

Els *think tanks*

Jordi Xifra

Edició: Jordi Pérez Colomé
Direcció editorial: Lluís Pastor

Disseny del llibre i de la coberta: Natàlia Serrano
La UOC genera aquest llibre amb tecnologia XML/XSL.

Primera edició: desembre 2008
© Jordi Xifra, del text
© Editorial UOC, d' aquesta edició
Rambla del Poblenou, 156, 08018 Barcelona
www.editorialuoc.com
Impressió: Reinbook

Aquesta obra està subjecta –si no s'indica el contrari– a una llicència Creative Commons de Reconeixement-No Comercial-Sense obra derivada 3.0 Espanya. Poden copiar, distribuir i comunicar públicament, sempre que reconeguen els crèdits de l'obra (autoria, Editorial UOC) de la manera especificada pels autors i l'Editorial que la publica. No poden fer ús comercial ni obra derivada sense el permís de l'Editor i dels autors. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/deed.ca>

Què vull saber

Lectora, lector, aquest llibre li interessarà si vostè vol saber:

- Què és un *think tank* i com van aparèixer.
- Quants tipus hi ha i quin és el seu rol.
- Qui hi treballa.
- Com "venen" les seves idees i en quin mercat actuen.
- Quins són els principals *think tanks* nord-americans.
- Quina importància tenen fora dels Estats Units.

Índex de continguts

Què vull saber	3
El pensament al servei de l'acció política	7
RADIOGRAFIA DELS 'THINK TANKS'	11
Un concepte relliscós	11
Una història política	14
Una legitimitat difícil	26
Una llarga llista de funcions	34
Les tipologies	37
Una estructura especialitzada	43
Un fenomen essencialment nord-americà	49
Un finançament múltiple	56
El mercat de les idees: conservadors 'versus' liberals	61
'Think tanks' a l'espanyola	69
'THINK TANKS' I COMUNICACIÓ	75
Cal vendre idees	76
Com vendre les idees	82
Bibliografia	89

El pensament al servei de l'acció política

Per a un *think tank*, com per a Auguste Comte, les idees són les que governen el món. Aquesta afirmació del sociòleg francès subratlla la dubtosa potència d'aquestes forces espirituals de les quals es nodreixen els homes i la humanitat. L'emergència d'aquestes organitzacions "productores d'idees" en el sistema institucional constitueix, doncs, un aspecte essencial de la vida política.

Un *tank* és un dipòsit, un contenidor. Alguns podrien associar a aquesta paraula la idea de poder, fins al punt d'adoptar l'accepció tecnicooperativa del terme que trobem, per exemple, en *main battle tank*: carro de combat. Per tant, no és erroni pensar que aquestes organitzacions, la vocació de les quals és pensar (*think*), exerceixen un poder i participen eficaçment en l'elaboració de conceptes, doctrines, estratègies i polítiques en nombrosos àmbits.

Als Estats Units, la seva influència és evident tant a escala local com nacional, fins i tot internacional. Participen així mateix en la formació d'intel·lectuals de les elits polítiques nord-americanes i ocupen un

lloc primordial en el camp de la investigació. Les més grans personalitats de la política dels Estats Units han passat en algun moment de la seva carrera per aquestes institucions la història de les quals és, en alguns casos, llarga.

Inseparables de la societat nord-americana, els *think tanks* no són fàcilment exportables a altres sistemes i països, ja que constitueixen el reflex d'una cultura essencialment anglosaxona i d'una peculiar governança democràtica. Tot i així, han estat objecte de múltiples intents de ser traslladats a les democràcies occidentals i orientals. L'adaptació no ha funcionat; però el més important és identificar la seva significació i el seu impacte sobre la marxa de les coses —és a dir, sobre l'evolució de les idees, del maneig de la política, de la gestió de les crisis, del creixement econòmic o del progrés tècnic— i treure conclusions i aprendre lliçons per al funcionament de les nostres institucions. Una de les primeres lliçons consisteix en la coherència entre les necessitats expressades o sentides, els mitjans desplegats per satisfer-les, els individus utilitzats per dur-les a terme i els resultats obtinguts.

Amb tot, s'han realitzat pocs treballs sobre els *think tanks*. Les definicions i les anàlisis són lluny del consens. El nostre objectiu, doncs, és intentar delimitar aquest fenomen en tots els seus aspectes (primera part), com a institució essencialment nord-americana, i exposar també els intents de crear laboratoris d'idees

o fundacions al servei del debat polític en països com Espanya, indicant les seves limitacions.

Unes limitacions que no se cenyeixen únicament a la idiosincràsia del sistema polític dels Estats Units, sinó també a l'àmbit comunicatiu (segona part). En efecte, avui també hem d'aproximar-nos al fenomen dels *think tanks* des de la perspectiva de la comunicació persuasiva, del màrqueting de les idees, especialment en democràcies com la nostra, on partits i dirigents polítics han vist en aquestes organitzacions un potent instrument de comunicació política i de relacions públiques al servei dels seus interessos.

RADIOGRAFIA DELS 'THINK TANKS'

Un concepte rellescós

El terme *think tank* va aparèixer a partir de la Segona Guerra Mundial i es va consolidar durant la postguerra. Es va utilitzar per descriure les organitzacions d'investigació militar. Actualment, als Estats Units hi ha al voltant de mil cinc-cents *think tanks*. El seu impuls es deu a una sèrie de factors com el final de la guerra freda i, més tard, del comunisme, els conflictes ètnics europeus, l'atur i la pobresa generats per la crisi econòmica internacional, el col·lapse dels sistemes de sanitat pública i privada, el nou panorama internacional derivat dels atemptats de l'11 de setembre de 2001 o la crisi econòmica de 2008.

La noció de *think tank* és rellescós. Per aquest motiu, per aclarir què són els *think tanks* i quines són les seves fronteres —si és que n'hi ha— estructurals, funcionals i operatives en relació amb altres figures similars, cal adoptar una metodologia fonamentada en l'observació i l'anàlisi d'aquelles organitzacions que es consideren com a tal.

La seva realitat demostra la diversitat de mides, estructures, àrees polítiques d'anàlisi i significació política dels *think tanks*. Alguns es manifesten no implicats ideològicament. D'altres gaudeixen de motivacions polítiques i ideològiques. Uns tenen un tarannà acadèmic, basat en la investigació i adaptat als interessos universitaris, mentre que n'hi ha més compromesos amb la defensa i el màrqueting de les idees. L'especialització també és un element diferencial. Sense anar més lluny, trobem *think tanks* per a temes de medi ambient, altres centrats en àmbits geogràfics determinats o fins i tot especialitzats en política internacional.

Un factor crucial al qual s'ha prestat poca atenció és el de la dimensió mediàtica dels *think tanks*: la seva relació amb els mitjans de comunicació. Com a lliurepensadors, han d'informar els seus públics. Aquests públics són essencialment dos: els que prenen les decisions públiques i els mitjans de comunicació social. Es crea així una dinàmica que ha generat la interdependència entre les organitzacions d'anàlisi política i els seus públics, que s'ha derivat en una necessitat mútua.

La presència de l'etiqueta "*think tank*" en un informe d'una organització és aparentment una garantia d'atenció mediàtica. Aquesta necessitat mútua ha arribat a desnaturalitzar l'activitat dels *think tanks* que, en actuar com a mers agents de premsa, s'han sotmès

als imperatius de la cobertura i la presència mediàtiques.

Arribats a aquest punt i malgrat les dificultats conceptuals exposades, entenem que, en termes generals, un *think tank* és una organització formada per intel·lectuals i analistes diversos, que rep contractes o encàrrecs d'organitzacions públiques o privades per analitzar idees i projectes, i proposar formes d'aplicació de les diferents activitats governamentals o industrials per ser difoses a través dels mitjans de comunicació social i influir així en el debat públic.

Entre altres aspectes que cal tenir en compte a l'hora de definir-los, hem de considerar que es tracta d'organitzacions permanents encarregades de subministrar una producció original de reflexions, anàlisi i assessorament, però que no estan al càrrec de missions governamentals. A més, la seva feina té, o hauria de tenir, l'ambició, explícita o implícita, de servir a una determinada concepció del bé públic, per oposició a les organitzacions amb un afany únicament comercial i lucratiu.

Encara que els *think tanks* no duguin a terme activitats de pressió i influència parlamentàries pròpiament dites fan un paper molt notable en el desenvolupament d'estratègies d'influència, ja que la seva opinió és una de les més considerades a l'hora d'abordar qualsevol assumpte d'índole pública o política.

Una història política

Els *think tanks* no van sorgir del no-res a començaments del segle XX als Estats Units. Van néixer de l'ideal progressista que va dominar les polítiques de McKinley i Roosevelt, com també de l'entusiasme per unes ciències socials que començaven a consolidar-se. El procés polític requeria l'aplicació dels nous mètodes científics que havien estat testats en l'àmbit industrial: l'expertesa i la investigació, afavorides per les universitats de l'època, s'havien d'emprar per professionalitzar el joc polític.

A això es va sumar la multiplicació de nous problemes sovint relacionats amb la fi de l'Amèrica del Nord rural i amb la dominació industrial i el consegüent apogeu del proletariat urbà, que van generar greus problemes socials que van convertir en inhumà el tradicional *laissez-faire* del liberalisme econòmic clàssic. En aquest context, la ciència es va convertir en la panacea universal i, segons molts, l'Estat havia de responsabilitzar-se de solucionar les qüestions socials que fins a la data eren competència gairebé exclusiva de les associacions de beneficència.

Tanmateix, l'entusiasme per les ciències socials no era general. Hi havia qui advertia els reformadors de les conseqüències negatives de l'intervencionisme estatal. Amb tot, el paper de l'expert –novingut al món de la política– s'anava afirmant, encara que es va

limitar durant força temps a assessorar líders polítics i a suggerir alguna que altra iniciativa legislativa, sense intentar influir sobre les decisions polítiques en el sentit en què ho fan els *lobbies*. Fins a la Primera Guerra Mundial aquests experts van assessorar el Congrés nord-americà i la Casa Blanca.

Encara que els seus serveis eren individuals, a aquests intel·lectuals no els mancava ambició política ni esperit emprenedor, per la qual cosa alguns van intentar, sense massa èxit, crear instituts d'investigació. El que realment va transformar aquests instituts efímers en institucions estables va ser l'adveniment d'una nova institució nord-americana: la fundació filantròpica.

A començaments del segle XX, aquestes fundacions filantròpiques van finançar nombrosos instituts d'investigació, en van arribar a crear alguns, i van oferir als investigadors sorgits de les universitats un estatut respectable i els recursos financers necessaris per desenvolupar la seva tasca. Les grans fundacions filantròpiques, algunes de les quals encara existeixen, portaven el nom del seu fundador, generalment líders del món de la indústria o de les finances. La fundació Carnegie (1911) d'Andrew Carnegie, o la fundació Rockefeller (1913) de John D. Rockefeller, Jr. són les més representatives.

Tanmateix, el punt d'inflexió cap al que avui coneixem com un *think tank* va ser la creació, el 1907,

de la Russell Sage Foundation (www.russellsage.org) amb l'objectiu de formar una nova elit política capaç de portar el Govern federal a encarregar-se dels problemes socials, ja que les associacions de beneficència estaven desbordades pel nombre i la complexitat d'aquests problemes. El mateix any, 1907, també es va fundar a Nova York el Bureau of Municipal Research, amb la mateixa finalitat però enfocat cap a una reforma dels mètodes de govern local. Al Bureau col·laboraven homes de negocis influents i universitaris dels departaments de dret i finances de les universitats més prestigioses nord-americanes.

D'acord amb els desigs dels seus fundadors o benefactors, aquests primers *think tanks* eren absolutament neutres respecte dels partits polítics, la qual cosa els va fer guanyar-se una legitimitat i una autoritat inqüestionables davant dels legisladors que hi van recórrer cada cop més. La galopant dependència de la tècnica dels nous problemes en un país que es va convertir en potència mundial requeria una expertesa que els governants no tenien perquè posseir.

Per la seva banda, els experts i especialistes reconeixien que una independència total del Govern, del món de les finances i de la indústria, dels partits polítics o, fins i tot, dels interessos particulars, era la condició ineludible de la seva credibilitat. D'aquesta manera, la filantropia apareixia com la nova forma emergent de la vida política nord-americana; la qual co-

sa permetia l'existència d'instituts d'investigació lliures de qualsevol fidelitat, fins i tot cap als seus fundadors-benefactors.

Arribats a aquest punt i des d'una òptica històrica, podem afirmar, tanmateix, que l'apogeu dels *think tanks* moderns va ser paral·lel al de la potència nord-americana, fins al seu lideratge mundial. En aquesta evolució podem distingir quatre fases.

La primera fase, que inclou el període de la Primera Guerra Mundial i la posguerra immediata, va estar marcada per l'aparició d'alguns organismes apolítics que es van atorgar la missió d'ajudar, a través de consells assenyats, el seu Govern en qüestions internacionals. Va ser el cas de l'Institute for Government Research, creat el 1916 i que el 1927 es va dissoldre per donar pas a la Brookings Institution, una de les institucions més venerables de Washington D.C.

