

Las reglas del “nuevo poder de influencia”: un análisis de las estrategias de *think tanks* globales desde una perspectiva comunicativa

Teresa La Porte

mtalfaro@unav.es

Universidad de Navarra.

Recibido: 28 de febrero de 2019.

Aceptado: 20 de mayo de 2019.

Resumen

Los *think tanks* han nacido para influir y conseguir que sus ideas sean adoptadas por decisores y públicos. Les interesa tanto generar climas de opinión como tener impacto en los procesos de decisión política. La eficacia de la influencia está estrechamente unida a la comunicación, y la comunicación ha sufrido un cambio sustancial: de la información estratégica de ‘posicionamiento unilateral de ideas’ se está evolucionando hacia un enfoque de ‘generación conjunta de ideas’, en el que resulta crucial la participación de otros actores sociales para que la comunicación sea efectiva.

El objeto de la investigación es, precisamente, examinar si las estrategias de comunicación que habitualmente desarrollan algunos de los *think tanks* con mayor prestigio para difundir sus ideas siguen las nuevas pautas de la comunicación estratégica, determinadas por la participación y la colaboración. El presente trabajo arguye que la influencia sería más efectiva si reuniese las siguientes condiciones: a) si la influencia se entiende como comunicación en un contexto de libertad; b) si la capacidad de influir se basa en el prestigio de la institución; c) si se interactúa con públicos diversos; d) si se fomenta la participación y la colaboración en la elaboración y difusión de contenidos.

Basándose en entrevistas en profundidad realizadas a directivos y gestores de comunicación de una selección de *think tanks* de alcance global localizados en Washington DC, el estudio pretende recuperar la voz de los propios interesados para el debate académico.

El resultado de la investigación apunta un diferente comportamiento dependiendo del público al que el *think tank* se dirige.

Palabras clave: Comunicación estratégica; *think tanks*; influencia; poder de persuasión; comunicación global; entrevistas en profundidad.

The rules of the “new power of influence”: an analysis of the strategies employed by global think tanks, from a communicative perspective

Abstract

Think tanks were conceived to influence others and have their ideas adopted by decision-makers and broader publics. They seek to both affect the overall climate of opinions and impact political outcomes. The efficacy of their influence is closely tied to communication, a field that has recently suffered a profound shift: from the “unilateral positioning of ideas,” we are moving towards the concept of a “collective generation of ideas,” in which the participation of other social actors is crucial for communication to be effective.

Therefore, the goal of this investigation is to examine if the communication strategies regularly employed by some of the more prestigious think tanks follow the new guidelines for strategic communication, defined by participation and collaboration. We argue that think tanks’ influence would be more effective under the following conditions: a) if influence were understood as communication in the context of freedom; b) if the capacity to influence were based on the institution’s prestige; c) if diverse publics were interacted with; and d) if participation and collaboration were encouraged in the creation and distribution of content.

Through in-depth interviews with communication directors and managers from selected globally-influential think tanks located in Washington DC, this study aims to add these voices to the academic debate. Our results suggest that think tanks should adopt different approaches depending on what publics are receiving their message.

Keywords: Strategic Communication; think tanks; influence; soft power; global communication; in-depth interviews.

As regras do “novo poder de influência”: uma análise das estratégias de think tanks globais desde uma perspectiva comunicativa

Resumo

Os think tanks tem nascido para influir e conseguir que suas ideias sejam adotadas por decisores e públicos. Interessa-lhes tanto gerar climas de opinião quanto ter impacto nos processos de decisão política. A eficácia da influência está intimamente unida à comunicação, e a comunicação tem sofrido uma mudança substancial: da informação estratégica de ‘posicionamento unilateral de ideias’ se está evolucionando para uma abordagem de ‘geração conjunta de ideias’, na que resulta crucial a participação de outros atores sociais para que a comunicação seja efetiva.

O objeto da pesquisa é, precisamente, examinar se as estratégias de comunicação que habitualmente desenvolvem alguns dos think tanks com maior prestígio para difundir suas ideias seguem as novas pautas da comunicação estratégica, determinadas pela participação e a colaboração. O presente trabalho afirma que a influência seria mais efetiva se reunisse as seguintes condições: a) se a influência é entendida como comunicação em um contexto de liberdade; b) se a capacidade de influir se baseia no prestígio da instituição; c) se se interage com públicos diversos; d) se se fomenta a participação e a colaboração na elaboração e difusão de conteúdo.

Baseando-se em entrevistas em profundidade realizadas a diretos e gestores de comunicação de uma seleção de think tanks de alcance global localizados em Washington DC, o estudo pretende recuperar a voz dos próprios interessados para o debate acadêmico.

O resultado da pesquisa assinala um diferente comportamento dependendo do público ao que o think tank se dirige.

Palavras chave: comunicação estratégica; think tanks; influência; poder de persuasão; comunicação global; entrevistas em profundidade.

Introducción

La globalización vive tiempos convulsos. Si bien se generaliza la empatía con valores globales (*#MeToo*; privacidad en redes; persecución de la corrupción), también se agudizan las diferencias y posturas radicales: se vuelve a un proteccionismo cultural, político y económico (pugna comercial China-EE.UU., Brexit, reacciones xenófobas); los discursos de corte populista cierran puertas al diálogo (Donald Trump, Vladimir Putin, Nicolás Maduro); la seguridad internacional se ve amenazada por divisiones y gestos propios de la Guerra Fría (Ucrania, Venezuela, carrera armamentística). Estos cambios suceden en un escenario confuso y ruidoso: las declaraciones del más alto nivel político se producen sin filtros y a través de tuits, las noticias falsas tienen más impacto que las verdaderas, las encuestas no aciertan y la interconexión de redes produce reacciones imprevisibles.

Es precisamente en tiempos de incertidumbre y cambio cuando la necesidad de adelantarse a lo imprevisto, ofrecer soluciones novedosas e identificar tendencias de futuro se hace imperiosa. Resulta decisivo hacer análisis y proponer enfoques que interpreten la actualidad con acierto.

En este contexto, los *think tanks* recuperan una función relevante. Precisamente su misión es identificar las problemas y amenazas que puedan surgir en el largo plazo y proveer a los decisores políticos, sociales y económicos de ideas que les permitan desarrollar medidas eficaces e innovadoras para satisfacer las necesidades sociales y reducir potenciales amenazas (Montobbio, 2013; Sanders, 2009; McGann y Weaver, 2000). Si bien los *think tanks* han levantado serias dudas sobre su neutralidad, independencia y rigor, no han dejado de ser una fuente de consulta en cuestiones que tienen un alcance global y transnacional como institutos de investigación y análisis social, ya que cuentan con recursos para estudiar el contexto internacional de los que carecen los gobiernos nacionales o las empresas (McGann, 2013).

Pero los *think tanks* no solo proponen ideas: han nacido para influir y conseguir que esas ideas sean adoptadas por decisores y públicos. Les interesa tanto generar climas de opinión como tener impacto en los procesos de decisión política (Rich, 2004). Buscan un liderazgo intelectual con una visión a la vez de futuro y transnacional (Smith, 1991). Como fruto de esa actividad, se convierten también en creadores y gestores de redes de conocimiento y en facilitadores de diálogo y contactos entre decisores políticos, periodistas, académicos, empresarios (Stone, 2000).

Sin embargo, no basta con tener un argumento bien construido: para influir es necesario transmitirlo con acierto y capacidad de penetración social (Zimmerling, 2005). La eficacia de la influencia está estrechamente unida a la comunicación, y la comunicación ha sufrido un cambio sustancial. La conectividad, la multiplicación de fuentes de información y la diversidad de interlocutores han propiciado la necesidad de afrontar las relaciones con una mentalidad colaborativa: de la información estratégica de "posicionamiento unilateral de ideas" se está evolucionando hacia un enfoque de "generación conjunta de ideas", en el que resulta crucial la participación de otros actores sociales para que la comunicación sea efectiva.

