios dispuestos a manejar un producto o servicio en particular) o distribución exclusiva (cuando sólo ciertos distribuidores pueden ofrecer los productos o servicios de los *Think Tanks*.) De todas formas, deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Dirigir los resultados y las soluciones hacia un público estratégicamente seleccionado.
- Escoger los canales de acceso más apropiados para llegar a ese público previamente escogido.
- Distribuir artículos o documentos –con los cuales se intente tener una influencia en la opinión pública– estructurados, diseñados y presentados en tal forma, que estén listos para ser publicados en periódicos o revistas, explicando en forma clara y concisa los resultados del estudio.

#### *15.1.7.4. Promoción y publicidad para los Think Tanks*

*La publicidad es lo más divertido  
que se puede hacer sin quitarse la ropa.*

Jerry Della Femina, antiguo ejecutivo de publicidad  
en Della Femina, Trvisano & Partners.

Escribió varios libros, cuyos títulos  
fueron algunos de los eslóganes que escogieron  
para varios productos japoneses, 1970

Dentro del concepto integral de marketing, no basta que un *Think Tank* tenga un buen producto/servicio, con un precio atractivo y que sea accesible a los clientes meta. Es necesario que estas

características se comuniquen en forma apropiada a los clientes, tanto los actuales, como a los potenciales. Por ello todo *Think Tank* debe tener conciencia de su responsabilidad como comunicador, promotor y difusor de ideas, comportamientos, cambios, y en últimas, de políticas públicas.

El logro de este objetivo con efectividad, implica la atención de al menos cuatro acciones importantes.

- Desarrollar anuncios publicitariamente efectivos (eficientes y eficaces)
- Estimular las ventas a través de expertos promotores
- Trasmirir una imagen corporativa mediante programas de relaciones públicas
- Capacitar a sus vendedores en la modalidad de venta personal.

Estas cuatro herramientas conocidas en marketing como la mezcla de comunicaciones son definidas por la American Marketing Association<sup>26</sup> como sigue:

- Publicidad: es cualquier forma pagada de presentación no personal y de promoción de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado.
- Promoción de ventas: son incentivos a corto plazo para estimular la compra o la venta de un producto o servicio.
- Relaciones públicas: corresponden a una variedad de programas diseñados a mejorar, mantener o proteger un *Think Tank* o la imagen de sus productos y/o servicios.
- Venta personal: es la presentación en una conversación con una o más personas que estén interesados o tengan el propósito de realizar compras.

Sin embargo, la comunicación va más allá de esta mezcla, por cuanto el producto y/o servicio integrado: precio, forma, diseño, empaque y característica –como un todo– es el que se presenta y comunica algo a los compradores. De ahí el necesario complemento del proceso en la estrategia integral de comunicaciones, que precise qué decir, a quién y con qué frecuencia.

La difusión de los resultados de los *Think Tanks* también requiere de procedimientos y criterios establecidos claramente con anterioridad. Algunos de ellos pueden estudiarse en la sección correspondiente a la difusión y comunicación de los productos de los *Think Tanks*.

Como aspectos determinantes en la estrategia de marketing, existen las fuerzas del entorno, representadas por seis variables externas a saber: económicas, demográficas, políticas, sociales, ecológicas y tecnológicas. Estas fuerzas son dinámicas y cambiantes. Inciden –en mayor o menor grado– sobre los productos y/o servicios de los *Think Tanks*.

Para averiguar la relación e influjo directo, inmediato o próximo a ellos, es necesario realizar estudios continuos y permanentes, de manera que los *Think Tanks* puedan controlar el comportamiento de estas fuerzas del medioambiente o entorno, a corto, mediano y largo plazo, mediante el diseño y validación de una estructura y un sistema de información efectivos.

## 15.2 RECOMENDACIONES ADICIONALES PARA LA EFECTIVIDAD DE LOS *THINK TANKS*

*La sencillez consiste en hacer el viaje por la vida  
sólo con el equipaje necesario.*  
Charles Dudley Warner

En las siguientes páginas se hará una breve referencia a algunas recomendaciones sobre otros temas estrechamente ligados al marketing, que se constituyen en alternativa viable para alcanzar la efectividad (eficiencia y eficacia) de los *Think Tanks*. Son orientados extraídos de la vida real que les son útiles para el cumplimiento de las importantes responsabilidades a su cargo.

### 15.2.1. *El valor agregado en los Think Tanks*

*Le vendió dos máquinas de ordeñar  
a un granjero que sólo tenía una vaca,  
y le ayudó a financiar el trato,  
aceptando su vaca como pago  
a cuenta por las dos ordeñadoras.*

Herbert Prochnow, expresidente del  
First National Bank de Chicago.

Del libro *Business quotations*, de Rolf White, 1987

Una interesante hipótesis sostenida por los expertos en marketing es que los compradores prefieren (y consecuentemente compran) los productos y/o servicios de los *Think Tanks* que les ofrecen el mayor valor agregado, entendido como la diferencia entre el valor total y el precio total para el cliente.

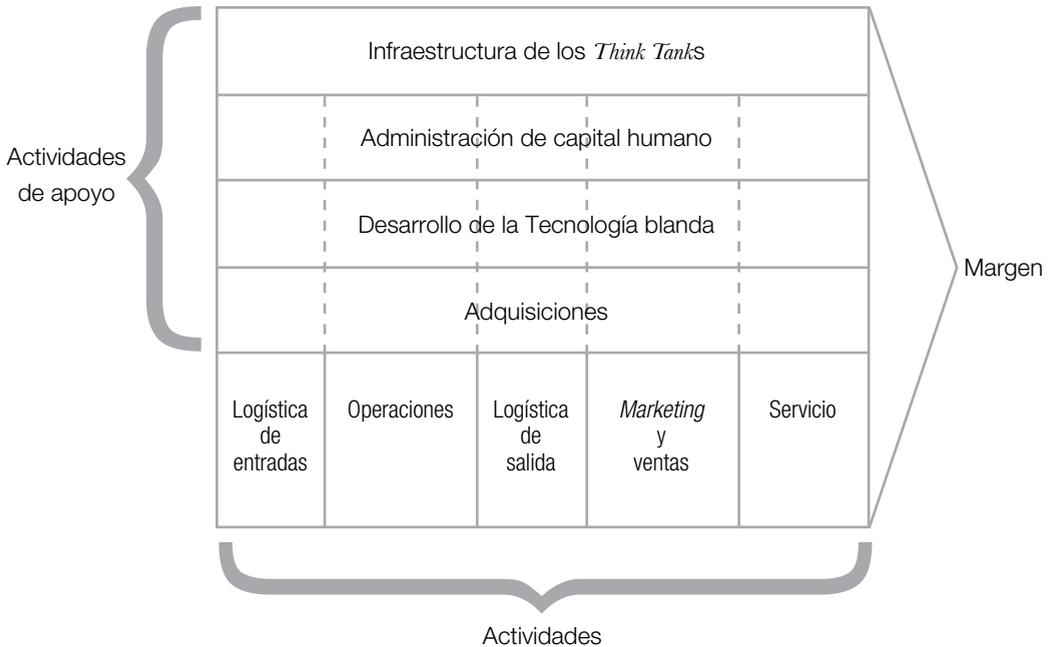
Al aceptar esa suposición la pregunta lógica sería, ¿cómo puede identificar el *Think Tank* aquellas fuentes que aumentan el valor que le proporcionará una ventaja competitiva? Porter propone la cadena de valor, como el mejor instrumento para identificar las posibles fuentes de aumento de valor.<sup>27</sup> Esta propuesta asegura que todo *Think Tanks* puede ser visto como una colección de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, distribuir, entregar y apoyar sus productos y/o servicios.

Para cumplir el objetivo de la cadena de valor en un *Think Tanks*, es necesario identificar

<sup>27</sup> Cfr. Porter, Michael E. *Competitive advantage*, Nueva York, Free Press, 1985, pág. 37, adaptado por el autor para los *Think Tanks*.

nueve actividades estratégicas con el fin de comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación presentes y futuras. Esas nueve actividades de valor, se agrupan a su vez, en cinco grupos primarios y cuatro de apoyo.

**Figura 2**  
Cadena de valor genérico



Fuente: Porter, Michael, *Competitive Strategy*, The Free Press, Nueva York, 1980.

Las actividades primarias representan la forma en que los insumos llegan al *Think Tanks*, se procesan, despachan, distribuyen y se ofrecen como servicio. Las actividades de apoyo se desarrollan al mismo tiempo que las primarias pero se realizan por todos los departamentos o áreas del instituto.

Con base en lo anterior, la tarea de todo *Think Tanks* consiste en examinar los costos y el funcionamiento de cada una de las actividades productoras de valor, tratando de mejorarlos. Se deben además, observar los costos y el funcionamiento de la competencia, con el fin de utilizarlos como punto de referencia.

En la medida en que un determinado *Think Tanks* supere a sus competidores, tendrá una ventaja competitiva. Por ello necesita, buscar por fuera de su propia cadena de valor, en las

cadena de valor de sus proveedores y de sus distribuidores. Indudablemente, la cadena de valor le proporciona al *Think Tanks* un marco amplio para buscar sistemáticamente maneras de ofrecerles valores más altos a sus usuarios. La búsqueda y encuentro de ideas y alternativas viables, depende –en buena medida– del tipo de *Think Tanks*, su posicionamiento, características, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de su entorno. Obviamente, factores como la creatividad, fuentes de financiación, apertura mental, buena disposición y actualización continua, juegan un papel bien importante.

Las oportunidades que tienen los *Think Tanks* para reducir sus costos o lograr utilidades, son escasas. Algunos pueden encontrar pequeñas ventajas, aunque todas serán fáciles de copiar por otros *Think Tanks* y por lo tanto, deberán considerarse como pasajeras. Una solución consiste en identificar continuamente nuevas ventajas posibles y ponerlas en práctica una tras otra, sin parar, con el fin de estar siempre un paso delante de sus competidores. De ahí que se necesite establecer como rutina, el proceso de innovaciones, con el fin de descubrir muchas diferencias pequeñas que con el tiempo pueden conseguirle una importante participación en el mercado. De acuerdo con la filosofía del marketing, como se vio previamente, son precisamente esas diferencias las que todo *Think Tanks* debe considerar como herramienta clave para la competitividad.

El benchmarking aplicado a los *Think Tanks*, tal y como se presentó en el capítulo anterior, es una excelente fuente y un buen punto de partida para encontrar factores, elementos y alternativas que permitan ofrecer a una clientela cada vez más exigente, un mayor valor agregado. Con base en este ejercicio y de acuerdo con las experiencias explicitadas por el profesor Dunn,<sup>28</sup> se lograron encontrar cinco grupos de actividades que le imprimen valor agregado a los productos y/o servicios de los *Think Tanks*, y son los siguientes:

1. Sacar el mayor provecho de la integración multidisciplinaria, por cuanto todas las disciplinas –sin excepción– pueden contribuir decisivamente a mejorar cada una de las etapas del proceso integral de las políticas públicas (formación, formulación, implementación, evaluación, análisis y reestructuración). Ello mediante varios mecanismos.
  - a. Realizando un proceso integrado de análisis de políticas públicas que combine investigación, análisis y cabildeo activo, tanto antes como después de la implementación de una determinada política pública.
  - b. Estableciendo vínculos entre el análisis retrospectivo y los métodos de análisis prospectivo. Aprovechar las fortalezas de las disciplinas que se especializan en el análisis prospectivo (economía, investigación de operaciones, ingeniería de sistemas), como de aquellas especialidades cuyo énfasis está en el análisis retrospectivo (ciencia política, psicología aplicada, sociología, derecho).

---

<sup>28</sup> “Reforma económica hoy” y “De las ideas a la acción: los institutos de políticas y la democracia”, CIPEN N° 3, 1996, *The idea brokers: Think Tanks and the rise of the new policy elite*. (James A. Smith, The free press, 2003). Información enmarcada dentro del ejercicio de benchmarking realizado por los *Think Tanks* y presentado en el capítulo anterior.

2. Captar la complejidad del proceso de formulación de políticas de acuerdo con las características del mundo real al cual pertenecen.
  - a. Concentrando el enfoque alrededor de los problemas, identificando la política pública como una hipótesis que debe ser validada.
  - b. Centrando el análisis en la importancia y complejidad de los problemas dejando de lado la creencia de que una sola política pública producirá la solución adecuada. Es decir, seguir la sabia recomendación de “encontrar soluciones para cada problema específico, más que problemas para cada problema específico, más que problemas para cada solución específica”.
3. Llevar a cabo actividades de cabildeo múltiple, en cada una de las etapas del proceso integral de políticas públicas.
  - a. Comunicando cada *Think Tanks* sus mensajes en forma efectiva (eficiente y eficaz).
  - b. irviendo como centro de expresión abierta para la participación de diversos grupos interesados en temas comunes.
  - c. Estableciendo jerarquías y clasificando las opiniones de expertos, que faciliten la mejor comprensión del problema en cuestión.
  - d. Manteniendo una gran apertura hacia puntos de vista conflictivos, con el fin de sostener discusiones abiertas, que faciliten el desarrollo de recomendaciones prácticas, viables y objetivas.
  - e. Valiéndose de estrategias útiles para defender distintos intereses, mediante la construcción de escenarios múltiples y variados.
4. Diseñar y validar métodos para formular y resolver problemas complejos.
  - a. Programando con frecuencia y debates informales sobre diferentes temas.
  - b. Realizando cursos de capacitación sobre cada una de las etapas del proceso integral de políticas públicas.
  - c. Diseñando modelos útiles para estructura procesos de jerarquía analítica y de interpretación de estructuras mentales.
  - d. Planeando y ensayando supuestos estratégicos para diferentes escenarios.
5. Estructurar e implementar programas efectivos de marketing, tal y como el que se ha propuesto a lo largo de este capítulo.

### 15.2.2. El análisis costo-beneficio para los Think Tanks

*Olvida las ofensas pero  
no olvides jamás las amabilidades.*  
Confucio

Este método está ampliamente difundido en las facultades de administración y gerencia y es frecuentemente utilizado en la empresa privada. Precisamente, Richar Judi, desarrolló algunos lineamientos prácticos para aplicar el análisis de costo-beneficio al proceso de formulación de políticas, planteando opciones, estimando sus costos y beneficios y recomendando aquellas alternativas que maximicen los beneficios netos.<sup>29</sup> Este proceso se logra en cuatro fases que constituyen una valiosa guía para el análisis de los costos-beneficios de los *Think Tanks*.

- La fase de preparación, que comprende la comprensión del problema, de tal forma que se evite el error común de encontrar una solución para el problema equivocado; la justificación de la acción requerida, tratando de corregir la tendencia a la imprecisión, propia de los problemas relacionados con políticas públicas y la determinación del impacto, aclarando los cambios que la políticas pública puede causarle a un grupo socioeconómico determinado.
- La fase de estrategia, en donde se precisan los objetivos potenciales, determinándolos, clasificándolos y priorizándolos dentro de un esquema lógico; relacionar las ventajas y desventajas de cada uno de los objetivos; encontrar las limitaciones de las acciones, enumerándolas, definiéndolas y clasificándolas clara y concisamente dentro del ámbito de las políticas públicas.
- La fase de análisis de opciones, con el fin de elaborarlas, relacionarlas y clasificarlas; encontrar en forma lógica y razonada los costos y beneficios para cada grupo afectado; ofrecer las explicaciones necesarias relacionadas con la distribución de costos y beneficios entre las personas afectadas, en otras palabras, comunicará clara y francamente quiénes ganan y quiénes pierden.

La fase de ajustes finales, que debe caracterizarse por la rigurosidad del proceso utilizado para determinar la eficacia de cada opción; por el mayor valor agregado, fruto de la comparación del valor de las distintas recomendaciones frente al nivel de incertidumbre implícito en la ejecución de cada política; por la verificación por medio de experimentos, simulacros para comprobar el grado de resistencia de una política dada frente a cambios repentinos en el entorno. Se propone preferir las políticas públicas más recientes a fuerzas externas.

---

<sup>29</sup> Director del Centro de Estudios Centroeuropeos y Euroasiático del Hudson Institute en los Estados Unidos.

### 15.2.3. La factibilidad institucional en los Think Tanks

*No hay duda que si fueras  
por todos los ministerios del Reino Unido  
y despidieras a uno de cada seis funcionarios,  
la productividad de los otros cinco  
aumentaría en lugar de descender.*

Profesor Milton Friedman,  
refiriéndose a como mejorar la eficacia de la administración.

