

# **Los *think tanks***

Jordi Xifra



**EDITORIAL UOC**

Edición: Jordi Pérez Colomé  
Dirección editorial: Lluís Pastor

Diseño del libro y de la cubierta: Natàlia Serrano  
La UOC genera este obra con tecnología XML/XSL.

Primera edición: diciembre 2008  
© Jordi Xifra, del texto  
© Editorial UOC, de esta edición  
Rambla del Poblenou, 156, 08018 Barcelona  
www.editorialuoc.com  
Impresión: Reinbook

*Esta obra está sujeta –si no se indica lo contrario– a una licencia Creative Commons de Reconocimiento-No Comercial-Sin obra derivada 3.0 España. Puede copiar, distribuir y comunicar públicamente, siempre y cuando reconozca los créditos de la obra (autoría, Editorial UOC) de la manera especificada por los autores y la Editorial que la publica. No puede hacer uso comercial ni obra derivada sin el permiso del Editor y de los autores. La licencia completa se puede consultar en <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/>*

**Jordi Xifra**

Ha sido profesor de Introducción a las Relaciones Públicas en la Universitat de Girona. Actualmente es profesor de Estrategias de Comunicación Corporativa en la Universitat Pompeu Fabra y de Teoría y Técnicas de las Relaciones Públicas en la Universitat Oberta de Catalunya.

## QUÉ QUIERO SABER

Lectora, lector, este libro le interesará si usted quiere saber:

- Qué es un *think tank* y cómo aparecieron.
- Cuántos tipos hay y cuál es su papel.
- Quién trabaja.
- Cómo «venden» sus ideas y en qué mercado actúan.
- Qué importancia tienen fuera de los Estados Unidos.



## Índice

<b>QUÉ QUIERO SABER</b>	<b>7</b>
<b>EL PENSAMIENTO AL SERVICIO DE LA ACCIÓN POLÍTICA</b>	<b>11</b>
<b>RADIOGRAFÍA DE LOS <i>THINK TANKS</i></b>	<b>15</b>
Concepto	15
Historia	18
Legitimidad	29
Funciones	37
Tipología	40
Estructura	46
Un fenómeno quintaesencialmente norteamericano	52
Financiación	59
El mercado de las ideas: conservadores frente a liberales	64
<i>Think tanks</i> la española	73

<b><i>THINK TANKS Y COMUNICACIÓN</i></b>	<b>79</b>
Hay que vender ideas	80
Cómo vender las ideas	86
<b>Bibliografía</b>	<b>91</b>

## EL PENSAMIENTO AL SERVICIO DE LA ACCIÓN POLÍTICA

Para un *think tank*, como para Auguste Comte, las ideas son las que gobiernan el mundo. Esta afirmación del sociólogo francés subraya la dudosa potencia de estas fuerzas espirituales de las que se alimentan los hombres y la humanidad. La emergencia de estas organizaciones productoras de «ideas» en el sistema institucional constituye, pues, un aspecto esencial de la vida política.

Un *tank* es un depósito, un contenedor. Algunos podrían asociar a esta palabra la idea de poder, hasta el punto de adoptar la acepción técnica operativa del término que encontramos, por ejemplo, en *main battle tank*: carro de combate. Por lo tanto, no es erróneo pensar que estas organizaciones, cuya vocación es pensar (*think*), ejercen un poder y participan eficazmente en la elaboración de conceptos, doctrinas, estrategias y políticas en numerosos ámbitos.



En los Estados Unidos, su influencia es evidente tanto a escala local como nacional e incluso internacional. Participan asimismo en la formación de intelectuales de las élites políticas norteamericanas y ocupan un lugar primordial en el campo de la investigación. Las mayores personalidades de la política de los Estados Unidos han pasado en algún momento de su carrera por estas instituciones cuya historia es, en algunos casos, larga.

Inseparables de la sociedad norteamericana, los *think tanks* no son fácilmente exportables a otros sistemas y países, ya que constituyen el reflejo de una cultura esencialmente anglosajona y de una peculiar gobernanza democrática. Aun así, han sido objeto de múltiples intentos de ser trasladados a las democracias occidentales y orientales. La adaptación no ha funcionado; pero lo más importante es identificar su significación y su impacto sobre la marcha de las cosas —es decir, sobre la evolución de las ideas, del manejo de la política, de la gestión de las crisis, del crecimiento económico o del progreso técnico— y sacar conclusiones y aprender lecciones para el funcionamiento de nuestras instituciones. Una de las primeras lecciones consiste en la coherencia entre las necesidades expresadas u sentidas, los medios desplegados para satisfacerlas, los individuos utilizados para llevarlas a cabo y los resultados obtenidos.

Con todo, se han realizado pocos trabajos sobre los *think tanks*. Las definiciones y los análisis están lejos del consenso. Así pues nuestro objetivo es in-

tentar delimitar este fenómeno en todos sus aspectos (primera parte), como institución esencialmente norteamericana, y exponer también los intentos de crear laboratorios de ideas o fundaciones al servicio del debate político en países como España, indicando sus limitaciones.

Unas limitaciones que no se ciñen únicamente a la idiosincrasia del sistema político de los Estados Unidos, sino también al ámbito comunicativo (segunda parte). En efecto, hoy también tenemos que aproximarnos al fenómeno de los *think tanks* desde la perspectiva de la comunicación persuasiva, del marketing de las ideas, especialmente en democracias como la nuestra, en las que partidos y dirigentes políticos han visto en estas organizaciones un potente instrumento de comunicación política y de relaciones públicas al servicio de sus intereses.



## RADIOGRAFÍA DE LOS *THINK TANKS*

### Concepto

La expresión *think tank* apareció a partir de la Segunda Guerra Mundial y se consolidó durante la posguerra. Se utilizó para describir las organizaciones de investigación militar. Actualmente, en los Estados Unidos hay en torno a 1.500 *think tanks*. Su impulso se debe a una serie de factores como el final de la guerra fría y, más tarde, del comunismo, los conflictos étnicos europeos, el paro y la pobreza generados por la crisis económica internacional, el colapso de los sistemas de sanidad pública y privada, el nuevo panorama internacional derivado de los atentados del 11 de septiembre de 2001 o la crisis económica de 2008.

La noción de *think tank* es resbaladiza. Por este motivo, para aclarar qué son los *think tanks* y cuáles son sus fronteras —si es que las hay— estructurales, funcionales y operativas en relación con otras figu-

ras similares, hay que adoptar una metodología fundamentada en la observación y el análisis de las organizaciones consideradas como tales.

Su realidad demuestra la diversidad de alcance, estructuras, áreas políticas de análisis y significación política de los *think tanks*. Algunos se manifiestan no implicados ideológicamente. Otros disfrutan de motivaciones políticas e ideológicas. Unos tienen un carácter académico, basado en la investigación y adaptado a los intereses universitarios, en cambio hay más comprometidos con la defensa y el marketing de las ideas. La especialización también es un elemento diferencial. Sin ir más lejos, encontramos *think tanks* para temas de medio ambiente, otros centrados en ámbitos geográficos determinados o incluso los hay especializados en política internacional.

Un factor crucial al que se le ha prestado poca atención es el de la dimensión mediática de los *think tanks*: su relación con los medios de comunicación. Como librepensadores, tienen que informar a sus públicos. Estos públicos son esencialmente dos: los que toman las decisiones públicas y los medios de comunicación social. Se crea así una dinámica que ha generado la interdependencia entre las organizaciones de análisis político y sus públicos, que se ha derivado en una necesidad mutua.

La presencia de la etiqueta *think tank* en un informe de una organización es aparentemente una garantía de atención mediática. Esta necesidad mutua ha llegado a desnaturalizar la actividad de los *think tanks*

que, al actuar como meros agentes de prensa, se han sometido a los imperativos de la cobertura y la presencia mediáticas.

Llegados a este punto y a pesar de las dificultades expuestas, entendemos que, en términos generales, un *think tank* es una organización formada por diversos intelectuales y analistas, que recibe contratos o encargos de organizaciones públicas o privadas para analizar ideas y proyectos, y proponer formas de aplicación de las diferentes actividades gubernamentales o industriales para ser difundidas a través de los medios de comunicación social y así influir en el debate público.

Entre otros aspectos que hay que tener en cuenta a la hora de definirlos, debemos considerar que se trata de organizaciones permanentes encargadas de suministrar una producción original de reflexiones, análisis y asesoramiento, pero que no están al cargo de misiones gubernamentales. Además, su trabajo tiene, o debería tener, la ambición, explícita o implícita, de servir a una determinada concepción del bien público, por oposición a las organizaciones con un afán únicamente comercial y lucrativo.

Aunque los *think tanks* no lleven a cabo actividades de presión e influencia parlamentarias propiamente dichas hacen un muy notable papel en el desarrollo de estrategias de influencia, ya que su opinión es una de las más tenidas en cuenta a la hora de abordar cualquier asunto de índole pública o política.

## Historia

Los *think tanks* no surgieron de la nada a principios del siglo xx en Estados Unidos. Nacieron del ideal progresista que dominó las políticas de McKinley y Roosevelt, así como del entusiasmo por unas ciencias sociales que empezaban a consolidarse. El proceso político requería la aplicación de los nuevos métodos científicos que habían sido probados en el ámbito industrial: la experiencia y la investigación, favorecidas por las universidades de la época, se tenían que utilizar para profesionalizar el juego político.

A eso se sumó la multiplicación de nuevos problemas a menudo relacionados con el final de la Norteamérica rural y con la dominación industrial y el consiguiente apogeo del proletariado urbano, que generaron graves problemas sociales que convirtieron en inhumano el tradicional *laissez-faire* del liberalismo económico clásico. En este contexto, la ciencia se convirtió en la panacea universal y, según muchos, el Estado tenía que responsabilizarse de solucionar las cuestiones sociales que hasta la fecha eran competencia casi exclusiva de las asociaciones de beneficencia.

Sin embargo, el entusiasmo por las ciencias sociales no era general. Había quien advertía a los reformadores de las consecuencias negativas del intervencionismo estatal. Aun así, el papel del experto —recién llegado al mundo de la política— iba afirmándose, aunque se limitó durante bastante tiempo a ase-

sorar a dirigentes políticos y a sugerir alguna que otra iniciativa legislativa, sin intentar influir en las decisiones políticas en el sentido en que lo hacen los *lobbies*. Hasta la Primera Guerra Mundial estos expertos asesoraron al Congreso norteamericano y a la Casa Blanca.

Aunque sus servicios eran individuales, a estos intelectuales no les faltaba ambición política ni espíritu emprendedor, por lo que algunos intentaron, sin demasiado éxito, crear institutos de investigación. Lo que realmente transformó estos institutos efímeros en instituciones estables fue el advenimiento de una nueva institución norteamericana: la fundación filantrópica.

A principios del siglo xx, estas fundaciones filantrópicas financiaron numerosos institutos de investigación, llegaron a crear algunos, y ofrecieron a los investigadores surgidos de las universidades un estatus respetable y los recursos financieros necesarios para desarrollar su tarea. Las grandes fundaciones filantrópicas, algunas de las cuales todavía existen, tenían el nombre de su fundador, generalmente líderes del mundo de la industria o de las finanzas. La fundación Carnegie (1911), de Andrew Carnegie, o la fundación Rockefeller (1913), de John D. Rockefeller, Jr., son las más representativas.

Sin embargo, el punto de inflexión hacia lo que hoy conocemos como un *think tank* fue la creación, en 1907, de la Russell Sage Foundation ([www.russellsage.org](http://www.russellsage.org)) con el objetivo de formar una nue-



va élite política capaz de llevar al Gobierno federal a encargarse de los problemas sociales, ya que las asociaciones de beneficencia estaban desbordadas por el n y la complejidad de estos problemas. En el mismo año, 1907, también se fundó en Nueva York el Bureau of Municipal Research, con la misma finalidad pero enfocado hacia una reforma de los métodos de gobierno local. En el Bureau colaboraban hombres de negocios influyentes y universitarios de los departamentos de derecho y finanzas de las universidades más prestigiosas norteamericanas.

De acuerdo con los deseos de sus fundadores o benefactores, estos primeros *think tanks* eran absolutamente neutros con respecto a los partidos políticos, lo cual les hizo ganarse una legitimidad y una autoridad incuestionables ante los legisladores que recurrieron cada vez más a ellos. La galopante dependencia de la técnica de los nuevos problemas en un país que se convirtió en potencia mundial requería una experiencia que los gobernantes no tenían por qué poseer. Por su parte, los expertos y especialistas reconocían que una independencia total del Gobierno, del mundo de las finanzas y de la industria, de los partidos políticos o incluso de los intereses particulares era la condición ineludible de su credibilidad. De esta manera, la filantropía aparecía como la nueva forma emergente de la vida política norteamericana; lo cual permitía la existencia de institutos de investigación libres de cualquier fidelidad, incluso hacia sus fundadores-benefactores.