En momentos en que imperan el ruido y la confusión, la sutil influencia de las ideas corre el riesgo de ser anulada. Las nuevas pautas de la comunicación estratégica proponen acciones que pueden reducir la fluctuación superficial de los públicos. La presente investigación sostiene que el fomento de la participación y colaboración de los ciudadanos con las organizaciones favorece la escucha, la reflexión y el debate de las propuestas. En ese contexto, la influencia entendida como aceptación libre de ideas tiene más posibilidades de prosperar.

El objeto de la investigación es, precisamente, examinar si las estrategias de comunicación que habitualmente desarrollan algunos de los *think tanks* con mayor prestigio para difundir sus ideas siguen las nuevas pautas determinadas por la participación y la colaboración. El presente trabajo arguye que la influencia sería más efectiva si reuniese las siguientes condiciones: a) si la influencia se entiende como comunicación en un contexto de libertad; b) si la capacidad de influir se basa en el prestigio de la institución; c) si se interactúa con públicos diversos; d) si se fomenta la participación y colaboración en la elaboración y difusión de contenidos.

Aunque existe una vasta producción sobre la acción y naturaleza de los *think tanks*, es escasa la literatura que recoge lo que ellos dicen de sí mismos (Abelson, 2009). Además, las decisiones relativas al objeto de la investigación dependen en buena medida de las visiones personales de quienes ejercen las competencias de comunicación en los organismos analizados. Por este motivo, se ha recurrido a los propios representantes como principal fuente de documentación para conocer cómo entienden su función social y cómo gestionan su acción. Basándose en entrevistas en profundidad realizadas a directivos y gestores de comunicación de una selección de actores no-estatales localizados en Washington DC, el estudio pretende recuperar la voz de los propios interesados para el debate académico.

En concreto se trata de obtener respuesta a las siguientes preguntas: ¿cómo definiría la "influencia" que su organismo ejerce y qué objetivo es prioritario? ¿Qué rasgos de la reputación de la organización favorecen esa influencia? ¿Cuáles son sus principales

audiencias y qué tipo de relación establece con ellas? ¿Cuáles son las estrategias de comunicación más efectivas en un contexto transnacional?

El estudio delimita, en primer lugar, el marco teórico que fundamenta el análisis: define el concepto de influencia, describe la evolución de la comunicación estratégica desde un modelo unilateral a los participativos y establece las pautas que deberían seguir para desarrollar una comunicación efectiva. A continuación, presenta los *think tanks* como objeto de análisis. Tras explicar la metodología seguida en la obtención y tratamiento de la información, se discuten los principales resultados de las entrevistas, analizados de acuerdo con las condiciones de eficacia establecidas previamente. Las conclusiones muestran la mentalidad de los responsables de comunicación de los *think tanks* estudiados y el grado de aceptación teórica y práctica de las estrategias que favorecen la influencia a través de las ideas.

Poder de influencia y comunicación

La influencia puede entenderse de formas muy diversas y cada una de ellas conlleva una compleja justificación (Zimmerling, 2005). Para el objeto del presente trabajo vamos a sintetizar las posibles definiciones en tres acepciones: a) como sinónimo de ejercicio de “poder”; b) como sinónimo de “*advocacy*” o defensa de un interés particular; c) como acción limitada a comunicar una información que configure el conocimiento que se tiene sobre una cuestión.

La influencia entendida como poder tiene una connotación impositiva, de obligación o coerción, se asimila a la manipulación y se desarrolla en un contexto carente de libertad de expresión (Laswell y Kaplan, 1950; para una completa y actualizada revisión de los autores que se inscriben en esta tendencia ver Zimmerling, 2005 y Naim, 2013).

La influencia ejercida como defensa de un interés particular conlleva una cierta presión habitualmente practicada a través del alarmismo, la negociación, la oferta de incentivos, incluso las amenazas, todos ellos recursos ajenos al simple uso de la argumentación (Berry, 2015). Es el tipo de influencia característico de los grupos de presión y puede tener lugar en un entorno con o sin libertad de expresión (Keck and Sikkink, 1998).

La influencia a través de la información consiste en comunicar argumentación, datos, visiones, completando el conocimiento que sobre una cuestión tenga una persona (Mokken y Stokman, 1975) en un contexto de libre competencia entre diversas fuentes de información. Zimmerling completa esta afirmación explicando que la influencia incide y cambia el mapa mental de nuestras creencias, conocimientos u opiniones y, como consecuencia, se modifican las elecciones o comportamientos posibles de ciudadanos y políticos (Zimmerling, 2005). En el ámbito internacional, este poder de influencia ha sido denominado “poder de persuasión o *soft power*” (Nye, 2004): aunque Nye hace referencia expresa a la práctica de los estados, las características del poder de

persuasión (credibilidad, fuerza del argumento, competencia y atracción) pueden ser aplicables a otras instituciones no estatales de la sociedad civil (La Porte, 2012b).

De acuerdo con esta tercera visión, la influencia presupone y no condiciona la libertad de actuación del sujeto o sujetos sobre los que se ejerce: si se dejan influir, lo hacen por voluntad propia (Mokken y Stokman, 1975). En esto consistiría la principal fortaleza -y debilidad- de actores no estatales como los *think tank*: si consiguen influir, el efecto es potencialmente sólido y perdurable, puesto que cuenta con la aceptación expresa y libre del público o individuo al que se dirige; si no lo consiguen, su único recurso es insistir, pero no cabe ninguna medida de presión posterior. La influencia dependería de la habilidad para establecer patrones de comportamiento, para crear normas y valores que son considerados legítimos y convenientes, y de incorporarlos al comportamiento de la sociedad sin acudir a la coerción o a la retribución (Van Ham, 2010).

En ese contexto de libertad, una condición expresa para que una propuesta prospere es la legitimidad, o percepción de legitimidad, que la entidad tenga ante sus potenciales públicos. Dicho de otra manera, el agente necesita autoridad y reconocimiento (especialmente si es un actor no estatal) para que su propuesta sea siquiera tomada en consideración (La Porte, 2012a). De acuerdo con Edwards, en el presente estudio se entiende por "legitimidad" la percepción pública de que la organización es legal, apropiada, que está capacitada para hacer lo que hace y decir lo que dice y que tiene el soporte de un público identificable (Edwards, 1999). A esas condiciones, se puede añadir el prestigio que le precede, es decir, ser reconocido públicamente como un organismo eficaz en la consecución de sus objetivos y que ha desarrollado un "buen hacer" (La Porte, 2012a). El organismo debe cultivar aquellas notas que lo definen públicamente y que son las que le dotan de prestigio y reputación positiva.

La influencia ejercida a través de la información es esencialmente acción comunicativa. El agente que pretende influir debe expresar su mensaje con una argumentación y una retórica (Hayden, 2012) que convencan y provoquen una reacción en la dirección deseada. Van Ham va más allá de la elaboración de contenidos y destaca la importancia de las relaciones y contactos que se establecen con otros individuos o entidades. Es decir, relaciones que puedan desembocar en un intercambio de enfoques y pareceres o en una colaboración que favorezca la identificación de intereses comunes que puedan ser defendidos o perseguidos de manera conjunta (Van Ham, 2010).

Como acción comunicativa, una influencia efectiva debe seguir la dirección de los modelos comunicativos de comunicación estratégica y generación de opinión pública. Esos modelos han evolucionado desde una concepción lineal de transmisión unilateral de contenidos y, sin llegar a abandonarla por completo, han adoptado una visión que contempla la interacción entre el emisor y el receptor y destaca la eficacia

de la comunicación interpersonal, grupal, en redes (Ki y Hon, 2007) o en comunidades (Dunham, Freeman y Liedtka, 2006).