Un altre exemple el constitueix The Inquiry, grup creat durant l'hivern de 1917-1918 pel coronel Edward M. House, conseller de Woodrow Wilson, que es va fixar com objectiu el fet de preparar la posguerra a Europa. Aquesta organització havia assessorat els membres de la delegació nord-americana durant la Conferència de Pau de París, el 25 de gener de 1921, i es va convertir, aquell mateix any, en el Council on Foreign Relations, una institució que també té un pes històric considerable.

D'altra banda, a començaments de la dècada de 1920 l'entusiasme per les ciències socials havia decaïgut. L'expertesa havia mostrat les seves limitacions però les nocions de rigor, precisió i eficàcia continuaven sent les claus de la "democràcia intel·ligent", segons les paraules de Wesley Mitchell, fundador el 1920, a Nova York, del National Bureau of Economic Research, un *think tank* –encara existent– que va obtenir aviat l'èxit gràcies als seus treballs sobre els cicles econòmics i el creixement econòmic a llarg termini, que van demostrar la utilitat dels economistes professionals en l'elaboració de la política nacional.

En la mateixa línia, Herbert Hoover, secretari de Comerç i futur president dels Estats Units, va crear el 1919 un nou *think tank*, la Hoover Institution on War, Revolution and Peace, al si de la Universitat de Stanford (Califòrnia). Els seus arxius sobre les conseqüències de la Primera Guerra Mundial i, després, sobre les revolucions comunistes (rusa i xinesa) són únics al món.

El crack de 1929 i la Gran Depressió van suposar una ruptura en la història de les ciències socials: les estadístiques es van convertir en poc fiables o errònies, o fins i tot inútils, els estudis de moviments socials van resultar inadequats i, conseqüentment, es va tornar a dubtar del valor dels experts. Tot i així, no va ser la fi dels experts en ciències polítiques, ja que l'arrel

tècnica dels problemes polítics i socials convertia els polítics professionals en dependents dels experts.

Si els experts utilitzats fins aleshores havien fallat, es tractava de buscar-ne d'altres més competents, mentre que potser era el moment de substituir els coneixements "desinteressats" per anàlisis basades en arguments polítics. Va arribar el moment, doncs, d'acabar amb la sacrosanta neutralitat dels experts per així permetre'ls dir que el que pensaven eren alternatives polítiques beneficioses.

El candidat Franklin D. Roosevelt havia promès al país el *New Deal* per sortir de la crisi. Ja en la campanya electoral va crear el seu famós *brain trust* (associació de cervells), un grup d'experts que li proporcionava els coneixements sobre tots els problemes possibles, que, de fet, actuava com un *think tank* al servei de la presidència i del Govern. Aquest grup es va mantenir fins a 1933, un temps massa llarg que va provocar que l'opinió pública percebés Roosevelt com una marioneta manipulada pels seus consellers.

¿Com podríem dissociar la política del *New Deal* de la influència del teòric John M. Keynes, o de l'eminent jurista Felix Frankfurter? El que va fomentar la tesi de la manipulació de Roosevelt va ser tant la forta personalitat dels seus assessors, com el fet que els va recol·locar després en càrrecs públics, cosa que va iniciar una pràctica actualment en plena vigència, coneguda com *spoils system* o *revolving door* (porta giratò-

ria), que va obrir el camí de la politització dels experts.

La segona fase correspon al final de la Segona Guerra Mundial i l'emergència de la superpotència nord-americana, enfrontada a la guerra freda i a qüestions com la dissuasió nuclear. En aquell temps, els Estats Units havien invertit molts diners en organismes d'investigació com la Rand Corporation (*Rand: Research and Development*) que va iniciar modestament les seves activitats el 1948 com una oficina d'estudis finançada per l'exèrcit de l'aire nord-americà i organitzada d'acord amb els seus interessos. Aquí es van establir per a les generacions futures les bases de la planificació moderna, dels escenaris de crisi, de la teoria dels jocs i de la negociació estratègica.

Amb el sistema de finançament de la Rand Corporation apareixia un nou tipus de *think tank* amb vincles contractuals amb l'Estat. En efecte, aquest *think tank* es finançava gairebé exclusivament a través de contractes governamentals. L'exèrcit de l'aire subventionava experts per a l'elaboració d'informes específics. La Rand va ser el prototip d'uns 300 *think tanks* que es van crear seguint el seu model i va ser amb la seva irrupció que el terme *think tank* va accedir al vocabulari. Convé destacar que la naturalesa contractual de la relació situava l'expert en una situació híbrida: deslliurat de tota servitud governamental però no totalment independent com afirmava el seu esta-

tut, ja que havia de col·laborar en informes imposats, la qual cosa explica que els contractes fossin generalment curts.

Una altra característica d'aquesta segona fase és la competència que es va establir entre els *think tanks*, a causa que els "clients" sol·licitaven diferents ofertes, analitzant les propostes d'expertesa, seleccionant la programació de la investigació que els mereixia més confiança i valorant el preu abans de decidir-se per un *think tank*. D'aquesta manera, el mercat de l'expertesa va començar a prendre forma en la dècada de 1950. La competència era paral·lela a l'apogeu de les noves tècniques comercials del màrqueting i la publicitat. Aquest és un dels aspectes que converteixen els *think tanks* en un fenomen nord-americà: els serveis i les idees, com qualsevol altre producte, s'havien d'oferir al consumidor.

En aquesta mateixa dècada, la Rand Corporation i altres *think tanks* van aportar capacitats i habilitats inqüestionables i reconegudes en temes com el creixement econòmic i l'estratègia nuclear. El prestigi dels pensadors va créixer —almenys durant un temps— i la presència dels *think tanks* en l'escena política es va ancorar durant molt de temps i es va adequar a les necessitats de cada època. Així va succeir, per exemple, amb dos dels més prestigiosos: l'American Enterprise Institute (AEI) i el Hudson Institute. Creats el 1943 i el 1961, respectivament, van saber imposar-se

i accedir a la notorietat gràcies a la seva capacitat per explotar les ganys d'alliberament que començaven a aflorar.

En un període convuls en què la nació s'enfrontava a temes com els drets cívics per a la comunitat negra, la guerra freda i la del Vietnam, l'AEI i el Hudson van anar, com era el seu costum, contracorrent, la qual cosa va afavorir la creació de nous *think tanks* d'esquerres, segurs de poder oferir alternatives als mètodes fallits i fer triomfar per fi els ideals socialistes als Estats Units.

Gràcies a estudis en profunditat i a una disponibilitat permanent que els permet respondre puntualment a les necessitats dels decisors, els *think tanks* d'aquesta generació han tingut una gran influència en la preparació de les grans decisions. Partidistes però alhora reactius, la conservadora Heritage Foundation i el seu homòleg liberal, l'Institute for Policy Studies, exerceixen diàriament el seu paper no solament per al poder executiu i el Congrés dels Estats Units, sinó també per a la societat civil.

La tercera fase en l'evolució històrica dels *think tanks* té lloc, després de les crisis petrolieres de la dècada de 1970, als Estats Units i a Europa. En relació amb els seus antecessors, les organitzacions que es creen en els últims tres decennis del segle XX són molt més especialitzades i algunes d'elles defensen punts de vista particulars. L'únic objectiu de molts

centres d'investigació és un sector de l'activitat política, com el medi ambient (Öko Institut, a Alemanya), la pau (Center for Freds og Konfliktforskning, a Dinamarca) o les polítiques socials (European Center for Work and Society, a Holanda). Són, tanmateix, *think tanks* militants, que segueixen el model de l'Heritage Foundation. Coneguts –com veurem– com *advocacy tanks*, defensen una causa i competeixen en un mercat cada vegada més saturat d'idees.

Finalment, la quarta fase comença al final de la guerra freda i la caiguda del mur de Berlín. A més de suposar un apogeu d'organitzacions per a l'anàlisi política a l'Europa de l'Est, que són considerades una alternativa flexible i moderna als burocràtics centres d'anàlisi de l'època comunista, els *think tanks* nord-americans van veure-hi una oportunitat única per estendre la seva influència, especialment els liberals.

El resultat va ser que una tercera part d'aquests nous centres d'investigació van reprendre termes com ara "mercat lliure", "liberalisme" i "reforma" en la seva raó social. En són bons exemples el Lithuanian Free Market Institute de Vilnius o el polonès Gdansk Institute for Market Economics. En haver estat sovint l'única font d'expertesa disponible, aquests centres han influït considerablement en l'agenda de les privatitzacions i la reestructuració dels aparells estatals de l'Europa de l'Est.

Una altra de les característiques d'aquesta fase és la internacionalització creixent dels *think tanks*. Els especialitzats en la Unió Europea, per exemple, han passat d'una desena, a finals dels anys vuitanta, a una quarantena el 2004, la qual cosa reflecteix l'augment de les competències de la Unió Europea, la importància de les decisions preses a Brussel·les i, finalment, el seu poder. Els atemptats de l'11 de setembre de 2001 també van influir en la creació de *think tanks* especialitzats en el tema del terrorisme, tant als Estats Units com a Europa. Però els primers que van reaccionar al final de la guerra freda van ser els *think tanks* nord-americans, conscients que s'obria un nou camp d'acció per als Estats Units, en el qual la potència nord-americana podia reconfigurar l'entorn mundial d'una manera més d'acord amb els seus interessos.

Va ser així com va néixer el Project of New American Century (PNAC), que, sota la presidència de George W. Bush, ha influït de manera taxativa en la política exterior dels Estats Units. Es tracta d'un clar exemple de la gran influència que han adquirit els *think tanks* en la preparació de les grans decisions. Una influència que, mal gestionada, pot donar lloc a resultats perniciosos que posen en dubte la mateixa legitimitat dels *think tanks*. El cas més evident i actual, encara que no l'únic, és el del PNAC esmentat.

Però abans d'exposar-lo i reflexionar-hi, no podem acabar aquest passeig històric sense una breu radiografia estadística de la situació actual dels *think tanks* als Estats Units, d'acord amb les dades de l'enquesta realitzada el 2007 pel Foreign Policy Research Institute en el marc del programa *Helping bridge the gap between knowledge and policy*.

L'any 2007 hi havia 1.776 *think tanks* als Estats Units, dels quals el 91 per cent es van crear a partir de 1951. Trobem més *think tanks* creats a partir de la dècada de 1970 que anteriorment. De fet, el 58 per cent s'han fundat en els últims 25 anys. El nombre de *think tanks* s'ha més que doblat des de 1980. Dels creats a partir de 1970, la majoria estan especialitzats en una o més problemàtiques públiques. Una cinquena part té la seva seu a Washington D C i més de la meitat estan vinculats a una universitat.

Segurament la crisi econòmica de 2008 suposarà l'inici de la cinquena etapa en l'evolució històrica dels *think tanks*. Encara és aviat per saber-ho, però tot indica que estarem immersos en una nova fase que pot multiplicar aquestes xifres i situar els experts en la cresta de l'ona. O, al contrari, iniciar un període en què l'expertesa i els analistes econòmics es vegin afectats per una crisi de legitimitat en no haver sabut preveure ni aportar solucions a la recessió econòmica i financera global que ha fuetejat el món a partir del tercer trimestre de 2008.

Una legitimitat difícil

Pot canviar un *think tank* el curs de la història? En la dècada de 1990, un grup d'intel·lectuals nord-americans va aconseguir convertir en irrefutable l'argument de la intervenció armada a l'Iraq. Els *think tanks* van donar un nou sentit a la noció d'armes de destrucció massiva. El periodista del rotatiu londinenc *The Guardian*, Steve Waters, va escriure: "¿Com canviar el món? Doncs bé, existeixen vies evidents, com prendre el poder, ser monstruosament ric o seguir els processos electorals. I després hi ha les dreceres, com el terrorisme... o els *think tanks*." Que un eminent periodista de Londres inclogui en la mateixa categoria els que col·loquen bombes i els *think tanks* és un testimoni de la mala premsa que s'han guanyat aquestes institucions en els darrers anys. Si aquesta assimilació és caricaturesca, no ho és l'exemple del Project of New American Century (PNAC).

Sis anys després de la seva creació, el 1997, per part d'un grup de neoconservadors, amb el suport de fabricants d'armament com Lockheed Martin, l'ofensiva dels Estats Units contra l'Iraq de Saddam Hussein (que es va iniciar el 1991 gràcies a la campanya orquestrada per l'empresa de relacions públiques Hill & Knowlton per aconseguir el suport de l'opinió pública nord-americana a la invasió d'Iraq i

l'alliberament de Kuwait a través de la "demonització" del líder iraquian) es va basar en el seu programa de "guerra preventiva" contra els estats de l'"eix del mal".

Coincidència o casualitat?, es pregunten els periodistes Stephen Boucher i Martine Royo. En una carta al president Clinton el 1998, el PNAC esbossava el pla d'una dominació nord-americana sobre el món i s'alçava com l'advocat d'un canvi radical d'actitud davant de l'ONU i de l'enderrocament del règim de Saddam.