*From galbraith to economic freedom,*  
Ocasional Paper N° 49,  
Institute of Economic Affairs, 1977

Otro de los ingredientes de la efectividad que no se puede dejar de lado, es el de la factibilidad institucional de las políticas públicas, entendidas estas como una de las labores y funciones prioritarias sobre las cuales tiene o deben tener ingerencia los *Think Tanks*. Es decir, tener en cuenta los elementos para predecir –con cierto grado de probabilidad– hasta qué punto una determinada política pública puede ser efectivamente puesta en marcha. Dentro de este marco general, son valiosos y muy importantes los comentarios del profesor William N. Dunn,<sup>30</sup> quien propone que si la misión de estos institutos “es mejorar la política pública maximizando la probabilidad de que los análisis que ellos realizan sean aplicados para resolver problemas del mundo real”.

Los *Think Tanks* –en su función como institutos de políticas públicas– ofrecen no una, sino varias soluciones alternativas, para cada uno de los problemas que intentan resolver. Con el fin de hacer efectiva esta posibilidad, el profesor Dunn propone reforzar la estrategia previamente escogida con la utilización de actividades de cabildeo en todas las etapas del proceso integral de políticas públicas.

De otro lado, si estos institutos se dedican a realizar análisis de políticas que ofrezcan soluciones creativas, reveladoras y hasta contraintuitivas para los complejos problemas de importancia pública, es muy recomendable basar esta función en cuatro aspectos fundamentales:

1. La caracterización de los institutos, representada por tres factores explicados ampliamente en la primera parte de este capítulo, a saber: la especialización, la diferenciación y el posicionamiento.
2. Los elementos analíticos claves, que se obtienen de la revisión de los puntos críticos, entre ellos: la naturaleza de los problemas de política, los resultados de políticas actuales e históricas, el

---

<sup>30</sup> Profesor de gestión y políticas públicas en la Escuela de Estudios de Posgrado en Asuntos Públicos e Internacionales de la University of Pittsburg. Ha trabajado, desde 1992, con organizaciones gubernamentales e industriales en Macedonia, con el fin de estudiar problemas de desarrollo gerencial y el establecimiento de una economía de mercado. Estas recomendaciones son producto, tanto de su amplia experiencia como director del programa de políticas públicas, como de las exitosas ejecutorias en los convenios llevados a cabo entre la Universidad de Pensilvania y la asamblea de esa ciudad.

valor de estos resultados para la resolución de problemas, las alternativas nuevas o existentes en materia de políticas y sus resultados probables, elementos éstos que es necesario tener presentes para resolver el problema en cuestión.

3. La generación de información sobre problemas relacionados con las políticas públicas, sus futuros posibles, las acciones a ejecutar en este ámbito, los resultados y el desempeño de estas políticas públicas.
4. Los métodos que ofrecen recursos prácticos útiles a los gobernantes, los más frecuentes son: la estructuración de problemas, los pronósticos, las recomendaciones, el seguimiento y la evaluación.

#### *15.2.4. La información como insumo efectivo para los Think Tanks*

Como se puede observar, las recomendaciones del profesor Dunn presentadas anteriormente, encajan perfectamente dentro del tema del marketing, presentando en la primera parte de este capítulo. Vale la pena ampliar ahora, el último punto, relacionado con los métodos más comúnmente utilizados para ofrecer recursos útiles a los gobernantes, como insumo fundamental para que sus decisiones sean más efectivas, eficientes y eficaces. Son los siguientes cinco métodos, a saber:

1. Los métodos basados en la estructuración de problemas, que permiten descubrir supuestos que pueden estar ocultos; diagnosticar causas; escoger objetivos; sintetizar criterios conflictivos y descubrir nuevas opciones en materia de políticas públicas. Estos métodos van desde los no estructurados (debates informales sobre diferentes ideas) hasta los más estructurados (modelos estadísticos para la toma de decisiones).
2. Los pronósticos; ayudan a examinar, determinar y clasificar los futuros posibles, los futuros potenciales y los futuros deseables; permiten estimar los impactos de las políticas –tanto las vigentes como aquellas propuestas–; ayudan a identificar posibles obstáculos futuros con respecto al logro de los objetivos y estimar la factibilidad política de las políticas públicas propuestas.
3. Las recomendaciones, contribuyen a calcular el riesgo y la incertidumbre; a identificar elementos externos, a comparar beneficios y costos y a asignar la responsabilidad administrativa por la puesta en marcha de las políticas públicas.

Los métodos basados en el seguimiento, ayudan a evaluar el grado de cumplimiento con las leyes y reglamentos; a descubrir las consecuencias imprevistas de políticas públicas e identifican unidades o individuos que impiden o entorpecen su ejecución.

Los métodos de evaluación, proporcionan información sobre la medida en que se han resuelto los problemas; contribuyen a la aclaración y análisis de los valores que impulsan una política pública determinada y al ajuste o reformulación de políticas.

### 15.2.5. La comunicación en los Think Tanks

*Observo estrictamente la máxima cantonesa de que  
el cerdo gordo atrae el cuchillo del carnicero.  
Creo que hay que llamar poco la atención...*

Sir John Bremridgl, expresidente de Swite Pacific  
y ex ministro de finanzas del gobierno de Hong Kong.  
Publicado en *Business*, septiembre, 1986

La comunicación adecuada y la difusión clara, es parte importante de la labor que deben cumplir los *Think Tanks* como orientadores de cursos de acción política. Y es que en muchas ocasiones los trabajos de investigación y análisis producidos por ellos no circulan entre los funcionarios de los sectores público y privado porque no tienen en cuenta las características del proceso de difusión. Esta labor, en cambio, es del resorte de los *Think Tanks* dentro de su caracterización como institutos de política pública con el propósito de que los análisis complejos estén disponibles –en forma bien comprensible– a toda amplia variedad de públicos.

Es que precisamente la comunicación consiste en el proceso a través del cual se difunde información entre las personas del segmento del mercado que se desea conseguir. La información debe comprender aspectos de los *Think Tanks*, su organización, los productos y los beneficios que se derivan de ellos. La comunicación es pues, un elemento esencial para facilitar la concreción de la relación de intercambio mutuamente benéfico entre un *Think Tanks* y su público.<sup>31</sup>

El *Think Tanks* debe comunicarse también –en forma eficiente– con otras entidades y personas, tales como sus distribuidores, proveedores, inversionistas, miembros de la comunidad, autoridades gubernamentales, etcétera.

Los documentos producidos por los *Think Tanks* básicamente proporcionan información reveladora sobre: la naturaleza de los problemas de políticas públicas; los resultados de políticas actuales e históricas; el valor de estos resultados para la solución de problemas; las alternativas nuevas o existentes en materia de política, sus resultados probables y las alternativas que deberían implantarse para resolver el problema.

Los anteriores insumos pueden ofrecer respuestas relacionadas con aspectos tales como los problemas por resolver, el futuro de políticas específicas, los resultados de las políticas ya implementadas, las necesarias actualizaciones de las políticas y el posible desempeño de las mismas.

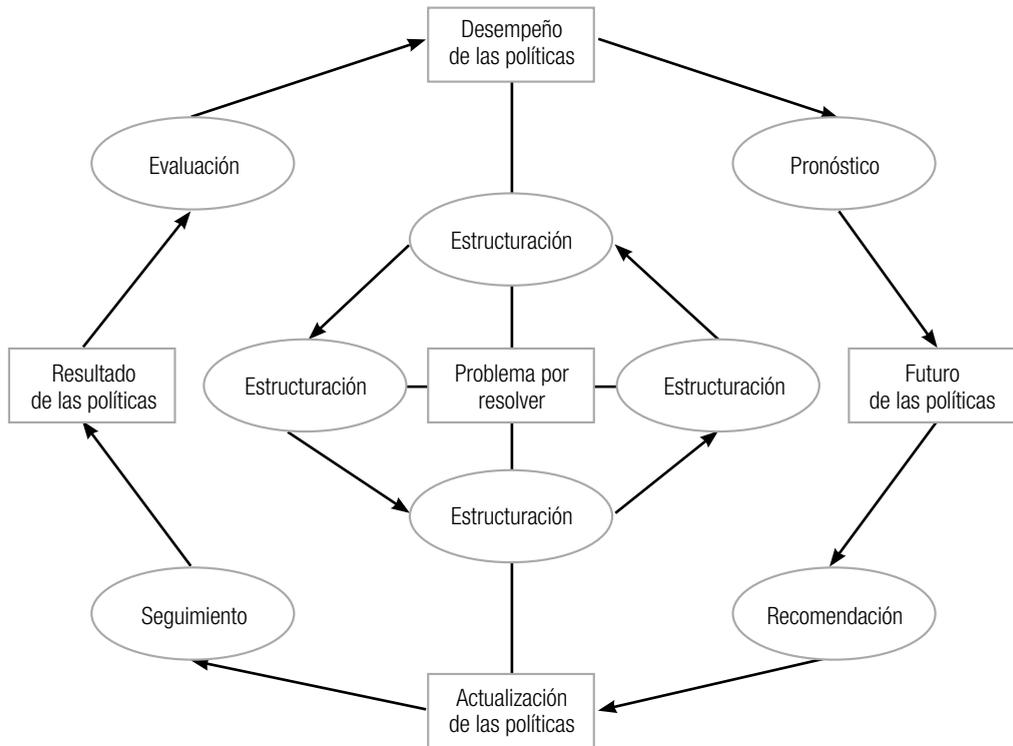
Es importante que como rutina se siga una metodología o procedimiento para buscar que la información –como uno de los recursos más importantes que posee un *Think Tank*– produzca los resultados que se espera. Para ello se propone las siguientes siete etapas de un proceso metodológico considerado clave para establecer nexos efectivos entre los gobiernos y los *Think Tanks*; los primeros, como actores que demandan productos y/o servicios y los segundos, como actores que los pueden prever. Estas etapas se indican a renglón seguido:

1. Estructurar los problemas. Este procedimiento es útil para descubrir supuestos ocultos, diagnosticar causas, escoger objetivos, sintetizar criterios conflictivos y descubrir nuevas opciones en materia de políticas públicas.
2. Elaborar diagnósticos. Permiten examinar futuros probables, potenciales y deseables; estimar los impactos de las políticas públicas, tanto de las vigentes, como de las que se propongan; identificar posibles obstáculos futuros para el logro de los objetivos y estiman la factibilidad política de las políticas públicas.
3. Plantear recomendaciones. Facilita la generación de conocimientos aplicables a las políticas que pueden ser aprovechables en el proceso decisorio.
4. Establecer acciones de seguimiento. Útiles para evaluar y conocer el grado de cumplimiento con las leyes y reglamentos, descubrir las consecuencias imprevistas de políticas y programas e identificar unidades o individuos que impidan la ejecución de políticas vigentes.
5. Enfatizar la evaluación. Proporciona información acerca de la forma como son resueltos los problemas; contribuye a la aclaración y análisis de los valores que impulsan una política determinada y ayuda al ajuste y a la formulación de políticas. Es conveniente tener presente que la evaluación debe ser vista no como un fin sino como un medio, un medio para preceder al posterior análisis.
6. Establecer parámetros de control. Los indicadores para el control deben ser colocados desde la etapa de formulación. Son uno de los medios necesarios para dirigir las políticas y retomar el rumbo cuando se haya perdido.
7. Analizar profundamente los resultados. Todo organismo de ejecución debe ser responsable —a su vez— del proceso de análisis, en el sentido de escudriñar luego de la evaluación, cuáles fueron las causas por las cuales se cumplieron o no los objetivos y las metas propuestas, tanto las cuantitativas como las cualitativas.

La Figura 3 señala con claridad el análisis de políticas públicas como herramienta efectiva para la resolución de problemas.

La figura ilustra el proceso descrito, señalizando —por medio de cuadros— los cinco tipos de información, y —a través de óvalos— los métodos que se pueden utilizar para producir información aplicable a las políticas y trasformarla en recurso práctico y útil, de fácil acceso para los gobernantes.

**Figura 3**  
 El análisis de las políticas públicas  
 como herramienta para resolución de:



Fuente: *Communication and The Policy Making Process*. Alberto Fernández de Castro. London School of Economics and Political Science (1990).

### 15.2.6. Una comunicación efectiva (eficiente y eficaz) para los Think Tanks

*A mí dadme lo superfluo,  
que lo necesario todo el mundo puede tenerlo.*  
Óscar Wilde

Pero no basta con comunicar, es necesario que esta comunicación sea efectiva (eficte y eficaz) y precisamente para ello una alternativa de comprobada utilidad es el enfoque de marketing. De acuerdo con él es necesario tener en cuenta las diversas necesidades, gustos y deseos de los individuos que utilizan los productos de los *Think Tanks*, es fundamental que éstos preparen los mensajes para comunicarlos adecuadamente a los distintos públicos objetivo. Con este propósito los institutos tienen que desarrollar estrategias alternativas para la comunicación efectiva de políticas.

Las recomendaciones del profesor Dunn para comunicar y difundir efectivamente los productos y/o servicios de los *Think Tanks* consecuencia, en últimas, de su labor son las siguientes:

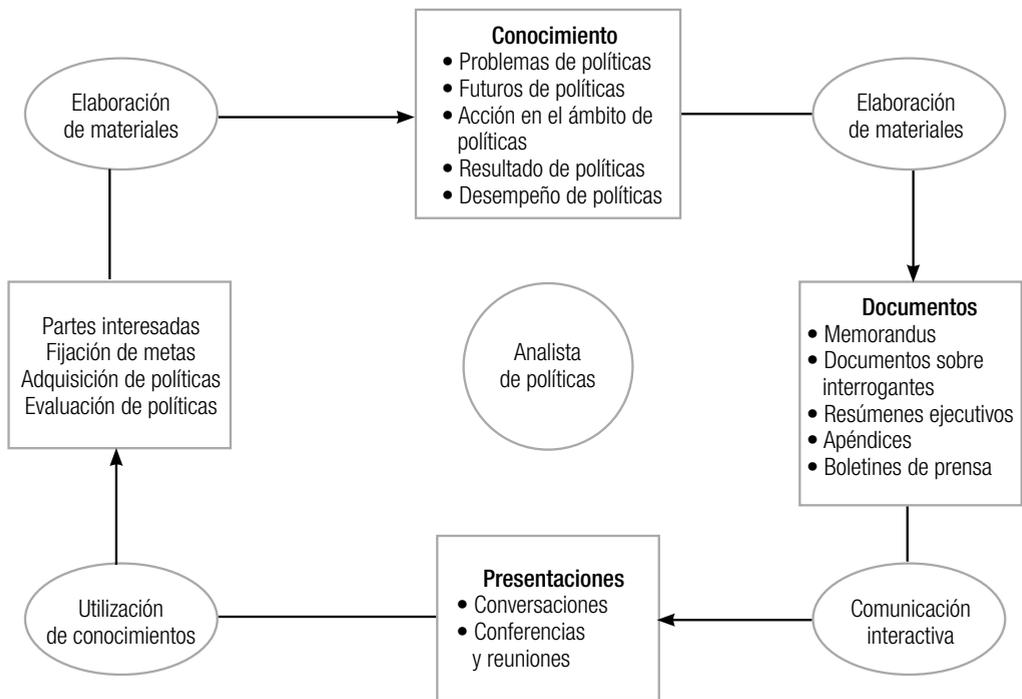
1. Establecer claramente un plan de promoción de los resultados previo a la realización de cualquier investigación.
2. Programar la labor de promoción, acorde con el calendario trazado para los eventos más importantes de significación nacional, tales como aprobación de leyes, debates parlamentarios, agenda presidencial relacionada con el tema en cuestión.
3. Crear mecanismos de comunicación recíprocos, de doble vía, con el fin de aprovechar las ventajas de la retroalimentación (*feed back*).
4. Realizar el seguimiento del éxito o del fracaso originado a raíz de las recomendaciones, con el fin de identificar oportunidades futuras para incrementar la efectividad de las acciones.
5. Identificar los medios de comunicación más efectivos para maximizar su alcance al público objetivo; aquél que debe conocer, enterarse o recibir la información.
6. Reforzar, mediante contactos personales, los informes o mensajes impresos.