Llegados a este punto y desde una óptica histórica, podemos afirmar, sin embargo, que el apogeo de los *think tanks* modernos fue paralelo al de la potencia norteamericana, hasta su liderazgo mundial. En esta evolución podemos distinguir cuatro fases.

La primera fase, que incluye el periodo de la Primera Guerra Mundial y la posguerra inmediata, estuvo marcada por la aparición de algunos organismos apolíticos que se otorgaron la misión de ayudar, a través de consejos juiciosos, a su Gobierno en cuestiones internacionales. Fue el caso del Institute for Government Research, creado en 1916 y que en 1927 se disolvió para dar paso a la Brookings Institution, una de las instituciones más venerables de Washington D.C.

Otro ejemplo lo constituye The Inquiry, grupo creado durante el invierno de 1917-1918 por el coronel Edward M. House, consejero de Woodrow Wilson, que se fijó como objetivo el preparar la posguerra en Europa. Esta organización había asesorado a los miembros de la delegación norteamericana durante la Conferencia de Paz de París, el 25 de enero de 1921, y se convirtió, en aquel mismo año, en el Council on Foreign Relations, una institución que también tiene un peso histórico considerable.

Por otra parte, a principios de la década de 1920 el entusiasmo por las ciencias sociales había decaído. La experiencia había mostrado sus limitaciones pero las nociones de rigor, precisión y eficacia seguían siendo las claves de la «democracia inteligente», según las

palabras de Wesley Mitchell, fundador en 1920, en Nueva York, del National Bureau of Economic Research, un *think tank* –todavía existente– que obtuvo pronto el éxito gracias a sus trabajos sobre los ciclos económicos y el crecimiento económico a largo plazo, que demostraron la utilidad de los economistas profesionales en la elaboración de la política nacional.

En la misma línea, Herbert Hoover, secretario de Comercio y futuro presidente de los Estados Unidos, creó en 1919 un nuevo *think tank*, la Hoover Institution on War, Revolution and Peace, en el seno de la Universidad de Stanford (California). Sus archivos sobre las consecuencias de la Primera Guerra Mundial y, después, sobre las revoluciones comunistas (rusa y china) son únicos en el mundo.

El crack de 1929 y la Gran Depresión supusieron una ruptura en la historia de las ciencias sociales: las estadísticas se convirtieron en poco fiables o erróneas, o incluso inútiles, los estudios de movimientos sociales resultaron inadecuados y, consecuentemente, se volvió a dudar del valor de los expertos. Aun así, no fue el final de los expertos en ciencias políticas, ya que la raíz técnica de los problemas políticos y sociales convertía a los políticos profesionales en dependientes de los expertos. Si los expertos utilizados hasta entonces habían fallado, se trataba de buscar otros más competentes, mientras que quizás era el momento de sustituir los conocimientos «desinteresados» por análisis basados en argumentos políti-

cos. Así que llegó el momento de acabar con la sacrosanta neutralidad de los expertos para permitirles decir que lo que pensaban eran alternativas políticas beneficiosas.

El candidato Franklin Roosevelt había prometido al país el *New Deal* para salir de la crisis. Ya en la campaña electoral creó su famoso *brain trust* (asociación de cerebros), un grupo de expertos que le proporcionaba los conocimientos sobre todos los problemas posibles, que, de hecho, actuaba como un *think tank* al servicio de la presidencia y del Gobierno. Este grupo se mantuvo hasta 1933, un tiempo demasiado largo que provocó que la opinión pública percibiera a Roosevelt como una marioneta manipulada por sus consejeros. ¿Cómo podríamos disociar la política del *New Deal* de la influencia del teórico John M. Keynes o del eminente jurista Felix Frankfurter? Lo que fomentó la tesis de la manipulación de Roosevelt fue tanto la fuerte personalidad de sus asesores como el hecho de que los recolocó después en cargos públicos, lo cual inició una práctica actualmente en plena vigencia, conocida como *spoils system* o *revolving door* (puerta giratoria), que abrió el camino de la politización de los expertos.

La segunda fase corresponde al final de la Segunda Guerra Mundial y la emergencia de la superpotencia norteamericana, enfrentada a la guerra fría y a cuestiones como la disuasión nuclear. En aquel tiempo, los Estados Unidos habían invertido mucho dinero en organismos de investigación como la Rand

Corporation (Rand: *Research and Development*) que inició modestamente sus actividades en 1948 como una oficina de estudios financiada por el ejército del aire norteamericano y organizada de acuerdo con sus intereses. Aquí se establecieron para las generaciones futuras las bases de la planificación moderna, de los escenarios de crisis, de la teoría de los juegos y de la negociación estratégica.

Con el sistema de financiación de la Rand Corporation aparecía un nuevo tipo de *think tank* con vínculos contractuales con el Estado. En efecto, este *think tank* se financiaba casi exclusivamente a través de contratos gubernamentales. El ejército del aire subvencionaba a expertos para la elaboración de informes específicos. La Rand fue el prototipo de unos trescientos *think tanks* que se creó siguiendo su modelo y fue con su irrupción cuando el término *think tank* accedió al vocabulario. Conviene destacar que la naturaleza contractual de la relación situaba al experto en una situación híbrida: liberado de toda servidumbre gubernamental pero no totalmente independiente como afirmaba su estatuto, ya que tenía que colaborar en informes impuestos, lo cual explica que los contratos fueran generalmente cortos.

Otra característica de esta segunda fase es la competencia que se estableció entre los *think tanks*, debido a que los «clientes» solicitaban diferentes ofertas, analizando las propuestas de experiencia, seleccionando la programación de la investigación que les merecía más confianza y valorando el precio antes de

decidirse por un *think tank*. De esta manera, el mercado de la experiencia empezó a tomar forma en la década de 1950. La competencia era paralela al apogeo de las nuevas técnicas comerciales del marketing y la publicidad. Este es uno de los aspectos que convierten los *think tanks* en un fenómeno norteamericano: los servicios y las ideas, como cualquier otro producto, se debían ofertar al consumidor.

En esta misma década, la Rand Corporation y otros *think tanks* aportaron capacidades y habilidades incuestionables y reconocidas en temas como el crecimiento económico y la estrategia nuclear. El prestigio de los pensadores creció —al menos durante un tiempo— y la presencia de los *think tanks* en la escena de la arena política se ancló durante mucho tiempo y se adaptaron a las necesidades de cada época. Así sucedió, por ejemplo, con dos de los más prestigiosos: el American Enterprise Institute (AEI) y el Hudson Institute. Creados en 1943 y en 1961, respectivamente, supieron imponerse y accedieron a la notoriedad gracias a su capacidad para explotar las ganas de liberación que empezaban en aflorar. En un periodo convulsivo en que la nación se enfrentaba a temas como los derechos cívicos para la comunidad negra, la guerra fría y la del Vietnam, el AEI y el Hudson fueron, como era su costumbre, a contracorriente, lo cual favoreció la creación de nuevos *think tanks* de izquierdas, seguros de poder ofrecer alternativas a los métodos fallidos y hacer triunfar por fin los ideales socialistas en los Estados Unidos.

Gracias a estudios a fondo y a una disponibilidad permanente que les permite responder puntualmente a las necesidades de los decisores, los *think tanks* de esta generación han tenido una gran influencia en la preparación de las grandes decisiones. Partidistas pero al mismo tiempo reactivos, la conservadora Heritage Foundation y su homólogo liberal, el Institute for Policy Studies, ejercen diariamente su papel no sólo para el poder ejecutivo y el Congreso de los Estados Unidos, sino también para la sociedad civil.

La tercera fase en la evolución histórica de los *think tanks* tiene lugar, después de las crisis petroleras de la década de 1970, en los Estados Unidos y en Europa. En relación con sus antecesores, las organizaciones que se crean en los últimos tres decenios del siglo xx son mucho más especializadas y algunas de ellas defienden puntos de vista particulares. El único objetivo de muchos centros de investigación es un sector de la actividad política, como el medio ambiente (Öko Institut, en Alemania), la paz (Center for Freds og Konfliktforskning, en Dinamarca) o las políticas sociales (European Center for Work and Society, en Holanda). Son, sin embargo, *think tanks* militantes, que siguen el modelo de la Heritage Foundation. Conocidos —como veremos— como *advocacy tanks*, defienden una causa y compiten en un mercado cada vez más saturado de ideas.

Finalmente, la cuarta fase empieza al final de la guerra fría y la caída del muro de Berlín. Además de suponer un apogeo de organizaciones para el análi-

sis político en la Europa del Este, que son consideradas una alternativa flexible y moderna a los burocráticos centros de análisis de la época comunista, los *think tanks* norteamericanos vieron allí una oportunidad única para extender su influencia, especialmente los liberales. El resultado fue que una tercera parte de estos nuevos centros de investigación retomaron términos como «mercado libre», «liberalismo» y «reforma» en su razón social. Son buenos ejemplos de ello el Lithuanian Free Market Institute de Vilnius o el polaco Gdansk Institute for Market Economics. Al haber sido a menudo la única fuente de experiencia disponible, estos centros han influido considerablemente en la agenda de las privatizaciones y la reestructuración de los aparatos estatales de la Europa del Este.

Otra de las características de esta fase es la internacionalización creciente de los *think tanks*. Los especializados en la Unión Europea, por ejemplo, han pasado de una decena, a finales de los años ochenta, en una cuarentena en 2004, lo cual refleja el aumento de las competencias de la Unión Europea, la importancia de las decisiones tomadas en Bruselas y, por último, su poder. Los atentados del 11 de septiembre de 2001 también influyeron en la creación de *think tanks* especializados en el tema del terrorismo, tanto en los Estados Unidos como en Europa. Pero los primeros que reaccionaron al final de la guerra fría fueron los *think tanks* norteamericanos, conscientes de que se abría un nuevo campo de acción para los



Estados Unidos, en el que la potencia norteamericana podía reconfigurar el entorno mundial de una manera más de acuerdo con sus intereses.

Fue así como nació el Project of New American Century (PNAC), que, bajo la presidencia de George W. Bush, ha influido taxativamente en la política exterior de los Estados Unidos. Se trata de un claro ejemplo de la gran influencia que han adquirido los *think tanks* en la preparación de las grandes decisiones. Una influencia que, mal gestionada, puede dar lugar a resultados perniciosos que ponen en duda la propia legitimidad de los *think tanks*. El caso más evidente y actual, aunque no el único, es el del mencionado PNAC.

Pero antes de exponerlo y reflexionar sobre ello, no podemos acabar este paseo histórico sin una breve radiografía estadística de la situación actual de los think tank Estados Unidos, de acuerdo con los datos de la encuesta realizada en el 2007 por el Foreign Policy Research Institute en el marco del programa *Helping bridge the gap between knowledge and policy*.

En el año 2007 había 1.776 *think tanks* en los Estados Unidos, de los cuales el 91 por ciento se crearon a partir de 1951. Encontramos más *think tanks* creados a partir de la década de 1970 que anteriormente. De hecho, el 58 por ciento se han fundado en los últimos veinticinco años. El número de *think tanks* se ha más que doblado desde 1980. De los creados a partir de 1970, la mayoría están especializados en una o más problemáticas públicas. Una quinta parte

tiene su sede en Washington D.C. y más de la mitad están vinculados a una universidad.

Seguramente la crisis económica de 2008 supondrá el inicio de la quinta etapa en la evolución histórica de los *think tanks*. Todavía es pronto para saberlo, pero todo indica que estaremos inmersos en una nueva fase que puede multiplicar estas cifras y situar a los expertos en la cresta de la ola. O, por el contrario, iniciar un periodo en que la experiencia y los analistas económicos se vean afectados por una crisis de legitimación al no haber sabido prever ni aportar soluciones a la recesión económica y financiera global que ha azotado al mundo a partir del tercer trimestre de 2008.

## **Legitimidad**

¿Puede cambiar un *think tank* el curso de la historia? En la década de 1990, un grupo de intelectuales norteamericanos consiguió convertir en irrefutable el argumento de la intervención armada en Irak. Los *think tanks* dieron un nuevo sentido a la noción de armas de destrucción masiva. El periodista del rotativo londinense *The Guardian*, Steve Waters, escribió: «¿Cómo cambiar el mundo? Pues bien, existen vías evidentes, como tomar el poder, ser monstruosamente rico o seguir los procesos electorales. Y después hay los atajos, como el terrorismo... o los *think*

*tank*». Que un eminente periodista de Londres inclu-ya en la misma categoría a los que colocan bombas y los *think tanks* es un testimonio de la mala prensa que se han ganado estas instituciones en los últimos años. Si esta asimilación es caricaturesca, no lo es el ejemplo del Project of New American Century (PNAC).