Evolución del ámbito comunicativo: participación y colaboración

Cuando hablamos de influencia y comunicación, nos estamos refiriendo a la comunicación estratégica, esto es, la comunicación externa de una institución para lograr unos objetivos que han sido previamente determinados y dirigida a un público identificado de antemano acorde con esos objetivos. Este tipo de comunicación implica no solo la elaboración del contenido adecuado sino la planificación estratégica de su difusión.

En un primer momento, la comunicación estratégica fue principalmente unilateral: la institución (habitualmente el Estado o un organismo internacional) difundía un mensaje diseñado de acuerdo con sus intereses atendiendo a las características de la audiencia, pero exclusivamente por deseo de influirla con eficacia, sin entablar relación con ella (Delaney, 1968; Tuch, 1990). Esta primera etapa podría identificarse con un simple “posicionamiento de ideas” y prevalecía el uso de los medios tradicionales.

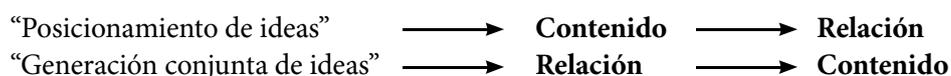
En una etapa posterior, se impuso la necesidad de escuchar también los intereses de la audiencia y se establecieron canales de diálogo (Riordan, 2004; Melissen, 2005). Un diálogo que se limitaba a un intercambio de ideas (sin compromiso) y que resultaba un tanto exclusivo, ya que se establecía con públicos previamente seleccionados. Esos públicos debían tener un interés previo por la actividad de la institución y un cierto compromiso de incorporar las ideas expresadas en el intercambio de pareceres (De Bussy, 2010). La presión de la sociedad civil provocó que fuera necesario dar un paso más y que se contemplara la participación en la toma de decisiones: es decir, intervención de los públicos en la determinación de los objetivos de la institución y en las medidas en que esos objetivos podrían concretarse (Welsh y Fearn, 2008; Hocking, Melissen, Riordan y Sharp, 2012). Esa participación mantenida en el tiempo podría derivar en la creación de redes de contactos entre entidades con intereses similares y con experiencia de un trabajo desarrollado en común (Cullbertson y Chen, 1996), consolidando esa colaboración inicial y manteniéndola en el tiempo.

Por lo tanto, de acuerdo con la evolución descrita, el planteamiento estratégico de la comunicación ha pasado de ser un mero “posicionamiento de ideas” a la “generación conjunta” de los contenidos.

El “posicionamiento de ideas” o comunicación unilateral se fundamenta en una sobrevaloración del poder de los medios de comunicación de masas o de líderes de opinión que directa o indirectamente determinan la interpretación, visión y decisión de los públicos tanto en el ámbito político, como social o comercial (Rogers, 1973; McQuail, 1994; Johnson-Cartee y Copeland, 2004 aportan una revisión más completa

y detallada de estos modelos y autores)¹. En los modelos en que prevalece el “posicionamiento de ideas”, la elaboración del contenido antecede al establecimiento de relaciones porque estas son utilizadas simplemente para difundir el mensaje ya elaborado.

En la “generación conjunta de contenidos”, o comunicación participativa, la relación antecede a la elaboración del contenido, ya que este se construye en colaboración con la red de colaboradores previamente creada. De forma sintética,



Este cambio de estrategia responde al convencimiento de que un mensaje construido en colaboración con otros socios o interlocutores mejora en su calidad (tiene más posibilidades de integrar la diversidad de pensamientos y percepciones), se acerca más a la verdad (entendida de forma constructivista), en la efectividad de su difusión (porque tiene más posibilidades de entenderse) y en su sostenibilidad (porque tiene más posibilidades de ser compartido en el tiempo). La interacción genera cocreación de significados (Jowett y O’Donnell, 1992) y, de acuerdo con la tradición constructivista (Schutz), muchos de los significados e interpretaciones de la realidad, así como patrones de comportamiento, se elaboran a través del intercambio de perspectivas en el proceso comunicativo social.

El concepto de “público” evoluciona desde una visión unilateral y cortoplacista de “potencial consumidor” que busca satisfacer una necesidad o interés inmediato, a la de “colaborador”, que presupone la existencia de intereses comunes y posibilita el desarrollo de una interacción beneficiosa para ambos. Cambia también sus dimensiones, superando el criterio geográfico: sin dejar de reconocer el beneficio que reporta la cercanía física, el impacto de las nuevas tecnologías permite considerar otros ámbitos de relación que amplía el alcance del ‘público’ (Leeper, 2005; Neff, 2013; Newson, Turk and Kruckeberg, 2013) basados en el interés (existencia de una agenda y unos objetivos comunes), en la acción (que se activa con un mismo propósito) y en la mentalidad (perfiles profesionales similares y que comparten una misma visión de la responsabilidad social) (Dunham, Freeman y Liedka, 2006).

Como consecuencia de la observación anterior, se cambia el concepto de “relación” que podía establecerse entre una organización y sus potenciales públicos o audiencias, de forma que ya no se trata solo de establecer un contacto, sino que se genera una comunicación recíproca entre la organización y los públicos que favorece la integración

¹ Los modelos y autores más reseñables son *Two-step flow media effects* de Lazarsfeld *et alii*; *Multistep flow model*, Modelo de usos y gratificaciones de Katz, Blumer y Gurevitch; Modelo de dependencia de Ball-Rokeach and DeFleur; o la producción de Lippmann, Katz and Lazarsfeld, Noelle-Neumann o Weimann, entre otros.

de la organización en la comunidad (“*organic model*”, Vujnovic y Kruckeberg, 2010). La relación, por tanto, no es solo una iniciativa que parte de la organización, que se establece con los públicos que ella elige previamente y que se desarrolla de acuerdo con unas estrategias previamente diseñadas (Cutlip, Center y Broom, 1995; Bruning y Ledingham, 1999, 2000a,b; Ledingham, 2003), sino que pueden ser los propios públicos los que decidan interactuar con ella (Cova y Cova, 2002; Schultz, Antorini, y Csaba, 2005; Penaloza y Venkatesh, 2006).

Por último, la cocreación de contenidos implica la aceptación de una interacción que pueda modificar las prioridades y las acciones con que trabaja la institución. En lugar de responder a unos intereses predeterminados, la institución se abre a las necesidades de la audiencia, adapta sus objetivos a lo que conviene al entorno, desarrolla actividades de servicio, colabora con iniciativas de terceros, participa en la búsqueda de soluciones. En definitiva, se involucra, nutre y organiza el entorno creando una comunidad o revitalizando la existente (Cullbertson y Chen, 1996).

Condiciones para ejercer una nueva influencia

Teniendo en cuenta el contexto anterior, podemos identificar algunas condiciones convenientes para favorecer un ejercicio de influencia efectivo y adaptado a las nuevas circunstancias:

- Entender la influencia como la comunicación de una información dirigida a enriquecer el conocimiento y presuponiendo la aceptación libre del individuo o público; por tanto, como una acción más orientada a la generación de ideas y de marcos de interpretación que a la adopción de medidas específicas.
- Cultivar el prestigio de la institución de forma que el público acepte la autoridad de la fuente de información por su reputación y reconocimiento externo. Interesa identificar qué notas considera el organismo que son más decisivas para mantener esa autoridad.
- Acceder a una variedad de públicos y percibirlos como potenciales colaboradores (no meros consumidores) y establecer una interacción bilateral, abierta al conocimiento de sus necesidades e intereses.
- Desplegar estrategias de comunicación que permitan una relación recíproca con las audiencias a través del debate, el diálogo y la interacción con los públicos, favoreciendo la cocreación y el enriquecimiento de contenidos, garantizando a los ciudadanos que sus intereses estarán presentes en la propuesta final.