La comunicación de políticas públicas por su mismo carácter de contingencia, tiene diversos escenarios y, por lo tanto, es recomendable:

1. Realizar diferentes presentaciones a tres clases de públicos específicos por lo menos, haciendo énfasis en:
  - Aquellos que son altamente susceptibles y tienen confianza en los métodos y recomendaciones de los analistas.
  - Los que tienen poco conocimiento de la materia y poco tiempo para asistir a reuniones.
  - Los públicos que demuestren poca confianza en el instituto y/o en sus analistas.

2. Reconocer la diversidad de las necesidades de información.
3. Evitar la enumeración de los antecedentes excesivos.
4. Concentrarse en conclusiones en lugar de los métodos utilizados para llegar a ellas.
5. Despertar credibilidad en los temas que se expongan.
6. Tener especialmente presentes las limitaciones de tiempo de los interesados.
7. Evitar el lenguaje demasiado técnico o sofisticado.
8. Tratar con equidad y objetividad tanto a los defensores como a los opositores de los diferentes temas.

**Figura 4**  
Elementos para una Comunicación Efectiva de los *Think Tanks*



Fuente: Darío Abad Arango y Carlos Salazar Vargas (1998).

Por tales razones, los *Think Tanks* tienen que desarrollar estrategias alternativas para la comunicación efectiva de políticas, lo cual se puede observar en forma gráfica en la figura siguiente, donde se presentan la dinámica, secuencia y elementos principales para una comunicación efectiva de los *Think Tanks* en función como institutos de políticas públicas.

Son tan importantes las estrategias de comunicación diseñadas en forma específica y concreta para cada una de las etapas del proceso integral de políticas públicas, que puede aseverarse, sin equivocaciones, que sin ellas existe un alto porcentaje de probabilidad de que los productos, servicios y todas las realizaciones del instituto, incluyendo su imagen, pierdan la efectividad necesaria para cumplir sus propósitos.

A lo largo de este capítulo se ha propuesto un camino práctico y viable para que los *Think Tanks* alcancen la tan anhelada efectividad. Vale la pena ahora, hacer la invitación para que los directivos de estos institutos comprueben lo anteriormente descrito, mediante la confrontación de procedimientos, rutinas, acciones y estrategias tradicionalmente utilizadas por ellos, con las presentadas en este capítulo. Es innegable que el entorno de contingencias, máxime cuando pretenden introducir reformas o apoyar temas que generen controversia. Estos centros de excelencia, son los lugares propicios para dilucidar y escoger justificaciones, plasmar objeciones, encontrar puntos de convergencia, descubrir discrepancias y encauzar argumentos a favor o en contra de medidas de gran impacto para el desarrollo de los países.



## XVI. A MANERA DE CONCLUSIÓN

*La inercia del espíritu humano y sus resistencia al cambio,  
no se manifiestan –como se podría creer–  
en las masas ignorantes fácilmente convencidas  
con solo apelar a su imaginación,  
sino en los profesionales que viven de la tradición  
y del monopolio de la enseñanza  
Toda innovación es una doble amenaza  
para las mediocridades académicas:  
pone en peligro su autoridad de oráculo  
y evoca la horrenda posibilidad  
de ver derrumbarse todo un edificio intelectual  
laboriosamente construido.*

Arthur Koestler 1905-1983 en *The Sleepwalkers:  
A history of man's Changin Vision of the Universe*

En esta segunda parte, nos adentramos al fabuloso mundo de *Think Tank*, solamente dentro de una de sus importantes funciones: la de servir como centros de promoción de cursos de acción política, o, en términos equivalentes utilizados a lo largo de la primera parte de este libro, como laboratorios para el “proceso integral de políticas publicas”. Sin embargo, el terreno queda abonado para el estudio, profundización y validación –desde ya para nuestra propia idiosincrasia– de las otras muchas funciones de estos institutos, sobre todo aquellas –menos conocidas– como facilitadores y propiciadores de reformas y acciones democráticas y espacios de reunión para la acción intelectual.

Vale la pena recordar que el concepto de *Think Tank* es de origen anglosajón (tal y como lo es también, el concepto de Política Pública, de acuerdo con lo señalado en las consideraciones preliminares) y que su antepasado intelectual es el “Solomon’s House” también conocido como el “College of the six Days Work” propuesto en la *Nueva Atlántida* (pags. 468-482) obra de Francis Bacon.<sup>1</sup>

Precisamente, los *Think Tanks* surgieron como respuesta a las necesidades sentidas de la población, de tal forma que algunas personas se organizaban en pequeños grupos de trabajo con el propósito de buscar soluciones viables, prácticas y útiles para ellos mismos. No era necesario ser sabio y el requisito único para pertenecer a esta clase de organizaciones radicaba en el deseo de

<sup>1</sup> Francis Bacon (111561-1626). Este filósofo, canciller de Inglaterra y barón de Verulan fue uno de los creadores del método experimental con su libro *Instauratio Magna*. Para él la investigación científica es independiente del principio de la autoridad y del razonamiento escolástico y deductivo. Estableció una clasificación metódica de las ciencias y en *Novum Organum scientiarum*, sustentó una teoría de la inducción.

aportar soluciones y estar dispuesto a discutir y organizarse con sentido desinteresado ya que en sus comienzos no recibían remuneración alguna. Definitivamente creían firmemente en el poder de las ideas y sobre todo, en que la historia no las pondría en práctica a no ser que se soportaran en una adecuada estructuración, se acompañaran con difusión efectiva y se rodearan mediante una promoción acorde con sus características. Se pensaba que el proceso de administración de políticas públicas, se asemejaba a un mercado, en donde –al igual que los productos tangibles– las mejores ideas no sobresalían por sí solas con respecto de las demás. No se podía admitir por tanto, un monopolio en cuanto al desarrollo de las ideas. Así las batallas entre las distintas corrientes de pensamiento ya no tendrían lugar solo en el intelecto, sino que debería llevarse al “mercado de ideas”, en donde la opinión pública daba su veredicto.

Como puede observarse en el planteamiento anterior, las ideas se consiguen como objetos comercializables, con alto valor de intercambio, siempre y cuando sean viables, aplicables y que ofrezcan soluciones efectivas a los apremiantes problemas. De ahí que los *Think Tanks* aspiran a exhibir sus diferentes ofrecimientos (¿productos?) en el mercado de ideas, plasmados (o si se quiere empaquetados) en forma de trabajos, libros, exposiciones, conferencias, investigaciones, etc; ya que la idea es que se encuentren a disposición, alcance y conveniencia de los diferentes usuarios, consumidores, compradores, adoptadores... a un mercado.

Adicionalmente, dentro del “mercado de ideas” los *Think Tanks* ofrecen sus servicios como bancos o depósitos de ellas. Su misión es procesarlas y reforzarlas con alto contenido de fiabilidad, ofrecerles valores agregados y convertirlas en soluciones útiles, prácticas y efectivas (eficientes y eficaces) a algunos problemas puntuales.

Ahora bien, haciendo referencia al tipo de demanda, indudablemente el marketing de ideas, toma más fuerza en el ámbito político, sobre todo en las campañas electorales. Muchos candidatos ya son conscientes del beneficio que les representa contar con *Think Tanks* en su campaña con el propósito de hacer ofrecimientos que sean atractivos en el mercado de las ideas, con el objeto de conseguir los votos necesarios para ganar la contienda. Y es que son precisamente ellos –los *Think Tank*– los que pueden diseñar, estructurar y mercadear los programas o plataformas políticas de los candidatos, que en últimas son intencionalidades de políticas públicas que se comprometen a poner en marcha (implementar) si salen elegidos.

La elaboración, formulación, puesta en marcha, evaluación, análisis y hasta terminación, de toda política pública, demanda complejidad, sofisticación y virtuosidad técnica, características estas que proporcionan estos “bancos de cerebros”. Dentro de un amplio horizonte de temas –que perfectamente pueden cobijar todos los campos del saber– estas organizaciones ofrecen alternativas imaginativas novedosas y efectivas para la solución de problemas. Concretamente, en su papel como unidades privadas de inteligencia, son útiles, para preparar, entrenar, validar y fortalecer, todo un cuerpo élite que esté en capacidad de entender, manejar y direccionar los cursos de acción política. Por tal labor, se le aprecia como semillero para los cargos de alta dirección gubernamental, es decir para la “burocracia de primera línea”, de tal forma que estas “islas de excelencia” son consultadas, creídas y sus recomendaciones acogidas por agencias gubernamentales, empresarios privados, medios de comunicación social y sobre todo, por agencias internacionales.

Resulta inexplicable que a pesar de la utilidad y valiosos aportes de estas instituciones, exista, particularmente en Colombia, un gran déficit de *Think Tank* exitosos. “La visión de futuro y la percepción del riesgo son bienes escasos, seguramente porque predomina la pobreza y esta obligada a la mayoría de los colombianos a concentrarse en el corto plazo, que es donde se controla la supervivencia individual pero no la colectiva”,<sup>2</sup> puede ser una de las muchas razones para justificar esa lamentable carencia. No obstante, el establecer de esta clase de Institutos no es tan sencillo.

Y es que hacer un *Think Tanks* significa —al igual que lo sucedido en otras latitudes— superar muchas trabas de orden político burocrático y sobre todo, intelectual. De todas formas, el reto entonces, más que vender es “mercadear” esta idea, proyectándola a sectores como el académico, el industrial, el comercial y sobre todo a los incrédulos poderes gubernamentales, dado que los *Think Tanks* son instrumentos efectivos para afianzar el concepto de “acción comunitaria”, ya que estimulan los deseos de auto superación, promueven la iniciativa local y son un fiel reflejo del poder de la sociedad civil. De ahí que es conveniente, diseñar, validar y difundir esas metodologías que ellos practican, para que la sociedad civil se involucren en todas y cada una de las etapas del proceso integral de políticas públicas.

Ante esa realidad, es ya hora de caer en cuenta que para lograr beneficios razonables, no es suficiente el solo hecho de fomentar iniciativas locales, sin una investigación adecuada que encamine cada curso de acción política, dentro del interés general, con el antecedente inequívoco de probar la efectividad de todo proyecto específico, cualquiera que sea su naturaleza. He ahí la importancia de los planes de desarrollo, en virtud de que a medida en que los gastos —por cualquier concepto— comienzan a competir por el presupuesto nacional, se genera la necesidad, en el gobierno, de evaluar sus políticas públicas. Ese precisamente es otro promisorio futuro de estos institutos: su función como evaluadores, con base en grupos interdisciplinarios, integrados, imparciales y capacitados que lleven a cabo esta importante y prioritaria labor.

A estos institutos también les está dado analizar sistemáticamente los escenarios globales futuros, en los que debería desenvolverse el país. Es urgente trabajar porque los responsables de legislar, afronten la realidad de tener que examinar los posibles futuros que podrían ocurrir y poder predecir —con cierto grado de certeza— cómo serían estos escenarios influenciados por su decisiones. De ahí la importancia y necesidad de la prospectiva como herramienta de trabajo.

Pero si bien es cierto que estos *Think Tanks* deben estar estrechamente conectados con el poder, no es menos cierto que no pueden depender de él, ya que una de sus funciones es precisamente vigilar al gobierno. Asimismo, deben combinar la investigación experimental con las diferentes actividades tendientes a promover el “cambio social voluntario”, para lo cual vale la pena recurrir a las estrategias de marketing ya comúnmente aceptadas.<sup>3</sup>

El ámbito de reflexión sobre las “Políticas de Estado”, constituye otro espacio de estudio y reflexión, de investigación y trabajo, en el que es necesario trascender la inmediatez del día a día para ofrecer soluciones y dar respuestas a las inevitables emergencias y urgencias de corto

<sup>2</sup> Pérez, Francisco. En Colombia hay déficit de *Think Tanks*. En: Revista *Estrategia*, mayo 15 de 1997.

<sup>3</sup> Véase por ejemplo, *Mercadotecnia social: estrategia para cambiar el comportamiento público*, en donde Philip Kotler y Eduardo Roberto, (Editorial Diana, 1993) exponen ampliamente toda una guía completa y directa para planificar e implementar eficazmente las campañas sociales, enfocando el cambio social voluntario de un grupo determinado de ciudadanos.

plazo, sin que el bosque del desarrollo desdibuje la visión de los problemas individuales. Por el contrario, es necesario –con calidad y altura intelectual– ofrecer alternativas de solución con contenido estratégico, evitando caer en los vicios del corto plazo y los paños de agua tibia con soluciones que atacan la forma, mas no el fondo de los problemas coyunturales. En un contexto como el de nuestro país, se impone la necesidad de abrirle caminos al pensamiento y al análisis de problemas que como fenómenos sociales cuya complejidad demanda el análisis cuidadoso, la atención continua y el concurso de personal de alto nivel intelectual que ofrezcan soluciones imaginativas en donde se comprometan todos los sectores afectados de la sociedad civil colombiana, incluyendo las esferas políticas, económicas, sociales y los medios de comunicación social.

Los *Think Tanks* constituyen, entonces, una respuesta efectiva para llenar el vacío que lamentablemente existe respecto a este tipo de instrumentos de reflexión y análisis. Ofrecen alternativas enmarcadas dentro de la implementación de políticas públicas efectivas, es decir, eficientes y eficaces. Su trabajo articula el rigor de la reflexión académica, la multi y la interdisciplinariedad de verdaderos expertos, con el compromiso de orientar sus tareas de investigación y análisis a la búsqueda de propuestas efectivas, de alternativas que respondan con amplio espectro a los problemas prioritarios de las agendas gubernamentales, sociales, económicas y políticas. Ellos deben propender también por políticas públicas más racionales, que cuantitativa y sistemáticamente se vayan aplicando como respuesta a todo tipo de problemas de la sociedad.

Estos centros no deben estar conformados sólo por intelectuales, sino abrirse también a la participación de hombres de negocios, de la empresa privada y sobre todo, de aquellos en quienes recae la gran responsabilidad de la toma de decisiones. De ahí que el primer paso sea el hecho de generar un lenguaje común, que no se preste a equívocos, con el fin de que sean entendibles, comprensibles y prácticos los diferentes conceptos relacionados con las distintas políticas públicas que se discutan. En este sentido, son también, un mecanismo para la urgente democratización de la producción intelectual, dando lugar a que las ideas valiosas, ejerzan su verdadera función social.

Hay que resaltar –como una de las principales misiones de los *Think Tanks*–, el hecho de que pueden mejorar la capacidad de gobierno, la gobernabilidad y la planificación estratégica de mediano y largo plazo, mediante el fortalecimiento de medios adecuados y oportunos para la formulación de cursos de acción política. Para lograr esta misión es menester:

- Diseñar metodologías y herramientas para identificar describir y explicar (causalmente) los problemas de alta complejidad.
- Prever los principales saltos, sorpresas o anuncios anticipados del cambio de tendencias, identificando tempranamente los problemas, con especial atención a las elecciones importantes, las ventanas de oportunidad y las crisis agudas.
- Realizar macro estudio del estado de las sociedades.
- Buscar nuevas alternativas de cursos de acción políticas, explorando ideas contraintuitivas y fomentando las invenciones en los cursos de acción política.
- Planear diseños para la administración y enfrentamiento de la crisis.

- Lograr consensos y conciencia colectiva.
- Fijar la agenda de mediano y largo plazo para el análisis e investigación de los cursos de acción política.

En síntesis, los *Think Tanks* entonces, son verdaderos laboratorios de participación ciudadana. Son ellos el lugar ideal para que confluyan, interactúen, presenten, sustenten e implementen sus propuestas, los diferentes actores cuyo concurso es indispensable para lograr los resultados que todo gobierno se propone y cuya concreción está enmarcada por sus propias y particulares políticas públicas. Es precisamente en esas instituciones donde es viable poner en marcha, las transformaciones y cambios constitucionales propuestos, tales como el cabildo abierto, la revocatoria del mandato, la acción legislativa y normativa, el plebiscito, la consulta popular, el referéndum, entre otros. Estos mecanismos de participación ciudadana que es necesario desarrollar, son los mismos que pueden exhibir, promover y utilizar los *Think Tanks*, para llevar a cabo sus propósitos y hacer que sus ideas contenidas en políticas públicas se conviertan en realidad.