Seis años después de su creación, en 1997, por parte de un grupo de neoconservadores, con el apoyo de fabricantes de armamento como Lockheed Martin, la ofensiva de los Estados Unidos contra el Irak de Saddam Hussein (que se inició en 1991 gracias a la campaña orquestada por la empresa de relaciones públicas Hill & Knowlton para conseguir el apoyo de la opinión pública norteamericana a la invasión de Irak y la liberación de Kuwait a través de la «demonización» del líder iraquí) se basó en su programa de «guerra preventiva» contra los estados del «eje del mal». ¿Coincidencia o casualidad?, se preguntan Boucher y Royo (2006). En una carta al presidente Clinton en 1998, el PNAC esbozaba el plan de una dominación norteamericana sobre el mundo y se alzaba como el abogado de un cambio radical de actitud ante la ONU y del derrocamiento del régimen de Saddam.

Volvamos a unos años atrás. En 1992, dos funcionarios de la Secretaría de Estado de Defensa, Paul Wolfowitz –secretario de política de defensa– y Lewis Libby, imaginan una nueva visión de la defensa de los Estados Unidos para el secretario de Estado Eick Cheney. Hay que reinventar el orden mundial.

La política de disuasión, explican, no tiene sentido una vez acabada la guerra fría. Se tiene que sustituir por una nueva estrategia mundial que preserve el estatuto de superpotencia de los Estados Unidos sobre Europa, Asia y Rusia. Cuando el *New York Times* y el *Washington Post* se hacen con una copia del documento elaborado por Wolfowitz y Libby, se produce un escándalo no sólo en los Estados Unidos, sino también en Europa y Asia, a las que el informe identifica como rivales potenciales.

En aquella época la doctrina parecía fantasiosa y Dick Cheney se vio obligado a reescribir el informe. Pero las bases ya están puestas: dominación norteamericana total, armas de destrucción masiva como pretextos a ataques unilaterales no sancionados por la ONU, ataques preventivos y alianzas tradicionales sustituidas por coaliciones *ad hoc*.

Años más tarde, encontramos estas ideas y a las mismas personas en el PNAC. Este *think tank* propone una nueva visión del «liderazgo global de los Estados Unidos». Su doctrina, hasta la fecha, se basa en dos principios: «El liderazgo norteamericano es bueno para los Estados Unidos y para el resto del mundo»; «Este liderazgo necesita la potencia militar, la energía diplomática y la adhesión a principios morales». Es decir, los niños de la causa neoconservadora del PNAC quieren cambiar la política internacional de su país y, al mismo tiempo, «volver a otorgar la confianza» a los conservadores ofreciéndolos «una visión estratégica del papel de América en el mundo».

«Una política como la reaganiana, de potencia militar y de claridad moral, hoy no está de moda», admiten... hasta que sus ideas son reanudadas por el candidato a la presidencia George W. Bush. Su interés principal es el de ofrecer un contrapunto radical a la política «idealista», «vacilante» de cariz multilateralista del presidente Clinton. En efecto, el 28 de enero de 1998, el equipo del PNAC envía una breve carta al presidente demócrata sugiriéndole un cambio radical en las relaciones entre los Estados Unidos y la ONU como también el derrocamiento de Saddam Hussein. A partir de la presunta ineficacia de las inspecciones de la ONU en Irak, los 18 signatarios de la carta escriben: «Nuestra capacidad de tener la certeza de que Saddam Hussein no está produciendo armas de destrucción masiva ha disminuido sustancialmente. La política norteamericana no puede continuar viéndose frustrada por una insistencia malsana en buscar la unanimidad de Naciones Unidas», insisten. «La seguridad de las tropas norteamericanas en la región, de nuestros amigos y aliados como Israel y los Estados árabes moderados, y una parte significativa de las reservas mundiales de petróleo correrán peligro». Conclusión: «La única estrategia aceptable es aquélla que consiste en eliminar la posibilidad de que Irak tenga la capacidad de poseer —o amenazar con ultimarlas— armas de destrucción masiva. A corto plazo, eso implica que estemos dispuestos a emprender acciones militares, ya que la diplomacia fracasa visiblemente. A largo plazo, eso significa el derrocamiento

de Saddam Hussein y de su régimen. Eso se tiene que convertir ahora en el objetivo de la política extranjera norteamericana».

Con la llegada de George W. Bush a la presidencia de los Estados Unidos, el 20 de enero de 2001, el discurso se convirtió en realidad. Apenas unos días después de su toma de posesión, el nuevo presidente envía una orden en la que exige al ejército el desarrollo de escenarios para una guerra en Irak. La doctrina Bush hacía más que traducir en actos las ideas de sus amigos.

Desde 1998 el PNAC se había tomado, además, la molestia de precisar su visión. En septiembre de 2000, algunas semanas antes del inicio de la Administración de Bush, este *think tank* publica un informe detallado sobre «la reconstrucción de las defensas norteamericanas» que tiene por objetivos «mantener la preeminencia de los Estados Unidos, disuadir a las potencias rivales, crear el sistema de seguridad global de acuerdo con los intereses norteamericanos». Los Estados Unidos, insisten sus autores, tienen que reconstruir su escudo antimisiles para poder dirigir varias guerras al mismo tiempo. Resolver el dilema iraquí es esencial, pero se inscribe en una estrategia más amplia de control del Golfo, que es la prioridad última: «Independientemente del tema del régimen iraquí, es necesaria una presencia norteamericana sustancial en el Golfo».

Desde entonces, las ideas del PNAC forman parte de la agenda presidencial. En su discurso en la acade-

mia militar de West Point (junio de 2002), el presidente Bush define la nueva estrategia nacional: afirma el derecho de su país a utilizar la fuerza «preventivamente» contra los países o grupos terroristas considerados «dispuestos a adquirir armas de destrucción masiva o misiles de largo alcance». Afirma que los Estados Unidos «responderán con una fuerza irresistible» y «con todas las opciones» —recuperando la posibilidad de utilizar armas nucleares— ante cualquier ataque contra las tropas americanas con armas químicas, biológicas o nucleares.

En menos de diez años, los conceptos y sus actores accedieron al poder. Una visión del mundo inicialmente percibida como el fruto de la imaginación de individuos aislados acabó definiendo el programa político nacional y después internacional, convenció a la mayoría de la opinión pública norteamericana y cambió el curso de la historia con unas consecuencias hasta hoy insospechadas. Una visión del mundo en la que la fuerza prevalece sobre el derecho, en la que la ONU es un obstáculo para los todopoderosos Estados Unidos. El interés norteamericano ha sido redefinido: armas de destrucción masiva, cambio de régimen, distorsión de la noción de legítima defensa en ausencia de amenaza directa («América actuará contra las amenazas emergentes antes de que se hayan formado completamente»), teoría de la destrucción creativa, con respecto al derecho internacional en función de los intereses de los Estados Unidos, desprecio del consenso internacional, unilateral-

lismo, proyecto de democratización del «Gran Oriente Medio»... No hay ningún concepto, ni tan sólo el de «guerra de las ideas» que no haya sido retomado por la Casa Blanca. El mapa mental de los decisores, de los medios de comunicación y de una amplia parte de la opinión pública norteamericana fue reformada (Boucher y Royo, 2006).

Todos estos hechos están hoy probados. En realidad, nunca fueron secretos. El PNAC y otros *think tanks* favorables a su visión actúan con toda visibilidad, publican sus propuestas e informes, los cuelgan y propagan en Internet, y debaten con otros *think tanks*. Pero volviendo al periodista del *Guardian*, Steve Waters, éste se preguntaba: «¿Cuál es la legitimidad de los *think tanks*, que son a menudo el juguete de individuos apasionados que pueden darle la espalda a sus errores y que no son responsable más que de ellos mismos?». Es evidente que ninguna.

Sin embargo, a pesar de este mal ejemplo de deontología profesional, son varias las ventajas ligadas a la existencia de los *think tanks*. En primer lugar, la aparición de nuevas ideas que pueden influir sobre cómo los decisores norteamericanos perciben los problemas y prevén soluciones a los retos globales. Los *think tanks* son de alguna manera fábricas de ideas. Ejemplos de ello no nos faltan: el «choque de civilizaciones» de Huntington, en la línea de las tesis desarrolladas en la Universidad de Harvard (la John F. Kennedy School of Government de esta universidad, sin ser un *think tank*, constituye un laboratorio cuyos



pensadores no están vinculados a ninguna escuela de pensamiento concreta); el «Mandato para el cambio», un programa de gobierno propuesto por la Heritage Foundation al presidente Reagan; o el proyecto de un Consejo Económico y de Seguridad, elaborado en 1992 por el Carnegie Endowment for International Peace y el Institute of International Economics a instancias del presidente Clinton.

Por otro lado, los *think tanks* permiten crear un laboratorio de capacidades y de talentos políticos destinados a la alta Administración. Ciertamente, a diferencia de algunas democracias como Francia, el Reino Unido, Japón o Alemania, que disponen de un cuerpo de altos funcionarios formados en escuelas especializadas y que garantizan —a veces con cierta esclerosis— la continuidad del Estado, los Estados Unidos practican el relevo en masa de su personal de decisión y de gestión cada vez que cambia la presidencia. Es entonces cuando hay que reclutar a miles de especialistas para sustituir a los puestos que han quedado vacantes por la marcha, a menudo escalonada en uno o dos años, de los *political appointees*. Los *think tanks* ejercen, pues, la función, según el principio de los vasos comunicantes, de almacenes de talentos junto con las universidades más prestigiosas (Yale, Harvard, Georgetown, Princeton, Stanford, California, Los Ángeles...). Así, es habitual el vaivén entre funcionarios gubernamentales y *think tanks*.

La educación del público y su formación en grandes cuestiones sociales, de política económica o de seguridad son otras ventajas de los *think tanks*, cuya actividad incesante y cuya constante revisión de sus enfoques los convierten en fuente de información y conocimiento para un segmento notable de la población de estudiantes y profesionales norteamericanos. De esta manera, los *think tanks* dinamizan la reflexión y son una herramienta de difusión y vulgarización del saber incomparable.

## **Funciones**

La ambigüedad conceptual de los *think tanks* ha llevado a los estudiosos a interesarse por definir cuáles son sus funciones para poder explicar su naturaleza. Ofrecen las funciones genéricas siguientes, ejercidas con mayor o menor intensidad, con las excepciones propias del contexto nacional en el cual se inserten: llevar a cabo un análisis intelectual de los problemas políticos 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 por las ideas y los conceptos políticos, investigar y examinar las normas que presiden la decisión pública; recoger y clasificar la información política relevante; mantener una perspectiva a largo pla-

zo, centrada en las tendencias más que en los acontecimientos inmediatos; desvincularse, en mayor o menor medida, del Gobierno y de los partidos políticos; presionar al Gobierno, ya sea influyéndolo indirectamente a través de publicaciones y de su impacto en el debate público, o bien a través de la discusión directa con sus miembros, función que les acerca a los grupos de interés, y comprometerse a informar a una amplia audiencia, utilizando las técnicas comunicativas más diversas, como también los soportes electrónicos más adelantados: publicaciones, relaciones con la prensa, reuniones y foros con la participación de altos funcionarios y académicos.

Esta enumeración es un instrumento muy útil para evaluar los objetivos de los *think tanks*, ya que, según el énfasis que se ponga en cada uno de los puntos, se puede establecer una clasificación de acuerdo con sus resultados. Sin embargo, algunas de las funciones anteriores son comunes a la gran mayoría de estas organizaciones. Lo cual es todavía más cierto con respecto a la última, que las justifica como elementos estructuradores de los procesos comunicativos de buena parte de los programas de relaciones gubernamentales. En efecto, es evidente que a la hora de hablar del funcionamiento de los *think tanks*, su primera tarea es identificar, con la antelación suficiente, los nuevos retos importantes a los que pueden enfrentarse los Estados Unidos y el resto del mundo en el futuro, ponerlos en conocimiento de los que toman las decisiones políticas y apuntar posibles so-

luciones. Actúan como universidades sin estudiantes y llevan a cabo unos trabajos prácticos destinados a ser utilizado por la Administración, la prensa, los órganos de decisión y el público en general.

La actividad principal de los *think tanks* es producir y vender ideas en ámbitos que interesan a una «clientela» bien definida, a la que hay que convencer, conservar y ampliar. En efecto, la finalidad de los *think tanks* no es la gestión de las ideas en curso de desarrollo, sino, por el contrario, volver a cuestionarlas y reposicionarlas, llevar a cabo una función prospectiva y comunicar, sin obstáculos pero con una convicción argumentada, las posiciones que el análisis, el estudio y la investigación les han conducido a elaborar.