Estas condiciones podrían ser aconsejables a cualquier organización que pretenda mantener una relación estable con sus clientes, *stakeholders*, votantes... Sin embargo, en organizaciones cuya finalidad es la influencia en la concienciación pública de los problemas y la orientación en las posibles soluciones, las condiciones sugeridas

adquieren el grado de necesarias. En el objeto de análisis del trabajo, los *think tanks* globales, la diversidad cultural y geográfica de los públicos a los que se dirigen dificulta la aplicación de estas medidas, pero no por ello dejan de ser menos oportunas. Es interesante analizar hasta qué punto estas tendencias han permeado en la mentalidad de los responsables de comunicación de estos organismos y cuáles son las acciones que están desarrollando como consecuencia.

El poder real de los “*think tanks*”: una breve aproximación

Resulta difícil definir propiamente qué es un “*think tank*”. La proliferación y evolución a lo largo de la historia ha dado lugar a una gran variedad de tamaños, orientación ideológica y objetivos de estas organizaciones (Stone, 2000; Stone y Denham, 2004), y no facilita concluir un concepto común y adecuado a todas las entidades que se agrupan bajo esta categoría (Abelson, 2009). Las definiciones, por tanto, son muy variadas. Hames y Feasey optan por una descripción general y las identifican como “institución de investigación de política pública sin ánimo de lucro”² (Hames y Feasey, 1994, p. 216). El Global Go to *Think tank* Index Report destaca su función de puente entre el conocimiento de los expertos y la práctica política (McGann, 2013). Otros especialistas subrayan las características que las distinguen de otras instituciones: “organizaciones sin ánimo de lucro e imparciales, orientadas a la investigación y al análisis”³ (Abelson, 2009, p. 9). Por último, las definiciones más completas detallan la actividad y misión que se proponen cumplir:

Un *think tank* es un instituto de investigación política habitualmente erigido como organización sin ánimo de lucro, relativamente independiente del Estado, mercado y otros intereses sociales, y un tanto ajeno al debate del gobierno y los partidos políticos [...] Intentan influir en la política a través de los argumentos intelectuales y de los análisis más que a través de la presión. Buscan mejorar la política, educar a la comunidad y actuar en favor del interés público (Stone, 2001, pp. 113-114)⁴.

En relación con su naturaleza jurídica, en Estados Unidos tienen categoría de organización sin ánimo de lucro (*non-profit organizations*), exentas de impuestos y obligadas a no defender intereses partidistas, es decir, no actuar como *lobbies*, grupos de interés (*advocacy groups*) o activistas, y deben ser independientes de los gobiernos y empresas privadas (*Income Tax Act*). En términos globales, la independencia de los

² “Non-profit public policy research institution with substantial organizational autonomy”. Todas las traducciones son de la autora.

³ “Non-profit, non-partisan organizations, research and analysis oriented”.

⁴ “A think-tank is a policy research institute usually established as a non-profit organization and relatively autonomous of state, market and other interests in society, have some detachment from governments and partisan political debate. [...] They attempt to influence policy through intellectual argument and analysis rather than lobbying. They seek to improve policy, to educate the community and act in the public interest”.

think tanks varía mucho, dependiendo en buena medida de la cultura y del contexto político en que nacen (Sanders, 2009).

Sobre la eficacia del poder de influencia existen diferentes explicaciones para determinar su fundamento. Laswell y Kaplan afirmaban que la influencia depende de las expectativas (en términos de prestigio o autoridad) que el actor político o social es capaz de suscitar en su entorno (Laswell y Kaplan, 1950); para Mokken y Stokman está basada en la localización estratégica que el actor tenga en la red de comunicación o información (Mokken y Stokman, 1975); Zimmerling especifica con mayor detalle esas condiciones de eficacia afirmando que el resultado de la influencia depende de la posibilidad de acceder a los que legislan o regulan con un mensaje que se transmita de forma suficientemente “audible”, acompañado por una acción suficientemente “visible” y contando con una actitud receptiva por parte de quien escucha (Zimmerling, 2003). Por último, para Barry la eficacia viene determinada por la capacidad de construir contextos de significados que sean socialmente adoptados (Barry, 2001). Es esta última acepción de eficacia la que aporta un contexto más propicio para compartir ideas y percepciones.

En cuanto a la posible influencia en las políticas públicas de los *think tanks*, algunos autores consideran que esta viene condicionada por la visibilidad pública (Rich y Weaver, 2000), mientras que otros piensan que lo crucial es acertar con la presencia en el momento del ciclo político en que se puede producir un mayor impacto (Abelson, 2009). En el contexto internacional, el Global Go to *Think tank* Index Report sostiene que la influencia viene determinada por la colaboración y creación de redes regionales o globales de *think tanks* comprometidos con el fortalecimiento de las instituciones democráticas y de la sociedad civil (McGann, 2013; Stone, 2000).

La mayoría de los expertos coincide en afirmar la dificultad para medir o evaluar la influencia a través de los efectos, especialmente aquellos que hacen relación a la determinación de la agenda política (*agenda setting*) o a la creación de comunidades de conocimiento (Stone, 2000; Abelson, 2004). El Global Go to *Think tank* Index Report aporta un valioso esfuerzo a través de una gran variedad de indicadores (McGann, 2013), pero como afirma Stone, lo prudente es entender el impacto sutil que realmente consiguen: “Pocos *think tanks* hacen contribuciones cruciales a los procesos de toma de decisiones en los foros globales o regionales, o ejercen una influencia dogmática sobre el pensamiento político [...] Sin embargo, esto no quiere decir que estas organizaciones no tengan autoridad, legitimidad o influencia”⁵ (Stone, 2000, p. 223).

A pesar de lo etéreo de la influencia de estas organizaciones, no se puede negar su presencia como fuente de información en la mesa de los decisores políticos, econó-

⁵ “Few think tanks make key contributions to decision-making in global or regional fora or exert dogmatic influence over policy thinking [...] However, this is not to suggest that these organizations are without authority, legitimacy or influence”.

micos y sociales. Especialmente, cuando se trata de hacer análisis de carácter global. Aunque compitiendo con otras vías de conocimiento, la referencia a los *think tanks* es mayor cuando se trata de identificar tendencias internacionales ya que otras organizaciones carecen de los recursos, información y bases de datos con que suelen contar estos. Por todo ello, parece valioso conocer cómo gestionan y desarrollan su influencia algunos de los *think tanks* globales con mayor impacto público.

Metodología

La investigación se basa en entrevistas semiestructuradas realizadas a directivos de *think tanks* situados en Washington DC con una proyección internacional⁶. Las entrevistas en profundidad y la metodología conversacional fueron consideradas oportunas para el análisis que se pretende: el interés por conocer cómo explican su misión y cómo ejercen influencia aquellos que toman decisiones en la política de comunicación del organismo (Aberbach y Rockman, 2002; Beamer, 2002). De acuerdo con Beckmann y Hall (2013), la entrevista en profundidad es la metodología más apropiada para conocer comportamientos que no son observables, así como para examinar qué entienden y cómo explican los decisores las materias sobre las que deciden. Siguiendo el consejo de Beckmann y Hall, las entrevistas se realizaron en Washington DC y en el propio lugar de trabajo de los entrevistados (Beckmann y Hall, 2013).

La información obtenida de las entrevistas fue completada con la observación informal a través de la participación en los diferentes eventos organizados por las instituciones estudiadas, así como el análisis de publicaciones, informes, *newsletters* y otro material institucional publicado de forma impresa o en las páginas web. Esta segunda fuente fue utilizada para completar y contrastar la información recibida a través de la primera⁷.