Tornem uns anys enrere. El 1992, dos funcionaris de la Secretaria d'Estat de Defensa, Paul Wolfowitz, subsecretari de política de defensa, i Lewis Libby, imaginaven una nova visió de la defensa dels Estats Units per al secretari d'Estat Dick Cheney. Cal reinventar l'ordre mundial. La política de dissuasió, expliquen, no té sentit una vegada acabada la guerra freda. S'ha de substituir per una nova estratègia mundial que preservi l'estatut de superpotència dels Estats Units sobre Europa, Àsia i Rússia. Quan el *New York Times* i el *Washington Post* es fan amb una còpia del document elaborat per Wolfowitz i Libby, es produeix un escàndol no només als Estats Units, sinó també a Europa i Àsia, a qui l'informe identifica com a rivals potencials.

En aquella època la doctrina semblava fantasiosa i Dick Cheney es va veure obligat a reescriure

l'informe. Però les bases ja estan posades: dominació nord-americana total, armes de destrucció massiva com a pretextos a atacs unilaterals no sancionats per l'ONU, atacs preventius i aliances tradicionals substituïdes per coalicions *ad hoc*.

Anys més tard, trobem aquestes idees i les mateixes persones al PNAC. Aquest *think tank* proposa una nova visió del "lideratge global dels Estats Units". La seva doctrina, fins a la data, es recolza en dos principis: "El lideratge nord-americà és bo per als Estats Units i per a la resta del món"; "Aquest lideratge necessita la potència militar, l'energia diplomàtica i l'adhesió a principis morals". És a dir, els infants de la causa neoconservadora del PNAC volen canviar la política internacional del seu país i, alhora, "tornar a atorgar la confiança" als conservadors oferint-los "una visió estratègica del paper d'Amèrica al món".

"Una política com la reaganiana, de potència militar i de claredat moral, avui no està de moda", admeten, fins que les seves idees són represes pel candidat a la presidència George W. Bush. El seu interès principal és el d'oferir un contrapunt radical a la política "idealista", "vacil·lant" i de caire multilateralista del president Clinton. En efecte, el 28 de gener de 1998, l'equip del PNAC envia una breu carta al president demòcrata suggerint-li un canvi radical en les relacions entre els Estats Units i l'ONU com també l'enderrocament de Saddam Hussein.

A partir de la presumpta ineficàcia de la inspeccions de l'ONU a l'Iraq, els 18 signataris de la carta escriuen: "La nostra capacitat de tenir la certesa que Saddam Hussein no està produint armes de destrucció massiva ha disminuït substancialment. La política nord-americana no pot continuar veient-se frustrada per una insistència malsana a buscar la unanimitat de Nacions Unides", insisteixen. "La seguretat de les tropes nord-americanes a la regió, dels nostres amics i aliats com Israel i els Estats àrabs moderats, i una part significativa de les reserves mundials de petroli corren perill." Conclusió: "L'única estratègia acceptable és aquella que consisteix a eliminar la possibilitat que Iraq tingui la capacitat de posseir—o amenaçar amb ultimar-les— armes de destrucció massiva. A curt termini, això implica que estiguem disposats a emprendre accions militars, ja que la diplomàcia fracassa visiblement. A llarg termini, això significa l'enderrocament de Saddam Hussein i del seu règim. Això s'ha de convertir ara en l'objectiu de la política estrangera nord-americana".

Amb l'arribada de George W. Bush a la presidència dels Estats Units, el 20 de gener de 2001, el discurs es va convertir en realitat. A penes uns dies després de la seva presa de possessió, el nou president envia una ordre exigint a l'exèrcit el desenvolupament d'escenaris per a una guerra a l'Iraq. La "doctrina

Bush" no feia més que traduir en actes les idees dels seus amics.

Des de 1998 el PNAC s'havia pres a més la molèstia de precisar la seva visió. El setembre de 2000, algunes setmanes abans de l'inici de l'Administració Bush, aquest *think tank* publica un informe detallat sobre "la reconstrucció de les defenses nord-americanes" que té per objectiu "mantenir la preeminència dels Estats Units, dissuadir les potències rivals, crear el sistema de seguretat global d'acord amb els interessos nord-americans".

Els Estats Units, insisteixen els seus autors, han de reconstruir el seu escut antimíssils per poder dirigir diverses guerres alhora. Resoldre el dilema iraquità és essencial, però s'inscriu en una estratègia més àmplia de control del Golf, que és la prioritat última: "Independència del tema del règim iraquità, és necessària una presència nord-americana substancial al Golf".

Des de llavors, les idees del PNAC formen part de l'agenda presidencial. En el seu discurs a l'acadèmia militar de West Point (juny de 2002), el president Bush defineix la nova estratègia nacional: afirma el dret del seu país a utilitzar la força "preventivament" contra els països o grups terroristes considerats "disposats a adquirir armes de destrucció massiva o míssils de llarg abast". Afirma que els Estats Units respondran "amb una força irresistible" i "amb totes les opcions" —recuperant la possibilitat d'utilitzar armes nuclears—

a qualsevol atac contra les tropes americanes amb armes químiques, biològiques o nuclears.

En menys de deu anys, els conceptes i els seus actors van accedir al poder. Una visió del món inicialment percebuda com el fruit de la imaginació d'individus aïllats va acabar definint el programa polític nacional i després internacional, va convèncer la majoria de l'opinió pública nord-americana i va canviar el curs de la història amb unes conseqüències fins avui insospitades. Una visió del món on la força preval sobre el dret, on l'ONU és un obstacle per als tot-poderosos Estats Units.

L'interès nord-americà ha estat redefinit: armes de destrucció massiva, canvi de règim, distorsió de la noció de legítima defensa en absència d'amenaça directa ("Amèrica actuarà contra les amenaces emergents abans que s'hagin format completament"), teoria de la destrucció creativa, respecte al dret internacional en funció dels interessos dels Estats Units, menyspreu al consens internacional, unilateralisme, projecte de democratització del "Gran Orient Mitjà".

No hi ha cap concepte, ni tan sols el de "guerra de les idees" que no hagi estat reprès per la Casa Blanca. La carta mental dels decisors, dels mitjans de comunicació i d'una àmplia part de l'opinió pública nord-americana va ser reformatada.

Tots aquests fets estan avui provats. De fet, mai no van ser secrets. El PNAC i altres *think tanks* favo-

rables a la seva visió actuen amb tota visibilitat, publiquen les seves propostes i informes, els penegen i propaguen per internet, i debaten amb altres *think tanks*. Però tornant al periodista del *Guardian*, Steve Waters, es preguntava: "Quina és la legitimitat dels *think tanks*, que són sovint la joguina d'individus apassionats que poden donar l'esquena als seus errors i que no són responsables més que d'ells mateixos?" És evident que cap.

Tanmateix, malgrat aquest mal exemple de deontologia professional, són diversos els avantatges lligats a l'existència dels *think tanks*. En primer lloc, l'aparició de noves idees que poden influir sobre com els decisors nord-americans perceben els problemes i preveuen solucions als reptes globals. Els *think tanks* són d'alguna manera fàbriques d'idees. Exemples no ens en falten: el "xoc de civilitzacions" de Samuel Huntington, en la línia de les tesis desenvolupades a la Universitat de Harvard (la John F. Kennedy School of Government d'aquesta universitat, sense ser un *think tank*, constitueix un laboratori els pensadors del qual no estan vinculats a cap escola de pensament concreta); el "Mandat per al canvi", un programa de govern proposat per la Heritage Foundation al president Reagan, o el projecte d'un Consell Econòmic i de Seguretat, elaborat el 1992 pel Carnegie Endowment for International Peace i l'Institute of International Economics a instàncies del president Clinton.

D'altra banda, els *think tanks* permeten crear un laboratori de capacitats i de talents polítics destinats a l'alta Administració. Certament, a diferència d'algunes democràcies com França, Regne Unit, Japó o Alemanya, que disposen d'un cos d'alts funcionaris formats en escoles especialitzades i que garanteixen –de vegades amb certa esclerosi– la continuïtat de l'Estat, els Estats Units practiquen el relleu en massa del seu personal de decisió i de gestió cada cop que canvia la presidència. És llavors quan cal reclutar milers d'especialistes per substituir els llocs que han quedat vacants per la marxa, sovint escalonada en un o dos anys, dels *political appointees*.

Els *think tanks* exerceixen, doncs, la funció, segons el principi dels vasos comunicants, de magatzems de talents juntament amb les universitats més prestigioses (Yale, Harvard, Georgetown, Princeton, Stanford, Califòrnia, Los Angeles). Així, és habitual el vaivé entre funcionaris governamentals i *think tanks*.

L'educació del públic i la seva formació en grans qüestions socials, de política econòmica o de seguretat són altres avantatges dels *think tanks*, l'activitat incessant dels quals i la constant revisió dels seus enfocaments els converteix en font d'informació i coneixement per a un segment notable de la població d'estudiants i professionals nord-americans. D'aquesta manera, els *think tanks* dinamitzen la refle-

xió i són una eina de difusió i vulgarització del saber incomparable.

Una llarga llista de funcions

L'ambigüitat conceptual dels *think tanks* ha conduït els estudiosos a preocupar-se de definir les seves funcions per poder explicar-ne la naturalesa. Ofereixen les funcions genèriques següents, exercides amb major o menor intensitat, amb les excepcions pròpies del context nacional en el qual s'insereixin: dur a terme una anàlisi intel·lectual dels problemes polítics mitjançant metodologies de diferents disciplines, com la història, les ciències socials, el dret o, fins i tot, les matemàtiques, que apliquen a qüestions rellevants de l'acció de govern; preocupar-se per les idees i els conceptes polítics, investigar i examinar les normes que presideixen la decisió pública; recollir i classificar la informació política rellevant; mantenir una perspectiva a llarg termini, centrada en les tendències més que en els esdeveniments immediats; desvincular-se, en major o menor mesura, del Govern i dels partits polítics; pressionar el Govern, ja sigui influint-lo indirectament a través de publicacions i el seu impacte en el debat públic, o bé a través de la discussió directa amb els seus membres, funció que els acosta als grups d'interès, i comprometre's a informar una àmplia audiència, utilitzant les tècniques comunicati-

ves més diverses, com també els suports electrònics més avançats: publicacions, relacions amb la premsa, reunions i fòrums amb la participació d'alts funcionaris i acadèmics.

Aquesta enumeració és un instrument molt útil per avaluar els objectius dels *think tanks*, ja que, segons l'èmfasi que es posi en cada un dels punts, es pot establir una classificació d'acord amb els seus resultats. Tanmateix, algunes de les funcions anteriors són comunes a la gran majoria d'aquestes organitzacions. Això és encara més cert pel que fa a l'última, que els justifica com elements estructuradors dels processos comunicatius de bona part dels programes de relacions governamentals.

En efecte, és evident que a l'hora de parlar del funcionament dels *think tanks*, la seva primera tasca és identificar, amb l'antelació suficient, els nous reptes importants als quals poden enfrontar-se els Estats Units i la resta de món en el futur, posar-los en coneixement dels que prenen les decisions polítiques i apuntar possibles solucions. Actuen com a universitats sense estudiants i duen a terme uns treballs pràctics destinats a ser utilitzats per l'Administració, la premsa, els òrgans de decisió i el públic en general.

L'activitat primordial dels *think tanks* és produir i vendre idees en àmbits que interessin a una "clientela" ben definida, que cal convèncer, conservar i ampliar. En efecte, la finalitat dels *think tanks* no és la

gestió de les idees en curs de desenvolupament, sinó, al contrari, tornar a qüestionar-les i reposicionar-les, dur a terme una funció prospectiva i comunicar, sense obstacles però amb una convicció argumentada, les posicions que l'anàlisi, l'estudi i la investigació els han conduït a elaborar.

Des d'aquesta òptica, malgrat els problemes inherents a qualsevol intent d'oferir un llistat de la seva estructura i les seves funcions, tots els *think tanks* tenen dos objectius comuns, independentment de l'esforç que inverteixin en el seu assoliment. El primer és influir en el clima d'opinió en què es mouen els actors polítics. El segon és informar els qui prenen les decisions públiques i posar-se en contacte amb parlamentaris, alts càrrecs o funcionaris de l'Administració pública.

Cal observar que aquesta dimensió confereix als *think tanks* una naturalesa que dificulta distingir-los dels grups de pressió, almenys operativament. Si hi afegim aquelles organitzacions híbrides que —com veurem en tractar el finançament dels *think tanks*— acullen *lobbies* i *think tanks* en el seu si per motius fiscals, llavors la situació es complica encara més. D'aquí la importància d'establir una tipologia que superi les dificultats que planteja la seva delimitació com a fenòmens singulars.

Les tipologies

Segons la finalitat que persegueixen els *think tanks*, podem diferenciar entre els que pretenen informar el debat públic (*forum think tanks*) i aquells que volen imposar la seva visió particular sobre una problemàtica pública (*committed think tanks*). Aquesta distinció confirma que els segons actuen com els grups de pressió, mentre que la dimensió informativa dels primers els converteix en mers informadors desvinculats d'interessos privats, la col·laboració dels quals pot ser més eficaç com a públic aliat en una determinada acció destinada a influir en la presa de decisions públiques. Tot i així, la tipologia esmentada, en ser finalista, no soluciona qüestions estructurals a l'hora de diferenciar entre *think tanks* i altres organitzacions dedicades a la investigació política.