Ahora, frente a la pregunta acerca de para que sirven los *Think Tanks*, la respuesta se debe enmarcar entonces, dentro de la realidad de que vivimos en un mundo cada vez más complejo, interdependiente y abundante en información y tanto los gobiernos, como los elaboradores individuales de políticas se enfrentan a un problema común: hacer que el conocimiento experto influya en la toma de decisiones gubernamentales. Ellos no disponen del tiempo necesario para profundizar en estudios acabados y necesitan información básica sobre el mundo y las sociedades que gobiernan, cómo funcionan las políticas actuales, posibles alternativas y sus costos y consecuencias probables. Por eso, cada vez es más frecuente que se recurra a organizaciones independientes de investigación de política pública, para obtener información y análisis oportuno, comprensible, confiable, accesible y útil.

Se puede también concluir que entre los *Think Tanks* “hay de todo” pues en nombre de ellos es posible también instalar detrás del poder a profesionales cuya misión no es empujar políticas públicas sino intereses sectoriales.

Adicionalmente, teniendo en cuenta que en la actualidad aun no existen leyes firmes que reglamenten el cabildeo o lobby en América Latina y que tampoco parece haber partidos políticos fuertes donde se acumule materia gris, pensamiento fuerte y anticipación al futuro, bien o mal, los *Think Tanks* han germinado y firmemente crecido en ese espacio intermedio. A pesar del retraso inicial, durante los últimos años ha habido en América Latina un crecimiento importante de *Think Tanks*, debido a la combinación de diversas circunstancias políticas, económicas y sociales. Un factor decisivo ha sido la mayor presencia en la escena mundial a partir de los años ochenta. Esto suscitó no solamente una demanda creciente de información internacional por parte de la opinión pública, sino también una mayor necesidad por parte de los actores públicos –administraciones públicas– y privados –empresas, medios de comunicación, etc.– de contar con foros de reflexión y debate sobre los asuntos globales, que empezaron a afectar directamente a su gestión cotidiana.

Se puede aseverar además, que el fenómeno e importancia de estas organizaciones ha ido en aumento. Hoy en día ningún partido, tendencia o agrupación política que tenga ambiciones

en el plano de las políticas públicas puede dejar de contar con un *Think Tank* o bien asesorarse por alguno de ellos. Y es que si el sistema político es considerado como un espacio restringido donde opera un mercado de ideas y donde cada grupo hace lobby por imponer su propias visiones, entonces la importancia de los *Think Tanks* irá en aumento y no sólo como instancias consultoras o generadoras de ideas, sino que como entidades decisoras, a pesar de que su independencia y neutralidad técnica e ideológica puedan ponerse en duda. No obstante, existe toda una discusión académica respecto de si se trata realmente de un “mercado de ideas” o un “mercado de intereses”, donde cada grupo utiliza diversos recursos científicos para defender posiciones particulares en el ámbito público.

En este sentido, la creación de *Think Tanks* contribuiría al debate público, integrando las visiones de distintos actores interesados en la materia y donde el producto de sus investigaciones tendría un valor de uso, para distintos sectores de la administración del Estado y en la evaluación de programas y políticas concretas.

Así mismo, la sensibilidad de los *Think Tanks* tiene que llevarlos a plantearse problemas futuros, anticipándose a los hechos por lo que sería oportuno considerar una unidad de estudios estratégicos prospectivos, como las que albergan algunos ministerios de relaciones exteriores en los países desarrollados. Por ejemplo, el Policy Planning Staff del Departamento de Estado norteamericano, el Research Department del Ministerio de Asuntos Exteriores británicos y el Centre d'Analysis et Prévision del Quai d'Orsay de Francia.

Por todas estas razones, se está consolidando una nueva tendencia política que consiste en utilizar los *Think Tanks* para que piensen por los políticos, por los gerentes públicos, por sus asesores y por todos aquellos que quieran recurrir a esta fuente inagotable de ideas. De igual manera, los partidos, tradicionales ideólogos de las plataformas políticas, están siendo reemplazados por grupos generadores de ideas que impulsan sus propios modelos detrás de los candidatos. Y es que si *Think Tanks* se dedicaron durante un buen tiempo sólo a la economía, materia a la que siempre se percibió como más técnica que política, luego se extendieron hacia otros campos y el derrame ocurrió cuando se empezó a hablar de la reforma del Estado y floreció en consonancia con dos hechos: la aceptación de que los grandes problemas no están restringidos a la economía y el desprestigio de los políticos y sus métodos.

De otro lado, es esencial desarrollar y mantener una red mundial de *Think Tanks* que pase por encima de las fronteras físicas, políticas y disciplinarias en la búsqueda de soluciones a algunos de los problemas comunes de nuestra época. Y es que los foros, conferencias y debates mundiales son ahora comunes en la web. Los proyectos de investigación en políticas públicas que involucran a investigadores de varios países son ahora algo muy corriente, hasta el punto de que se han creado asociaciones con centros de investigación y análisis de todo el mundo, en un intento por crear redes mundiales que analicen asuntos mundiales y tratar de dar forma a políticas exteriores e influir en los programas y prioridades de las instituciones internacionales, en Europa (Transition Policy Network, Trans European Policy Studies Association Network and Partnership for Peace network) en Asia (Association of Southeast Asian Nations Institute of Strategic and International Studies network) en Africa (African Capacity Building Foundation network) y en America Latina (Atlas Foundation network) redes para lograr objetivos similares.

El crecimiento de los *Think Tanks* durante la última década ha sido grande y no sólo han aumentado en número, sino que su alcance e impacto se ha ampliado radicalmente. Con todo, el potencial que tienen para apoyar y sostener los gobiernos democráticos y las sociedades civiles está lejos de haberse agotado. El reto en este milenio es, entonces, aprovechar el conocimiento, información, sinergia y energía asociativa que existe en los *Think Tanks* en todas las regiones del mundo, de tal manera que se involucren activamente en exportar a otros países sus estudios, variedades de análisis de políticas y sus estructuras organizativas.

La transnacionalización del movimiento de los *Think Tanks* ha sido a menudo alentado y financiado por la comunidad internacional de donantes y fundaciones privadas y junto con la corriente internacional de fondos se ha producido una internacionalización del personal de los *Think Tanks*. Estas organizaciones ofrecen al personal de estos centros de economías en desarrollo y en transición, oportunidades de consultar con sus colegas e intercambiar ideas e información acerca de cuestiones internacionales y conocer las mejores prácticas para crear y sostener una organización de políticas públicas, independiente.

A pesar de los esfuerzos de algunos de poner en tela de juicio la naturaleza potencialmente transferible a otros países y regiones del mundo de los *Think Tanks*, muchos elaboradores de políticas y grupos de la sociedad civil de todo el globo están creando *Think Tanks* independientes, autoestables que ayudan a pensar a sus gobiernos. De modo que aun cuando la naturaleza transferible de las culturas políticas sea algo debatible, no se discute la necesidad y el deseo de imitar la independencia e influencia de que gozan estas instituciones. Y es que hay que aceptar que, junto con las ONG, los *Think Tanks* se han convertido en los grandes animadores del debate público. Prueba de ello es su creciente presencia en todos los países, sin excepción. Su tarea de investigar y promover ideas políticas, puede ser considerada como una real oportunidad para democratizar el espacio público e impedir que sea dominado por las elites sociales y los medios de comunicación.

El hecho de haber analizado los *Think Tanks* es relevante, entre otras cosas, porque convoca a preguntarse por la compleja y clave relación que existe entre investigación y decisiones de política, o, de otra manera, por la vinculación entre aquellos que producen conocimiento y aquellos que toman las decisiones que afectan a toda la sociedad. Es la continuidad del viejo debate acerca del rol de los intelectuales -técnicos y académicos en su versión moderna- en el proceso de toma de decisiones políticas. ¿En qué medida consiguen influir? ¿Quiénes influyen y quienes no? ¿Qué hace cada una y cómo financia sus actividades?

Para terminar —y haciendo alusión al concepto de “governabilidad” incluida en este documento— es necesario dedicar algunas breves reflexiones a ella como consecuencia, fin último y resultado esperado de los dos grandes temas presentados en las dos partes anteriores de esta obra; las políticas públicas y los *Think Tanks*.

El término gobernabilidad, a pesar de estar muy en boga, se presta a muchas variadas interpretaciones. Para nuestros propósitos, es posible entender la gobernabilidad de un sistema político como “la capacidad de un gobierno de llevar a cabo políticas públicas acordes con el proceso de participación ciudadana y la capacidad de darle coherencia a este proceso.”<sup>4</sup> De acuerdo con

lo anterior, su límite negativo es la anarquía y el caos o la relevancia de la acción gubernamental. Tiene por lo tanto, una relación directa con la capacidad del régimen de implementar las decisiones que se tomen por parte del sistema político.

Para lograr la gobernabilidad, el profesor Dror presenta todo un compendio de proposiciones que ayudan a la consecución de este objetivo, entre ellas se destacan: la planificación como faceta importante de la “capacidad de gobernar”, una estrategia “selectiva” y “radical” que genere un progreso significativo en el pequeño número de componentes importantes del proceso decisorio gubernamental; atención y esfuerzo al perfeccionamiento de las élites políticas, incluidos los políticos; establecimiento de escuelas de política nacional como parte integral de los esfuerzos para mejorar la cultura política; integrar la planificación a la toma de decisiones corrientes y situaciones de crisis; liberar el proceso decisorio de los “apasionamientos del momento”; constituir una red y una escuela no formalizada de centros de acción decisivos, desde las oficinas que asesoran a los gobernantes hasta los núcleos de reflexión; establecer un núcleo que como una composición realmente funcione con óptima calidad y con una composición realmente multidisciplinaria; diseñar y evaluar en forma continua las estrategias globales de desarrollo como tarea principal de los entes gubernamentales; desarrollar una capacidad innovadora para “jugar con las políticas”,<sup>5</sup> como medio para afrontar la incertidumbre y la turbulencia de las situaciones; la necesidad de incorporar intereses sociales en estructuras semicorporativas; secundar organizaciones “consagradas” a la realización de estrategias de desarrollo que superen la inercia burocrática; fomentar la iniciativa y autonomía de la comunidad; ilustrar al público con visiones realistas acerca de las estrategias de desarrollo.<sup>6</sup>

Si el lector analiza detenidamente estas recomendaciones, no le será difícil entender cómo ellas se enmarcan dentro de las dos directrices de esta obra. La primera, conformada por temas que permiten incursionar con conocimiento, seguridad y optimismo al vasto campo de las políticas públicas como nueva perspectiva de análisis. La segunda, hace referencia al novedoso terreno que cubren los *Think Tanks* como verdaderos laboratorios para la acción democrática. Estas dos propuestas viables y efectivas, le permitirán a cualquiera que acepte la responsabilidad de administrar los bienes y destinos públicos, los elementos mínimos necesarios para enfrentar con confianza el desafío de la gobernabilidad.

Solo resta, entonces, desearles a todos quien acepten el reto, un muy buen viento y una muy propicia mar, pues la experiencia me ha enseñado que no importa tanto el tamaño de buque, sino dónde, cuál, cómo es el movimiento de océano.



<sup>5</sup> Como traducción de la expresión inglesa *policy gambling*.

<sup>6</sup> Dror, Yehezkel. Gobernabilidad, participación y aspectos sociales de la planificación. En *Revista de la CEPAL*, N° 31, abril, 1997.

# ANEXO 1

## LA CPP, CORPORACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS: ESFUERZO PARA UN PAÍS VIABLE<sup>1</sup>

*El debate y la reflexión conjunta  
no sólo contribuyen a esclarecer el camino a seguir,  
sino que se constituyen en el procedimiento adecuado para  
socializar ideas, generar consensos y construir puentes entre  
concepciones teóricas y acciones concretas.*  
Gert Rosenthal, secretario ejecutivo, CEPAL

Los colombianos no hemos sido pródigos en materia de actividades de prevención y anticipación. El hecho de tener que enfrentar –desde hace tiempo y sin tregua alguna– serios dilemas de la vida, nos ha alejado de preocupaciones a largo plazo. Los árboles de lo coyuntural con frecuencia, han ocultado el bosque de las ideas, los conceptos y las iniciativas de amplio aliento, determinantes estos últimos de lo que ha de ser nuestra configuración nacional.

Vivimos en una época de dramáticos cambios de paradigmas, de volatilización de todas las certidumbres. Se están transformando nuestras imágenes del universo y del lugar que ocupamos en él. Se acelera la velocidad con la que el conocimiento científico se convierte en tecnología, que a su vez crea nuevos entornos humanos y demuele los antiguos, genera formas inéditas de poder, de crecimiento urbano a veces caótico, y globaliza tanto los medios de producción, como los mercados y la información.

Hay rupturas y transformaciones que producen situaciones y desafíos desconocidos que ya no pueden enfrentarse con modelos de pensamientos mecánicos y deterministas, así lo confirma un expresidente que asegura que:

“En Colombia nos hemos acostumbrado a hablar acerca de cómo sobrevivir y cada circunstancia, cada coyuntura electora, tenía que ver con quién nos salva o cómo sobrevivimos. El que ya estemos pensando en el largo plazo y en que hay que invertir y pensar y hacer proyecciones, de alguna manera significa que el país

---

<sup>1</sup> Se agradece la colaboración de la Dra. Luz Esmeralda Salazar Chávez, Vicepresidente de la Corporación de Políticas Públicas, CPP, la revisión de este documento.

empieza a sentir que el nuestro ya no es un problema de supervivencia, sino un problema de orientar y planear el futuro” (Darío Abad Arango)

Debemos entonces hacer grandes, inmediatos y continuados esfuerzos de deliberación y búsqueda creativa de caminos necesarios para proyectarnos como sociedad próspera y civilizada hacia la próxima centuria. Sólo así lograremos alcanzar una inserción estratégica en el contexto internacional venidero, sobre todo ahora, cuando

“Pocas veces en nuestra historia, habíamos percibido mayores exigencias de modernización productiva, de crecimiento económico, de renovación institucional y de preparación para acometer realizaciones y aprovechar oportunidades, muchas de ellas abiertas al ámbito internacional. Para lograrlo requerimos de rigor prospectivo y analítico, de pensamiento propio, de acciones y políticas no netamente reactivas, así como de sustento firme en conocimientos exactos, en recursos tecnológicos y en capacidad de innovación y aprendizaje”. (Jean Francois Jolly Vicepresidente CPP).

Como primera medida, hay que saber reconocer que como nación estamos vinculados —de manera irrevocable— a la dinámica de un mundo nuevo, complejo, incierto y que cambia aceleradamente. Este panorama exige preparación, visión, sentido de largo plazo y capacidad para realizar un trabajo de carácter inminentemente estratégico.

Un segundo desafío consiste en entrar al juego que impone la llamada “sociedad del conocimiento”. Ello implica imaginación e inteligencia, innovación tecnológica, rigurosos parámetros de competitividad, necesidad de adaptación y un continuo aprendizaje. Debemos, entonces, potenciar nuestro capital humano, así como avanzar en concepciones que orienten y favorezcan el crecimiento económico. La modernización productiva, el aprovechamiento de grandes oportunidades acordes con los recursos de nuestra posibilidad nacional.

El tercer desafío apunta a resolver delicadas dolencias de la sociedad, tales como la miseria, la violencia y la corrupción. Requerimos atacar estos problemas con mente fresca, ideas claras, decisiones acertadas y actuaciones propias, poniendo en práctica instrumentos novedosos. Todo ello dentro de una dimensión temporal sostenida.

Estos tres desafíos anteriormente expuestos, tienen como fundamento prioritario la necesidad de forjar una comunidad centrada en valores fundamentales de raíz humanística, que termine por imponerse un orden moral, un sentido ético de la colectividad, enmarcada dentro de los necesarios valores de solidaridad, convivencia y tolerancia, para “dar cabida en esa discusión a los ideales, las ilusiones, los sueños utópicos que todos llevamos dentro, el humanismo, la dimensión axiológica, el deseo de disfrutar en paz de esta sociedad”. (Jorge Prieto Días).

Para hacer frente a estos desafíos es necesario tener en cuenta que las experiencias tanto presentes, como pasadas, demuestran, cada vez con mayor claridad, que la generación de conocimiento y el avance tecnológico son los pilares fundamentales para el desarrollo de las sociedades y el progreso de la humanidad.

Más que la disponibilidad de recursos naturales o de capital, la disponibilidad de talento

humano entrenado para investigar y aplicar creativamente los conocimientos explica cada vez mejor la capacidad de una sociedad para resolver sus problemas.