Desde esta óptica, a pesar de los problemas inherentes a cualquier intento de ofrecer una lista de su estructura y de sus funciones, todos los *think tanks* tienen dos objetivos comunes, independientemente del esfuerzo que inviertan en su consecución. El primero es influir en el clima de opinión en el que se mueven los actores políticos. El segundo es informar a los que toman las decisiones públicas y ponerse en contacto con parlamentarios, altos cargos o funcionarios de la Administración pública. Hay que observar que esta dimensión confiere a los *think tanks* una naturaleza que dificulta distinguirlos de los grupos de presión, al menos operativamente. Si a eso le añadimos aquellas organizaciones híbridas que —como veremos cuando hablemos de la financiación de los

*think tanks*— acogen *lobbies* y *think tanks* en su seno por motivos fiscales, entonces la situación se complica todavía más. De ahí la importancia de establecer una tipología que supere las dificultades que plantea su delimitación como fenómenos singulares.

## Tipología

Según la finalidad que persiguen los *think tanks*, podemos diferenciar entre los que pretenden informar el debate público (*forum think tanks*) y los 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 influir en la toma de decisiones públicas. Aun así, la tipología mencionada, como es finalista, no soluciona cuestiones estructurales a la hora de diferenciar entre *think tanks* y otras organizaciones dedicadas a la investigación política.

Weaver (1989) ha sido el autor que ha aportado la clasificación más interesante y explicativa hasta el momento, ya que resuelve las controversias de identificación de estas organizaciones.

La primera categoría identificada por Weaver la constituyen las «universidades sin estudiantes» (*universities without students*). Con esta expresión este autor describe instituciones con un gran número de personal investigador (que puede estar formado por profesores universitarios) que trabaja principalmente en la elaboración de libros y distintas publicaciones. A diferencia de las universidades, el personal de estos *think tanks* no se dedica a la formación diaria de estudiantes en el sentido en que lo hacen los docentes universitarios y, por otra parte, las áreas temáticas de investigación están mucho más centradas en la actividad política de lo que lo están los departamentos universitarios, más académicos, más teóricos.

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. Eso implica que los *think tanks* generan conclusiones más sensibles a los debates políticos corrientes que las universidades tradicionales. En esta tipología se incluyen la Brookings Institution y el American Enterprise Institute. Asimismo, la diversificación de las fuentes de financiación es una característica de es-

tas «universidades sin estudiantes», ya que los fondos proceden de corporaciones, individuos y fundaciones. Esta variedad de patrocinadores reduce el riesgo de reacciones adversas ante los hipotéticos resultados negativos de una determinada investigación encargada por un cliente.

El segundo modelo de *think tank* lo conforman las «organizaciones de investigación contratada» (*contract research organizations*). Como su nombre indica, actúan contratadas por el Gobierno o por 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 tank*, el modelo que nos ocupa disfruta de una marcada idiosincrasia partidista o interesada, de acuerdo con los intereses de los fundadores, de los miembros y de los clientes. Sus conclusiones tienen que concordar con los intereses de sus clientes, si no quieren perderlos en beneficio de *think tanks* de la competencia. La Rand Corporation se inscribe en esta tipología, dada su estrecha colaboración con el Departamento de Defensa norteamericano.

Los *think tanks* de defensa (*advocacy tanks*) –también conocidos como *transition tanks*– son el tercer modelo establecido por Weaver. Es el más reciente y destaca por su política agresiva con el fin de que su ideología (a menudo vinculada a algún partido político) sea recogida por la agenda pública. Para influir en el debate político vigente en cada momento recurren especialmente a las técnicas de las relaciones pú-

blicas unidireccionales. Los formatos utilizados para difundir sus mensajes suelen ser los folletos o los expedientes e informes (*papers*), más que los libros.

La dificultad de separar esta categoría de los grupos de influencia es inmensa, ya que su principal objetivo es provocar un cambio en la acción política y no propiamente la investigación política. En los Estados Unidos, la Heritage Foundation y el Institute for Police Studies son los máximos exponentes. La proliferación de los *advocacy tanks* y la conversión de *think tanks* de ideología tradicionalmente neutral han supuesto uno de los límites a la presentación de estas organizaciones como instituciones imparciales y objetivas, y ponen sobre la mesa uno de los temas más relevantes a la hora de analizarlas en el marco de un mercado competitivo de las ideas.

Generalmente, 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 en justificar conclusiones que ya habían sido formuladas por los investigadores. Con la aparición de los *advocacy tank*, la imparcialidad ideológica está en crisis. Una de las razones —lo veremos más adelante— es el panorama mediático, especialmente el televisivo. De la misma manera, conviene resaltar la importancia que el término *advocacy* está adquiriendo en el argot anglosajón de las relaciones públicas. La defensa de los intereses es uno de los componentes intencionales que estructuran las relaciones públicas. El concepto de *advocacy tank* es, por



lo tanto, un elemento más, no sólo terminológico, sino también ontológico, demostrativo de la función cada vez más intrínseca de las relaciones públicas en la actividad de estas organizaciones y, por extensión, en la vida política general.

Otra forma, no excluyendo de la anterior, que pueden adoptar los *think tanks* es la que se conoce con el nombre de *think and do tanks*, cuya actividad se concreta en la organización de actos y acontecimientos con el fin de recaudar material diverso para ayudar a un grupo o entidad específica. Una muestra es el Center of Democracy, que actuó como tal cuando llevó a cabo un programa por conseguir donaciones personales de ordenadores, impresoras, aparatos de y otros aparatos de telecomunicaciones destinados al Parlamento polaco.

Sus miembros también son invitados a participar como observadores en los procesos de paz e interactúan con los representantes de la ONU. Utilizan a menudo técnicas relacionadas con la movilización de bases populares (*lobbying* de base o *grassroots lobbying*), el establecimiento de coaliciones y el activismo en la defensa de sus intereses, por lo que la investigación constituye una función secundaria, aunque estuviera en el origen de su fundación. Esta dimensión activista (el «do» de su denominación) les configura como un tipo específico de *advocacy tank*.

El East-West Forum es otro buen ejemplo de este tipo de *think tanks*. Se fundó con el fin de establecer un debate público transparente sobre los asuntos

de la ex Unión Soviética y la Europa del Este, elaboró una gran cantidad de libros y organizó numerosas jornadas y congresos con esta finalidad, pero su interés ha derivado hacia las políticas educativas, un terreno en el que puede desarrollar tareas más activistas y comprometidas.

Por último, más allá de las categorías propuestas por Weaver, encontramos los *think tanks* creados en honor de una personalidad política, o fundados para cumplir un legado político que no se ha podido llevar a cabo. Nos referimos a los *vanity tanks*. Esta curiosa denominación se debe a Robert K. Landers, que la utilizó por primera vez en un informe publicado en el *Congressional Quarterly* (20 de junio de 1986). La Hoover Institution of War, Revolution and Peace o el Nixon Center son ejemplos de *vanity tanks*. Incluso el Cato Institute puede incluirse en esta categoría, ya que su nombre procede de las *Cato's Letters*, aquellos panfletos tan apreciados por los colonos americanos antes de la independencia y que, como Marco Porcio Catón (Catón el Viejo), insistían en la sensatez de tener un gobierno limitado y poco dispendioso. En España, un ejemplo de *vanity tank* sería el Centro de Estudios Jordi Pujol, creado por el ex presidente de la Generalitat catalana.

Hoy en día, como veremos más adelante, el mercado norteamericano de las ideas se debate entre categorías militantes (que son categorías excluyentes entre sí, a diferencia de las expuestas hasta ahora), básicamente entre *think tanks* neoconservadores y li-

berales, aunque en medio podamos catalogar algunos más. Si tuviéramos que clasificarlos por su orientación ideológica, el resultado sería, para los principales *think tanks*, el siguiente.

### **Según su ideología**

- Conservadores: American Enterprise Institute, Heritage Foundation, Hudson Institute.
- Liberales: Cato Institute, Economic Policy Institute, Council on Foreign Relations, Urban Institute.
- Centristas: Progressive Policy Institute, Brookings Institution, Center for Strategic and International Studies, Carnegie Endowment for International Peace, Institute for International Economics.

## **Estructura**

Todo lo expuesto hasta el momento constituye una prueba concluyente –ni mucho menos circunstancial– de la importancia de la comunicación y, en especial, de las estrategias de relaciones públicas en la actividad de los *think tanks*. Esta es una de las características comunes, pero no la única. En efecto, se trata de organizaciones con vocación de permanencia y con una estructura, una organización y un personal especializados. No tienen responsabilidades directas en operaciones de carácter gubernamental.

Su personal tiene calificaciones especiales, entre las cuales destacan, entre otras, la capacidad metodológica, el trabajo de campo, y los análisis estadísticos, argumentativos, históricos y de riesgos, junto con un conocimiento de las realidades políticas y de las más estrictamente gubernamentales.

Si establecer una tipología de los *think tanks* es una tarea difícil, también lo es la identificación de la gente que trabaja o colabora con ellos. Si no, fijémonos en los títulos que podemos encontrar: *distinguished scholar*, *congressional fellow*, *resident scholar*, *senior scholar*, *senior fellow*, *senior associate*, *senior adviser*, *research fellow*, *research director*, *program director*, *counselor*, *project coordinator*, *visiting fellow*, *adjunct fellow*, *adjunct scholar*, *chairholder*, *endowed chairholder...*

Esta nomenclatura se inspira en la jerarquía de las grandes universidades, ya que fue ésta la que inspiró los primeros *think tanks*. Lo importante es tener en cuenta que estas categorías difieren de un *think tank* al otro. Los nombres más frecuentes son *scholar* y *fellow*, que podríamos traducir, no sin reservas, por investigador, académico, especialista o experto. La idea de erudición contenida en el término *scholar* explica que en varios *think tanks* conocidos, como el American Enterprise Institute, los *scholars* sean más prestigiosos que los *fellows*, ya que los primeros son doctores. Pero el título de *distinguished scholar* puede atribuirse a alguien que no es doctor pero cuya personalidad justifica esta distinción. Es el caso de las personalidades políticas como los ex presidentes de los

Estados Unidos, que deciden si un *think tank* puede o no sacar provecho de su experiencia, como el presidente Gerald Ford, aunque eso no implique tener que «trabajar» para el *think tank* que le honra.

Los *congressional fellows* dejan perplejos a la mayoría de los miembros de los *think tanks*. Para unos, podría tratarse de miembros del Congreso jubilados, o de un experto de un *think tank* enviado temporalmente al Congreso, o incluso de un experto del Congreso que haya ido a reciclarse al *think tank*. La ambigüedad también se extiende a las denominaciones *visiting fellow* y *adjunct fellow*. El *visiting fellow* o *visiting scholar* es un experto que trabaja en el mismo *think tank*; es decir, un *resident*, pero para una misión concreta y limitada en el tiempo. En cambio, los *adjunct fellows* o *adjunct scholars* trabajan fuera del *think tank*. También colaboran en un proyecto concreto y durante un tiempo limitado, pero porque trabajan a tiempo completo en otro sitio, por lo que facturan su trabajo para un proyecto concreto.

Por lo tanto, el personal de los *think tanks* puede ser externo (contratado) o residente. En el primer caso, el de los *scholars y fellows*, el personal es libre de planificar, publicar y difundir los resultados de la investigación a través de los medios informativos. Este modelo permite al *think tank* incluir un amplio espectro de temas públicos o tratarlos más profundamente de como lo haría su propio personal, aparte de los beneficios financieros que eso comporta, en comparación con los pensadores contratados laboralmente.

te. En efecto, para la mayoría de los pequeños *think tanks*, los miembros externos no son una elección, sino una necesidad. No obstante, no todo son ventajas. El recurso a contratar personal externo limita la posibilidad de consolidar la fidelidad a una política investigadora, ya que el contacto entre los investigadores acostumbra a ser, como mucho, ocasional. En esta situación, también es difícil para el *think tank* mantener un perfil público sólido, lo cual afecta a la correcta política de comunicación y relaciones públicas, ya que los investigadores no están presentes en las conferencias de prensa, ni cuando se establecen los contactos con los que toman las decisiones públicas.

Pero los inconvenientes no atañen exclusivamente a la difusión de la información. Ciertamente, la organización no puede hacer el seguimiento de la de los investigadores ni tampoco controlar la duración de la investigación. Eso ha llevado a los *advocacy tanks* arraigados en la fórmula de la contratación externa, como la Heritage Foundation, a proveerse de investigadores internos para controlar la programación temporal de sus proyectos, ya que les obliga a trabajar a corto plazo.

El modelo de personal residente o integrado – entre el cual hay *directors, advisors, counselors* y *coordinators*– plantea dos opciones a los dirigentes de los *think tanks* que lo han adoptado: decidir si el personal tiene que ser permanente o rotativo (es decir, procedente de otras organizaciones homólogas) o decidir si tiene

que estar o no formado básicamente por profesores universitarios. Las ventajas y los inconvenientes de los investigadores rotativos son los mismos que los expuestos en el modelo anterior.