El politòleg R. Kent Weaver ha estat l'autor que ha aportat la classificació més interessant i explicativa fins al moment, ja que resol les controvèrsies d'identificació d'aquestes organitzacions.

La primera categoria identificada per Weaver la constitueixen les "universitats sense estudiants" (*universities without students*). Amb aquesta expressió aquest autor descriu institucions amb un gran nombre de personal investigador (que pot estar format per professors universitaris) que treballa principalment en l'elaboració de llibres i publicacions diverses.

A diferència de les universitats, el personal d'aquests *think tanks* no es dedica a la formació diària d'estudiants en el sentit en què ho fan els docents universitaris i, d'altra banda, les àrees temàtiques d'investigació estan molt més centrades en l'activitat política del que ho estan els departaments universitaris, més acadèmics, més teòrics.

Els resultats de la investigació d'ambdues organitzacions difereixen per dos motius bàsics. En primer lloc, els investigadors universitaris s'enfronten a uns incentius diferents: l'interès en qüestions polítiques substantives i el fet que el procés polític rarament gratifica si no contribueix teòricament a la disciplina de l'investigador. En segon lloc, els analistes universitaris no tenen tants contactes amb els actors polítics com els dels *think tanks* a l'hora d'elaborar les seves investigacions. Això implica que els *think tanks* generen conclusions més sensibles als debats polítics corrents que les universitats tradicionals. En aquesta tipologia s'inclouen la Brookings Institution i l'American Enterprise Institute.

Així mateix, la diversificació de les fonts de finançament és una característica d'aquestes "universitats sense estudiants", ja que els fons procedeixen de corporacions, individus i fundacions. Aquesta varietat de patrocinadors redueix el risc de reaccions negatives davant dels hipotètics resultats negatius d'una determinada investigació encarregada per un client.

El segon model de *think tank* el conformen les "organitzacions d'investigació contractada" (*contract research organizations*). Com el seu nom indica, actuen contractades pel Govern o per interessos privats per iniciar una investigació en qualsevol camp. A diferència de l'objectivitat característica de les "universitats sense estudiants", que les inclouen en la categoria de *forum think tank*, el model que ens ocupa gaudeix d'una marcada idiosincràsia partidista o interessada, d'acord amb els interessos dels fundadors, dels membres i dels clients. Les seves conclusions han de concordar amb els interessos dels clients, si no volen perdre'ls en benefici de *think tanks* de la competència. La Rand Corporation s'inscriu en aquesta tipologia, atesa la seva estreta col·laboració amb el Departament de Defensa nord-americà.

Els *think tanks* de defensa (*advocacy tanks*) –també coneguts com *transition tanks*– són el tercer model establert per Weaver. És el més recent i destaca per la seva política agressiva per tal que la seva ideologia (sovint vinculada a algun partit polític) sigui recollida per l'agenda pública. Per influir en el debat polític vigent en cada moment recorren especialment a les tècniques de les relacions públiques unidireccionals. Els formats utilitzats per difondre els seus missatges solen ser els fullets o els expedients i informes (*papers*), més que els llibres.

La dificultat de separar aquesta categoria dels grups d'influència és immensa, ja que el seu principal objectiu és provocar un canvi en l'acció política i no pròpiament la investigació política. Als Estats Units, la Heritage Foundation i l'Institute for Police Studies en són els màxims exponents. La proliferació dels *advocacy tanks* i la conversió de *think tanks* d'ideologia tradicionalment neutral han suposat un dels límits a la presentació d'aquestes organitzacions com institucions imparcials i objectives, i posen sobre la taula un dels temes més rellevants a l'hora d'analitzar-les en el marc d'un mercat competitiu de les idees.

Tradicionalment, els *think tanks* van conrear la imatge d'imparcialitat i independència a l'hora d'investigar problemes, la qual cosa es traduïa en arribar a conclusions, més que no pas a justificar conclusions que ja havien estat formulades pels investigadors. Amb l'aparició dels *advocacy tanks*, la imparcialitat ideològica està en crisi. Una de les raons –ho veurem més endavant– és el panorama mediàtic, especialment el televisiu.

De la mateixa manera, convé ressaltar la importància que el terme *advocacy* està adquirint en l'argot anglosaxó de les relacions públiques. La defensa dels interessos és un dels components intencionals que structuren les relacions públiques. El concepte d'*advocacy tank* és, per tant, un element més, no solament terminològic, sinó també ontològic, demostra-

tiu de la funció cada vegada més intrínseca de les relacions públiques en l'activitat d'aquestes organitzacions i, per extensió, en la vida política general.

Una altra forma, no excloent de l'anterior, que poden adoptar els *think tanks* és la que es coneix amb el nom de *think and do tanks*, l'activitat de la qual es concreta en l'organització d'actes i esdeveniments per tal de recaptar material divers per ajudar un grup o entitat específica. Una mostra és el Center of Democracy, que va actuar com tal quan va dur a terme un programa per aconseguir donacions personals d'ordinadors, impressores, aparells de telefax i altres aparells de telecomunicacions destinats al parlament polonès.

Els seus membres també són convidats a participar com observadors en els processos de pau i interactuen amb els representants de l'ONU. Empren sovint tècniques relacionades amb la mobilització de bases populars (*lobbying* de base o *grassroots lobbying*), l'establiment de coalicions i l'activisme en la defensa dels seus interessos, per la qual cosa la investigació constitueix una funció secundària, encara que fos l'origen de la seva fundació. Aquesta dimensió activista (el "*do*" de la seva denominació) els configura com un tipus específic d'*advocacy tank*.

L'East-West Forum és un altre bon exemple d'aquest tipus de *think tanks*. Es va fundar a fi d'establir un debat públic transparent sobre els as-

sumptes de l'antiga Unió Soviètica i l'Europa de l'Est, va elaborar una gran quantitat de llibres i va organitzar nombroses jornades i congressos amb aquesta finalitat, però el seu interès ha derivat cap a les polítiques educatives, un terreny on pot desenvolupar tasques més activistes i compromeses.

Finalment, més enllà de les categories proposades per Weaver, trobem aquells *think tanks* creats en honor d'una personalitat política, o fundats per complir un llegat polític que no s'ha pogut dur a terme. Ens referim als *vanity tanks*. Aquesta curiosa denominació es deu a l'escriptor i antic membre del consell editorial del *Congressional Quarterly* Robert K. Landers, que la va utilitzar per primera vegada en un informe publicat al *Congressional Quarterly* el 1986.

La Hoover Institution of War, Revolution and Peace o el Nixon Center són exemples de *vanity tanks*. Fins i tot el Cato Institute pot incloure's en aquesta categoria, ja que el seu nom procedeix de les *Cato's Letters*, aquells pamflets tan apreciats pels colons americans abans de la independència i que, com Marc Porci Cató (Cató el Vell), insistien en la sensatesa de tenir un govern limitat i poc dispendiós. A Espanya, un exemple de *vanity tank* seria el Centre d'Estudis Jordi Pujol, creat per l'expresident de la Generalitat catalana.

Avui dia, com veurem més endavant, el mercat nord-americà de les idees es debat entre categories militants (que són categories excloents entre si, a di-

ferència de les exposades fins ara), bàsicament entre *think tanks* neoconservadors i liberals, encara que entremig en puguem catalogar alguns més. Si haguéssim de classificar-los en funció de la seva orientació ideològica, el resultat seria, per als principals *think tanks*, el següent.

Segons la seva ideologia

- Conservadors: American Enterprise Institute, Heritage Foundation, Hudson Institute.
- Liberals: Tasto Institute, Economic Policy Institute, Council on Foreign Relations, Urban Institute.
- Centristes: Progressive Policy Institute, Brookings Institution, Center for Strategic and International Studies, Carnegie Endowment for International Peace, Institute for International Economics.

Una estructura especialitzada

Tot l'exposat fins al moment constitueix una prova concloent –ni de bon tros circumstancial– de la importància de la comunicació i, en especial, de les estratègies de relacions públiques en l'activitat dels *think tanks*. Aquesta és una de les característiques comunes, però no l'única. En efecte, es tracta d'organitzacions amb vocació de permanència i amb una estructura, una organització i un personal especialitzats. No te-

nen responsabilitats directes en operacions de caràcter governamental. El seu personal té qualificacions especials, entre les quals destaquen, entre d'altres, la capacitat metodològica, el treball de camp, i les anàlisis estadístiques, argumentatives, històriques i de riscos, juntament amb un coneixement de les realitats polítiques i de les més estrictament governamentals.

Si establir una tipologia dels *think tanks* és una tasca difícil, també ho és la identificació de la gent que treballa o col·labora amb ells. Si no, fixem-nos en els títols que hi podem trobar: *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...*

Aquesta nomenclatura s'inspira en la jerarquia de les grans universitats, ja que va ser aquesta la que va inspirar els primers *think tanks*. L'important és tenir en compte que aquestes categories difereixen d'un *think tank* a l'altre. Els noms més freqüents són *scholar* i *fellow*, que podríem traduir, no sense reserves, per investigador, acadèmic, especialista o expert. La idea d'erudició continguda en el terme *scholar* explica que en diversos *think tanks* coneguts, com l'American Enterprise Institute, els *scholars* siguin més prestigiosos que els *fellows*, ja que els primers són doctors.

Però el títol de *distinguished scholar* pot atribuir-se a algú que no és doctor però la personalitat del qual justifica aquesta distinció. És el cas de les personalitats polítiques com els ex presidents dels Estats Units, que decideixen si un *think tank* pot o no treure profit de la seva expertesa, com el president Gerald Ford, encara que això no impliqui haver de "treballar" per al *think tank* que l'honora.

Els *congressional fellows* deixen perplexos la majoria dels membres dels *think tanks*. Per a uns, podria tractar-se de membres del Congrés jubilats, o d'un expert d'un *think tank* enviat temporalment al Congrés, o fins i tot un expert del Congrés que hagi anat a reciclar-se al *think tank*. L'ambigüitat també s'estén a les denominacions *visiting fellow* i *adjunct fellow*. El *visiting fellow* o *visiting scholar* és un expert que treballa en el mateix *think tank*; és a dir, un *resident*, però per a una missió concreta i limitada en el temps. En canvi, els *adjunct fellows* o *adjunct scholars* treballen fora del *think tank*. També col·laboren en un projecte concret i durant un temps limitat, però perquè treballen a temps complet en un altre lloc, per la qual cosa facturen la seva feina per a un projecte concret.

Per tant, el personal dels *think tanks* pot ser extern (contractat) o resident. En el primer cas, el dels *scholars* i *fellows*, el personal és lliure de planificar, publicar i difondre els resultats de la investigació a través dels mitjans informatius. Aquest model permet al *think tank*

incloure un ampli espectre de temes públics o tractar-los més profundament de com ho faria el seu propi personal, a part dels beneficis financers que això comporta, en comparació amb els pensadors contractats laboralment. En efecte, per a la majoria de petits *think tanks*, els membres externs no són una elecció, sinó una necessitat.

No obstant això, no tot són avantatges. El recurs a contractar personal extern limita la possibilitat de consolidar la fidelitat a una política investigadora, ja que el contacte entre els investigadors acostuma a ser, a tot estirar, ocasional. En aquesta situació, també és difícil per al *think tank* mantenir un perfil públic sòlid, la qual cosa afecta la correcta política de comunicació i relacions públiques, ja que els investigadors no són presents a les conferències de premsa, ni quan es fan els contactes amb els que prenen les decisions públiques.

Però els inconvenients no s'estenen exclusivament a la difusió de la informació. Certament, l'organització no pot fer el seguiment de la dels investigadors ni tampoc controlar la durada de la investigació. Això ha conduït els *advocacy tanks* arrelats en la fórmula de la contractació externa, com la Heritage Foundation, a proveir-se d'investigadors interns per controlar la programació temporal dels seus projectes, ja que el seu objectiu d'influir en les decisions públiques els obliga a treballar a curt termini.

El model de personal resident o integrat —entre el que hi ha *directors*, *advisors*, *counselors* i *coordinators*— planteja dues opcions als dirigents dels *think tanks* que l'han adoptat: decidir si el personal ha de ser permanent o rotatiu (és a dir, procedent d'altres organitzacions homòlogues) o decidir si ha d'estar o no format bàsicament per professors universitaris. Els avantatges i inconvenients dels investigadors rotatius són els mateixos que els exposats en el model anterior.