“La capacidad de generar conocimiento y de aplicarlo en forma productiva será una característica fundamental de la competitividad de los seres humanos y las naciones y quienes no la posean, o la posean en grado insuficiente no lograrán su pleno desarrollo” (Manuel Elkin Patarroyo).

En Colombia han existido intentos muy valiosos para lograr que la investigación sea reconocida y valorada socialmente, sin embargo, el balance de tales intentos no parece ser satisfactorio. Las cifras e indicadores muestran otra realidad. Así

“El gasto en ciencia y tecnología es incipiente por el poco interés de los agentes productivos en la asimilación científica o en la innovación técnica, por el bajo número de investigadores de carrera, por la debilidad de la investigación universitaria, por la poca creatividad en el sistema de educación, por la insularidad de los actores interesados en el proceso científico y por la escasa atención de la sociedad colombiana a estos problemas”. (Graciela Restrepo).

A pesar de lo anterior, en Colombia han surgido investigadores que se han desenvuelto con éxito en ambientes de alta calidad y competitividad, ratificando el hecho de que en el país existe un gran potencial de talento. Cabe preguntarse entonces, ¿por qué existiendo la materia prima, el proceso no ha tenido éxito? La respuesta puede encontrarse en la falta de unidades y organismos estructurales que constituyan un centro constante de procesamiento de ideas que aporten soluciones reales y creativas a los múltiples y variados problemas de nuestra sociedad.

Las universidades como centros de educación superior tienen como responsabilidad –además de la tarea de formar profesionales, de formar individuos íntegros, de contribuir a la evolución de una conciencia histórica de la sociedad y de adelantar el conocimiento– de clarificar y tematizar sus propios sistemas de interpretación del mundo, reconociendo ante los estudiantes y la comunidad académica, sus intereses y las implicaciones sociales y políticas de su comportamiento (Jaime Cubides).

De ahí que el modelo universitario no pueda considerarse como algo estático y acabado. Por el contrario, siempre debe estar en proceso de mejoramiento continuo. El debate de ideas es consustancial con su naturaleza. Por eso la Corporación de Políticas Públicas, CPP, en desarrollo de su proceso de planeación estratégica enfatiza el desarrollo de unidades académicas que “faciliten el trabajo eficaz y sistemático sobre problemáticas científicas y sociales relevantes que exigen ser tratadas interdisciplinariamente”. Para tal efecto plantea una reforma a sus unidades académicas tendiente a mejorar la integración y articulación de las áreas del conocimiento.

Conciente de la responsabilidad frente a estas exigencias de la sociedad nació la Corporación de Políticas Públicas de Colombia, CPP, “centro de reflexión permanente, así como

foro de discusión para el diálogo y la discusión pública. Su objetivo es la producción de ideas y la confección de iniciativas de Políticas Públicas para responder a grandes desafíos venideros de la nación”. Desde allí se busca articular los diferentes estamentos sociales (Estado, academia, sector privado y comunidad) para crear una comunidad capaz de pensarse, organizarse, movilizarse y actuar estratégicamente en busca del bien común.

Con una filosofía que persigue su mejoramiento integral y arraigada en unos principios rectores; la Corporación de Políticas Públicas, CPP, promueve la anticipación, la previsión y la preparación como valores esenciales, como medios para que la nación pueda enfrentar con éxito los desafíos de las próximas décadas, así lo ha comprendido la sociedad colombiana, ya que

“Es alta la responsabilidad de la Corporación de Políticas Públicas, CPP, frente a nuestra actual situación. Por eso aceptamos el reto de pensar en el futuro, era necesario tomarse el tiempo para encontrar nuevos esquemas organizacionales, formas eficaces de la inserción en la sociedad, caminos de financiamiento que superarán las magnas alforjas universitarias, formas de corresponsabilidad académica, sin pretensiones de propiedad que pudieran dar al traste con la idea, maneras de autonomía sin perturbar el pluralismo interno de la CPP”. (Luz Esmeralda Salazar Chávez, Vicepresidente).

De acuerdo con la figura, la CPP se sitúa como un nodo, un cruce de caminos entre las diferentes fuerzas de la sociedad colombiana. Es un centro equidistante pero próximo a cuatro polos: Estado, empresa, academia y opinión pública. La CPP facilitará y promoverá el acercamiento y la cooperación entre estos sectores, pensando siempre en el largo plazo, así,

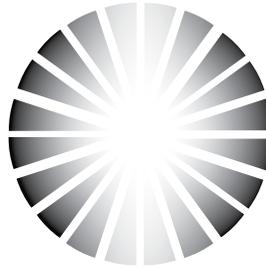
“Su capacidad de hacer posible el desarrollo es decir, su capacidad de iniciativa, de prevención, de planeación, no para lo inmediato, sino para pasos largos que involucren todos los pasos anteriores. Es decir la sabiduría de estudiar el presente, de concebir el futuro y de hacer lo posible por caminos propios y sensatos, de sortear escollos y acomodar acciones, sosteniendo siempre metas y objetivos”. (Darío Abad Arango).

Será una función básica de la CPP, aportar a la construcción de un espacio común entre diversos sectores en donde se comparta una visión prospectiva. Es allí precisamente, donde se deben acordar e impulsar objetivos comunes y desde donde se proyecten unas mismas prioridades.

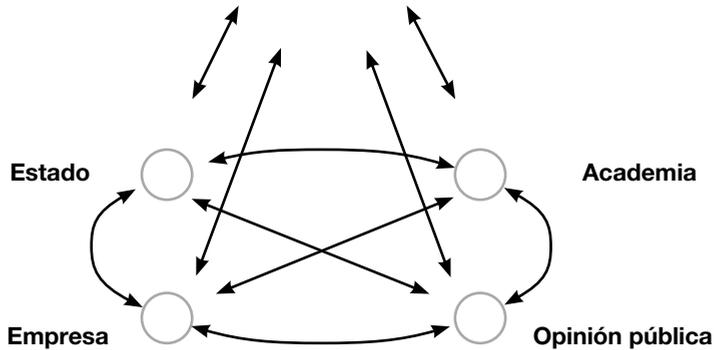
### Gráfica 1

Pensar: la construcción de una capacidad colectiva para el desarrollo

El instituto próximo, equidistante e independiente, punto de referencia de pensamiento para el quehacer proyectado de los cuatro protagonistas del desarrollo.



El instituto: como catalizador y actor en la labor conjunta entre los cuatro ámbitos de la actividad nacional.



Fuente: la CPP, identidades y propósitos (CSV).

El proyecto de la CPP, se gestó, maduró y creció adscrito a la sociedad Colombiana. Cimentado en ella, se rige como un esquema institucional que permite una deliberación renovadora y orientadora de largo plazo sobre la sociedad, con la participación de todos los actores sin distingo. Por eso,

“No se extraña, pues, que haya sido en esta tierra fecunda colombiana, donde eclosionan continuamente las ideas y las personalidades que han de servir a la sociedad, el lugar en que haya brotado y germinado la decisión de impulsar un instituto como la Corporación de Políticas Públicas, CPP. Desde el primer momento fuimos conscientes que estaba surgiendo en nuestro medio algo que no podía limitarse a los que aunque, ya amplios y siempre definidos, ámbitos de nuestra comunidad académica. Por eso, desde su mismo inicio, quisimos que participara en su gestación el sector público y privado, la industria, el sector financiero, los gremios, las diversas organizaciones no gubernamentales, profesores de varias

universidades y profesionales de distintas ramas del saber” (Alberto Fernández De Castro).

La Corporación CPP, tiene entonces, como fin primordial, convertirse en centro de reflexión permanente así como en un foro para el diálogo y la discusión pública, toda vez que, “Las universidades, el sector privado, las corporaciones, no pueden confiar en que en el Estado hay un mundo de gente estudiosa. Eso no es así. La gente que trabaja en el Estado vive embotada, tomando decisiones y pocos de sus miembros están pensando en el futuro del país y en sus problemas”. (Darío Abad Arango).

Igualmente, es uno de los cometidos de la Corporación de Políticas Públicas –CPP-, la producción creativa de ideas y la confección de iniciativas de políticas públicas útiles para responder a los grandes desafíos venideros de la nación, obviamente.

“Se le presta un gran servicio al país, poniendo la gente a trabajar en unas líneas de acción y de pensamiento, aportando ideas, aportando cuantificaciones, aportando elementos de juicio, para el desarrollo de esta nación. Por eso creo que en el país hay una gran cantidad de líneas de pensamiento, de trabajo que no constituyen un ejercicio intelectual, sino el ejercicio normal de cualquier empresa o de cualquier sociedad saber para dónde va”. (Peter Sandiford).

Temas de infraestructura, de inversión, de seguridad ciudadana, de salud deben ser los lineamientos de trabajo de la Corporación de Políticas Públicas, CPP, si pretende lograr su objetivo.

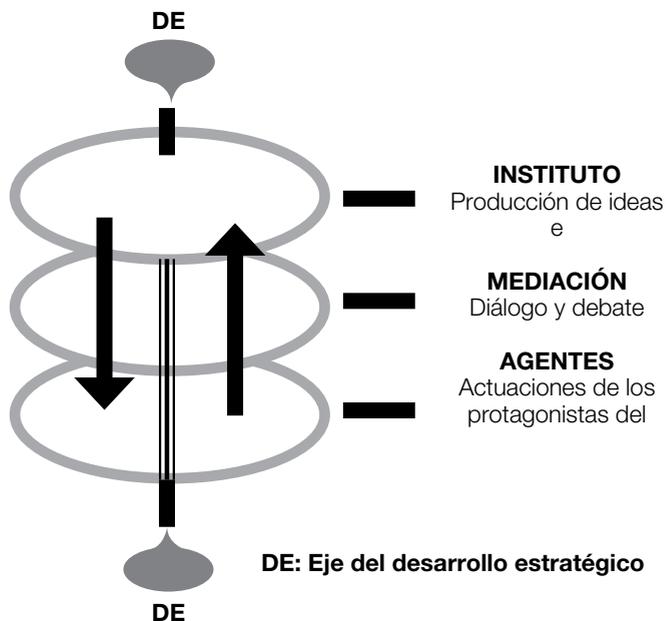
“De manera que sí hay una serie de temas, ocho o diez o quince o veinte, en que hay que poner a trabajar la gente. Que aporten ideas, que ventilen temas, que el país empiece a madurar. Es muy difícil que las personas que llegan a las responsabilidades públicas encuentren apoyo, ideas y material para leer sobre estos temas. No hay. Y si los hay no fluyen o no se encuentran en ninguna parte” (Pascual Riccardi).

La CPP significa entonces reflexión pero también respuesta. Confección de propuestas de política pública pero también su promoción y penetración a nivel de los sectores sociales que deciden y actúan y finalmente, seguimiento y verificación de derroteros estratégicos para el desarrollo. El objetivo esencial de la Corporación de Políticas Públicas, CPP, es convertirse en un *Think Tank*, entidad generadora y propulsora de un pensamiento de futuro sobre Colombia, el hecho de:

“Discernir, cavilar y pensar en el futuro de Colombia no es un tema abstracto, es sencillamente que la gente que toda su vida se ha dedicado a ver cómo sobrevivimos y a las decisiones diarias, se sienta pensar hacia adelante, hacia dónde va la

nación, y no como una visión pesimista. Y me parece que el país está empezando a sentir que puede pensar, que puede planear, que puede anticiparse a su problemas”. (Raúl Soto Rosas).

**Gráfica 2**  
Apoyo a los agentes sociales



Fuente: identidades y propósitos, CPP

Como respuesta, la CPP pretende con espíritu vigoroso e ideas, imaginar y contribuir a hacer posible nuestra sociedad del mañana. Para ello debe tener en cuenta los siguientes aspectos de manera interrelacionada:

La CPP como un *Think Tank* puede ser un modelo innovador y efectivo de fomento del desarrollo a largo plazo, mediante el impulso en el país de una rigurosa corriente de pensamiento estratégico, que hace énfasis en una panorámica internacional y en la generación de ideas y propuestas de política, en lo económico-empresarial, social, institucional, ambiental, etcétera.

La CPP es un renovado núcleo dirigente, un generador y promotor permanente de conceptos y conductas inspiradas en valores fundamentales, tanto humano como comunitarios. Con ello, vincula el primer propósito –centrado en valores de visión de futuro, estabilidad de derroteros y persistencia de esfuerzos y acciones–, con un vigoroso compromiso de orientación a la sociedad.

La CPP es un ente que interactúa e impulsa la cooperación entre el Estado, la empresa privada, la academia y la opinión pública. Un lugar independiente, pero equidistante y próximo, para su encuentro y convergencia. De esta manera, se vincula el pensamiento con las actuaciones de los protagonistas de la vida de la nación, se abre para ellos un espacio de reflexión y aproximación; se asocian experiencias y visión, se articula el mundo del conocimiento al de las decisiones y la política pública.

Precisamente una de las funciones principales de los institutos de políticas –los llamados *Think Tanks*– es realizar análisis de políticas que ofrezcan soluciones creativas y reveladoras para los complejos problemas de importancia pública. No obstante, es poco probable que estos institutos desarrollen una buena reputación si no se concentran en soluciones alternativas para problemas determinados –en lugar de ceñirse a la supuesta seguridad de que una sola política podrá resolver ese problema– y no utilizan de una manera razonada de estrategia como las presentadas en los capítulos anteriores por la formulación de recomendaciones sobre políticas públicas.

Así la CPP debe desarrollar estrategias específicas para comunicar políticas contingentes que orienten la elaboración de documentos y la realización de sesiones informativas. Después de todo, la misión de estos institutos es mejorar la política pública maximizando la probabilidad de que sus análisis sean aplicados para resolver problemas del mundo real.

Durante años los *Think Tanks* fueron vistos con recelo, pero en la última década han sido los principales proveedores de cerebros de los gobiernos democráticos. La educación y la producción de conocimiento no son un lujo que países en desarrollo pueden postergar hasta que las condiciones sean favorables. Por el contrario, diversos analistas internacionales sostienen que en la economía global triunfarán las naciones con mejor educación y con mano de obra más triunfarán las naciones con mejor educación y con mano de obra más capacitada. El conocimiento y la formación profesional serán las ventajas competitivas primordiales del siglo XXI.

Por eso, los últimos cincuenta años han sido testigos de un crecimiento fenomenal de institutos de políticas públicas que realizan funciones básicas de investigación, análisis y cabildeo activo de políticas. La edición más reciente de la *Encyclopedia of Associations*, por ejemplo, incluye más de 25,000 organizaciones nacionales e internacionales que operan en Estados Unidos, de las cuales varios miles realizan todas o algunas de estas funciones básicas.

En otras regiones, especialmente Europa, se observa un patrón similar de crecimiento exponencial. Aunque no se dispone de cifras precisas, las estimaciones sugieren que el período de duplicación para los institutos está entre 8 y 10 años.

En la práctica, los institutos de políticas no se ven limitados a realizar funciones básicas de investigación, análisis y cabildeo activo. También se dedican a actividades de educación, capacitación, conferencias, publicación, mercadeo y diversas formas de enlace con organismos gubernamentales. Conjuntamente con su crecimiento explosivo a partir de 1980, los institutos de

políticas han diferenciado y especializado sus funciones como respuesta práctica a la demanda cada vez mayor de conocimientos aplicables a las políticas por parte de los formuladores en los sectores público y privado.

Históricamente, este proceso de diferenciación y especialización comenzó con el auge de la investigación de políticas en la Europa del siglo XIX, donde eminentes investigadores de políticas como Quetelet, Mayhew y Le Play, conjuntamente con institutos de investigación tales como las sociedades estadísticas de Manchester y Londres, procuraron satisfacer demandas cada vez mayores de información con aplicabilidad a las políticas respecto a la pobreza, al crimen y las enfermedades.

El auge de estos institutos responde a problemas prácticos creados a raíz de tópicos como la urbanización, la industrialización, el crecimiento económico y, más recientemente, las sacudidas y el desplazamiento que acompañan el establecimiento de sociedades y poscapitalistas, la globalización de los negocios y del comercio, y el desarrollo del medio ambiente.