Ahora bien, la realidad es que los *think tanks* que optan por un staff rotativo (el Wilson Center de Washington, por ejemplo) 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 influir en el debate político a corto plazo. La función de los académicos es importante como fuente de sabiduría y credibilidad. Por eso suelen formar parte de los *think tanks* que tienen como clientes a las agencias gubernamentales norteamericanas, que necesitan legitimar sus posiciones sobre la base de conclusiones socialmente respetadas y creíbles. En contraposición, los *advocacy tanks* cuentan con pocos profesores entre su plantilla de investigadores. Aparte de los motivos de actitud de los mismos universitarios –bastante reacios a elaborar informes orientados hacia un posicionamiento predeterminado por los intereses del *think tank*–, 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 plantilla de investigadores es decidirse por una coherencia ideológica y metodológica o tender hacia la diversidad. Para un sector doctrinal, la orientación ideológica no condiciona la de los investigadores (la Brookings Institution, por ejemplo, contrata a demócratas y republicanos, conservadores y liberales, en nombre de una mayor exactitud de la investigación). Con la expansión de los *advocacy tanks*, este pensamiento se ha visto de nuevo superado. Tradicionalmente, la ideología no se tenía en cuenta en la selección del personal, salvo en los niveles jerárquicos más elevados. Como máximo, se excluían las ideologías consideradas extremistas, como el marxismo. 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 considerada excesivamente previsible. En cualquier caso, la ignorancia se tendría que originar en unos medios de comunicación también desvinculados de intereses corporativos y que reprobaran la información tendenciosa, ya que puede conocer los vínculos de los *think tanks* con una determinada ideología o interés privado.



## Un fenómeno quintaesencialmente norteamericano

Si bien no podemos pasar por alto la extensión del fenómeno de los *think tanks* más allá de las fronteras norteamericanas —y así lo hemos puesto de manifiesto al describir las fases tercera y cuarta de su evolución histórica—, tenemos que insistir en que la diversidad en el estilo, la actividad y el objeto de análisis complican la elaboración de una definición unívoca e internacional de los *think tanks*. Dicho en otras palabras, la importación del modelo norteamericano no siempre certifica como *think tanks* organizaciones que, aunque coinciden con las finalidades de éstos, son estructural y funcionalmente diferentes de los modelos norteamericanos. Y es que los *think tanks* son un fenómeno quintaesencialmente norteamericano. Desde este ángulo, es crucial la noción de libre pensamiento (*free-thinking*), etimológica y operativamente inherente a los *think tanks*, aunque este pensamiento autónomo e independiente no es, ni de lejos, un denominador común del fenómeno en los Estados Unidos.

Así, el factor cultural es lo primero que hay que tener en cuenta a la hora de abordar analíticamente los *think tanks*. Nos tenemos que preguntar, pues, si estamos ante una figura estrictamente norteamericana y, por lo tanto, si el sistema político del país condiciona y limita su presencia en otras culturas y sistemas políticos.

El punto de partida requerido para ofrecer una respuesta coherente es analizar las razones de la implantación y el desarrollo de estas organizaciones de análisis político en los Estados Unidos, tanto si se denominan 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 aquel país.

En primer lugar, la fragmentación del sistema gubernamental. El sistema político norteamericano se basa 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 multiplicidad de analistas. Por otro lado, los departamentos del Gobierno también están fragmentados en diversas agencias gubernamentales, con intereses propios y preferencias políticas. Esta balcanización de la Administración pública norteamericana dificulta el control por parte del responsable del departamento.

La fragmentación 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 varias comisio-

nes y, sobre todo, subcomisiones también denota la disparidad del poder legislativo.

Por otra parte, la independencia también afecta individualmente a cada uno de los representantes y senadores, lo cual da lugar a una situación que contrasta fuertemente con la de sus homólogos en los sistemas parlamentarios europeos, incluidos los británicos. Representantes y senadores disfrutaban de una gran libertad de decisión, sin que haya ninguna limitación derivada de la disciplina de partido. En los últimos años se han producido múltiples ejemplos en los que miembros del legislativo han elegido seguir una línea diferente de la oficial de su partido, hasta el punto de adoptar la posición contraria y alineada a la del adversario. Aunque estos comportamientos no sean bien recibidos, son respetados y en ningún caso implican la expulsión del partido.

Otro elemento determinante es la ausencia de partidos políticos fuertes. Son fundamentalmente potentes máquinas electorales que, en cambio, no tienen la capacidad de ofrecer experiencia política. Los *think tanks* también se crearon para llenar este vacío.

Asimismo, el sistema federal norteamericano extiende esta dispersión a las responsabilidades políticas del Gobierno federal y de los Gobiernos federados, que se suman a las ya existentes en el seno del sistema capitalista entre las responsabilidades de los sectores público y privado. Esta multiplicidad de participantes en el juego político se incrementa con la

importancia creciente 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, hay una falta 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 eso le añadimos las interdependencias internacionales, la situación se complica todavía más.

En cuarto lugar, la última circunstancia es el aumento de nombramientos de políticos para cargos de gestión pública en detrimento de técnicos expertos. Eso comporta que los burócratas estén más preocupados por su supervivencia política y por el mantenimiento de las prerrogativas que por las políticas públicas.

Es, pues, evidente que el contexto democrático norteamericano es esencial para el estudioso interesado en el desarrollo de los *think tanks*. Su crecimiento reciente y su éxito no pueden entenderse sin tener en cuenta cómo funciona la democracia norteamericana, y cómo la vida de Washington D.C. es un reflejo

de ello. Este es el marco político que ha propiciado la aparición de organizaciones de análisis político para vencer la fragmentación, agrupar los intereses y hacer frente a la complejidad. Sin olvidar, claro está, la tradición filantrópica de los Estados Unidos, favorecida básicamente por los beneficios fiscales que tienen las actividades de beneficencia.

Aun así, no podemos dejar de lado que una de las especificidades de la sociedad norteamericana es la debilidad de la diferenciación ideológica. Como nación joven, los Estados Unidos no han conocido ni guerras de religión ni revoluciones sociales, salvo la guerra entre el Norte y Sur. A los norteamericanos, a diferencia de los europeos, no les interesan demasiado las discrepancias ideológicas, como muestra su arraigado bipartidismo. Entre los dos partidos dominantes no hay prácticamente diferencias de ideología, aunque ambos se identifiquen con determinados estratos sociales. Es más, dentro de cada partido coexisten varias tendencias: liberales, conservadores, proteccionistas, partidarios del libre comercio, intervencionistas y no intervencionistas.

Estos partidos se centran en temas relevantes, como la bajada de impuestos, la reforma del sistema de ayudas sociales, la reducción de la burocracia, la seguridad nacional, una mejor eficacia militar, mientras comparten un sentimiento anticomunista (hoy también antiislamista) y el miedo a un debate que destruyera el consenso nacional e institucional. Esta «unanimidad» institucional se traduce en la ausencia de

toda la parte izquierda del espectro político, tal como existe en Europa. En un contexto de este tipo, no es extraño que la función principal de los partidos sea electoral, mientras que la ideológica se ha trasladado a la iniciativa privada.

Este repaso del carácter quintaesencialmente norteamericano de los *think tanks* no estaría completo sin referirnos a la tradición filantrópica —y a sus consecuencias fiscales— de los Estados Unidos. Los países sin tradición filantrópica ni leyes que favorezcan la filantropía privada carecen de recursos fundamentales para favorecer la investigación política independiente. La misma noción de *think tank* implica la independencia intelectual o, como mínimo, la autonomía respecto del Estado y los intereses institucionalizados.

Los Estados Unidos cuentan con miles de fundaciones y *think tanks* independientes del Estado. Su estatuto fiscal les permite recibir incluso el 90 por ciento de su financiación a través de donaciones privadas. La filantropía privada es sólo una parte de las redes asociativas norteamericanas; una tradición estrechamente vinculada a la cultura económica del país. El sistema capitalista privilegia la teoría de la oferta y la demanda, por lo que los investigadores de los *think tanks*, siguiendo este principio, no esperan que soliciten sus servicios para ponerse a trabajar. Ellos mismos fijan los objetivos que pretenden conseguir y trabajan, según un acuerdo tácito, de acuerdo con sus colaboradores, en proyectos de utilidad pública re-

conocida. Como en cualquier empresa, intentan después vender sus productos intelectuales y para eso recurren a las técnicas del marketing. No es extraño que un *think tank* ofrezca sus servicios a través de una página de publicidad de una revista. Todo eso implica el riesgo, a menudo considerable, de haber implicado durante meses a un grupo de investigadores en un proyecto que no encontrará cliente. Pero arriesgarse es un elemento fundamental de la ética capitalista y del carácter norteamericano. Se trata, sin embargo, de riesgos calculados: antes de iniciar cualquier investigación, hacen estimaciones y análisis, y la designación de los expertos adecuados no se lleva a cabo hasta después de largas deliberaciones.

Los *think tanks* se rigen por la economía de mercado. Se enmarcan plenamente en la cultura de los negocios. Aún más, son empresas regidas por la competitividad, las técnicas comerciales más modernas y otros elementos que condicionan la evolución de las empresas de nuestro tiempo.

Hay también una paradoja que ya hemos apuntado y que, aunque es inherente al fenómeno de los *think tanks*, debe ser tomada en cuenta. Nos referimos a la mezcla de fascinación y escepticismo —incluso desprecio— que causa la experiencia. Algunos autores explican que el hecho de criticar ferozmente a los expertos y a los intelectuales es una vieja tradición norteamericana, al igual que es habitual alabar la sabiduría y la inteligencia práctica de la ciudadanía. Este desprecio por la figura del intelectual es compartida

a veces por determinadas élites: el presidente Woodrow Wilson, a su vez intelectual de primer orden, advirtió del peligro que suponía otorgar demasiada importancia a los expertos. De hecho, en la sociedad norteamericana, todo va bien si los expertos ofrecen estudios valiosos y argumentos aplicables inmediatamente. Si la experiencia parece adulterada, el público y la clase política rechazan el producto y a los expertos. En pocas palabras, los expertos e intelectuales no tienen derecho a equivocarse.

En suma, la idiosincrasia norteamericana de los *think tanks* es innegable. También es evidente que ningún otro país ha generado un fenómeno como este y de estas proporciones. La experiencia privada, a pesar del recelo nacional hacia los especialistas, ha llegado a influir en todos los aspectos de la sociedad norteamericana. A causa de la dura ley del mercado, los *think tanks* están obligados a alcanzar y mantener los más altos niveles de excelencia. Unas cotas que difícilmente pueden conseguirse sin una financiación generosa.

## **Financiación**

La extrema variedad de organismos, institutos, foros y fundaciones que se incluyen en la denominación «think tank» implica fuentes de financiación múltiples. Es evidente que estas fuentes tienen un im-



pacto directo sobre sus relaciones con el poder. Así, algunos *think tanks* declaran abiertamente su voluntad de no depender de la Administración, sea cual sea, para así conservar una imagen de neutralidad propicia a ciertas funciones, como la mediación. El sistema de financiación de estos *think tanks* tiene que traducir igualmente esta voluntad de independencia política y basarse esencialmente en participaciones del sector privado, dando por sentado que cuando nos referimos a «dependencia» estamos hablando de la capacidad del *think tank* de continuar funcionando sin modificar sus objetivos o su línea de pensamiento y depender financieramente del poder cuando su tendencia política no es la de la Administración gobernante. Así pues, sus fuentes de financiación suelen ser siempre las mismas: legados, fundaciones, contribuciones de empresas privadas, contratos de investigación firmados con la Administración, el sector privado o las universidades, honorarios de conferencias, contribuciones económicas a seminarios, publicaciones, entrevistas, distintas prestaciones, etc.

Sólo algunos *think tanks* se financian a través de una única fuente. Se trata de los centros financiados por el Gobierno para sus necesidades, como el Office of Net Assessment, el Defense Policy Board (financiado por el Departamento de Estado). La inmensa mayoría de los *think tanks* tiene diversas fuentes de financiación.

La Brookings Institution, que reivindica su independencia y es uno de los *think tanks* más antiguos

de los Estados Unidos (el más antiguo de Washington) y uno de los más prestigiosos y estables financieramente, tiene un presupuesto anual cercano a los 40 millones de dólares, destinado a permitirle llevar a cabo investigaciones, estudios, actividades de cooperación, difusión de sus trabajos, así como remunerar a sus colaboradores. El dinero proviene de una fundación creada en el mismo momento que la institución por Robert Somers Brookings en 1927, pero también de donaciones y subvenciones de otras fundaciones, corporaciones y particulares. Las publicaciones –unos 50 títulos al año– son otra fuente de ingresos, así como los importes de las matrículas en el Center for Public Policy Education, que ofrece formación de alto nivel. Este sistema de financiación permite a la Brookings Institution evitar que los que los financian tengan algún tipo de influencia sobre sus proyectos y los resultados de sus trabajos de investigación.