Ara bé, la realitat és que els *think tanks* que opten per un *staff* rotatiu (el Wilson Center de Washington, per exemple) són centres excessivament lligats a universitats on els universitaris passen períodes sabàtics. Aquestes organitzacions rarament publiquen els resultats de les seves investigacions i no tenen un objecte polític sòlid. Tampoc no pretenen influir en el debat polític a curt termini. La funció dels acadèmics és important com a font de saviesa i credibilitat. Per aquesta raó solen formar part d'aquells *think tanks* que tenen com a clients les agències governamentals nord-americanes, que necessiten legitimar les seves posicions sobre la base de conclusions socialment respectades i creïbles. En contraposició, els *advocacy tanks* compten amb pocs professors entre la seva plantilla d'investigadors.

A part dels motius d'actitud dels mateixos universitaris —força refractaris a elaborar informes orientats a un posicionament predeterminat pels interessos del

think tank—, les principals causes de la incompatibilitat entre els *advocacy tanks* i els acadèmics són d'índole comunicativa: el domini d'una retòrica accessible per al públic en general sol xocar amb el llenguatge propi d'una autoritat en una disciplina concreta.

Un altre criteri que intervé en la configuració de la plantilla d'investigadors és decidir-se per una coherència ideològica i metodològica o tendir cap a la diversitat. Per a un sector doctrinal, l'orientació ideològica no condiciona la dels investigadors (la Brookings Institution, per exemple, contracta demòcrates i republicans, conservadors i liberals, en nom d'una major exactitud de la investigació). Amb l'expansió dels *advocacy tanks*, aquest pensament s'ha vist de nou superat. Tradicionalment, la ideologia no es tenia en compte en la selecció del personal, tret en els nivells jeràrquics més elevats. Com a màxim, s'excloïen les ideologies considerades extremistes, com el marxisme.

Però els *advocacy tanks* han posat de manifest que la uniformitat ideològica assegura una consistència en els resultats de la investigació, amb el perill afegit que pot conduir a la seva ignorància pel fet de ser considerada excessivament previsible. En qualsevol cas, la ignorància s'hauria d'originar en uns mitjans de comunicació també desvinculats d'interessos corporatius i que reprovessin la informació tendenciosa, ja que l'opinió pública difícilment pot conèixer els vin-

cles dels *think tanks* amb una determinada ideologia o interès privat.

Un fenomen essencialment nord-americà

Tot i que no podem passar per alt l'extensió del fenomen dels *think tanks* més enllà de les fronteres nord-americanes —i així ho hem posat de manifest en descriure les fases terceres i quartes de la seva evolució històrica—, hem d'insistir que la diversitat en l'estil, l'activitat i l'objecte d'anàlisi compliquen l'elaboració d'una definició unívoca i internacional dels *think tanks*. Dit en altres paraules, la importació del model nord-americà no sempre certifica com *think tanks* organitzacions que, malgrat que coincideixen amb les finalitats, són estructuralment i funcionalment diferents dels models nord-americans. I és que els *think tanks* són un fenomen essencialment nord-americà. Des d'aquest angle, és crucial la noció de lliure pensament (*free-thinking*), etimològicament i operativament inherent als *think tanks*, encara que aquest pensament autònom i independent no és, ni de lluny, un denominador comú del fenomen als Estats Units.

Així, el factor cultural esdevé el primer que cal tenir en compte a l'hora d'abordar analíticament els *think tanks*. Ens hem de preguntar, doncs, si ens trobem davant d'una figura estrictament nord-americana i, per tant, si el sistema polític d'aquest país condicio-

na i limita la seva presència en altres cultures i sistemes polítics.

El punt de partida requerit per oferir una resposta coherent és analitzar les raons de la implantació i el desenvolupament d'aquestes organitzacions d'anàlisi política als Estats Units, tant si s'anomenen fundacions, instituts o centres d'estudis, o adoptin qualsevol sigla o logotip. Són quatre les principals circumstàncies d'índole política del creixement constant dels *think tanks* en aquell país.

En primer lloc, la fragmentació del sistema governamental. El sistema polític nord-americà es basa en la separació entre els poders executiu i legislatiu. A diferència d'altres sistemes, el Congrés no adopta automàticament el programa del president, ja que el primer mandatari també legisla. Quan el Congrés i la presidència estan controlats per partits diferents s'incrementa la possibilitat d'accions independents i de conflicte, la qual cosa genera una multiplicitat d'analistes. D'altra banda, els departaments del Govern també estan fragmentats en diverses agències governamentals, amb interessos propis i preferències polítiques. Aquesta balcanització de l'Administració pública nord-americana dificulta el control per part del responsable del departament.

La fragmentació també afecta el poder legislatiu. Tant la Cambra de Representants com el Senat actuen independentment i els processos de negociació en-

tre ambdues cambres es limiten a períodes postlegislatius. La seva estructura en diverses comissions i, sobretot, subcomissions, també denota la disparitat del poder legislatiu.

D'altra banda, la independència també afecta individualment cada un dels representants i senadors, la qual cosa dóna lloc a una situació que contrasta fortament amb la dels seus homòlegs en els sistemes parlamentaris europeus, incloent-hi els britànics. Representants i senadors gaudeixen d'una gran llibertat de decisió, sense que hi hagi cap limitació derivada de la disciplina de partit. En els últims anys s'han produït múltiples exemples on membres del legislatiu han elegit seguir una línia diferent de l'oficial del seu partit, fins al punt d'adoptar la posició contrària i alineada a la del partit adversari. Encara que aquests comportaments no siguin bé rebuts, són respectats i en cap cas no impliquen l'expulsió del partit.

Un altre element determinant és l'absència de partits polítics forts. Són fonamentalment potents màquines electorals que, en canvi, no tenen la capacitat d'oferir expertesa política. Els *think tanks* també es van crear per omplir aquest buit.

Així mateix, el sistema federal nord-americà estén aquesta dispersió a les responsabilitats polítiques del Govern federal i dels Governos federats, que se sumen a les ja existents en el si del sistema capitalista entre les responsabilitats dels sectors públic i privat.

Aquesta multiplicitat de participants en el joc polític s'incrementa amb la importància creixent del tercer sector, el de les organitzacions sense ànim de lucre.

En segon lloc, són pocs els cossos que aglutinen els interessos privats. Els partits polítics no s'han compromès seriosament en el desenvolupament polític. A més, hi ha una manca d'estructures corporatives que permetin negociar amb el Govern en nom dels interessos privats.

En tercer lloc, els problemes governamentals són cada dia més complexos i estan cada vegada més interconnectats, com demostra el conflicte entre el desenvolupament econòmic i el medi ambient. Aquest factor comporta la dificultat de trobar experts o consultors que puguin analitzar aquesta complexitat que supera les especialitzacions acadèmiques. Si hi afegim les interdependències internacionals, la situació es complica encara més.

En quart lloc, l'última circumstància és l'augment de nomenaments de polítics per a càrrecs de gestió pública en detriment de tècnics experts. Això comporta que els buròcrates estiguin més preocupats per la seva supervivència política i pel manteniment de les prerrogatives que per les polítiques públiques.

És, doncs, evident que el context democràtic nord-americà és essencial per a l'estudiós interessat en el desenvolupament dels *think tanks*. El seu creixement recent i el seu èxit no poden entendre's sense te-

nir en compte com funciona la democràcia nord-americana, i com la vida de Washington D C n'és el reflex. Aquest és el marc polític que ha propiciat l'aparició d'organitzacions d'anàlisi política per vèncer la fragmentació, agrupar els interessos i fer front a la complexitat. Sense oblidar, és clar, la tradició filantròpica dels Estats Units, afavorida bàsicament pels beneficis fiscals que tenen les activitats de beneficència.

Tot i així, no podem deixar de banda que una de les especificitats de la societat nord-americana és la debilitat de la diferenciació ideològica. Com a nació jove, els Estats Units no han conegut ni guerres de religió ni revolucions socials, tret d'una guerra nord-sud. Als nord-americans, a diferència dels europeus, no els interessen massa les discrepàncies ideològiques, com mostra el seu arrelat bipartidisme. Entre els dos partits dominants no hi ha pràcticament diferències d'ideologia, encara que ambdós s'identifiquin amb determinats estrats socials. És més, en el si de cada partit coexisteixen diverses tendències: liberals, conservadors, proteccionistes, partidaris del lliure comerç, intervencionistes i no intervencionistes.

Aquests partits se centren en temes rellevants, com la rebaixa dels impostos, la reforma del sistema d'ajuts socials, la reducció de la burocràcia, la seguretat nacional, una millor eficàcia militar, mentre comparteixen un sentiment anticomunista (avui també antiislamista) i la por a un debat que destruis el consens

nacional i institucional. Aquesta "unanimitat" institucional es tradueix en l'absència de tota la part esquerra de l'espectre polític tal com hi ha a Europa. En un context d'aquest tipus, no és estrany que la funció principal dels partits sigui electoral, mentre que la ideològica s'hagi traslladat a la iniciativa privada.

Aquest repàs al caràcter essencialment nord-americà dels *think tanks* no seria complet sense referir-nos a la tradició filantròpica –i a les seves conseqüències fiscals– dels Estats Units. Els països sense tradició filantròpica ni lleis que afavoreixin la filantropia privada estan mancats de recursos fonamentals per afavorir la investigació política independent. La mateixa noció de *think tank* implica la independència intel·lectual o, com a mínim, l'autonomia respecte a l'Estat i als interessos institucionalitzats.

Els Estats Units compten amb milers de fundacions i *think tanks* independents de l'Estat. El seu estatut fiscal els permet rebre fins i tot el 90 per cent del seu finançament a través de donacions privades. La filantropia privada és només una part de la xarxa associativa nord-americana; una tradició estretament vinculada a la cultura econòmica del país. El sistema capitalista privilegia la teoria de l'oferta i la demanda, per la qual cosa els investigadors dels *think tanks*, seguint aquest principi, no esperen que es sol·licitin els seus serveis per posar-se a treballar. Ells mateixos fixen els objectius que pretenen aconseguir i treballen,

segons un acord tàcit amb els seus col·laboradors, en projectes d'utilitat pública reconeguda.

Com en qualsevol empresa, intenten després vendre els seus productes intel·lectuals i per a això recorren a les tècniques del màrqueting. No és estrany que un *think tank* ofereixi els seus serveis a través d'una pàgina de publicitat d'una revista. Tot això implica el risc, sovint considerable, d'haver implicat durant mesos un grup d'investigadors en un projecte que no trobarà client. Però arriscar-se és un element fonamental de l'ètica capitalista i del caràcter nord-americà. Es tracta, tanmateix, de riscos calculats: abans d'iniciar qualsevol investigació, es fan estimacions i anàlisis, i la designació dels experts adequats no es du a terme fins després de llargues deliberacions.

Els *think tanks* es regeixen per l'economia de mercat. S'emmarquen plenament en la cultura dels negocis. Més encara, són empreses regides per la competitivitat, les tècniques comercials més modernes i altres elements que condicionen l'evolució de les empreses del nostre temps.

Hi ha també una paradoxa que ja hem apuntat i que, encara que és inherent al fenomen dels *think tanks*, ha de ser considerada. Ens referim a la barreja de fascinació i escepticisme –fins i tot menyspreu– que causa l'expertesa. Alguns autors expliquen que el fet de criticar ferotgement els experts i els intel·lectuals és una vella tradició nord-americana, de

la mateixa manera que és habitual lloar la saviesa i la intel·ligència pràctica de la ciutadania. Aquest menyspreu per la figura de l'intel·lectual és compartida de vegades per determinades elits: el president Woodrow Wilson, al seu torn intel·lectual de primer ordre, va advertir del perill que suposava atorgar massa importància als experts. De fet, en la societat nord-americana, tot va bé si els experts ofereixen estudis valuosos i arguments aplicables immediatament. Si l'expertesa sembla adulterada, el públic i la classe política rebutgen el producte i els experts. En poques paraules, els experts i intel·lectuals no tenen dret a equivocar-se.

En suma, la idiosincràsia nord-americana dels *think tanks* és innegable. També és evident que cap altre país no ha generat un fenomen com aquest i d'aquestes proporcions. L'expertesa privada, malgrat el recel nacional cap als especialistes, ha arribat a influir tots els aspectes de la societat nord-americana. A causa de la dura llei del mercat, els *think tanks* estan obligats a assolir i mantenir els més alts nivells d'excel·lència. Unes cotes que difícilment no poden aconseguir-se sense un finançament generós.

Un finançament múltiple

L'extrema varietat d'organismes, instituts, fòrums i fundacions que s'inclouen en la denominació "*think*

tank" implica fonts de finançament múltiples. És evident que aquestes fonts tenen un impacte directe sobre les seves relacions amb el poder. Així, alguns *think tanks* declaren obertament la seva voluntat de no dependre de l'Administració, sigui quina sigui, per així conservar una imatge de neutralitat propícia a certes funcions, com ara la mediació. El sistema de finançament d'aquests *think tanks* ha de traduir igualment aquesta voluntat d'independència política i basar-se essencialment en participacions del sector privat, en el benentès que quan ens referim a "independència" estem parlant de la capacitat del *think tank* de continuar funcionant sense modificar els seus objectius o la seva línia de pensament i sense dependre finançament del poder quan la seva tendència política no és la de l'Administració governant.