Dentro del universo constantemente creciente que le es propio de estos institutos están situados en un punto medio entre los ámbitos gubernamentales y académico. Un instituto de políticas no es ni un organismo gubernamental ni un instituto universitario. Los analistas de políticas emplean numerosas herramientas de comunicación en común, y algunas de ellas pueden ser aplicadas en forma singular por los institutos, dado el lugar especial que éstos ocupan en la sociedad.

Retomando las ideas presentadas en el capítulo anterior, vale la pena resaltar las siguientes:

La CPP debe enfocar como instituto de políticas públicas, que socialice sus conocimientos y genere multiplicadores, dentro de este proceso.

Teniendo en cuenta que el análisis de políticas es una actividad cognoscitiva incorporada al proceso de formulación de políticas de carácter público. Debe la Corporación de Políticas Públicas, CPP, utilizar una amplia variedad de métodos, con el fin de fortalecer el ejercicio de formular políticas, proporcionando información reveladora sobre cinco puntos críticos: la naturaleza de los problemas de políticas, los resultados de políticas actuales y pasadas, el valor de estos resultados para la resolución de problemas, las alternativas nuevas o existentes en materia de políticas y sus resultados probables y las alternativas que efectivamente deberán implantarse para resolver el problema. Las respuestas a estos interrogantes generan información sobre problemas relacionados con las políticas públicas, su futuro, las acciones a ejecutar, los resultados y su desempeño.

Además de los elementos centrales del análisis de políticas que pueden ser utilizados por la CPP, también existe una amplia variedad de técnicas analíticas que pueden ser aplicadas, como resultados de la posición que ocupan dada la diversidad de su competencia y su situación especial en la sociedad. Vale la pena retomar algunas de las técnicas en los capítulos anteriores adaptados concretamente a la CPP. A continuación se describe brevemente algunos de los procesos que puede utilizar la Corporación de Políticas Públicas, CPP, para aumentar el valor que tienen sus trabajos de investigación y análisis para los formuladores de políticas públicas.

## 1. INTEGRACIÓN MULTIDISCIPLINARIA

*Comité, es un grupo de personas  
carentes de decisión,  
nombrado por otras carentes de preparación,  
para hacer algo carente de importancia.*

Jorge Valencia Caro

La CPP puede aumentar el valor de su trabajo adoptando un enfoque explícitamente multidisciplinario que combine métodos basados en la estructuración de los problemas, el seguimiento, la evaluación, el propósito y la recomendación. Al respecto, pueden realizar lo que se denomina análisis integrado de políticas, el cual implica investigación, análisis y cabildeo activo, tanto antes como después de la adopción e implantación de una política pública determinada.

## 2. PERSPECTIVA ALREDEDOR DE LOS PROBLEMAS

*Lo que puede medirse no siempre es importante,  
y lo que es importante no siempre puede medirse.*

Albert Einstein

Otra forma de mejorar la eficacia de la CPP es centrarse en la importancia de los problemas y no en la creencia de que una sola política producirá una solución adecuada. Esta perspectiva centrada en los problemas debe contrastarse con una política orientada hacia la búsqueda de soluciones y que asume que las respuestas a las preguntas prácticas están fácilmente disponibles en forma de teorías y métodos estudiados pro las ciencias sociales, o en la autoridad de dirigentes políticos, ideológicos o religiosos.

### 3. CABILDEO MÚLTIPLE

*O nos salvamos juntos o perecemos todos.*  
Profesor Yenks, ex director de la OIT

En su búsqueda de soluciones creativas y reveladoras, la CPP puede emplear el cabildeo múltiple. Esta estrategia no se refiere a los esfuerzos del instituto por hacer llegar sus recomendaciones a los formuladores de políticas. Se refiere a un proceso por medio del cual instan a diversos grupos interesados para que expresen abiertamente sus opiniones. Al analizar y coordinar estas perspectivas tan diversificadas, la CPP se encuentra en mejores condiciones de comprender y definir los problemas en cuestión. Más aún, su naturaleza independiente le permite convocar a grupos que tienen puntos de vista conflictivos para sostener discusiones abiertas y desarrollar recomendaciones objetivas con base en los criterios presentados.

La Corporación de Políticas Públicas CPP debería reconocer abiertamente la escasez de soluciones para los urgentes problemas sociales y económicos, poniendo en tela de juicio las afirmaciones exageradas de especialistas en políticas, tanto en el ámbito universitario como en el privado. No sólo es mucho más limitado el volumen actual de conocimientos aplicables a las políticas, sino que también es cierto que se estuvieran fácilmente disponibles teorías de tipo general, las mismas no garantizarían el éxito en la formulación de problemas.

Tal y como quedó claro de los capítulos anteriores, un *Think Tank* efectivo debe –idealmente– contar con las características descritas, resultado del estudio de benchmarking. De acuerdo con lo expresado anteriormente la CPP debe:

## LA CORPORACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA, CPP, COMO *THINK TANK*

*Las reformas no se logran con algarabía. Lo que se necesita es pensar fuertemente... por eso, Sydney ha estado planeando persuadir a los otros fideicomisarios de la Fabián Society, para que dediquen gran parte del dinero a incentivar la investigación y el estudio de la Economía y la Política. Su ideal es fundar, lenta y sosegadamente, una Escuela de Economía y Ciencia Política de Londres, centro no sólo de instrucción, sino una verdadera asociación para llevar a cabo trabajos originales.*

Así le escribía a George Bernard Shaw, Beatrice Webb (1958-1943)  
quien junto con su esposo Sydney fueron fundadores de la  
“London School of Economics and Political Science”.  
Del diario de Beatrice Webb, citado por Ralf Dahrendorf,  
en *A history of the LSE, 1895-1995*  
Traducción libre del autor

- Alcanzar fuerza y profundidad intelectual.
- Construir un sólido y reconocido cuerpo de creatividad e innovación.
- Orientar su trabajo dentro de concepciones estratégicas.
- Cumplir con un papel pionero en propuestas concretas y formulaciones viables y pragmáticas.
- Influir con ideas e iniciativas en los centros reales de decisión de la sociedad Colombiana y/o Internacional según el caso.
- Divulgar ampliamente sus pensamientos.
- Perseguir una importante y continua comunicación –de doble vía– con la opinión pública.
- Enfocar su actividad –de modo principal– alrededor de la investigación, el debate y la confección de políticas públicas, como vía efectiva para transformar y crear realidades.
- Ser fuente independiente de formación y opinión.

Como *Think Tank*, el instituto será un núcleo de la inteligencia efectiva, lo que significa que sus planes de abstracción se conectarán con la praxis de los actores sociales. Se trata, entonces, de articular el pensamiento con la acción, la formulación con la puesta en marcha, de manera que las ideas iluminen las decisiones y las actuaciones de los diferentes estamentos de la sociedad colombiana.

Los rasgos fundamentales de la CPP, deben ser:

- Su compromiso exclusivo con el interés general de la sociedad
- Su independencia financiera, intelectual y administrativa
- Su rigor y solidez académica
- Su disposición hacia la apertura y el pluralismo
- Su estructura multidisciplinaria.

Para llevar a cabo lo anterior la Corporación de Políticas Públicas, CPP, debe combinar y expresar tanto una finalidad intelectual como social, impulsando el saber, la inteligencia, la experiencia, las fuerzas morales y el trabajo duro, el aprovechamiento de capacidades esenciales de la nación. Igualmente debe guiar sus esfuerzos hacia actitudes renovadoras y profundas de naturaleza cultural y comunitaria.

En su ordenamiento operativo la Corporación de Políticas Públicas, CPP, se visualiza como un organismo de tres niveles:

El primer nivel corresponde a una infraestructura de servicios de alto valor intelectual, conformado por bases de datos especializadas, redes de información y comunicación, modelos prospectivos, etcétera. Estos recursos institucionales y los apoyos tecnológicos de última generación estarán disponibles para que los utilicen quienes desarrollen iniciativas acordes con la filosofía y propósitos de la entidad.

El segundo nivel, enmarca el foro para el diálogo permanente y la discusión pública. La corporación contará para ello con una moderna infraestructura para la información y las comunicaciones. Estas posibilidades de la CPP se extenderán a los individuos y a las organizaciones representativas de los cuatro sectores que enmarcan y permean sus actividades (véase Figura 5), asegurando una funcionalidad hacia fuera, de forma tal que propicie y facilite la atención y seguimiento a dichos estamentos.

El tercer y último nivel esta reservado para una planta muy calificada de pensadores que adelantaran los productos institucionales de la CPP, en especial aquellos que impulsaran alrededor del eje central del desarrollo estratégico.

Como corporación, la entidad tendrá miembros provenientes del estado, la empresa, la academia y la comunidad. Ellas –además de encontrar en la CPP un lugar para la expresión y la deliberación– participarán activamente en la dirección de la identidad.

Si el tipo de la nación que deseamos esta edificado en una comunidad digna y prospera como un legado que dejaremos a futuras generaciones, es prioritario que desde ya elaboremos con inteligencia y ahínco. Si dialogamos con la sociedad, si inculcamos valores fundamentales, si acordamos y compartimos entre todos grandes propósitos nacionales, si pensamos erigimos –palmo a palmo y codo a codo– nuestro destino colectivo, solo de esta manera edificaremos –con seguridad– una Colombia mejor. La Colombia que todos queremos.

Por todo lo anterior, nuestro mayor desafío a corto plazo, es el de proyectar y consolidar esta institución. Desarrollar la Corporación de Políticas Públicas CPP exige el concurso de todos sin distinciones.

Uno de los documentos que son verdaderos derroteros para la CPP es la declaración de principios suscrita por sus fundadores. A continuación el lector puede observar la riqueza de sus intenciones, la gran responsabilidad de sus compromisos y el inmenso esfuerzo en que están comprometidos un grupo de profesionales –nacionales y extranjeros– de diferentes disciplinas.

“Es voluntad de quien acuden a suscribir el acta de constitución de la Corporación de Políticas Públicas, consignar en una declaración de principios las razones que nos han movido a crear la CPP.

Se realiza este propósito mediante el impulso sistemático de un pensamiento renovador en torno al presente y al mañana de la nación, con miras a buscar reales alternativas de camino que hagan posible una sociedad mas justa, actual, prospera y amable.

La contribución de la CPP tendrá como característica fundamental un trabajo institucional que signifique permanencia y continuidad, y que fructifique en la generación de ideas sobre el desarrollo nacional e internacional, con proyección de largo plazo, y dentro de un marco de libertad, pluralismo e innovación.

Asumimos la CPP como una empresa del espíritu y la inteligencia, que suscite también un compromiso hacia el cumplimiento de la responsabilidad histórica que nos cabe como ciudadanos de Colombia; compromiso que se deriva de nuestra auténtico sentir hacia ella.

Defenderemos los principios morales que son fundamento de una edificación social, y promoveremos los valores naturales y fundamentales con los cuales llegaremos a otorgar la vigencia que reclama el sentir de trascendencia y dignidad del hombre. Se trata de que persigamos ante todo una sociedad más humana y una entidad comunitaria coherente y orgánica; que en ella todo colombiano tenga un lugar y alcance una importancia, y que le sea permitido cumplir su misión como persona.

Esta organización ha sido concebida especialmente para el futuro, como un ente moderno, abierto y favorable a la creatividad humana y a la alta productividad intelectual.

La CPP tiene como misión convertirse en un núcleo estable de reflexión sobre el destino nacional. Además de propender por una innovación de conceptos, visiones y derroteros, responderá con iniciativas concomitantes el reto de las más graves dolencias de nuestra comunidad, así como de nuevos requerimientos y problemas.

Por consiguiente, la Corporación trabajara en campos de indudable desafío académico y social.

Asimismo, en análisis e investigación de políticas y estrategia como en impulsar el dialogo y el debate civilizado entre los colombianos: nos asiste la convicción que son estos medios insustituibles para que entre todos podamos definir y realizar un proyecto de sociedad y protagonizar nuestro futuro.

Creemos que será solo observando y proyectando con amplia visión, mentalidad fresca y sentido de preparación el desarrollo nacional, entendido como una nación unitaria, global y de hondo significado humanos y comunitario, como seremos capaces de moldear una influyente institución del pensamiento colombiano que oriente el diseño y puesta en marcha de determinantes y audaces programas para la nación de las próximas décadas.

Debemos avanzar sin premura pero sin tregua en la dirección de la prosperidad y el bienestar colectivo con la corporación se aportará a la sociedad vigor intelectual y firmeza moral concientes que el destino de cada colombiano es el nuestro propio el de todos, y con el convencimiento de que sin libertad, resultará vano todo intento de pensamiento y ejecutoria constructiva”.

También son importantes y útiles como marco de referencia las palabras de Darío Abad Arango, relacionadas con la identidad y los propósitos de la CPP. A continuación se presentan los aportes más importantes.

“En la sociedad colombiana ha surgido la idea de impulsar la creación de un instituto de pensamiento para el desarrollo estratégico colombiano. Se pretende que esta sea una contribución positiva al país, en tiempos de confusión y dificultad, pero también en un momento de enormes retos y oportunidades para configurar y consolidar propósitos y respuestas de largo plazo en materia de progreso y bienestar para la nación.

La gestación de la CPP, sigla acogida para designar la Corporación de Políticas Públicas, simboliza nuestra creencia de que es a través de actos reales y afirmativos, con optimismo y determinación, convocando voluntades y dispuestos a recoger un ininterrumpido camino de compromiso, trabajo, cooperación y esfuerzos lucidos como los colombianos debemos construir el mañana de nuestra sociedad. Hacia halla, hacia ese fin motivante de aporte se orienta la Corporación.

Al promover la presente iniciativa, se está respaldando una idea por Colombia. Aspecto esencial de la CPP, es contar con un organismo para la permanente generación de ideas e iniciativas sobre nuestro desarrollo venidero, organismo que resulte cohesionante de los sectores protagónicos de la vida de la nación. Por ello, el ente propuesto se situara como un espacio de reflexión activa entre la academia colombiana los sectores productivos, los medios de comunicación, los gremios, el gobierno y la opinión pública, en general; será entonces, un punto tangente o cruce de caminos entre los principales agentes de desarrollo, para articular, con su participación creativa el pensamiento con la acción, para fundir concepciones y actuaciones, en un marco de derroteros de amplio alcance que el país debe seguir en procura de finalidades compartidas y un único destino como colectividad. La entidad que ha nacido hoy funcionará como independencia en lo intelectual, lo académico, financiero y jurídico”.

### *Organizacionalmente, la CPP..*

- ...se ha constituido para asumir una deliberación libre –pero con propósitos– independiente, renovadora e innovadora, y abierta, sobre el porvenir de nuestra sociedad;
- ...tiene como fin contribuir a través de la elaboración de ideas y difusión de valores, la confesión y penetración de propuestas de amplio espectro y alcance, a forjar y sostener condiciones de convivencia, modernización, progreso y bienestar para la nación.
- ...representa un espacio institucional desde donde, con estabilidad y permanencia, se examinará y proyectara el desarrollo colombiano como estrategia de largo plazo.
- ...originara concepciones que, luego, se orienten deliberadamente hacia la producción o

clarificación de opciones y directrices de política con las que se busquen transformaciones en la sociedad.

- ...realizara también un seguimiento o monitoreo, y una verificación o evaluación de objetivos y derroteros de largo plazo sobre el desarrollo;
- ...encarna un propósito tanto intelectual como social. Su significado es el de un maraco que acogerá las ideas y los ideales; las elaboraciones de la mente y móviles del espíritu; el orden racional y los valores y las actitudes de un contenido humanístico, comunitario y cultural; las dimensiones estratégicas y utópicas del pensamiento.

### *Jurídicamente la CPP..*

- ...es una sociedad civil de participación mixta.
- ...es un organismo de interés público y sin ánimo de lucro.
- ...es una corporación, persona jurídica autónoma, intelectual, administrativa y financieramente, inscrita en la Cámara de Comercio con el número s0016131 el primero de agosto de 2001; establecida con una duración indefinida;
- ...esta organizada bajo las leyes colombianas, las normas de ciencia y tecnología y demás disposiciones pertinentes, regida por el código civil, sus estatutos y sus reglamentos.
- ...tiene su domicilio en la ciudad de Santa Fe de Bogotá y puede establecer seccionales, capítulos, centros de actividad y oficinas en cualquier lugar de Colombia o del exterior.