Selección de la muestra

La muestra seleccionada atendió a un doble criterio: el lugar asignado en el ranking en el *Think tank Index Report* de University of Pennsylvania (2013)⁸ en la cate-

⁶ Aunque las entrevistas fueron desarrolladas entre octubre y diciembre de 2014, la transcripción y posterior corrección de las pruebas ha garantizado el contacto con los interlocutores en años posteriores, asegurando la validez de la información recogida. Asimismo, la investigación ha sido objeto de seguimiento a través de la actividad que los *think tanks* analizados desarrollan en la web y en los análisis que han ido publicando. Los resultados han sido presentados en congresos académicos ante expertos en *think tanks* y procesos de influencia: AE-IC, Madrid, julio 2016; International Studies Association, San Francisco, abril 2018.

⁷ La presentación de los resultados seguirá las pautas habituales en la investigación cualitativa, hilando las ideas que han ido apareciendo en las conversaciones sin interrumpir la narración con datos empíricos que no han sido facilitados directamente por las fuentes. Lo que interesa es conocer la perspectiva y mentalidad de los gestores de comunicación: otras informaciones, aunque relevantes, deben buscarse en las páginas web oficiales de cada institución.

⁸ Los criterios prioritarios utilizados por este ranking son: *quality and commitment of the think tank's leadership (quality, independence, impact) of the staff; highly skilled, experienced and productive scholars; quality and reputation of the research and analysis produced (rigor, independence, policy oriented)*.

goría “*top think tanks world wide*” y atender a una cierta variedad temática y regional. De acuerdo con ello, y de un total de 6826 organismos evaluados, se eligieron las siguientes instituciones: Brookings Institution (número 1/*global*), Carnegie Endowment for International Peace (número 3/*global*), Center for Strategic and International Studies (número 3/1 *on security issues*), Council of Foreign Relations (número 7/*global*), World Resources Institute (número 15/*media environment and development*), Heritage Foundation (número 17/*conservative*), Human Rights Watch (número 42/*human rights vs. legal issues*), Inter-American Dialogue (número 37/*latinamerican issues*). Los directivos entrevistados dirigen o intervienen de forma sustantiva en la toma de decisiones diarias de comunicación del organismo, atienden a la vez a la comunicación institucional del organismo y a la difusión de proyectos específicos, y gestionan sus relaciones internas y externas.

Las instituciones internacionales situadas en Washington tienen el riesgo de ver contaminada su actividad por la potente política nacional. Sin embargo, las ventajas son mayores para la comunicación internacional: la ciudad facilita una cercanía a centros decisores globales de primer orden (además de la administración americana estadounidense, organismos internacionales, centros de investigación y embajadas con personal diplomático destacado), ofrece el manejo de información crucial, atrae a los medios de comunicación y favorece la creación de redes de contactos personales significativas (Rich y Weaver, 2000). En resumen, la presencia de los *think tanks* en Washington DC garantiza una visión global en la misión, objetivos, acciones y audiencias, así como una potencial resonancia internacional de sus estrategias. Por tanto, aunque la presencia de la administración estadounidense influye, no es determinante para este perfil de instituciones.

Análisis de los datos obtenidos

Se entrevistó a los directivos de ocho instituciones, con preguntas abiertas, y una duración media de 60 minutos. De acuerdo con el criterio de algunos expertos en esta metodología, se ha considerado que en estudios de esta naturaleza la calidad y representatividad de los entrevistados prevalece sobre la cantidad de la muestra (Beamer, 2002; Harvey, 2011), especialmente cuando lo que se pretende es únicamente describir comportamientos y tendencias.

Las entrevistas fueron analizadas siguiendo un método de código temático (Silverman 2001); y un consistente análisis iterativo⁹ (Srivastava y Hopwood 2009). De

⁹ “Reflexive process in which the researcher visits and revisits the data, connects them to emerging insights, and progressively refines his/her focus and understandings” (Srivastava y Hopwood 2009, p. 77).

acuerdo con el objetivo del trabajo, las cuestiones que han guiado las conversaciones y el análisis cualitativo posterior son:

- Definición de "influencia": cómo se define y cuál es su primer objetivo.
- Rasgos de la reputación de la institución que favorecen la influencia.
- Públicos a los que se dirigen y actitud hacia ellos.
- Estrategias de comunicación desarrolladas para ejercerla de forma efectiva.

Todos los entrevistados tuvieron la oportunidad de revisar las transcripciones de las conversaciones e introducir las modificaciones que consideraron oportunas. De acuerdo con la política de privacidad solicitada, solo se reproducirán las citas expresas que fueron aprobadas y en el idioma original. En la mayor parte de las ocasiones, se publicarán las ideas principales de la conversación sin citar expresamente su fuente: se aporta una relación nominal al final del trabajo que incluye el cargo y la institución a la que pertenecen.

Evaluación de la influencia de los *think tanks* en un nuevo contexto comunicativo

La información obtenida se ha estructurado de acuerdo con los principales temas que vertebraron las entrevistas y que acaban de ser mencionadas. Se destacan aquellas afirmaciones que permiten la posterior valoración sobre las condiciones en que se ejerce el poder de influencia.

Definición de influencia y principales objetivos de su ejercicio

Existe un llamativo consenso en torno a la definición de "influencia": de una u otra manera coinciden en afirmar que es la habilidad para conseguir un impacto en el debate público. También convienen en precisar que ese impacto se consigue mediante la capacidad de "informar", "contextualizar", o "facilitar un análisis", distanciando su acción de las medidas de presión que caracteriza a los *lobbies*. Con las diferencias propias de cada una de las instituciones, por "informar, contextualizar o facilitar un análisis" entienden liderar el debate, facilitar argumentos en favor de una posición, dar visibilidad a una voz desconocida y relevante actuando de "puente" o "plataforma" para poner en contacto al gobierno con la sociedad civil.

Siendo esta la tendencia general, también se perciben prioridades cuando se trata de concretar el tipo de "influencia":

- unos ponen el acento en dejar huella en los contenidos de las políticas públicas o conseguir que se pongan en marcha acciones específicas;
- otros destacan la importancia de limitarse a proponer ideas que enriquezcan el debate público que ya se está desarrollando;
- un tercer grupo pone el acento en configurar la agenda del debate, determinando los temas de discusión y dando visibilidad a asuntos que carecen de atención pública.

The Carnegie Endowment (Carnegie) considera que el impacto se fundamenta en la capacidad de mejorar las políticas siendo innovador y aportando ideas que produzcan un enriquecimiento o reforma positiva (*"If you are improving you are having an influence"*; *"We are here to improve public policy"*). The World Resources Institute (WRI) y Human Rights Watch (HRW) sugieren una mentalidad más práctica, aportando soluciones, no solo ideas. WRI afirma que pueden decir que han ejercido una influencia cuando el gobierno y las empresas llevan a cabo acciones que mejoran la calidad de vida de las personas y son ecológicamente amigables. HRW, de acuerdo con la naturaleza que le define, entiende la influencia como capacidad de cambiar políticas sociales y de ejercer presión internacional en temas de justicia social, al lograr que los criminales sean llevados ante la justicia.

Para Brookings Institute (Brookings), tiene mayor interés participar en las conversaciones que se están desarrollando, limitándose a facilitar información en la dirección que interese (*"We try to be involved early in the issues without touching the research or being influential in the research at all"*). American Dialogue (AD) completa esta idea de Brookings afirmando que los *think tanks* influyen convirtiéndose en foro o canal de acceso para la transmisión de ideas, propuestas, inquietudes, preocupaciones de otros "que mejoren el nivel de comprensión" de las polémicas. Para Heritage Foundation (Heritage), es importante conseguir que el debate público esté bien informado, en el sentido de que contemple todas las posiciones o puntos de vista que existen sobre el asunto que se discute (en su caso, las posiciones conservadoras) con argumentos razonados y sólidos. En este sentido, Heritage consideraría un "impacto" suficiente el mero hecho de "hacer pensar" y de provocar que se considere la posibilidad de cambio.