A modo de ejemplo, veamos ahora el sistema de financiación y el grado de independencia de *think tanks* cuyo presupuesto se mueve entre los 3 millones y los 30 millones de dólares, con una plantilla de entre 35 y 200 personas. El Carnegie Endowment of International Peace dispone de un presupuesto anual de 19 millones de dólares. Se trata de un *think tank* muy independiente que obtiene sus recursos de alquileres inmobiliarios, de diversas contribuciones y de su publicación *Foreign Policy*, de gran prestigio internacional.

Fundado en 1977, el Cato Institute no acepta ninguna subvención ni contribución gubernamental para preservar su independencia. Su presupuesto anual, de 15 millones de dólares, se alimenta de aportaciones privadas, de los honorarios de sus conferenciantes y de sus publicaciones.

El Center for Nonproliferation Studies, fundado en 1989, se ha especializado en armas de destrucción masiva y en la formación de especialistas en la no proliferación de éstas. Este *think tank* independiente, bien representado en el extranjero y con cerca de 200 investigadores asociados, funciona con un presupuesto de 7 millones de dólares procedentes de donaciones privadas, de empresas y de fundaciones, y de la publicación, tres veces al año, de *The Nonproliferation Review*.

Creado en 1921, el Council on Foreign Relations, también se proclama absolutamente independiente. Exento de impuestos, con una plantilla de 200 personas, obtiene los ingresos previstos en su presupuesto anual (30 millones de dólares) básicamente de las cuotas de sus miembros, pero también de donaciones, legados, ingresos de su propia fundación y de contribuciones diversas, excluido cualquier tipo de aportación gubernamental.

La Heritage Foundation, creada en 1973, deliberadamente conservadora y defensora de los valores tradicionales norteamericanos y la libre empresa, tiene una plantilla próxima a las 190 personas y es el primer *think tank* que destina una quinta parte de su

presupuesto a la comunicación. Su presupuesto anual se acerca a los 30 millones de dólares, en el cual contribuyen sus miembros, empresas privadas y más de 200.000 simpatizantes a través de contribuciones directas y voluntarias.

El Hudson Institute, que tiene delegaciones por todos los Estados Unidos, tiene un presupuesto anual de 7 millones de dólares y obtiene sus ingresos de contribuciones privadas. La New America Foundation, creada en 1999, tiene un presupuesto de 3 millones de dólares y se financia a través de los mismos recursos que otras organizaciones independientes. Por su parte, el Center for Strategic and International Studies, uno de los *think tanks* más antiguos de los Estados Unidos, tiene un presupuesto anual de unos 18 millones de dólares que provienen, como en el resto de los casos, de contribuciones privadas, de la venta de sus publicaciones, pero también —en un 10 por ciento— de contratos gubernamentales.

Por último, conviene referirnos a la competencia de los *lobbies*. Numerosos *think tanks* son en realidad grupos militantes disfrazados que recaudan fondos telefónicamente o a través del correo. Hay que pensar que los *think tanks* disfrutan del estatus 501(c)3 que, a diferencia de los *lobbies*, los exime fiscalmente. De esta forma, algunos institutos acogen dos organismos: uno que ejerce activamente el *lobbying* ante los legisladores y los que toman las decisiones y otro que produce las informaciones y los argumentos... ¡para el *lobby*! Dicho en otras palabras, cada vez más los *lobbies*

integran en su estructura un *think tank*, lo cual es una excelente manera de esquivar las leyes fiscales pero que acaba generando una confusión de papeles. Las más conocidas de estas organizaciones híbridas que combinan investigación y militancia son el Citizens for a Sound Economy y el Family Research Council. La pregunta que hay que plantearse es: ¿hasta cuándo estas organizaciones que son de hecho grupos de presión agresivos más que institutos de investigación serán considerados *think tanks* en los medios políticos? Y sobre todo, ¿no llevará esta situación a una reforma fiscal que afecte directamente a los *think tanks*?

## **El mercado de las ideas: conservadores frente a liberales**

Como reflejo de la creciente polarización de la política norteamericana, la batalla de argumentos respecto de la intervención militar en Irak ha implicado numerosos *think tanks*, conservadores o liberales. Ya hemos descrito el papel crucial del PNAC, pero sus esfuerzos fueron apoyados por otros importantes centros de investigación. Es el caso de uno de los más influyentes, el American Enterprise Institute (AEI) que —conviene subrayarlo— aloja la sede del PNAC en sus dependencias.

Entre otros promotores de la guerra en Irak y del intervencionismo unilateral, encontramos el Hudson

Institute, el Center for Security Policy, muy vinculado a la industria armamentística y a Donald Rumsfeld, y el National Institute for Public Policy. En 2001, un informe de este último preconiza un mayor uso del arsenal nuclear. Tres de sus autores fueron reclutados por el presidente Bush para formar parte de sus asesores. Sin embargo, no todos los *think tanks* conservadores mantienen el mismo discurso. La Heritage Foundation, por ejemplo, defiende la retirada de las tropas.

Las victorias ideológicas de los *think tanks* de la derecha norteamericana no se limitan sólo a la política exterior del país. Como hemos señalado, en 1981 la Heritage Foundation propuso un «mandato para el cambio», un programa de gobierno que el presidente Reagan aplicó escrupulosamente durante su mandato. En 1988, el mismo *think tank* propone un «Orden del día conservador para la Administración de Bush» (padre) de 2.000 páginas. En 1995 es el turno del «Plan presupuestario para construir América». Estos programas gubernamentales son seguidos escrupulosamente por los gobiernos republicanos.

Gracias a eso, la Heritage Foundation crea nuevas técnicas de marketing de las ideas. Desde el momento en que un informe es sometido a la Cámara de Representantes y al Senado, envía por fax notas concisas sobre el proyecto a los miembros del Congreso. Este centrarse en la comunicación viene de lejos. Ya en 1994 creó un estudio de radio abierto a cualquier

personaje político que estuviera de paso por la capital de los Estados Unidos.

La Heritage Foundation es especialmente influyente y visible, pero otros *think tanks* conservadores prosperan tras ella. El Cato Institute, por ejemplo, pretende promover los «principios tradicionales americanos de gobierno limitado, de libertad individual, de mercado libre y de paz» Heredero de la ideología de Milton Friedman, este instituto se opone a las tesis intervencionistas de los neoconservadores, lo que le convierte en un *think tank* de conservadores aislacionistas, más próximos a Bush padre, y, por lo tanto, acusados de antipatriotas por los neoconservadores.

Los ejemplos podrían ser interminables (véase la tabla). De hecho, a finales de los años noventa, los sondeos revelaron que tres cuartas partes de los miembros del Congreso norteamericano y de sus equipos de consejeros personales estimaban que los *think tanks* conservadores tienen más influencia sobre la política del país que sus rivales liberales.

<b>Principales <i>think tanks</i> norteamericanos</b>	
<b>Nombre / Año de Fundación / Dirección URL</b>	<b>Finalidad</b>
Carnegie Endowment of International Peace 1910 <a href="http://www.ceip.org">www.ceip.org</a>	Afirma ser partidario de promover la cooperación entre las naciones y el compromiso de los EEUU con las organizaciones internacionales.
Council on Foreign Relations 1921 <a href="http://www.cfr.org">www.cfr.org</a>	Fomenta la comprensión de la escena internacional por parte de los EEUU. Patrocina estudios sobre economía y política exterior.

<b>Principales <i>think tanks</i> norteamericanos</b>	
<b>Nombre / Año de Fundación / Dirección URL</b>	<b>Finalidad</b>
Brookings Institution 1927 www.brookingsinstitution.org	De tendencia liberal y próximo a las posiciones demócratas.
American Enterprise Institute for Public Policy Research 1943 www.aei.org	Partidario de promover las ideas para empujarse al gobierno y organizar una fuerte política exterior y de defensa. Ha influido poderosamente en la política exterior del presidente Bush, Jr.
Rand Corporation 1946 www.rand.org	Primera organización que se denominó <i>think tank</i> . Actualmente está especializada en temas de seguridad nacional, ciencia y tecnología, y terrorismo.
Hudson Institute 1961 www.hudson.org	Centra sus esfuerzos en temas de educación, economía y tecnología. Desde sus filas se subrayó la importancia que tendría la tecnología de la información en el futuro.
Center for Strategic and International Studies 1962 www.csis.org	Su objetivo es subministrar información, análisis estratégicos y soluciones a los dirigentes internacionales.
Urban Institute 1968 www.urban.org	Creado por el presidente Johnson para analizar los problemas urbanos de los EEUU durante los años sesenta, actualmente continúa su labor de evaluación de políticas urbanas, sociales y microeconómicas.
Heritage Foundation 1973 www.heritage.org	Manifiesta creer en la libertad individual, la libre empresa, el gobierno reducido, una defensa nacional fuerte y los valores americanos. Sus miembros son comentaristas habituales de la cadena conservadora <i>Fox News</i> .
Cato Institute 1977 www.cato.org	Su objetivo es la defensa de los principios de la revolución norteamericana: libertad individual, gobierno reducido y libertad de mer-



<b>Principales <i>think tanks</i> norteamericanos</b>	
<b>Nombre / Año de Fundación / Dirección URL</b>	<b>Finalidad</b>
	cado. Son partidarios del escudo antimisiles.
Institute for International Economics 1981 www.iie.com	Se dedica a asuntos macroeconómicos y a la economía global. Pretende reformar el Fondo Monetario Internacional y alimenta ideológicamente organizaciones como la OMC, la APEC o la ALENA.
Center for Nonproliferation Studies 1989 www.cns.miis.edu	Su objetivo es evitar la proliferación de armas de destrucción masiva
Project for the New American Century 1997 www.newamericancentury.org	Su misión es: «El liderazgo norteamericano es bueno para los EEUU y para el mundo». Patrocinó la guerra de Irak y la justificó por la necesidad de democratizar al mundo árabe.
New American Project 1999 www.america.net	Su propósito es proporcionar nuevas voces y nuevas ideas al debate internacional, ya que fuerzas poderosas (desde el nacimiento de la era de la información a los cambios demográficos y la globalización económica) están rehaciendo los EEUU

Durante muchos años, la izquierda norteamericana no vio la necesidad de dotarse de *think tanks*, ya que consideraba que ya tenían las universidades. Esta es la razón del retraso de los liberales respecto de los conservadores en el mercado norteamericano de las ideas. Por lo menos dos terceras partes de los *think tanks* no independientes de los dos partidos políticos pertenecen al ámbito conservador. Más allá de las cifras, los *think tanks* conservadores gastan tres veces

más que sus homólogos de izquierdas. Mientras que estos últimos están a menudo especializados en temas concretos, como los derechos de las mujeres o la vivienda social, los conservadores cubren una variedad de asuntos más amplia: a finales de los años noventa, entre los *think tanks* que se definían como liberales, sólo el ocho por ciento era generalista, frente al 21 por ciento de los conservadores.

Incluso algunos *think tanks* se han creado muy recientemente con el ánimo de contrarrestar la mayoría conservadora y apoyar al candidato demócrata a la Casa Blanca. Es el caso del Center for American Progress, fundado en el 2003 con «sólo» un millón de dólares y ocho personas de plantilla. A finales de 2005, la plantilla había aumentado hasta 106 individuos y el presupuesto hizo lo mismo hasta 20 millones de dólares. Este *think tank* no deja de ser un claro ejemplo del vacío existente en el bando demócrata. La distancia es todavía notable, ya que a finales de 2007, en pleno fenómeno Obama, los tres *think tanks* conservadores más importantes gastaron 120 millones de dólares. En palabras de su fundador, Robert Boorstin, el Center for American Progress está financiado por gente rica y enfadada, como el millonario George Soros que se propuso derrotar a Bush. Durante la campaña presidencial de 2003, su presidente, John Podesta, multiplicó los argumentarios para el candidato demócrata John Kerry. Desde entonces, Boorstin se enorgullece de haber llevado el debate sobre Irak tanto a la izquierda como a la derecha pro-

poniendo un calendario de «redespliegue estratégico» que parece haber facilitado la discusión sobre la retirada de las tropas.

El Progressive Policy Institute (PPI) ha contribuido a definir la «tercera vía» a la que tanta afición tuvieron Bill Clinton y Tony Blair. Esta perspectiva considera que la oposición entre conservadurismo y socialdemocracia está obsoleta. Este *think tank*, fundado para Al From, inspirador de la doctrina, se considera que pertenece al centro-izquierda. El momento de gloria del PPI se produjo en 1999, cuando reunió a Clinton, Blair, Massimo d'Alema, Gerhard Schröder y Wim Kok para una conferencia titulada «La tercera vía: la gobernanza en el siglo xx». Algunas de las ideas del PPI, como las *charter schools*, las escuelas a la carta que permiten a los padres organizar la educación de sus hijos con mayor libertad, se inspiraron en coalición con otros *think tanks*, como, en este caso, el Democratic Leadership Council.