### *Dinámicamente la CPP..*

- ...se ubica en una posición equidistante, pero próxima, con respecto a cuatro sectores protagónicos de la vida, de la nación: el estado, la empresa, la academia y la opinión pública;
- ...adquiere una disposición que la faculta como referente de pensamiento para la orientación de las decisiones y actuaciones de dichos sectores.
- ...entrelaza a través de los mecanismos de un permanente diálogo, sus planos de abstracción con la praxis y actuaciones de dichos sectores;
- ...configura entonces un núcleo de reflexión, tanto como un foro para el diálogo y una instancia pluralista de discusión pública;
- ...tiende a cimentar un espacio común para el encuentro, el entendimiento y la cooperación entre los principales estamentos de la sociedad, en procura de propósitos venideros compartidos;
- ...proyecta, bajo el esquema de “tanque de pensamiento” una acción creadora e innovadora (ente empresarial que gesta y promueve) y una acción catalizadora (ente gerencial moderno que potencia hacia el futuro nuestra capacidad humana, cultural y comunitaria, productiva, tecnológica y natural).

*Por consiguiente, la CPP..*

- ...con la intención no solo de imaginar y elaborar futuros deseables para Colombia, sino también de promover su realización, se moverá alrededor de procesos de realización del proceso integral de políticas públicas (*policy research*) y procesos articuladores de los agentes sociales: Estado, empresa, academia y opinión pública.

*La CPP deberá, entonces,*

- ...trabajar tanto en concepciones sobre nuestro esquema de nación del mañana, como buscar realizarlas.
- ...establecer como su primera responsabilidad, avanzar en la configuración de escenarios prospectivos y de objetivos del desarrollo a largo plazo.
- ...posteriormente deberá de averiguar la forma de alcanzar tales escenarios y objetivos: idear y promover rutas y mecanismos que posibiliten una marcha franca del país hacia estadios que le resulten promisorios

*...a la CPP le será dado, en esta antesala del nuevo siglo:*

- Influir efectivamente en la orientación y manejo de los grandes asuntos del desarrollo por la conciencia, mentalidad y compromiso que se habrá generado en el país con un pensamiento y unas actuaciones con visión y sentido de largo plazo;
- Convocar y aglutinar recursos fundamentales de inteligencia, experiencia y voluntad, puestos al servicio de la construcción de la nueva sociedad;
- Impulsar y canalizar, en una misma dirección futura, visiones, valores y significados compartidos entre los principales estamentos de la nación.

## LA CORPORACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS, CPP, DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

*Un discurso sobresaliente es inútil  
e incluso amenaza nuestra credibilidad,  
si no mueve a la acción.*

Peter-Hans Kolvenbach, S.J.  
Toulouse, Francia, septiembre de 1991

La creación de la Corporación de Políticas Públicas, CPP, es la puesta en escena de todo lo expuesto en los capítulos anteriores, los cuales constituyen además, el fundamento para formular las recomendaciones que se hacen a continuación, teniendo en cuenta que CPP, luego de su largo periodo de obligada transición, deberá atravesar con paso firme el esperado y necesario recorrido que lo trasforme en un verdadero *Think Tank*. Para ello es menester que defina –sin lugar a equívocos– las líneas prioritarias de acción concomitantes con su gran responsabilidad ante el país, la sociedad y ante la misma universidad.

Con certera y lógicamente lo aseveraba nuestro buen amigo Oscar Delgado, en el mismo acto de lanzamiento del instituto:

“Hay que identificar unas áreas, unos temas principales y empezar a trabajar en ellos con seriedad... y este ejercicio es posible realizarlo en la medida en que se conjuguen las estrategias de La CPP, precisamente con aquellas directrices que lo orienten en la selección de unas áreas y lo ampararán de ser tildado como “todero”. Si el lector quiere precisar este asunto, puede repasar concretamente, el resultado del ejercicio de *benchmarking* y aquellos temas que hacen referencia a la importante consideración del posicionamiento de los *Think Tanks*”.

Para entrar en materia, sólo se hará referencia a uno de ellos por su significación en la creación de la CPP: el nexo y la fundamental sinergia que deben existir entre cualquier *Think Tank* con el centro, entidad, institución o movimiento que origina, promueve o fomenta su creación o establecimiento; en este caso, el de la CPP con la sociedad colombiana. El estrecho vínculo entre ellas, será el que enmarcará, caracterizará y delimitará su extenso campo de acción, a la vez que ofrecerá las pautas rectoras para definir sus líneas prioritarias de reflexión y acción, de formulación e implementación, de pensamiento y de acción.

En este sentido, se proponen tres líneas de acción que no son coyunturales, que a la vez que son concretas y específicas, prioritarias dentro del proceso de globalización, requieren el soporte de pensamiento a largo plazo, se enmarcan dentro de un contexto eminentemente social y así como representan utilidad para el futuro de Colombia, son de gran ayuda para la gobernabilidad del país, bien sea por los recursos que pueden generar; o bien por las prioridades de orden social que pueden satisfacer. Estas tres líneas de acción se derivan de los sectores energético, ambiente, salud y de telecomunicaciones.

Se ha estructurado –desde tiempo atrás– un singular y estrecha relación con cada uno de estos importantes sectores, con los que ha venido interactuando con reconocido éxito académico, a través de la docencia, la investigación y la consultoría, colocando a su servicio, valiosa y actualizada información –tanto de orden primario como secundario–, amplios conocimientos acumulados, investigación desarrollada, personal administrativa y académicamente preparado y sobre todo, reconocimiento nacional e internacional, lo que, sin lugar a duda, le otorgaría una verdadera ventaja comparativa.

Con estos invaluable recursos, es notorio el alto valor agregado que le aportaría a la CPP. Por lo tanto, resultaría por demás paradójico que no se aprovechara este valioso capital. Son

temas con sinergia, con alto contenido social y en torno de los cuales es prioritario conseguir un acuerdo básico entre los diferentes actores. Además, constituyen premisa y requisito para la tan anhelada paz, por cuanto son una real contribución a las actuales necesidades.

Como puede observarse, son temas que por su misma naturaleza y necesidad, justifican con creces, la valiosa, particular y especializada contribución de la CPP al país, cual voz autorizada en cada uno de ellos.

Ahora bien, ahondando en el análisis, para dilucidar y encontrar fortalezas, con base en las necesarias diferencias, vale la pena resaltar las inevitables especificidades y características propias, que otorgan un saludable posicionamiento de esta Institución

Surge entonces, la inevitable pregunta: ¿hasta qué punto se justificaría –en términos de rentabilidad social, de responsabilidad académica y de economía de los siempre escasos recursos– que la sociedad colombiana abundara en esas mismas áreas de especialización de la CPP, comprometiéndose con la responsabilidad de estudiarlas sin contar con sus mismas fortalezas que posee en las otras áreas ya señaladas, ni con los recursos técnicos, ni financieros, ni de información, ni de aquellos representados por el talento humano, ni con los necesarios antecedentes, ni con la conveniente sinergia para ello?

Si bien es cierto que propuestas como el “observatorio” o “mirador” de Políticas Públicas conmueven la atención y como problemas neurálgicos de preocupación nacional, estimulan el aporte de recursos financieros, no es menos cierto que tales propuestas constituyen temas coyunturales, que ya cuentan con escenarios propicios de investigación y estudio, gracias al afortunado posicionamiento de la CPP.

En todo caso quienes diseñen las directrices de la Corporación de Políticas Públicas, CPP, deberán ser concientes y consecuentes con las fortalezas que ha conquistado, de manera que la sinergia constituya el hilo conductor de las líneas de acción en que se comprometerán.

No puede perderse de vista además, que la CPP, se constituye en modelo y útil parámetro de comparación y ejemplo para otros centros de investigación. Bienvenidos todos, y en buena hora, estos propicios ejemplos de deseable especialización.

## ANEXO NO 2

### LOS *THINK TANKS* EN AMÉRICA LATINA<sup>1</sup>

*Aún mas importante que aprender a recordar las cosas,  
es descubrir cómo olvidar las que ya no sirven.*

Eric Butter Worth

A continuación la lista de los *Think Tanks* de los países de América Latina cuya fuente es el Instituto Nacional para el Avance de la Investigación (National Institute for Research Advancement, NIRA) y se encuentra actualizada en la 5 Edición del 2005. En ella, sólo relaciona 318 institutos de 89 naciones y aparecen 12 países latinoamericanos. La actualización correspondiente aparecerá en el 2010.

#### *Argentina*

- Center for the Implementation of Public Policies Promoting Equity and Growth (CIPPEC) / Buenos Aires, Argentina
- Institute for the Integration of Latin America and the Caribbean (INTAL) / Buenos Aires, Argentina
- Institute for the Study of the Argentine and Latin American Reality (IERAL) / Córdoba, Argentina

#### *Bolivia*

- The Bolivian Confederation of Private Entrepreneurs (CEPB) / La Paz, Bolivia

#### *Brasil*

- Future Brazil Institute (IFB) / San Paulo SP, Brasil
- Institute of International Relations (IRI) / Río de Janeiro, Brasil
- Liberal Institute (IL) / Río De Janeiro RJ, Brasil

#### *Chile*

- Foundation for Social Peace (FPC) / Santiago, Chile

---

<sup>1</sup> Se agradece la colaboración de la Dra. Luz Esmeralda Salazar Chávez, Vicepresidente de la Corporación de Políticas Públicas-CPP la revisión de este documento.

- Latin American and Caribbean Institute for Economic and Social Planning (ILPES) / Santiago, Chile

#### *Colombia*

- Asociacion Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) / Bogotá, DC, Colombia
- Center for Entrepreneurship Development-ICESI University (CDEE-ICESI) / Santiago de Cali, Colombia
- Economic Development Research Center (CEDE) / Bogotá, Colombia
- The Foundation for the Superior Education and Development (FEDESARROLLO) / Bogotá, Colombia

#### *Costa Rica*

- Central Institute of Public Administration (ICAP) / San José, Costa Rica

#### *Cuba*

- Center on Studies for Defense Information (CSDI) / Ciudad De La Habana, Cuba

#### *Ecuador*

- Institute of Economic and Technology Research (INSOTEC) / Quito, Ecuador

#### *Jamaica*

- The Private Sector Organization of Jamaica (PSOJ) / Kingston, Jamaica

#### *México*

- Teaching and Research in the Social Sciences (CIDE) / Lomas de Santa Fe D.F., México

#### *Nicaragua*

- International Foundation for Global Economic Challenge (FIDEG) / Managua, Nicaragua

#### *Perú*

- APOYO Institute (IA) / Lima, Perú
- Group for the Analysis of Development (GRADE) / Lima, Perú
- Institute for Liberty and Democracy (ILD) / Lima, Perú
- Research Center of the University of the Pacific (CIUP) / Lima, Perú
- South Peru Development Institute / Arequipa, Perú

*La batalla por, de y para las ideas  
no puede dejarse, aplazarse y menos olvidarse,  
pues es la misma supervivencia de la especie humana  
la que depende siempre y enteramente de ellas.*

## BIBLIOGRAFÍA

- Abbelson, Donald E. (2002) “Los Think Tanks y la Política Exterior Estadounidense: Perspectiva Histórica, en Departamento de Estado de los Estados Unidos de América, Agenda de la Política Exterior de Estados Unidos de América. La Función de los Think Tanks en la Política Exterior de Estados Unidos, Volumen 7, Número 3.
- Abelson, D. (2002). Do Think Tanks matter? Assesing the impact of Public Policy Institutes, Montreal: McGill-Queen’s University Press.
- Abelson, Donald E. (1996) American Think-Tanks and their role in US Foreign Policy. New York: St. Martin’s.
- Aguirre, B., & Gaete, P. (2006) “Finanzas Centros de Estudio: los Think Tanks peso a peso”, El Mercurio, 22 de abril.
- Allen, Mike. (2001) GLOBAL PEACE GETS A PUSH FROM NEW KROC INSTITUTE (San Diego Business Journal, vol. 22, no. 27, July 2)
- Alvear C. (2007) “Think Tanks en la producción, promoción e implementación de ideas y políticas públicas neoliberales en Colombia”. En Mato, D. Fermín, A. Cultura y Transformaciones sociales en tiempos de globalización. Perspectivas latinoamericanas, Buenos Aires: FLACSO.
- Amnesty International (2008) The state of the World’s Human Rights
- Burrows, G. (2003) El negocio de las armas. BARCELONA, Intermón Oxfam
- Bardají, L. (1998) “El papel de los Think Tank y su influencia. Seminario Los estudios de seguridad y defensa en España.” INCIPE. Archivo no 11. Disponible en World Wide Web: [www.gees.org/articulo/388](http://www.gees.org/articulo/388). Última consulta mayo 2009.
- Béland, D., & Waddan, A. (2000), “From Thatcher (and Pinochet) to Clinton? Conservative Think Tanks, foreign models and US Pensions Reform”, The Political Quaterly, Vol.71(nº2).
- Béland, D. (2000) « Expertise et politique de retraites : L’influence des Think Tanks aux Etats-Unis », L’année de la régulation, Vol.4.
- Boucher, S. y Royo, M, (2006): Les think tanks. Paris: Le Felin. Braun, M., Cicioni, A. y Ducote, N. (2000): Should Think Tanks do Policy Implementation in
- Boucher, S., Royo, M., & Lamy, P. (2006) Les Think Tanks : Cerveaux de la guerre des idées, Éditions du Félin, Paris.
- Braun, Miguel, Antonio Cicioni y Nicolás Ducoté (2000). Should Think Tanks do Policy Implementation in Developing Countries? Lessons from Argentina. CIPPEC, Buenos Aires.
- Brookings Institution. (2009) Disponible en la World Wide Web: [www.brookings.edu/about/History.aspx](http://www.brookings.edu/about/History.aspx).
- Brown, Eugene; Snow, Donald M. PUZZLE PALACES AND FOGGY BOTTOM: U.S. FOREIGN AND DEFENSE POLICY-MAKING IN THE 1990S. New York: St. Martin’s, 1994. 281p.

- Castillo, A. (2002). Los grupos de presión ante la sociedad de la comunicación. Málaga: Universidad de Málaga. Center for Defense Information. AMERICA'S DEFENSE MONITOR. Washington: Center for Defense Information, Weekly Television Program.
- Cockett, R. (1994). Thinking the unthinkable: Think-tanks and the economic counter-revolution, 1931-1983. Londres: Fontana Press.
- PUBLIC INTEREST PROFILES, 2001-2002. Washington: Congressional Quarterly, 2000.
- C-SPAN. (2002) WASHINGTON JOURNAL: SPECIAL ON THINK TANKS. Washington: C-SPAN, August 12-15.
- D'Agostino, Joseph A. (2002) CATO INSTITUTE (Human Events, vol. 58, no. 19, May 20)
- Dahl, Robert A. (1989) Democracy and its critics, New Haven, Yale University Press.
- Day, Alan J. (2000): "Think Tanks in Western Europe", en MCGANN, James G. y Weaver, R. Kent (eds.) Think Tanks & Civil Societies: Catalyst for ideas and action, New Brunswick, Transaction.
- Deane, Claudia; Morin, Richard. The Ideas Industry (The Washington Post, Weekly Newspaper Column)
- Delgado, Richard; Stefancic, Jean; Tushnet, Mark. (1996). No Mercy: How Conservative Think Tanks and Foundations Changed America's Social Agenda. Philadelphia: Temple University.
- Denham, A. ; GARNETT M. (1998). British think-tanks and the climate of opinion. Londres: UCL Press.
- Denham, Andrew y GARNETT, Mark (1996): "The Nature and Impact of Think Tanks in Contemporary Britain" en KANDIAH, Michael y SELDON, Anthony (eds.) Ideas and Think Tanks in Contemporary Britain, Londres, Frank Cass.
- Departamento de Estado de los Estados Unidos de América (2002) Agenda de la Política Exterior de Estados Unidos de América. La Función de los Think Tanks en la Política Exterior de Estados Unidos, Volumen 7, Número 3.
- Dickson, Paul (1971), Think Tanks, Nueva York, Atheneum.
- Domhoff, G. William y DYE, Thomas R. (1987) Power Elites and Organization, Newbury Park, Sage.
- Freres, C.; Seabra, M. J.; Moraes, M. R. (2000). "Think tanks in Spain and Portugal: Searching for relevance", en MCGANN, J. G.; WEAVER, R. K. Think tanks & civil societies: Catalysts for ideas and action. New Brunswick: Transaction.
- Gaffney, J. (1991). «Political think tanks in the UK and ministerial "Cabinets" in France». West European Politics, 14(1), p. 1-17.
- Gann, James G. (2002) "Los Think Tanks y la transnacionalización de la Política Exterior", en Departamento de Estado de los Estados Unidos de América, Agenda de la Política Exterior de Estados Unidos de América. La Función de los Think Tanks en la Política Exterior de Estados Unidos, Volumen 7, Número 3.
- Gárate, M. (2008). "Think Tanks y Centros de Estudio. Los nuevos mecanismos de influen-

cia política en el Chile post-autoritario”. Disponible en: <http://nuevomundo.revues.org//index11152.html>.