El Center for Strategic and International Studies (CSIS) subraya la importancia de iniciar los debates y de participar de forma activa en ellos, y son los primeros en dar/sugerir una idea. También para el Council on Foreign Relations (CFR) es relevante incidir en la selección de los asuntos de la agenda pública y de los temas de debate. En concreto, especifica que hay asuntos obvios que definen la agenda porque suscitan controversia de por sí, como puede ser el conflicto de Siria, el de Ucrania o la política de seguridad de Irán, pero hay otros que no lo son y que los *think tanks* deben promover que se discutan con enfoques creativos y novedosos; menciona el caso de "Renewing America Initiative", proyecto iniciado en el CFR durante el gobierno de Barack Obama para identificar soluciones creativas de la política nacional estadounidense -en asuntos como inmigración, educación, impuestos y política fiscal- que pueden aplicarse en otras naciones, aumentando la influencia global de los EE.UU.).

Reputación y legitimidad de la institución

También en este aspecto existe consenso al entender que la reputación es su principal arma de influencia, el origen de su legitimidad y autoridad para intervenir en la

esfera pública internacional. Hay coincidencia en afirmar que la primera condición que garantiza la reputación y legitimidad social del *think tank* es la credibilidad: la credibilidad basada en la independencia, el rigor y la profesionalidad.

La independencia se define como autonomía con respecto a intereses gubernamentales, de partidos políticos, empresariales, de otros grupos sociales o de interés. Carnegie pone énfasis en establecer mecanismos que garanticen la independencia con respecto a donantes interesados que puedan condicionar el resultado de la investigación (“*We have our own endowment and 50% of incomes is ours*”; “*We don’t have strategic partnerships with anyone*”)¹⁰. Para Brookings, esa independencia financiera debe venir respaldada también por la independencia ideológica de los investigadores (“*We stay away from taking a position: the research has to speak by itself. There is not a previous angle*”). Heritage enriquece la definición de independencia, estableciendo una diferencia entre ideología y partidismo. Insiste en que su posición como *think tank* conservador no afecta a su independencia, ya que es diferente “ser conservador” y defender unos principios que “ser republicano” (“*We are conservative, but we are not party driven*”; “*We can critique and hold politicians according to those (conservative) principles*”). Para AD tampoco afecta a la independencia el hecho de recurrir a expertos que tienen trayectoria política o empresarial anterior y, por tanto, un pasado comprometido: lo importante es la pluralidad y reflejar el espectro ideológico completo. HRW afirma que la independencia ideológica o política es lo que dota de credibilidad a sus denuncias.

Mientras se recogía la información del estudio, *The New York Times* publicó una noticia en la que se acusaba a Brookings Institute, el CSIS y el Atlantic Council de estar recibiendo fondos de diversos gobiernos para orientar las conclusiones de su investigación de forma favorable a sus intereses políticos¹¹. La información cuestionó la independencia de todos los *think tanks*. Esa circunstancia explica el interés que se mostró en las conversaciones por explicar la procedencia de los fondos con que se financian los proyectos. Aunque el impacto de la noticia fue relativo. Brookings se limitó a explicar que la financiación no tiene por qué determinar las conclusiones de un estudio: se paga precisamente para tener un análisis objetivo que oriente de forma acertada la política del país.

El rigor, entendido como evidencias demostrables carentes de ideología, es considerado una nota esencial para la eficacia de la institución en todos los casos. Sin embargo, tiene diferentes causas para cada institución: para Carnegie, CSIS y HRW se deriva del conocimiento y del prestigio de los investigadores que se reclutan, por lo que los criterios de responsabilidad (*accountability*) y fiabilidad (*reliability*) de los colaboradores es crucial (en Carnegie afirman: “*They have to come from the geographical*

¹⁰ No se incluyen datos sobre la procedencia pública o privada de los fondos. Los think tanks facilitan esa información en la web. Lo que interesa en el estudio es conocer cómo los gestores de comunicación entienden la independencia y los factores la garantizan.

¹¹ Lipton, Williams y Confessore, 6/9/2014.

región they will work on and they have to be at the top of their disciplines”; “*We waited for many years before filling the position in the Russian program because we didn’t find any one qualified enough*”); para Heritage, depende de que la información sea verificable. Por su parte, WRI, junto con el énfasis en la investigación analítica acertada que identifica riesgos y oportunidades basados en evidencias y desprovistos de ideología, afirma que el rigor consiste también en garantizar que las soluciones que sugieren funcionan porque las han probado antes en sus proyectos y porque se fundamenten en un conocimiento preciso del entorno local en que van a aplicar sus propuestas. HRW insiste de nuevo en que el rigor es la única garantía de su credibilidad: solo se embarcan en una denuncia cuando cuentan con pruebas documentales y evidencias constatables.

La profesionalidad de los contenidos es para todos los entrevistados la causa directa de las dos condiciones anteriores. Pero también en este caso cada institución matiza y aporta una característica específica: Carnegie y el CSIS insisten en la necesidad de que los contenidos que se ofrecen sean innovadores, aporten ideas originales o sugieran cambios efectivos; Brookings añade que es importante la actualización de los análisis y pertinencia de los temas tratados, subrayando la misión de identificación de tendencias de los *think tanks*; tanto WRI como HRW destacan el valor práctico de las propuestas, es decir, que resuelvan problemas concretos, aunque sean a largo plazo: “la eficacia es sinónimo de calidad”; por último Heritage considera que calidad es aportar una investigación sólida, completa y detallada (“*With ‘meaningful research’ and taking into account the relevance of small details -that can bring big changes*”).

Los informes son el principal aval de los *think tanks*; solo de forma secundaria interesa la visibilidad pública y directa de la institución o de sus expertos. Aunque las apariciones en medios se contemplan como un posible indicador para evaluar el impacto público del *think tank*, no es el prioritario. Carnegie sintetiza de alguna manera el parecer del conjunto: lo importante es valorar el impacto del contenido elaborado y ser bien valorado en el ranking global de *think tanks*.

Públicos a los que se dirigen

Un tercer indicador para analizar la influencia de los *think tanks* es la audiencia o los públicos con que los *think tanks* establecen sus relaciones. De nuevo podemos afirmar una tendencia general: hay una prevalencia de la calidad/cualidad del público sobre la cantidad o alcance.

De acuerdo con el objetivo general, la audiencia prioritaria son los decisores (*decision-makers*) políticos, económicos o sociales y en todos los niveles (global, nacional y local). Para ellos se organizan encuentros específicos e informes de carácter confidencial. En segundo lugar, aquellos individuos o instituciones que puedan influir sobre los primeros (*influencers*): habitualmente asesores, intelectuales y académicos con prestigio,

periodistas o personajes con capacidad de generar opinión pública y medios de comunicación (Carnegie: "*People who policy-makers trust*"; Brookings: "*Number one thing is still going to be reaching influential people who can possibly cover us in the media or just can share content with other influential people*"). En tercer lugar, organismos con audiencias propias que puedan multiplicar su impacto (*multipliers*): académicos, escuelas de relaciones internacionales, diplomáticos, ONG, grupos de interés y organismos como Naciones Unidas que para Brookings tiene un importante efecto multiplicador... En cuarto lugar, la ciudadanía directamente afectada por los asuntos de que se traten y que identifican con la audiencia habitual de los eventos públicos o sus usuarios de red. Solo en quinto lugar, contemplan como público de interés a la opinión pública en general. Únicamente Brookings subraya la importancia de llegar a audiencias diferentes y localizadas en distintos lugares geográficos y muestra interés por el alcance que tenga la medida que se discute o el debate que se ha suscitado en términos geográficos o en número de población.