En cuanto al resto de los *think tanks* liberales, entre los cuales se encuentra el Institute for Policy Studies (IPS), parece que se los escucha menos. Este *think tank*, fundado en 1963, tiene por misión «transformar las ideas en acción por la paz, la justicia y el medio ambiente». Sus objetivos son diametralmente opuestos a los del PNAC: «El IPS trabaja en los Estados Unidos y varios lugares del mundo para promover un nuevo tipo de multilateralismo fundado en la ONU, la democracia y los ciudadanos» mientras lucha contra el «unilateralismo y el intervencionismo

militar norteamericanos, especialmente tras los atentados del 11 de septiembre». En los Estados Unidos el IPS colabora con el Center for Economic and Social Rights, y en Europa con el Transnacional Institute, una «cofradía mundial de universitarios activistas militantes» con sede en Amsterdam.

Entre los otros *think tanks* que resisten la oleada neoconservadora encontramos el World Policy Institute, de inspiración liberal internacionalista. Desde 1983 publica el *World Policy Journal* para ganar en izquierdismo a su primogénito, la fundación Carnegie, en especial abriendo sus tribunas a autores más jóvenes, más radicales, menos preocupados por el consenso o la imparcialidad.

También encontramos el Joint Center for Political and Economic Studies, «único *think tank* negro de la nación». Creado en 1970, esta organización estudia los asuntos económicos para mejorar las condiciones socioeconómicas de los afroamericanos y de otras minorías, ampliar su participación en los debates políticos y promover la comunicación y las relaciones interraciales y étnicas que «refuerzan el carácter pluralista de la nación».

Por su parte, el Center for Responsive Politics analiza la financiación de las campañas políticas con el fin de limitar la influencia del capital en los resultados electorales.

A raíz de lo que hemos visto hasta ahora, parece que los *think tanks* liberales se están organizando. Un ejemplo esclarecedor tuvo lugar en abril de 2005,

cuando setenta millonarios de sensibilidad liberal se reunieron en Scottsdale (Arizona) por iniciativa de Rob Stein, banquero y ex miembro de la Administración de Clinton. La reunión tenía tres objetivos: apoyar a los *think tanks* liberales, los centros de formación de jóvenes líderes demócratas y los medios de comunicación social favorables para contener a la Heritage Foundation, el American Enterprise Institute, la cadena de televisión *Fox News* y el Leadership Institute. Sin que se conozca la cantidad de dinero acordada, la máquina de coordinación de la financiación demócrata se puso en marcha. Teniendo en cuenta que George Soros dio más de 24 millones de dólares a grupos partidarios de los demócratas en 2004, setenta millonarios podrían marcar la diferencia.

Por último, no conviene que la bipolarización entre *think tanks* conservadores y demócratas impida ver la diversidad de contribuciones de los laboratorios de ideas en la gestión de los Estados Unidos. Del Rocky Mountain Institute ([www.rmi.org](http://www.rmi.org)), que propone vías alternativas para el desarrollo del hidrógeno como nuevo vector energético, a la Freedom House ([www.freedomhouse.org](http://www.freedomhouse.org)), que fomenta la democracia en Europa central y otras regiones del planeta, el mundo de los *think tanks* es múltiple y su contribución variada.

## ***Think tanks* la española**

En España, como en otros países europeos o asiáticos, los *think tanks* no son más que malas imitaciones o no son para nada auténticos *think tanks*. Sin embargo, las iniciativas creadoras de laboratorios de ideas no cejan en su empeño. Como muestra mencionamos los resultados de la encuesta realizada en 2007 por el Foreign Policy Research Institute sobre el estado de los *think tanks* en el mundo.

Según los datos obtenidos en esta investigación, en 2007 había en todo el mundo 5.035 *think tanks*, de los cuales 1.776 eran norteamericanos (374 tienen su sede en la capital, Washington) y 49 españoles. Lo más significativo de todo es que el periodo más prolífico en la creación de *think tanks* fue precisamente la década de 1990 (un promedio de 124 nuevos *think tanks* por año), es decir, una vez finalizada la guerra fría.

Ya hemos expuesto las principales razones por las que el fenómeno de los *think tanks* es por naturaleza norteamericano, más allá de encontrar sus orígenes en este país: fragmentación del sistema gubernamental, escasez de cuerpos que aglutinen los intereses privados, la complejidad cada vez mayor de los asuntos públicos y el aumento de perfiles políticos en el cumplimiento de cargos públicos.

Algunos de los factores que determinan este escenario son perceptibles en el sistema político español. La fragmentación también aparece en el Estado

de las autonomías, aunque en menor medida, y la politización de los gestores públicos es igualmente un elemento idiosincrásico de la política española. Por el contrario, fenómenos como la disciplina de partido o la fuerte influencia del corporativismo difieren del panorama norteamericano. Con todo, en nuestro sistema político, el número de organizaciones de análisis político se encuentra a años luz del norteamericano, aunque empiezan a aparecer.

En España, casi todos los partidos políticos importantes tienen una o varias fundaciones o centros de estudios adscritos. Estos *advocacy tanks* se financian especialmente por medio de aportaciones privadas y subvenciones públicas. En 2008, el Ministerio de Cultura repartió 7.053.932,16 euros entre las fundaciones ligadas a partidos políticos con representación parlamentaria, tal como se observa en la tabla.

<b>Advocacy tank (fundación)</b>	<b>Partido político al que está adscrita</b>	<b>Subvención del MC en el 2008 (euros)</b>
FAES	Partir Popular	2.861.302,29
F. Pablo Iglesias	Partido Socialista Obrero Español	2.800.000
F. Rafael Campalans	Partit dels Socialistes de Catalunya	470.000
F. Trias Fargas	Convergència Democràtica de Catalunya	186.072,57
Institut d'Estudis Humanístics Coll i Alentorn	Unió Democràtica de Catalunya	62.024
F. per a l'Europa dels Ciutadans	Izquierda Unida	238.104,34

<b>Advocacy tank (fundación)</b>	<b>Partido político al que está adscrita</b>	<b>Subvención del MC en el 2008 (euros)</b>
F. President Josep Irla i Bosch	Esquerra Republicana de Catalunya	193.672
F. Sabino Arana	Partido Nacionalista Vasco	97.000
F. Nous Horitzons	Iniciativa per Catalunya-Verds	69.721
F. Galiza Sempre	Bloque Nacionalista Gallego	61.970
F. Aragón XXI	Partido Aragonés	10.968,72

La fundación que más visibilidad ha adquirido en los últimos años (a partir de su creación) es la Fundación para el Análisis y los Estudios Sociales (FAES), la muestra más clara de *advocacy tank* español al mejor estilo neoconservador norteamericano, y adscrita al Partido Popular. No es la única adscrita a los populares que, además, tienen vinculados los *advocacy tanks* Humanismo y Democracia, y el Grupo de Estudios Estratégicos (GEES), que ha pretendido erigirse en la Heritage Foundation española a la cabeza de la ideología neoconservadora.

Sin embargo, el partido con más tradición en promover *advocacy tanks* es el Partido Socialista Obrero Español (PSOE), que cuenta con cinco fundaciones. Además de la conocida e histórica Fundación Pablo Iglesias –aunque menos visible que la popular y más joven FAES–, tiene adscritas la Fundación Jaime Vera, dedicada a la formación de cuadros, la Fundación Ramón Rubial, que se ocupa de la emigración, la Fundación Sistema, que publica revistas de análisis



sis y pensamiento político, y Solidaridad Internacional, una fundación centrada en la cooperación internacional.

Próximamente entrará en funcionamiento la Fundación Ideas (*Igualdad, Derechos, Ecología, Acción, Solidaridad*). Está previsto que agrupe la totalidad o la mayoría de las fundaciones vinculadas al PSOE y su función consistirá, según José Luis Rodríguez Zapatero, en producir nuevas ideas y proyectos para mantener el programa político del partido en constante sintonía con la modernización de la sociedad española.

Junto con estos *advocacy tanks*, en España conviven *think tanks*—formalmente no adscritos a ninguna fuerza política, pero que encuentran su lugar de influencia en entornos políticamente muy localizados—como la progresista Fundación Alternativas o las catalanas Fundació Catalunya Oberta y Centro de Estudios Jordi Pujol, de adscripción nacionalista.

Las causas de esta escasez de *think tanks* nacionales tienen que ver, entre otros motivos, con la reticencia de los empresarios a sufragar fines que no tengan una visibilidad inmediata. A pesar de las dificultades, algunos *think tanks* españoles disfrutaban de una notable reputación, especialmente en el ámbito del análisis de política exterior. Es el caso del Real Instituto Elcano, la Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior (FRIDE) y el Centro de Investigaciones de Relaciones Internacionales

y Desarrollo (CIDOB), o en temas de análisis político y social, la Fundación Jaume Bofill.

A pesar de estas iniciativas de la sociedad civil española, no hay duda de que hay limitaciones estructurales que retrasan el desarrollo del papel de la experiencia y de los expertos en la toma de decisiones públicas.

Para empezar, uno de los mayores obstáculos es la ignorancia de lo que es un *think tank* por parte de la población. Los españoles no son capaces de distinguir entre una asociación subvencionada y una fundación totalmente independiente, quizás por el «efecto FAES», que ha llevado a la idea mayoritaria de que todas las fundaciones de análisis de asuntos políticos son meras tribunas y aparatos comunicativos de los partidos políticos que las mantienen. La presencia continua de ministros, ex presidentes del Gobierno y otros líderes políticos en estos foros ha acabado por asociarlos inevitablemente con sus promotores.

La existencia de *think tanks* de partidos políticos no está reñida con su independencia intelectual. Lo hemos visto respecto a los Estados Unidos y Europa nos muestra otros ejemplos, como la fundación Friedrich Ebert, cercana al SPD alemán, o la Konrad Adenauer, aliada del CDU. El problema, en España, es que esta independencia no es tal o, al menos, no se percibe como a tal.

De todos modos, la mayoría de la sociedad española desconoce la existencia de estas organizaciones. Cuando se informa al público de su existencia —a tra-

vés de algún reportaje en la prensa escrita— faltan datos y la noción acaba siendo ambigua. Además, en general, se considera que no son de utilidad.

La cuestión se agrava con la estructura del sistema audiovisual español, que no ofrece ninguna posibilidad de que los expertos aparezcan en los programas de televisión. Pero no porque no se les invite, sino porque no hay programas de debate y reflexión sobre asuntos de actualidad. Y cuando los hay, los protagonistas son los nuevos «expertos militantes» de la sociedad española: los periodistas de los diferentes grupos mediáticos con sus vínculos respectivos con la mayoría de los grupos que forman el arco parlamentario español.

Aun así, España tiene un elemento favorable para la aparición de nuevas ideas: su descentralización. Lo que es un obstáculo importante en Estados como Francia, aquí es una oportunidad que, desgraciadamente, para desarrollarse requiere que cambien algunas cosas, entre ellas, el espacio mediático audiovisual al que tengan acceso los *think tanks*.

## THINK TANKS Y COMUNICACIÓN

Stefancic y Delgado identificaron los cinco factores del éxito de la contrarrevolución neoconservadora.

En primer lugar, la *concentración* en un mínimo número de ideas centrales, y la progresión sistemática de una en la otra, sólo después de haber alcanzado los objetivos definidos para cada una de ellas.

En segundo lugar, la planificación estratégica de los temas abordados. La coherencia ideológica de los temas escogidos era bastante potente y las pequeñas victorias iniciales ampliaron progresivamente el espectro de las posibles oposiciones.

En tercer lugar, los pensadores-activistas conservadores accedieron a una financiación más importante, aunque también es cierto que fueron más hábiles para recaudar fondos.

En cuarto lugar, la utilización de los medios de comunicación social también fue muy eficaz.

En quinto lugar, hicieron un mejor uso de las mentes, de la autoridad y de la experiencia, en particular ayudando a las personas de principio a fin. Así, por ejemplo, ayudaron a estudiantes partidarios de su ideología desde la universidad hasta su acceso a puestos de responsabilidad. La Heritage Foundation ofrece todos los años un centenar de estancias.

Por último, como nos recuerdan Boucher y Ro-yo (2006), tendríamos que añadir otro factor trascendental: si bien no es fácil introducir nuevas ideas en el debate político, a veces parece más fácil promover ideas aparentemente «nuevas» que otras más convencionales. Esta facilidad no depende de su conformidad con una visión ampliamente compartida del interés general, sino más bien de su carácter desfasado, que es lo que les asegura un determinado público.