- Gárate, M. (2008). “Think tanks y centros de estudios. Los nuevos mecanismos de influencia política en el Chile post-autoritario”.
- Garcé, A. y Uña, G. (Comp.). (2007): Think Tanks y Políticas Públicas en Sudamérica Dinámicas globales y realidades regionales. Buenos Aires: Prometeo.
- Garnett, Mark; Stone, Diane. (1998) Think Tanks of the world: Global Perspectives on ideas, policy and governance. New York: St. Martin’s.
- George, S. (2004) Otro mundo es posible si... BARCELONA, Encuentro: Icaria Editorial e Intermón Oxfam
- Haas, Richard N. (2002) “Los Think tanks y la política exterior estadounidense: La perspectiva de un elaborador de políticas”, en Departamento de Estado de los Estados Unidos de América, Agenda de la Política Exterior de Estados Unidos de América. La Función de los Think Tanks en la Política Exterior de Estados Unidos, Volumen 7, Número 3.
- Haass, Richard (2002). “Think Tanks and the U.S. Foreign Policy: A Policy Maker’s perspective”. En: U.S. Foreign Policy Agenda.
- Halimi, S. (2002) « Des idées désormais jugées “naturelles”. Quand la droite américaine pensait l’impensable », Le Monde diplomatique.
- Halimi, S. (2007) « Essor de la pensée mercenaire », Le Monde diplomatique, janvier.
- Halimi, S. (1995) « Les “boîtes à idées” de la droite américaine », Le Monde diplomatique.
- Hames, T.; FEASEY, R. (1994). «Anglo-American think tanks under Reagan and Thatcher», en ADONIS, A.; HAMES, T. (eds.). A conservative revolution? The Thatcher- Reagan decade in perspective. Manchester: Manchester University Press.
- Heywood, Paul (1998): “Power Diffusion or Concentration? In Search of the Spanish Policy Process”, West European Politics, n. 21, págs. 103-123.
- Higgott, Richard; Stone, Diane. (1994) THE LIMITS OF INFLUENCE: FOREIGN POLICY THINK TANKS IN BRITAIN AND THE USA (Review of International Studies, vol. 20, no. 1.)
- Historia y evolución de los think tank desde EEUU hasta México. (2009) Coke-Crack. hthink Disponible en la World Wide Web: [cokecrack.googlepages.com/](http://cokecrack.googlepages.com/).
- Historia y Misión de la RAND Corporation (2009) Disponible en World Wide Web: [www.rand.org/about/history](http://www.rand.org/about/history).
- Jacobson, L. (1995). «Tanks on the roll». National Journal, 7 de agosto, p. 1767- 1771.
- Kernell, S. (1997). Going public: New strategies of presidential leadership. Washington: CQ Press.
- Kingdom, John W. (1984) Agendas, alternatives and public policies, Boston, Brown. KRAS-TEV, Ivan (2001); “Think tanks: Making and faking influence”, Southeast European and Black Sea
- Kitfield, James. CSIS EMBRACES OLD MISSION WITH NEW FACES (National Journal, vol. 32, no. 37, September 9, 2000, pp. 2807-2808)

- Kornhauser, A. (1988). «Diverse groups hopping for a piece of the action». *Legal Times*, 29 de agosto, p. 4-5.
- Levy, D. “Latin America’s think tanks: The roots of nonprofit privatization”. En *Studies in Comparative International Development (SCID)*, Vol. 30, no2, junio 1995. New York: Springer, pp.3-25.
- Mack, C. S. (1989). *Lobbying and government relations*. Nueva York: Quorum Books.
- Matlack, C. (1991). «Marketing ideas». *National Journal*, 22 de junio, p. 1552.
- Mato, D. (2007) “Think Tanks, fundaciones y profesionales en la promoción de ideas (neo) liberales en America Latina” En Grimson. *Cultura y neoliberalismo*. Buenos Aires: FLAC-SO.
- McGann, J. (2007). *The Global “Go-to Think Tanks. The Leading Public Policy Research Organizations in the World*. Philadelphia: Foreign Policy Research Institute.
- The Think Tanks and Civil Societies Program. University of Pennsylvania. Disponible en la World Wide Web: [www.sas.upenn.edu/irp/2008\\_Global\\_Go\\_To\\_Think\\_Tanks.pdf](http://www.sas.upenn.edu/irp/2008_Global_Go_To_Think_Tanks.pdf) . Ultima consulta Enero 2010
- McGann, J. G., “Academics to ideologues: a brief history of the public policy research industry”, *Political Science and Politics*, Vol.25(Nº4), 1992, p.733-740.
- McGann, J. G., “Think Tanks and the Transnationalization of Foreign Policy” [Electronic Version]. *Foreign Policy Research Institute*, 2002, pp.733-740. Retrieved Jun.2007 from <http://www.fpri.org/enotes/thinktanks.20021216.mcgann.transnationalforeignpolicy.html>.
- McGann, J. G., *Think tanks and policy advice in the US : academics, advisors and advocates*, Routledge, London ; New York, 2007.
- McGann, J. G.; WEAVER, R. K. (eds.) (2000). *Think tanks & civil societies: Catalysts for ideas and action*. New Brunswick: Transaction.
- McGann, J. y Johnson, E. (2006). *Comparative think tanks, Politics and Public policy*, Northampton. MA: Edgard Elgar Pub.
- McGann, J. y Weaver, K. (2000). *Think-tanks and Civil Societies, catalysts for Action*, New Brunswick [N.J.]: Transaction Publishers.
- Ricci, David M. (1993): *The Transformation of American politics: the new Washington and the rise of the Think Tanks*, Nueva York, Yales.
- McGann, James G.; Weaver, R. Kent, eds. *THINK TANKS AND CIVIL SOCIETIES: CATALYSTS FOR IDEAS AND ACTION*. New Brunswick, NJ: Transaction, 2002. 617p.
- Molina, R. & Iglesias, O. (2005) “Poder e ideas: en el papel de los think tank en el diseño y ejecución de la política exterior Estadounidense.” *Revista electrónica de estudios internacionales*. Num. 10. Disponible en la World Wide Web: [www.reei.org](http://www.reei.org).
- Morgenthau, Hans, *Política entre las Naciones*, Editorial Alfred A.Knopf, New York, 1997.
- Mulgan, G. “Thinking in think tanks the changing ecology of Political Ideas”. En *The Political Quarterly*, 77, 2 (2006): 147-155.
- Newsom, David D. (1996) *THE PUBLIC DIMENSION OF FOREIGN POLICY*. Bloomington: Indiana University.

- Stone, D. (1996). *Capturing the political imagination: Think tanks and the policy process*. Londres: Frank Cass.
- Ortega Fon, N. (2008). “El impacto de las think tank mexicanas en la evaluación y construcción de la gobernanza en México. Organizaciones nacionales especializadas en investigación y evaluación de los procesos de gobernanza en México: FUNDAR, Este País y Transparencia Mexicana.” Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Cuajimalpa. México.
- Public Broadcasting Service. THINK TANK. Alexandria, VA: Public Broadcasting Service, Weekly Television Program.
- Ricci, D. M. (1993). *The transformation of American politics: The new Washington and the rise of think tanks*. New Haven: Yale University Press.
- Ricci, D.M. (1993) *The Transformation of American politics: The new Washington and the rise of think tanks*. New Haven: Yale University Press. Citado en: XIFRA, J. (2005) Los think tank y advocacy tanks como actores de la comunicación política; en *Análisis*.
- Rich, A. (2004). *Think Tanks, public politics and the politics of expertise*. Cambridge: Cambridge University Press
- Rich, Andrew; Weaver, R. Kent. THINK TANKS IN THE U.S. MEDIA (The Harvard International Journal of Press/Politics, vol. 5, no. 4, Fall 2000, pp. 81-103)
- Robin, Ron. *The Making of the cold war enemy: Culture and Politics in the military-intellectual*. Princeton, NJ: Princeton University, 2001. 256p.
- Rodas Espinel, M. (2009) Conferencia “El rol de los Think Tanks en países en vías de desarrollo: retos y soluciones”. “Latin American Think Tanks: the long, rocky road towards influencing public policy making.” 17 y 18 de Enero de 2009 en Egipto, Cairo.
- Salazar-Vargas, Carlos (1999). “Políticas Públicas y Think Tanks”. Colección Profesores No. 19. JAVEGRAF: Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Salazar-Vagas, Carlos (2009) “Políticas Públicas y Think Tanks”. KAS: Fundación Konrad Adenauer Stiftung, Bogotá, Colombia
- Salazar Vargas, Carlos (2010). Segunda Edición. *Políticas Públicas y Think Tanks*. KAS: Fundación Konrad Adenauer Stiftung, Bogotá, Colombia.
- Salazar-Vargas, Carlos (2011/12). *Revista Bien Común* Nos. 199, 200, 201, 202, 203 y 204. FRPH: Fundación Rafael Preciado Hernández. México.
- Sanguinetti, Juan, Guillermo Schweinheim y Gerardo Uña (2004). “¿Quién decide el gasto público en la República Argentina? Un análisis de economía política del proceso presupuestario. Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública.
- Santiso, J., « Elites et démocratisation chilienne: les centres académiques privés », In A. Colonos (Ed.), *Sociologie des réseaux transnationaux. Communautés, entreprises et individus : lien social et système international*, L'Harmattan, Paris, 1995, p. 245-279.
- Shultzinger, Robert, *Los Sabios de los Asuntos Exteriores, La Historia del Consejo en Relaciones Exteriores*, SNTE, México, 1991.
- Smith, James A. (1991); *The Idea Brokers. Think Tanks and the rise of the new policy elite*, Nueva York, Free Press.

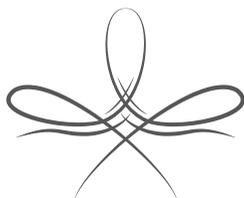
- Smith, James Allen, Intermediarios de Ideas. Los Grupos de Expertos (Think Tanks) y el Surgimiento de la Nueva Elite Política, Editorial Grupo Editorial Latinoamericano, Buenos Aires, 1994.
- Stockholm Network (1997) Disponible en la World Wide Web: [www.stockholm-network.org/](http://www.stockholm-network.org/)
- Stone, D. (1996). Capturing the political imagination. Think Tanks and the Policy Process, London: Frank Cass & CO. LTD.
- Stone, Diane (1996). “Capturing the political imagination. Think Tanks and the Policy Process”, Frank Cass & CO. LTD, London.
- Stone, Diane (1996): Capturing the political imagination. Think Tanks and the policy process, Londres, Frank Cass.
- Stone, Diane; DENHAM, Andrew y GARNETT, Mark (eds.) (1998): Think Tanks across nations. A comparative approach, Manchester, Manchester University Press.
- Struyk, R. (2007): Managing think tanks: Practical Guidance for Maturing Organizations, Urban: Central European University Press. Studies, n. 1, vol. 2, págs. 17-38.
- Subirats, Joan, y Gomá, Ricard (1998): “La Dimensión del Estilo de las Políticas Públicas en España: Entramados Institucionales y Redes de Actores”, en GOMÁ, Ricard y SUBIRATS, Joan (eds.) Políticas Públicas en España, Barcelona, Ariel.
- Talbott, Strobe, “La Institución Brooking, como Funciona un Think Tank” en Departamento de Estado de los Estados Unidos de América, Agenda de la Política Exterior de Estados Unidos de América. La Función de los Think Tanks en la Política Exterior de Estados Unidos, Volumen 7, Número 3, 2002.
- Tello Beneitez, M.(2008) “Guia de Think Tank en España.” Edita, Fundación Ciudadanía y Valores. Disponible en World Wide Web: [www.funciva.org/publicaciones/think-tanks.pdf](http://www.funciva.org/publicaciones/think-tanks.pdf).
- Thompson, A. (1994) “Think Tank en la Argentina.” Conocimiento, instituciones y política CEDES, Buenos Aires. CEDES.
- Thompson, A. (1994) “Think tanks” en la Argentina. Conocimiento, instituciones y política, Buenos Aires: CEDES.
- Torres, L. “Centros de Investigación y Análisis en el Perú: “Think Tanks”. Ponencia presentada en el VI Seminario sobre Investigación y Educación en Estudios de Seguridad y Defensa (REDES 2003), CHDS, Santiago de Chile, 27 al 30 de octubre de 2003
- Truman, David B. (1951): The Governmental Process; political interests and public opinion, New York, Knopf.
- Uña, G., Cogliandro, G, y Labaqui, J. (2004). Políticas públicas y toma de decisiones: Los think tanks en Argentina. Buenos Aires: Fundación Konrad Adenauer.
- Wallace, W. (1994). «Between two worlds: Think-tanks and foreign policy», en HILL, C.; BESHOFF, P. (eds.). Two worlds of international relations: Academics, practitioners and the trade in ideas. Londres: Routledge.
- Waters, S., “Dangerous minds”, The Guardian, november 10, 2004.
- Weaver, K. (1989) “The Changing World of Think Tanks.” Political Science and Politics. Vol.22 (No3), 1989, p. 563-578.

- Weber, Max, *La Etica Protestante y el Espíritu del Capitalismo*, Editorial Colofon, México, 2001.
- Weiner Kevin y Alex Molnar, “The Think Tank Review Project Organization”, *EdWeek*, 28 de febrero del 2007, Vol. 26.
- Wittenberg, E. (1989). *How to win to Washington*. Cambridge University Press:
- Wittrock, Björn y Sheldon Rothblatt (Comp.) *La Universidad Europea y Americana desde 1800. Las tres transformaciones de la Universidad Moderna*, Ediciones Pomares-Corredor, S.A., Barcelona, 1996.
- Xifra, J. (1998). *Lobbying*. Barcelona: Gestión 2000.— (2005). «Relaciones públicas proactivas: el modelo de la gestión de conflictos potenciales», en CASTILLO, A. (ed.). *Comunicación organizacional: teorías y estudios*. Málaga: Clave Aynadamar.
- Xifra, J. (2005) “Los think tank y advocacy tank como actores de la comunicación política.” No. 32, Pag. 73-91. Universitat de Girona
- XIFRA, Jordi (2008); *Los think tanks*, Barcelona, Editorial UOC.

### *Webliografía*

- <http://www.amnesty.org>
- <http://www.brookings.edu/>
- <http://www.csis.org/>
- <http://www.heritage.org/>
- <http://www.nytimes.com/>
- <http://temi.repubblica.it/limes/>
- <http://www.whitehouse.gov/>





LOS THINK TANKS

LABORATORIOS PARA LA ACCIÓN

DEMOCRÁTICA,

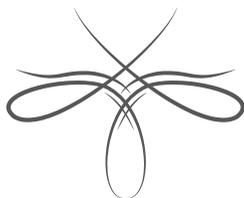
se terminó de imprimir

en marzo de 2014 en los Talleres de  
Editores e Impresores FOC, SA de CV.  
Calle Los Reyes No. 26, Col. Jardines  
de Churubusco, 09410, México DF.  
Tel. 56 33 2872 Fax: 5633 5332  
e-mail: luzfoc@prodigy.net.mx

La edición consta de un mil ejemplares.

El diseño y la formación estuvieron  
a cargo de Retorno Tassier  
Silvia Monroy Vázquez.

El cuidado  
editorial estuvo a cargo de  
Carlos Castillo López.





Durante las últimas décadas se han venido considerando a los llamados *Think Tanks* como un instrumento idóneo y útil para alcanzar un desarrollo más acelerado y equitativo de cualquier país, y la sofisticación cada vez mayor de los trabajos de promoción de políticas públicas ha demostrado que el perfil de estos institutos constituye una herramienta eficaz de apoyo a la democracia, haciendo que tan delicado compromiso los posicionen como actores efectivos en y para cada una de las etapas del proceso integral de políticas públicas.