Cada uno de ellos identifica otras audiencias relevantes dependiendo de los objetivos estratégicos. WRI hace compatible su visión global con la atención a una audiencia local, dirigiéndose a los enlaces con influencia sobre el terreno que les proveen de información sobre la situación medioambiental de las diferentes comunidades y que les permiten acertar con las políticas que proponen desarrollar ("*Right people who understand local knowledge*"): los políticos locales o líderes de la sociedad civil. Para HRW, los medios de comunicación tienen un interés primordial, especialmente en su función de editorialización, para poder desarrollar una labor de sensibilización y movilización pública. También lo tienen otras ONG y organizaciones sociales que puedan respaldar sus denuncias. AD se dirige a los grupos plurales de inmigrantes latinos, organismos internacionales, empresas y fundaciones privadas con intereses en Latinoamérica, y subrayan como valor la exclusividad, cuando afirman que es precisamente ese carácter de exclusividad lo que da valor a la información del *think tank*. Heritage destaca la importancia de acertar con la persona oportuna ("*With the right person in the right moment*"); CSIS indica la eficacia de los contactos personales; Carnegie, de acuerdo con su proyección global, considera relevante formar parte del "paisaje intelectual" en cada país. Brookings es el que manifiesta un mayor interés por la opinión pública en general, considerada de forma global.

Heritage establece relaciones con *think tanks* extranjeros conservadores a los que asesora sobre estrategias de influencia. La finalidad es crear una red global en la que todos los participantes se beneficien de los contenidos y experiencias de otros. Dedicó especial atención a aquellos centros localizados en países con democracia incipiente: aunque la inestabilidad política y económica es mayor, también lo es la capacidad de influir en gobiernos recién constituidos que se enfrenta a una experiencia nueva.

Carnegie crea la red de contactos internacionales por medio de expertos: la selección se fundamenta en el reconocido prestigio y en la independencia de la fuente, pero

no tiene ningún inconveniente en desarrollar redes en países considerados enemigos de Occidente, con escasa o nula tradición democrática, o en generar contacto con profesionales que tengan posturas opuestas sobre los temas que trabaja la institución: el criterio del rigor prevalece sobre la política oficial y favorece el pluralismo en el debate interno. Su intención es crear una “comunidad” basada en el trabajo riguroso e independiente.

Estrategias de comunicación

Resulta curioso que, en la mayor parte de las entrevistas, las respuestas a las preguntas relativas a las estrategias de comunicación comienzan por destacar aquello que *no* hacen. Las instituciones consultadas ponen énfasis en señalar las actividades que *no* desarrollan, con el fin de insistir en la naturaleza meramente propositiva y marcar la diferencia con otras entidades, especialmente *lobbies* o grupos activistas.

De forma unánime descartan cualquier acción de presión. La única fuerza que se permiten ejercer es la del poder del argumento: la calidad de la información que se ofrece. En este sentido, WRI reitera la transcendencia de basar la investigación en evidencias, Heritage enfatiza las ideas sólidas, basadas en estadísticas e indicadores de los que carecen los decisores y AD, el equilibrio que obtiene fruto del pluralismo de las posiciones. Incluso HRW, percibido con frecuencia como un grupo de presión, argumenta que su actividad se limita a facilitar las pruebas necesarias para poner en marcha el mecanismo previsto en cada estado para defender la dignidad de las personas.

También niegan aplicar las estrategias propias del “*advocacy*”. No tratan de convencer a los decisores o a los ciudadanos sobre políticas específicas (Heritage: “*We do not say what to vote, but give information*”), aunque defiendan ideas generales sobre la preservación del medio ambiente o la defensa de los derechos humanos. (WRI: “*We don’t advocate for specific measures but do advocacy for ideas*”).

La acción comunicativa esencial es dar publicidad a su investigaciones y análisis a través de la organización de encuentros, de publicaciones periódicas especializadas o de contenidos difundidos en la web, dirigidos de forma exclusiva a grupos identificados de antemano. En concreto, se contemplan las siguientes estrategias:

- Comunicación interpersonal o para grupos selectos: manteniendo conversaciones privadas con aquellos decisores o personas de influencia que puedan ser relevantes. Los encuentros se limitan a facilitar una información rigurosa y bien fundamentada que pueda facilitar la decisión correcta.
- Difusión a través de informes y publicaciones de la investigación realizada. La presentación de un trabajo de investigación sólida presenta un desafío para su difusión con apariencia atractiva, lenguaje asequible y adaptado a todos los perfiles de la audiencia. Los recursos para solventar esta dificultad son variados y están configurados por el perfil de su público prioritario: tienen que ser sintéticos,

porque los políticos no tienen tiempo de leer; no interesan los trabajos de perfil académico: hay que conseguir mostrar su impacto político. Heritage concede mucha importancia a este aspecto: según afirman, es necesario *"to write understandable and persuasive material, with specific style, tone and voice which is not the lobby style but understandable for journalists, congressmen, governors, key staff people [...] and offer good indicators and statistics that the government don't have"*. Brookings, que contempla la ciudadanía en general, identifica como reto hacerlo atractivo utilizando nuevas tecnologías.

- Uso de sus propias publicaciones para distribuir contenidos algunas abiertas al público general (*Insider* de Heritage), otras destinadas a públicos selectos (*Latinamerican Advisor* de AD). También recurren a la página web como principal herramienta para dar visibilidad a la actividad de la institución y al correo electrónico con públicos que han mostrado previamente un interés para informar personalmente de esa actividad.
- Atención a la naturaleza de los contenidos para decidir su distribución en medios tradicionales o en medios sociales. La finalidad de la difusión por estos medios es la concienciación pública, la sensibilización de los ciudadanos y su futuro compromiso (*"engagement"*) en la adopción de conductas que favorezcan esas ideas. No pretenden tanto alarmar o llamar la atención sobre una potencial amenaza como destacar la eficacia de la solución que ofrecen.

En el uso de medios sociales se percibe una mentalidad conservadora: no terminan de encajar en este formato ni el tipo de contenidos que distribuyen, ni el tipo de públicos a los que se dirigen. Aunque consideran una asignatura pendiente el desarrollo de la acción comunicativa en estas plataformas, por el momento la presencia en Twitter y en Facebook se limita a la publicidad de los eventos que se organizan en las sedes de las organizaciones o de las publicaciones que se difunden en la web institucional. El CSIS tiene cierta experiencia en el uso de los medios sociales, pero admite que las conversaciones más significativas y el contenido más relevante no está en internet.

Solo Brookings se plantea alcanzar audiencias más amplias – y más jóvenes– a través de este recurso, pero reconocen que es una política reciente. Aun así, han conseguido diferenciar el tipo de plataforma dependiendo del público al que quieren dirigirse: recurren a Facebook para grupos de ciudadanos o individuos interesados en investigación; a Twitter, para conectar con gente de mayor influencia, decisores políticos, medios de comunicación, grupos de presión, y a LinkedIn para aquella audiencia que simplemente aprecia el estar en contacto. Es interesante también percibir cómo Brookings valora la capacidad multiplicadora de las redes sociales: *"Number one thing is still going to be reaching influential people who can possibly cover us in the media or just can share content with other influential people so that the ideas get into the conversation"*.

La comunicación recíproca que favorece el diálogo y la participación se reduce a la establecida con los colaboradores directos de la organización o su selecta audiencia. WRI insiste en este modo de proceder: para ellos es capital la consulta a los expertos, la colaboración con los agentes locales y las comunidades que se van a beneficiar de sus proyectos (“*We look for working with them instead of pressing them*”; “*We engage with decision-makers to carry out our ideas*”). Carnegie se entiende como un promotor de esa colaboración, un puente “entre la academia, la gente y los gobiernos” que facilita el diálogo entre ellos, “incluso con países o posiciones consideradas “*peligrosas*”, pero directamente sólo interactúa con su red de colaboradores. AD considera esencial esa labor de mediación, en su caso, entre líderes latinoamericanos y representantes de la administración estadounidense o de otras organizaciones globales. Heritage destaca la importancia de trabajar en conjunto con otros *think tanks* conservadores, ya que esa colaboración permite, en el largo plazo, hacer coincidir las agendas y desarrollar acciones conjuntas con impacto internacional. El CSIS añade que esa colaboración con otros *think tanks* favorece la coincidencia en propuesta y genera una mayor sensibilización social.