Així doncs, les seves fonts de finançament solen ser sempre les mateixes: llegats, fundacions, contribucions d'empreses privades, contractes d'investigació firmats amb l'Administració, el sector privat o les universitats, honoraris de conferències, contribucions econòmiques a seminaris, publicacions, entrevistes, prestacions diverses, etc.

Només uns quants *think tanks* es financen a través d'una única font. Es tracta dels centres finançats pel Govern per a les seves necessitats, com l'Office of Net Assessment, el Defense Policy Board (finançat pel Departament de Defensa) o l'United States Insti-

tute of Peace (finançat pel Departament d'Estat). La immensa majoria de *think tanks* té diverses fonts de finançament.

La Brookings Institution, que reivindica la seva independència i és un dels *think tanks* més antics dels Estats Units (el més antic de Washington) i un dels més prestigiosos i estables financerament, té un pressupost anual proper als 40 milions de dòlars, destinat a permetre-li dur a terme investigacions, estudis, activitats de cooperació, difusió dels seus treballs, com també a remunerar els seus col·laboradors. Els diners provenen d'una fundació creada en el mateix moment que la institució per Robert Somers Brookings el 1927, però també de donacions i subvencions d'altres fundacions, corporacions i particulars.

Les publicacions –uns 50 títols l'any– són una altra font d'ingressos, com també els imports de les matrícules al Center for Public Policy Education, que ofereix formació d'alt nivell. Aquest sistema de finançament permet a la Brookings Institution evitar que els qui els financen tinguin algun tipus d'influència sobre els seus projectes i els resultats dels seus treballs d'investigació.

Com exemple, vegem ara el sistema de finançament i el grau d'independència de *think tanks* el pressupost dels quals es mou entre els 3 i els 30 milions de dòlars, amb una plantilla entre 35 i 200 persones. El Carnegie Endowment of International Peace dis-

posa d'un pressupost anual de 19 milions de dòlars. Es tracta d'un *think tank* molt independent que obté els seus recursos de lloguers immobiliaris, de contribucions diverses i de la seva publicació *Foreign Policy*, de gran prestigi internacional.

Fundat el 1977, el Cato Institute no accepta cap subvenció ni contribució governamental per preservar la seva independència. El seu pressupost anual, de 15 milions de dòlars, s'alimenta d'aportacions privades, dels honoraris dels seus conferencians i de la venda de publicacions.

El Center for Nonproliferation Studies, fundat el 1989, s'ha especialitzat en armes de destrucció massiva i en la formació d'especialistes en la no-proliferació. Aquest *think tank* independent, ben representat a l'estranger i amb prop de 200 investigadors associats, funciona amb un pressupost de 7 milions de dòlars provinents de donacions privades, empreses, i fundacions i de la publicació, tres vegades a l'any, de *The Nonproliferation Review*.

Creat el 1921, el Council on Foreign Relations, també es proclama absolutament independent. Exempt d'impostos, amb una plantilla de 200 persones, obté els ingressos previstos en el seu pressupost anual (30 milions de dòlars) bàsicament de les quotes dels seus membres, però també de donacions, llegats, ingressos de la seva pròpia fundació i de contribu-

cions diverses, excloent-hi qualsevol tipus d'aportació governamental.

L'Heritage Foundation, creada el 1973, deliberadament conservadora i defensora dels valors tradicionals nord-americans i la lliure empresa, té una plantilla propera a les 190 persones i és el primer *think tank* que destina una cinquena part del seu pressupost a la comunicació. El seu pressupost anual s'apropa als 30 milions de dòlars, al qual contribueixen els seus membres, empreses privades i més de 200.000 simpatitzants a través de contribucions directes i voluntàries.

El Hudson Institute, que té delegacions a tots els Estats Units, té un pressupost anual de 7 milions de dòlars i obté els seus ingressos de contribucions privades. La New America Foundation, creada el 1999, té un pressupost de 3 milions de dòlars i es finança a través dels mateixos recursos que altres organitzacions independents. Per la seva banda, el Center for Strategic and International Studies, un dels *think tanks* més antics dels Estats Units, té un pressupost anual d'uns 18 milions de dòlars que provenen, com en la resta de casos, de contribucions privades, de la venda de les seves publicacions, però també –en un 10 per cent– de contractes governamentals.

Finalment, convé referir-nos a la competència dels *lobbies*. Nombrosos *think tanks* són en realitat grups militants disfressats que recaptin fons telefòni-

cament o a través del correu. Cal pensar que els *think tanks* gaudeixen de l'estatus 501(c)3 que, a diferència dels *lobbies*, els eximeix fiscalment. D'aquesta forma, alguns instituts acullen dos organismes: un que exerceix activament el *lobbying* davant dels legisladors i els que prenen les decisions i un altre que produeix les informacions i els arguments... per al *lobby*!

Dit en altres paraules, cada vegada més els *lobbies* integren a la seva estructura un *think tank*, la qual cosa és una excel·lent manera d'esquivar les lleis fiscals però que acaba generant una confusió de rols. Les més conegudes d'aquestes organitzacions híbrides que combinen investigació i militància són el Citizens for a Sound Economy i el Family Research Council. La pregunta que cal plantejar-se llavors és: ¿fins quan aquestes organitzacions que són de fet grups de pressió agressius més que instituts d'investigació seran considerats *think tanks* en els mitjans polítics? I sobretot, ¿no portarà aquesta situació a una reforma fiscal que afecti directament els *think tanks*?

El mercat de les idees: conservadors 'versus' liberals

Com a reflex de la creixent polarització de la política nord-americana, la batalla d'arguments respecte de la intervenció militar a l'Iraq ha implicat nom-

brosos *think tanks*, conservadors o liberals. Ja hem descrit el paper crucial del PNAC, però els seus esforços van ser recolzats per altres importants centres d'investigació. És el cas d'un dels més influents, l'American Enterprise Institute (AEI) que –convé subratllar-ho– allotja la seu del PNAC a les seves dependències.

Entre altres promotors de la guerra a l'Iraq i l'intervencionisme unilateral, trobem el Hudson Institute, el Center for Security Policy, molt vinculat a la indústria armamentística i a Donald Rumsfeld, i el National Institute for Public Policy. El 2001, un informe d'aquest últim preconitza un major ús de l'arsenal nuclear. Tres dels seus autors van ser reclutats pel president Bush per formar part dels seus assessors. Tanmateix, no tots els *think tanks* conservadors mantenen el mateix discurs. La Heritage Foundation, per exemple, defensa la retirada de les tropes.

Les victòries ideològiques dels *think tanks* de la dreta nord-americana no es limiten només a la política exterior del país. Com hem assenyalat, el 1981 la Heritage Foundation va proposar un "Mandat per al canvi", un programa de govern que el president Reagan va aplicar escrupolosament durant el seu mandat. El 1988, el mateix *think tank* proposa un "Ordre del dia conservador per a l'Administració Bush" (pare) de dues mil pàgines. El 1995 és el torn d'un "Pla pressupostari per construir Amèrica". Aquests pro-

grames governamentals són seguits escrupolosament pels governs republicans.

Gràcies a això, la Heritage Foundation crea noves tècniques de màrqueting de les idees. Des del moment en què un informe és sotmès a la Cambra de Representants i al Senat, envia per fax notes concises sobre el projecte als membres del Congrés. Aquest èmfasi per la comunicació ve de lluny. Ja el 1994 va crear un estudi de ràdio obert a qualsevol personatge polític que estigués de pas per la capital dels Estats Units.

La Heritage Foundation és especialment influent i visible, però altres *think tanks* conservadors prosperen al seu darrere. El Cato Institute, per exemple, pretén promoure els "principis tradicionals americans de govern limitat, de llibertat individual, de mercat lliure i de pau". Hereu de la ideologia de l'economista Milton Friedman, aquest institut s'oposa a les tesis intervencionistes dels neoconservadors, la qual cosa el converteix en un *think tank* de conservadors aïllacionistes, més propers a Bush pare, i, per tant, acusats d'antipatriotes pels neoconservadors.

Els exemples podrien ser interminables (vegeu la taula). De fet, a finals dels anys noranta, els sondeigs van revelar que tres quartes parts dels membres del Congrés nord-americà i dels seus equips de consellers personals estimaven que els *think tanks* conservadors tenen més influència sobre la política del país que els seus rivals liberals.

Principals think tanks nord-americans	
Nom Any de fundació Adreça URL	Finals
Carnegie Endowment of International Peace 1910 www.ceip.org	Afirma ser partidari de promoure la cooperació entre les nacions i del compromís dels EUA amb les organitzacions internacionals.
Council on Foreign Relations 1921 www.cfr.org	Fomenta la comprensió de l'escena internacional per part dels EUA. Patrocina estudis sobre economia i política exterior.
Brookings Institution 1927 www.brookingsinstitution.org	De tendència liberal i pròxim a les posicions dels demòcrates.
American Enterprise Institute for Public Policy Research 1943 www.aei.org	Partidari de promoure les idees per empètir el govern i organitzar una forta política exterior i de defensa. Ha influït poderosament en la política internacional del president Bush, Jr.
Rand Corporation 1946 www.rand.org	Primera organització que es va denominar <i>think tank</i> . Actualment està especialitzada en temes de seguretat nacional, ciència i tecnologia, i terrorisme.
Hudson Institute 1961 www.hudson.org	Centra els seus esforços en temes d'educació, economia i tecnologia. Des de les seves files es va subratllar la importància que tindria la tecnologia de la informació en el futur.
Center for Strategic and International Studies 1962 www.csis.org	El seu objectiu és subministrar informació, anàlisis estratègiques i solucions als dirigents internacionals.
Urban Institute 1968 www.urban.org	Creat pel president Johnson per analitzar els problemes urbans dels EUA durant els anys seixanta, actualment continua la seva tasca d'avaluació de les polítiques urbanes, socials i microeconòmiques.
Heritage Foundation 1973 www.heritage.org	Manifesta creure en la llibertat individual, la lliure empresa, el govern reduït, una defensa nacional forta i els valors americans. Els seus membres són comentaristes habituals de la cadena conservadora <i>Fox News</i> .

Durant molts anys, l'esquerra nord-americana no va veure la necessitat de dotar-se de *think tanks*, ja que considerava que ja tenia les universitat. Aquesta és la raó del retard dels liberals respecte dels conservadors al mercat nord-americà de les idees. Almenys dues terceres parts dels *think tanks* no independents dels dos partits polítics pertanyen a l'àmbit conservador. Més enllà de les xifres, els *think tanks* conservadors gasten tres vegades més que els seus homòlegs d'esquerres. Mentre que aquests últims estan sovint especialitzats en temes concrets, com els drets de les dones o l'habitatge social, els conservadors cobreixen una varietat d'assumptes més àmplia: a finals dels anys noranta, entre els *think tanks* que es definien com a liberals, només el vuit per cent era generalista, contra el 21 per cent dels conservadors.

Fins i tot alguns *think tanks* s'han creat molt recentment amb l'ànim de contrarestar la majoria conservadora i donar suport al candidat demòcrata a la Casa Blanca. És el cas del Center for American Progress, fundat el 2003 amb "només" un milió de dòlars i vuit persones de plantilla. A finals de 2005, la plantilla havia augmentat fins a 106 individus i el pressupost va fer el mateix fins a 20 milions de dòlars. Aquest *think tank* no deixa de ser un clar exemple del buit existent en el bàndol demòcrata.

La distància és encara notable, ja que a finals de 2007, en ple fenomen Obama, els tres *think tanks* con-

servadors més importants van gastar 120 milions de dòlars. En paraules del seu fundador, Robert Boorstin, el Center for American Progress està finançat per gent rica i enutjada, com el milionari George Soros que es va proposar derrotar Bush. Durant la campanya presidencial de 2003, el seu president, John Podesta, va multiplicar els argumentaris per al candidat demòcrata John Kerry. Des de llavors, Boorstin s'enorgulleix d'haver portat el debat sobre l'Iraq tant a l'esquerra com a la dreta proposant un calendari de "redesplegament estratègic" que sembla haver facilitat la discussió sobre la retirada de les tropes.

El Progressive Policy Institute (PPI) ha contribuït a definir la "tercera via" a la qual tanta afeció van tenir Bill Clinton i Tony Blair. Aquesta perspectiva considera que l'oposició entre conservadorisme i socialdemocràcia és obsoleta. Aquest *think tank*, fundat per Al From, inspirador de la doctrina, està considerat que pertany al centreesquerra. El moment de glòria del PPI es va produir el 1999, quan va reunir Clinton, Blair, Massimo d'Alema, Gerhard Schroeder i Wim Kok per a una conferència titulada "La tercera via: la governança en el segle XXI". Algunes de les idees del PPI, com les *charter schools*, les escoles a la carta que permeten als pares organitzar l'educació dels seus fills amb major llibertat, es van inspirar en coalició amb altres *think tanks*, com, en aquest cas, el Democratic Leadership Council.