No se tiene que un experto para saber que la estrategia que acabamos de exponer es una estrategia de comunicación. No sirve de nada tener ideas si no se saben comunicar o, en términos de marketing (de las ideas), «vender».

## **Hay que vender ideas**

Los *think tanks* son organizaciones de carácter eminentemente político y su principal meta es mejorar el proceso y el contenido de las políticas públicas. Su trabajo se dirige a estudiar los problemas so-

ciales para proponer soluciones políticas. Su materia prima es el análisis de las situaciones existentes y 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 participan en la elaboración de las políticas públicas.

El perfil ofrecido hasta el momento ha sido recogido por la mayor parte de los especialistas en el tema; pero es escasa la doctrina que destaca cuatro factores que consideramos 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 fondo (*fundraising*).

En segundo lugar, las ideas generadas por los *think tanks* tienen metas comunicativas que se articulan a través de unas relaciones públicas al servicio de una estrategia de marketing (*marketing public relations*), en las que el producto son las ideas. En otras palabras, la actividad primordial de estas organizaciones es la comercialización de las ideas, y las herramientas competentes son las técnicas de las relaciones públicas, sin despreciar, como señalaremos, el uso de las relaciones públicas desde una perspectiva estructural y estratégica, alejada de la mera comercialización.

En tercer lugar, algún autor, como Stone (1996), 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. En este punto aparece la dicotomía entre ideas e ideología. La separación también es belicosa y dependerá de la cultura corporativa de cada *think tank*. Los de marcada dependencia ideológica, conocidos como *ideological tanks*, son abiertamente productores de ideología. Aquellos 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, también en los Estados Unidos, los *state tanks*, más preocupados por cuestiones de los estados federados o de un determinado condado, que por problemas de ámbito nacional.

Esta diversidad de objetos de análisis impide proporcionar un desenlace unívoco a la cuestión formulada. Interrogarse sobre si los *think tanks* producen ideas o ideologías es un debate que nace herido de muerte; y no sólo porque la respuesta puede ser diferente según el *think tank* observado, o porque es ya de por sí espinoso distinguir cuándo nos encontramos ante una idea y cuándo ante una ideología — si es que es posible distinguir ambos términos—, sino por el hecho de que por encima de ambos conceptos

se impone a marchas forzadas el de interés. Interés que, vista su función de prestación de servicios que lo caracteriza, incluye tanto al instituto de investigación como al cliente que lo contrata. Desde este punto de vista —que les 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 confidendo*», y su destino se limita al uso interno y confidencial del cliente. Aun así, eso no excluye que la agenda de investigación de algunos *think tanks* esté determinada exclusivamente por el comité de investigación, sin ninguna posibilidad de intervención o condicionante por parte de los intereses privados.

Por último, en cuarto lugar, la aparición y el impulso de los *advocacy tanks* está dejando sin vigencia la distinción entre *think tanks* y grupos de influencia, desde el momento en que su actividad está dirigida a satisfacer los intereses de sus patrocinadores.

El caso de ExxonMobil es una buena muestra de ello. La gran compañía norteamericana ExxonMobil, primera empresa del mundo en ingresos (263.760 millones de euros en 2006) y primera potencia petrolera en valor bursátil (405.000 millones), utilizó las mismas tácticas de desinformación que la industria del tabaco respecto de la nicotina para neutralizar la tesis del cambio climático, con el fin de evitar o retrasar las políticas de reducción de la emisión de gases de efecto invernadero. En enero de 2007, la Union of



Concerned Scientist (UCS) hizo público un informe en el que afirmaba que, entre 1998 y 2005, Exxon invirtió 12,5 millones de euros en una red de 43 organizaciones y expertos dedicados a intervenir en el debate público para confundir a la opinión sobre la tesis del recalentamiento del planeta y la influencia de la emisión de gases.

En la presentación mencionada, el director de estrategia de la UCS afirmó: «ExxonMobil ha generado incertidumbre en torno a las causas humanas del calentamiento global de la misma manera que las compañías tabaqueras negaron que sus productos causarían cáncer de pulmón. Una inversión modesta pero eficaz ha permitido al gigante del petróleo poner en duda el calentamiento global para demorar la acción gubernamental, como la gran industria del tabaco hizo durante cuarenta años». El informe, titulado *Smoke, mirrors & hot air* (Humo, espejos y aire caliente), surgió en pleno cambio de rumbo de Exxon, que había revisado su política sobre este tema y en 2006 ya había cerrado el grifo de la financiación a los grupos más beligerantes.

Este es el caso del Competitive Enterprise Institute (CEI), un influyente *think tank* con sede en Washington D.C., que recibió casi 1,5 millones de euros por su acción en los medios de opinión. En 2006 el CEI llegó a difundir anuncios de televisión con escenas infantiles que relativizaban los riesgos de la emisión del dióxido de carbono. Kenneth Cohen, responsable de relaciones institucionales de Exxon-

Mobil, confirmó a principios de enero de 2007 que «otras cinco o seis» organizaciones particularmente activas en el debate sobre el cambio climático habían dejado de recibir fondos de la compañía.

Según el *Wall Street Journal*, el *cambio de clima* en Exxon ha llevado al grupo a entablar conversaciones con una veintena de otras grandes corporaciones industriales con el fin de considerar posibles medidas reguladoras de la emisión de gases, en una inédita ronda patrocinada por la asociación Resources for the Future, implicada en el debate y las políticas para hacer frente al cambio climático.

Esta serie de iniciativas se produjo a caballo entre el cambio político derivado de las elecciones legislativas de finales de 2006 que propiciaron la mayoría demócrata en el Congreso de los Estados Unidos, con el consiguiente temor de la industria petrolera relativo a que el legislativo impulsara medidas reguladoras en sentido contrario al de la Administración de Bush, que mantuvo una férrea obstrucción del protocolo de Kioto.

Desde el punto de vista ético, el caso de Exxon no es un buen ejemplo de cómo vender las ideas, pero sí que pone de manifiesto que esta comercialización y comunicación de las ideas es la función y la tarea primordial de los *think tanks*. Su razón de ser.

## Cómo vender las ideas

A principios de 1991, la consultora de relaciones públicas Hager Sharp de Washington D.C. recibió el encargo de un cliente que quería concertar una reunión en el Capitolio para presentar un estudio en forma de libro sobre la financiación de la atención sanitaria. Hager Sharp se reunió con diferentes parlamentarios para estimar el interés en el tema y asesoró al cliente sobre las diversas tácticas para sacar partido informativo a la presentación. También reclutó a parlamentarios y periodistas para asistir a la reunión informativa. Esta historia forma parte de la rutina diaria de las consultoras de relaciones públicas de las capitales de Estado norteamericanas. Lo que le otorga singularidad y despierta nuestro interés es el hecho de que el cliente era la Brookings Institution, el *think tank* más reputado de los Estados Unidos, impulsor del Plan Marshall e instructor de los presidentes de los Estados Unidos.

Esta historia cuenta la creciente presencia de las relaciones públicas en las tareas diarias de los *think tanks*. Como expuso el entonces presidente de la Brookings Institution, Bruce K. MacLaury, la preparación de aquel acto era un hecho inusual en su organización, sin embargo, dada su efectividad, continuarían utilizando las consultoras de relaciones públicas para promocionar sus publicaciones.

Hoy en día, eso es una realidad: las publicaciones e informes mencionados analizan en los principales

medios informativos, al tiempo que sus investigadores más destacados aparecen en los programas de debate con más audiencia. El emplazamiento de líderes de opinión en los medios es una de las tácticas inherentes en los *think tanks* contemporáneos.

El caso de la Heritage Foundation (barco insignia del movimiento intelectual conservador) es todavía más significativo. Su equipo de relaciones públicas está formado por una veintena de personas. Sus expertos aparecen regularmente en los programas de televisión de las principales cadenas del país. Sus conferencias se retransmiten regularmente por C-SPAN y Fox Network. En 1993, el entonces presidente Edwin Faulner explicaba: «Cuando iniciamos nuestra actividad [en 1973] nos calificaron de ultraderechistas o de extrema derecha. Hoy, nuestras ideas pertenecen a la corriente dominante».

Así, 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, implica que el papel de la comunicación sea vital en su actividad difusora, análogamente a lo que sucede con los otros grupos de influencia, como las ONG o los movimientos sociales. Pero la gran diferencia con respecto a estos últimos es que mientras que los grupos activistas tienen que captar la atención informativa organizando acontecimientos demostrativos de la existencia de un conflicto en detrimento

de las ideas que defienden, los medios de comunicación, algunos de ellos afines (como es el caso de la conservadora cadena de televisión *Fox News*) se interesan por las ideas de los *think tanks* y no por sus actos reivindicativos.

Con respecto a las ideas conservadoras, los que hablan del desarrollo de esas ideas no se dedican tanto a producirlas como a comercializarlas como un producto. La muestra más clara de ello proviene de nuevo de la Heritage Foundation, que destina aproximadamente el 35 por ciento de su presupuesto — mucho más que el resto de *think tanks*— al marketing de sus productos.

Aun así, los dirigentes de los *think tanks* eluden su condición de meros estrategas del marketing. Esta es también la opinión de Smith (1991), uno de los primeros estudiosos del fenómeno, cuando considera que las tácticas del marketing, aunque eficaces a corto plazo, no son necesariamente los ingredientes adecuados para influir a largo plazo en el proceso político ni para entablar un diálogo público relevante. Un diálogo que se articula y se hace más eficaz a través de las estrategias de relaciones públicas. Y por eso el llamado «mercado de las ideas» es una metáfora insuficiente para comprender el impacto de los *think tanks* en la sociedad norteamericana, a pesar de haber conducido a los especialistas del marketing —al lado de los de relaciones públicas— a ocupar puestos destacados en sus plantillas.

Esta situación evidencia la naturaleza informativa con que se presentan los mensajes de los *think tanks*. Los medios utilizados así lo demuestran. A mediados de la década de 1980, los 25 principales institutos de investigación política de los Estados Unidos publicaron unos 250 libros y más de 1.000 informes y conferencias. La organización de jornadas, reuniones o congresos es también uno de los instrumentos genuinos de las acciones de relaciones públicas de los *think tanks*. 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 ante 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 esmerado 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*: apelar directamente al público a través de los medios informativos para conseguir el apoyo a una iniciativa, idea, causa, etc. La estrategia del *going public* de los *think tanks* tiene como objetivo generar datos, una información que se transmite a la audiencia, a los ciudadanos, a los futuros votantes a través de los medios tradicionales y de Internet.

La política de presencia mediática, propiciada por el aumento de los debates públicos y la misma estructura de la programación televisiva, ha llevado 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. Como consecuencia, los *think tanks* han acabado 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. Así, por ejemplo, la estrategia de desinformación de ExxonMobil para evitar las políticas de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero movilizó en 2007 a más de cuarenta *think tanks*, incluyendo la participación mediática del mismo número de expertos, entre los cuales había académicos, investigadores y asesores científicos, como el catedrático Frederick Seitz o Robert C. Balling, Jr., autor de un libro sobre el tema.

Esta situación comporta la transformación, cada día más inevitable, de los *think tanks* en *advocacy tanks*, como resultado del aumento en el uso que han hecho de las relaciones con la prensa, en un claro exponente del papel influyente de las relaciones públicas en el intercambio de los mensajes políticos y de la dimensión comunicativa de estos nuevos líderes de opinión.

## Bibliografía

- Boucher, S.; Royo, M.** (2006). *Les think tanks: Cerveaux de la guerre des idées*. París: Editions du Felin.
- Castillo, A.** (2001). *Los grupos de presión ante la sociedad de la comunicación*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Cockett, R.** (1994). *Thinking the unthinkable: Think-tanks and the economic counter-revolution, 1931-1983*. Londres: Fontana Press.
- George, S.** (2007). *El pensamiento secuestrado*. Barcelona: Icaria.
- McGann, J. G.; Weaver, R. K.** (eds.) (2000). *Think tanks & civil societies: Catalysts for ideas and action*. New Brunswick: Transaction.
- Rich, A.** (2004). *Think tanks, public policy, and the politics of expertise*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Smith, J. A.** (1991). *The idea brokers: Think tanks and the rise of the new policy elite*. Nueva York: The Free Press.
- Stefancic, J.; Delgado, R.** (1996). *No mercy: How conservative think tanks and foundations changed the American social agenda*. Filadelfia: Temple University Press.
- Stone, D.** (1996). *Capturing the political imagination: Think tanks and the policy process*. Londres: Frank Cass.



- Vergés, J.** (ed.) (2006). *Cons i neocons: El rerefons filosòfic*. Girona: Documenta Universitaria.
- Weaver, R. K.** (1989). «The changing world of think tanks». *PS: Political Science and Politics*. Septiembre, pág. 563-578.
- Xifra, J.** (2003). *Teoría y estructura de las relaciones públicas*. Madrid: McGraw-Hill.