Pel que fa a la resta de *think tanks* liberals, entre els quals es troba l'Institute for Policy Studies (IPS), sembla que se'ls escolta menys. Aquest *think tank*, fundat el 1963, té per missió "transformar les idees en acció per la pau, la justícia i el medi ambient". Els seus objectius són diametralment oposats als del PNAC: "L'IPS treballa als Estats Units i a diversos llocs del món per promoure un nou tipus de multilateralisme fundat en l'ONU, la democràcia i els ciutadans" mentre lluita contra "l'unilateralisme i l'intervencionisme militar nord-americans, especialment després dels atemptats de l'11 de setembre". Als Estats Units l'IPS col·labora amb el Center for Economic and Social Rights, i a Europa amb el Transnational Institute, una "confraria mundial d'universitaris activistes militants", amb seu a Amsterdam.

Entre els altres *think tanks* que resisteixen l'onada neoconservadora trobem el World Policy Institute, d'inspiració liberal internacionalista. Des de 1983 publica el *World Policy Journal* per guanyar en esquerranisme el seu primogènit, la fundació Carnegie, en especial obrint les seves tribunes a autors més joves, més radicals, menys preocupats pel consens o la imparcialitat.

També trobem el Joint Center for Political and Economic Studies, "únic *think tank* negre de la nació". Creat el 1970, aquesta organització estudia els assumptes econòmics per millorar les condicions so-

cioeconòmiques dels afroamericans i d'altres minories, estendre la seva participació en els debats polítics i promoure la comunicació i les relacions interracials i ètniques que "reforcen el caràcter pluralista de la nació".

Per la seva part, el Center for Responsive Politics analitza el finançament de les campanyes polítiques a fi de limitar la influència del capital en els resultats electorals.

Arran del que hem vist fins ara, sembla que els *think tanks* liberals s'estan organitzant. Un exemple aclaridor va tenir lloc l'abril de 2005, quan setanta milionaris de sensibilitat liberal es van reunir a Scottsdale (Arizona) per iniciativa de Rob Stein, banquer i exmembre de l'Administració Clinton. La reunió tenia tres objectius: recolzar els *think tanks* liberals, els centres de formació de joves líders demòcrates i els mitjans de comunicació social favorables per contenir la Heritage Foundation, l'American Enterprise Institute, la cadena de televisió Fox News i el Leadership Institute. Sense que es conegui la quantitat de diners acordada, la màquina de coordinació del finançament demòcrata es va posar en marxa. Tenint en compte que George Soros va donar més de 24 milions de dòlars a grups partidaris dels demòcrates el 2004, setanta milionaris podrien marcar la diferència.

Finalment, no convé que la bipolarització entre *think tanks* conservadors i demòcrates impedei-

xi veure la diversitat de contribucions dels laboratoris d'idees a la gestió dels Estats Units. Del Rocky Mountain Institute (www.rmi.org), que proposa vies alternatives per al desenvolupament de l'hidrogen com a nou vector energètic, a la Freedom House (www.freedomhouse.org), que fomenta la democràcia a Europa central i altres regions del planeta, el món dels *think tanks* és múltiple i la seva contribució variada.

'Think tanks' a l'espanyola

A Espanya, com en altres països europeus o asiàtics, els *think tanks* no són més que males imitacions o no són en absolut autèntics *think tanks*. Tanmateix, les iniciatives creadores de laboratoris d'idees estan a l'ordre del dia. Com a mostra esmentem els resultats de l'enquesta realitzada el 2007 pel Foreign Policy Research Institute sobre l'estat dels *think tanks* al món.

Segons les dades obtingudes en aquesta investigació, el 2007 hi havia a tot el món 5.035 *think tanks*, dels quals 1.776 eren nord-americans (374 tenen la seva seu a la capital, Washington) i 49 espanyols. El més significatiu de tot plegat és que el període més prolífic en la creació de *think tanks* va ser precisament la dècada de 1990 (una mitjana de 124 nous *think tanks* per any), és a dir, una vegada finalitzada la guerra freda.

Ja hem exposat les principals raons per les quals el fenomen dels *think tanks* és per naturalesa nord-ame-

ricà, més enllà de trobar els seus orígens en aquest país: fragmentació del sistema governamental, escassetat de cossos que aglutinin els interessos privats, la complexitat cada cop més gran dels assumptes públics i l'augment de perfils polítics en el compliment de càrrecs públics.

Alguns dels factors que determinen aquest escenari són perceptibles en el sistema polític espanyol. La fragmentació també apareix en l'Estat de les autonomies, encara que en menor mesura, i la politització dels gestors públics és igualment un element idiosincràtic de la política espanyola. Al contrari, fenòmens com la disciplina de partit o la forta influència del corporativisme, difereixen del panorama nord-americà. Amb tot, en el nostre sistema polític, el nombre d'organitzacions d'anàlisi política es troba a anys llum del nord-americà, encara que comencen a aparèixer.

A Espanya, gairebé tots els partits polítics importants tenen una o diverses fundacions o centres d'estudis adscrits. Aquests *advocacy tanks* es financen especialment per mitjà d'aportacions privades i subvencions públiques. El 2008, el Ministeri de Cultura va repartir 7.053.932,16 euros entre les fundacions lligades a partits polítics amb representació parlamentària, tal com s'observa a la taula.

Advocacy tank (fundació)	Partit polític al qual està adscrita	Subvenció del MC el 2008 (euros)
FAES	Partit Popular	2.861.302, 29
F. Pablo Iglesias	Partit Socialista Obrer Espanyol	2.800.000
F. Rafael Campalans	Partit del 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	Esquerra Unida	238.104, 34
F. President Josep Irla i Bosch	Esquerra Republicana de Catalunya	193.672
F. Sabino Arana	Partit Nacionalista Basc	97.000
F. Nous Horitzons	Iniciativa per Catalunya - Verds	69.721
F. Galiza Sempre	Bloc Nacionalista Gallec	61.970
F. Aragó XXI	Partit Aragonès	10.986,72

La fundació que més visibilitat ha adquirit en els últims anys (a partir de la seva creació) és la Fundación para el Análisis y los Estudios Sociales (FAES), la mostra més clara d'*advocacy tank* espanyol al millor estil neoconservador nord-americà, i adscrita al Partit Popular. No és l'única adscrita als populars que, a més, tenen vinculats els *advocacy tanks* Humanismo y Democracia, i el Grupo de Estudios Estratégicos (GEES), que ha pretès erigir-se en la Heritage Foundation espanyola al capdavant de la ideologia neoconservadora.

Tanmateix, el partit amb més tradició a promoure *advocacy tanks* és el Partido Socialista Obrero Español (PSOE), que compta amb cinc fundacions. A més de la coneguda i històrica Fundación Pablo Iglesias –encara que menys visible que la popular i més jove FA-

ES—, té adscrites la Fundación Jaime Vera, dedicada a la formació de quadres, la Fundación Ramón Rubial, que s'ocupa de l'emigració, la Fundación Sistema, que publica revistes d'anàlisi i pensament polític, i Solidaridad Internacional, una fundació centrada en la cooperació internacional.

Pròximament entrarà en funcionament la Fundación Ideas (Igualtat, Drets, Ecologia, Acció, Solidaritat). Està previst que agrupi la totalitat o la majoria de les fundacions vinculades al PSOE i la seva funció consistirà, segons José Luis Rodríguez Zapatero, a produir noves idees i projectes per mantenir el programa polític del partit en constant sintonia amb la modernització de la societat espanyola.

Juntament amb aquests *advocacy tanks*, a Espanya conviuen *think tanks* —formalment no adscrits a cap força política, però que troben el seu lloc d'influència en entorns políticament molt localitzats— com la progressista Fundación Alternativas o els catalans Fundació Catalunya Oberta i Centre d'Estudis Jordi Pujol, d'adscripció nacionalista.

Les causes d'aquesta escassetat de *think tanks* nacionals tenen a veure, entre d'altres, amb la reticència dels empresaris a sufragar fins que no tinguin una visibilitat immediata. Malgrat les dificultats, alguns *think tanks* espanyols gaudeixen d'una notable reputació, especialment en l'àmbit de l'anàlisi de la política exterior. És el cas del Real Instituto Elcano, la Fundación

para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior (FRIDE) i el Centre d'Investigacions de Relacions Internacionals i Desenvolupament (CIDOB), o en temes d'anàlisi política i social, la Fundació Jaume Bofill.

Malgrat aquestes iniciatives de la societat civil espanyola, no hi ha dubte que hi ha limitacions estructurals que retarden el desenvolupament del paper de l'expertesa i dels experts en la presa de decisions públiques.

Per començar, un dels majors obstacles és la ignorància del que és un *think tank* per part de la població. Els espanyols no són capaços de distingir entre una associació subvencionada i una fundació totalment independent, potser per l'"efecte FAES", que ha portat a la idea majoritària que totes les fundacions d'anàlisi d'assumptes polítics són meres tribunes i aparells comunicatius dels partits polítics que les mantenen. La presència contínua de ministres, presidents del Govern i altres líders polítics en aquests fòrums, ha acabat per associar-los inevitablement amb els seus promotors.

L'existència de *think tanks* de partits polítics no està renyida amb la seva independència intel·lectual. Ho hem vist respecte dels Estats Units i Europa ens mostra altres exemples, com la fundació Friedrich Ebert, pròxima al SPD alemany, o la Konrad Adenauer, aliada del CDU. El problema, a Espanya, és que

aquesta independència no és tal o, almenys, no es percep com a tal.

De tota manera, la majoria de la societat espanyola desconeix l'existència d'aquestes organitzacions. Quan s'informa al públic de la seva existència —a través d'algun reportatge en la premsa escrita—, falten dades i la noció acaba sent ambigua. A més, en general, es considera que no són d'utilitat.

La qüestió s'agreuja amb l'estructura del sistema audiovisual espanyol, que no ofereix cap possibilitat perquè els experts apareguin en els programes de televisió. Però no perquè no se'ls convidi, sinó perquè no hi ha programes de debat i reflexió sobre assumptes d'actualitat. I quan n'hi ha, els protagonistes són els nous "experts militants" de la societat espanyola: els periodistes dels diferents grups mediàtics amb els seus vincles respectius amb la majoria de grups que formen l'arc parlamentari espanyol.

Amb tot, Espanya té un element favorable per a l'aparició de noves idees: la seva descentralització. El que és un obstacle important en estats com França, aquí és una oportunitat que, desgraciadament, per desenvolupar-se requereix que canviïn algunes coses, entre elles l'espai mediàtic audiovisual al qual tinguin accés els *think tanks*.

'THINK TANKS' I COMUNICACIÓ

Els professors de la Universitat de Colorado Jean Stefancic i Richard Delgado van identificar els cinc factors de l'èxit de la contrarevolució neoconservadora.

En primer lloc, la concentració en un mínim nombre d'idees centrals, i la progressió sistemàtica d'una a l'altra, només després d'haver assolit els objectius definits per a cada una.

En segon lloc, la planificació estratègica dels temes abordats. La coherència ideològica dels temes escollits era força potent i les petites victòries inicials van ampliar progressivament l'espectre de les possibles oposicions.

En tercer lloc, els pensadors-activistes conservadors van accedir a un finançament més important, encara que també és cert que van ser més hàbils per recaptar fons.

En quart lloc, la utilització dels mitjans de comunicació social també va ser molt eficaç.

Per acabar, van fer un millor ús de les ments, de l'autoritat i de l'expertesa, en particular ajudant les

persones de principi a fi. Així, per exemple, van ajudar estudiants partidaris de la seva ideologia des de la universitat fins al seu accés a llocs de responsabilitat. La Heritage Foundation ofereix cada any un centenar d'estades.

Finalment, com ens recorden Boucher i Royo, hauríem d'afegir un altre factor transcendental: si bé no és fàcil introduir noves idees en el debat polític, de vegades sembla més fàcil promoure idees aparentment "noves" que altres de més convencionals. Aquesta facilitat no depèn de la seva conformitat amb una visió àmpliament compartida de l'interès general, sinó més aviat del seu caràcter desfasat, que és el que els assegura un determinat públic.

No s'ha de ser cap expert per saber que l'estratègia que acabem d'exposar és una estratègia de comunicació. No serveix de res tenir idees si no se saben comunicar o, en termes de màrqueting (de les idees), "vendre".

Cal vendre idees

Els *think tanks* són organitzacions de caràcter eminentment polític i la seva principal meta és millorar el procés i el contingut de les polítiques públiques. El seu treball es dirigeix a estudiar els problemes socials per proposar solucions polítiques. La seva matèria primera és l'anàlisi de les situacions existents

i l'assessorament a qualsevol persona –física i jurídica– o organisme públic mitjançant la producció d'una nombrosa documentació plasmada en informes, expedients i llibres. Tenen un interès especial a comunicar el resultat dels seus treballs a tots aquells individus que estan involucrats i participen en l'elaboració de les polítiques públiques.

El perfil ofert fins al moment ha estat recollit per la major part dels especialistes en el tema; però és escassa la doctrina que destaca quatre factors que considerem fonamentals.

En primer lloc, els *think tanks* adopten, per regla general, la forma jurídica de la fundació i, viceversa, moltes fundacions han acabat per actuar com a *think tanks*. Aquesta característica accentua l'ús de les relacions públiques no lucratives, en especial la captació de fons (*fundraising*).

En segon lloc, les idees generades pels *think tanks* tenen metes comunicatives que s'articulen a través d'unes relacions públiques al servei d'una estratègia de màrqueting (*màrqueting public relations*), on el producte són les idees. En altres paraules, l'activitat primordial d'aquestes organitzacions és la comercialització de les idees, i les eines competents són les tècniques de les relacions públiques, sense menysprear, com assenyalem, l'ús de les relacions públiques des d'una perspectiva estructural i estratègica, allunyada de la mera comercialització.

En tercer lloc, algun autor, com la professora Diane Stone, confon el "producte" dels *think tanks* amb el seu objecte o activitat. Una cosa és la investigació com a activitat primera d'aquestes organitzacions i una altra el "producte" que comercialitzen. En aquest punt apareix la dicotomia entre idees i ideologia. La separació també és bel·licosa i dependrà de la cultura corporativa de cada *think tank*. Els de marcada dependència ideològica, coneguts com *ideological tanks*, són obertament productors d'ideologia.

Aquells amb un objecte d'anàlisi monotemàtic, també denominats *specialist tanks*, són més lluny d'una ideologia globalitzadora i produeixen informacions sobre temes públics com el medi ambient, la situació de les minories ètniques, l'energia, els recursos naturals o el terrorisme. Recentment han aparegut, també als Estats Units, els *state tanks*, més preocupats per qüestions dels estats federats o d'un determinat comtat, que per problemes d'àmbit nacional.

Aquesta diversitat d'objectes d'anàlisi impedeix proporcionar un desenllaç unívoc a la qüestió formulada. Interrogar-se sobre si els *think tanks* produeixen idees o ideologies és un debat que neix ferit de mort; i no només perquè la resposta pot ser diferent segons el *think tank* observat, o perquè és ja de per si espinós distingir quan ens trobem davant d'una idea i quan davant d'una ideologia –si és que és possible distingir

ambdós termes—, sinó pel fet que per sobre d'ambdós conceptes s'imposa a marxes forçades el d'interès.

Interès que, atesa la seva funció de prestació de serveis que el caracteritza, inclou tant l'institut d'investigació com el client que el contracta. Des d'aquest punt de vista —que els diferencia de les estrictes organitzacions sense ànim de lucre—, és significatiu que els productes dels *think tanks* no sempre estan destinats a figurar en l'agenda pública. En ocasions, els seus informes són "*commercial in confidence*", i la seva destinació es limita a l'ús intern i confidencial del client. Tot i així, això no exclou que l'agenda d'investigació d'alguns *think tanks* estigui determinada exclusivament pel comitè d'investigació, sense cap possibilitat d'intervenció o condicionant per part dels interessos privats.

Finalment, en quart lloc, l'aparició i l'impuls dels *advocacy tanks* està deixant sense vigència la distinció entre *think tanks* i grups d'influència, des del moment en què la seva activitat està dirigida a satisfer els interessos dels seus patrocinadors.

El cas d'ExxonMobil n'és una bona mostra. La gran companyia nord-americana ExxonMobil, primera empresa al món en ingressos (263.760 milions d'euros el 2006) i primera potència petroliera en valor borsari (405.000 milions), va emprar les mateixes tàctiques de desinformació que la indústria del tabac respecte de la nicotina per neutralitzar la tesi del canvi

climàtic, a fi d'evitar o retardar les polítiques de reducció de l'emissió de gasos d'efecte hivernacle.

El gener de 2007, l'Union of Concerned Scientist (UCS) va fer públic un informe on afirmava que entre 1998 i 2005, Exxon va invertir 12,5 milions d'euros en una xarxa de 43 organitzacions i experts dedicats a intervenir en el debat públic per confondre a l'opinió sobre la tesi del rescalfament del planeta i la influència de l'emissió de gasos.

En la presentació esmentada, el director d'estratègia de l'UCS va afirmar: "ExxonMobil ha generat incertesa entorn de les causes humanes de l'escalfament global de la mateixa manera que les companyies tabaqueres van negar que els seus productes causessin càncer de pulmó. Una inversió modesta però eficaç ha permès al gegant del petroli posar en dubte l'escalfament global per demorar l'acció governamental, com la gran indústria del tabac va fer durant quaranta anys." L'informe, titulat *Smoke, mirrors & hot air* (Fum, miralls i aire calent) va sorgir en ple canvi de rumb d'Exxon, que havia revisat la seva política sobre aquest tema i el 2006 ja havia tallat l'aixeta del finançament als grups més bel·ligerants.

Aquest és el cas del Competitive Enterprise Institute (CEI), un influent *think tank* amb seu a Washington D C, que va rebre gairebé 1,5 milions d'euros per la seva acció en els mitjans d'opinió. El 2006 la CEI va arribar a difondre anuncis de televisió amb es-

cenes infantils que relativitzaven els riscos de l'emissió del diòxid de carboni. Kenneth Cohen, responsable de relacions institucionals d'ExxonMobil, va confirmar a començaments de gener de 2007 que "altres cinc o sis" organitzacions particularment actives en el debat sobre el canvi climàtic havien deixat de rebre fons de la companyia.

Segons el *Wall Street Journal*, el canvi de clima a Exxon ha portat el grup a entaular converses amb una vintena d'altres grans corporacions industrials a fi de considerar possibles mesures reguladores de l'emissió de gasos, en una inèdita ronda patrocinada per l'associació Resources for the Future, implicada en el debat i les polítiques per fer front al canvi climàtic.

Aquesta sèrie d'iniciatives es va produir a cavall del canvi polític derivat de les eleccions legislatives de finals de 2006 que van propiciar la majoria democrata al Congrés d'Estats Units, amb el consegüent temor de la indústria petrolera que el legislatiu impulsés mesures reguladores en sentit contrari al de l'Administració Bush, que va mantenir una fèrria obstinació del protocol de Kioto.

Des de del punt de vista ètic, el cas d'Exxon no és un bon exemple de com vendre les idees, però sí que posa de manifest que aquesta comercialització i comunicació de les idees és la funció i la tasca primordial dels *think tanks*. La seva raó de ser.

Com vendre les idees

A començaments de 1991, la consultora de relacions públiques Hager Sharp de Washington D C va rebre l'encàrrec d'un client que volia concertar una reunió al Capitoli per presentar un estudi en forma de llibre sobre el finançament de l'atenció sanitària. Hager Sharp va reunir-se amb diferents parlamentaris per estimar l'interès en el tema i va assessorar el client sobre les diverses tàctiques per treure partit informatiu a la presentació. També va reclutar parlamentaris i periodistes per assistir a la reunió informativa.

Aquesta història forma part de la rutina diària de les consultores de relacions públiques de les capitals d'Estat nord-americanes. El que li atorga singularitat i desperta el nostre interès és el fet que el client era la Brookings Institution, el *think tank* més reputat dels Estats Units, impulsor del Pla Marshall i instructor dels presidents dels Estats Units.

Aquesta història explica la creixent presència de les relacions públiques en les tasques diàries dels *think tanks*. Com va exposar el llavors president de la Brookings Institution, Bruce K. MacLaury, la preparació d'aquell acte era un fet inusual en la seva organització, però, atesa la seva efectivitat, continuarien utilitzant les consultores de relacions públiques per promoció de les seves publicacions.

Avui dia, això és una realitat: les publicacions i informes esmentats s'analitzen en els principals mitjans informatius, alhora que els seus investigadors més destacats apareixen en els programes de debat amb més audiència. L'emplaçament de líders d'opinió en els mitjans és una de les tàctiques inherents als *think tanks* contemporanis.

El cas de la Heritage Foundation (vaixell insígnia del moviment intel·lectual conservador) és encara més significatiu. El seu equip de relacions públiques està format per una vintena de persones. Els seus experts apareixen regularment en els programes de televisió de les principals cadenes del país. Les seves conferències es retransmeten regularment per C-SPAN i Fox Network. El 1993, el llavors president Edwin Faulner explicava: "Quan vam iniciar la nostra activitat (el 1973) ens van qualificar d'ultradretans o d'extrema dreta. Avui, les nostres idees pertanyen al corrent dominant."

Així, aquesta mediatització s'ha convertit en un factor endèmic a l'hora de perfilar els *think tanks*. La funció de situar a l'agenda pública idees que els transformen en observadors i portaveus, en principi neutrals, de les problemàtiques públiques i socials, comporta que el paper de la comunicació sigui vital en la seva activitat difusora, anàlogament al que succeeix amb els altres grups d'influència, com les ONG o els moviments socials.

Però la gran diferència pel que fa als moviments socials és que mentre que els grups activistes han de captar l'atenció informativa organitzant esdeveniments demostratius de l'existència d'un conflicte en detriment de les idees que defensen, els mitjans de comunicació, alguns d'ells afins (com el cas de la conservadora cadena de televisió Fox News) s'interessen per les idees dels *think tanks* i no pels seus actes reivindicatius.

Pel que fa a les idees conservadores, aquells que parlen del desenvolupament d'aquestes idees no es dediquen tant a produir-les com a comercialitzar-les com un producte. La mostra més clara d'això prové de nou de la Heritage Foundation, que destina aproximadament el 35 per cent del seu pressupost –molt més que la resta de *think tanks*– al màrqueting dels seus productes.

Amb tot, els dirigents dels *think tanks* defugen de la seva condició de mers estratègics del màrqueting. Aquesta és també l'opinió de James A. Smith, un dels primers estudiosos del fenomen, quan considera que les tàctiques del màrqueting, encara que eficaces a curt termini, no són necessàriament els ingredients adequats per influir a llarg termini en el procés polític ni per entaular un diàleg públic rellevant.

Un diàleg que s'articula i esdevé més eficaç a través de les estratègies de relacions públiques. I per això l'anomenat "mercat de les idees" és una metàfora

insuficient per comprendre l'impacte dels *think tanks* en la societat nord-americana, malgrat haver conduït els especialistes del màrqueting –al costat dels de relacions públiques– a ocupar llocs destacats en les seves plantilles.

Aquesta situació evidencia la naturalesa informativa amb què es presenten els missatges dels *think tanks*. Els mitjans utilitzats així ho demostren. A mitjan de la dècada de 1980, els 25 principals instituts d'investigació política dels Estats Units van publicar uns dos-cents cinquanta llibres i més de mil informes i conferències. L'organització de jornades, reunions o congressos és també un dels instruments genuïns de les accions de relacions públiques dels *think tanks*. Però les tècniques més utilitzades són les pròpies de les relacions amb la premsa, en especial les conferències de premsa per informar l'opinió pública de la seva actitud en un determinat assumpte d'àmbit nacional o internacional. De fet, els mitjans de comunicació social són els seus principals canals d'influència.

L'exercici continuat i acurat de les relacions amb la premsa els equipara a la resta d'actors del panorama polític, cada dia més preocupats per allò que es coneix com el *going public*: apel·lar directament al públic a través dels mitjans informatius per aconseguir el suport a una iniciativa, idea, causa, etc. L'estratègia del *going public* dels *think tanks* té com a objectiu generar dades, una informació que es transmet a l'audiència,

als ciutadans, als futurs votants a través dels mitjans tradicionals i d'internet.

La política de presència mediàtica, propiciada per l'augment dels debats públics i la mateixa estructura de la programació televisiva, ha conduït a la fissura de la tradicional percepció de la imparcialitat ideològica dels *think tanks*. Per generar la discussió i el debat, els *talk-shows* necessiten vertebrar-se com un combat ideològic entre experts. Aquest factor ha suposat el posicionament ideològic dels *think tanks* a través dels mitjans. Com a conseqüència, els *think tanks* han acabat sent víctimes de les seves pròpies tècniques d'actuació en convertir-se en presoners i protagonistes del conflicte —en aquest cas ideològic— com a font d'interès informatiu.

Així, per exemple, l'estratègia de desinformació d'ExxonMobil per evitar les polítiques de reducció d'emissions de gasos d'efecte hivernacle va mobilitzar el 2007 més de quaranta *think tanks*, incloent-hi la participació mediàtica del mateix nombre d'experts, entre els quals hi havia acadèmics, investigadors i assessors científics, com el catedràtic Frederick Seitz o Robert C. Balling, Jr., autor d'un llibre sobre el tema.

Aquesta situació comporta la transformació, cada dia més inevitable, dels *think tanks* en *advocacy tanks*, com a resultat de l'augment en l'ús que han fet de les relacions amb la premsa, en un clar exponent del paper influent de les relacions públiques en l'intercanvi

dels missatges polítics i de la dimensió comunicativa d'aquests nous líders d'opinió.

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*. Nova York: Cambridge University Press.
- **Smith, J. A.,** (1991). *The idea brokers: Think tanks and the rise of the new policy elite*. Nova York: The Free Press.
- **Stefancic, J.; Delgado, R.,** (1996). *No mercy: How conservative think tanks and foundations changed the*

American social agenda. Filadèlfia: 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*. Setembre, pàg. 563-578.
- **Xifra, J.**, (2003). *Teoría y estructura de las relaciones públicas*. Madrid: McGraw-Hill.