Brookings vuelve a ser un caso de excepción al subrayar la necesidad de desarrollar relaciones a través de los medios sociales, construyendo redes y creando discusiones en esas plataformas: valoran de forma destacada la participación en las conversaciones que tienen lugar en esos medios. También HRW busca abiertamente la colaboración con organizaciones de la sociedad civil en la comunicación para intentar acertar con el mejor mensaje y el mensajero adecuado.

La organización de eventos, los debates, los foros de discusión son un recurso frecuente de comunicación, que tiene su faceta participativa. Son acciones que responden a los intereses propios del *think tank* (dar visibilidad a un tema, condicionar agendas, difundir resultados), pero promueven también debates entre expertos en los que se fomenta la conversación y se da la oportunidad de que los actores más relevantes en el asunto expongan su parecer.

Conclusiones

De acuerdo con el objeto del trabajo, se ha examinado cómo entienden y explican los responsables de comunicación de *think tanks* globales el ejercicio de la influencia y las estrategias de comunicación desarrolladas. En concreto, se ha valorado la capacidad de colaboración y de interacción con otros actores de la sociedad civil de forma que favorezcan la participación e integren diversidad de perspectivas.

El estudio parte de la hipótesis de que, en el contexto actual, la influencia es más efectiva si se limita a facilitar información y proponer enfoques en un contexto de libertad de debate; si fundamenta la autoridad como fuente en el prestigio de la in-

stitución; si se canaliza a través de la actuación con públicos diversos, y si fomenta la participación y colaboración con ellos en la elaboración y difusión de contenidos.

En la exposición de las conclusiones, se va a alterar el orden de las categorías de análisis para resaltar aquellas que resultan más significativas. Comencemos, por tanto, haciendo referencia al fomento de la colaboración y participación con los diversos públicos.

La primera conclusión es que los *think tanks* no siguen modelos de comunicación colaborativa o participativa tal como han sido descritos en el marco teórico de la investigación. Aunque responden afirmativamente cuando se pregunta sobre la aplicación de este tipo de estrategias de comunicación, lo que se deduce es que están limitadas a los expertos que trabajan para el *think tank*. Si bien tienen una procedencia variada y puede considerarse que representan una pluralidad de posiciones políticas e ideologías, es preciso afirmar que la colaboración se limita a aquellos con los que existe una relación laboral.

La visión específica de los responsables de comunicación puede sintetizarse en la siguiente afirmación: desarrollan estrategias participativas y de "cocreación de contenidos" con los públicos selectos que consideran "colaboradores" directos, pero tienden a mantener prácticas de "posicionamiento de ideas" con la ciudadanía en general.

Los *think tanks* se muestran muy selectivos con sus públicos. Esta decisión se explica porque son esos públicos los que garantizan el rigor de sus análisis y la validez de los proyectos que desarrollan, factores en los que –como se verá a continuación– basan la eficacia de la influencia. Esos "públicos selectos" son los decisores políticos, económicos y sociales, los "*influencers*", los multiplicadores de opinión y los expertos. La colaboración que solicitan de ellos parece ser de dos tipos: algunos intervienen directamente en la elaboración de los contenidos; otros, se limitan a difundir sus propuestas, aunque sea discutiéndolas y confrontándolas. La generación conjunta de contenidos habitualmente está restringida a los que forman parte de su red directa de colaboradores (agentes sociales con influencia, aunque con diversidad de posiciones ideológicas y de procedencia cultural): con ellos se cumple la práctica de adelantar la relación a la elaboración del contenido o propuesta. Para la difusión de los análisis se cuenta con los demás agentes sociales a los que recurren incluso cuando, no habiendo acuerdo, los discuten o confrontan. Con ambos sectores, se desarrolla una relación recíproca y hay una interacción que pueda modificar las prioridades y las acciones con que trabaja la institución.

La ciudadanía o el público general no es público directo de los *think tanks*. No se le deja de considerar, pero lo habitual –a pesar de las declaraciones afirmando lo contrario– es que no se dirijan directamente a ella (con excepción de Brookings y, en ocasiones de HRW) sino a través de los colaboradores y agentes sociales mencionados. En este caso, prevalece, como hemos dicho, el "posicionamiento de ideas" sobre la "genera-

ción conjunta de contenidos”. Aunque los *think tanks* no dejan de interesarse, observar y analizar la opinión pública, apenas existe relación directa con ella y el conocimiento se reduce a las estadísticas y análisis que forman parte de la documentación básica de estos organismos y que son interpretadas por sus colaboradores directos.

En relación con la definición de influencia, los entrevistados consideran como objetivo prioritario tener un efecto en las políticas públicas internacionales. Pero ese impacto se busca solo con la propuesta de ideas, argumentos y análisis. Su objetivo inmediato es hacer hablar a los “*influencers*” sociales sobre sus propuestas y darles visibilidad en el debate público. Se sobreentiende, por tanto, la aceptación de un contexto de libertad de expresión, en la que las propuestas de los *think tanks* compiten con otras fuentes de información en un escenario plural.

La sensibilidad hacia el respeto por el debate público y la transparencia es extrema. A este respecto, es interesante destacar el interés que los *think tanks* muestran por distinguir su actividad de la desarrollada por *lobbies* o *advocacy groups*: insisten en que su labor se reduce a facilitar una información que permita aumentar el conocimiento del decisor, sin recurrir a presiones o estrategias oscuras, aunque de ello se derive un cambio en la decisión final.

Entienden que la eficacia de la influencia depende de la calidad de los contenidos que se difunden. Existe un llamativo consenso en identificar la calidad del producto con el rigor de la investigación que la precede y en la selección de los expertos que la llevan a cabo. Pero la reputación de la institución se identifica también como un elemento clave para esa eficacia y se cifra principalmente en la credibilidad del *think tank* fundamentada en la independencia, el rigor, la profesionalidad.

La calidad del producto y el prestigio de la institución se retroalimentan. Uno lleva al otro, sin que se pueda identificar bien qué es primero. Los rigurosos procesos de elaboración de esos análisis determinan la marca de la casa, al tiempo que esos análisis gozan de aceptación pública por la credibilidad de su procedencia. En cualquier caso, interesa la visibilidad y el crédito de los productos, no tanto de la institución en sí.

La pregunta que surge al finalizar el estudio es si la forma de influencia propia de los *think tanks* calidad e impacto en líderes de opinión- no los excluye de las tendencias generales de la influencia social o, por el contrario, si su eficacia se verá reducida si no se desarrolla un proceso de adaptación y cambio a las nuevas formas de comunicación.

La respuesta requeriría otro estudio con otro enfoque diferente que abordara el debate académico existente entre quienes consideran que la diferente actividad del *think tank* requiere estrategias propias y los que opinan que las nuevas estrategias de influencia son exigibles a cualquier institución que pretenda un liderazgo en las ideas, ya que la actitud del público, esencialmente participativo, ha cambiado para todas.

En cualquier caso, el trabajo se limita a presentar la reacción de los directivos a las nuevas estrategias comunicativas. El estudio debe ser completado con investigaciones futuras que puedan profundizar en las tendencias descritas o probar su validez con análisis de casos concretos.

Referencias

- Abelson, D. E. (2009). *Do think tanks matter? Assessing the impact of public policy institutes*. 2nd ed. Montreal & Kingston: McGill-Queen's University Press.
- Aberbach, J. F. & Rockman, B. A. (2002). Conducting and coding elite interviews. *PS: Political Science and Politics*, 35(4), 673–676.
- Barry, B. (2001). Influence in Organizations from a Social Expectancy Perspective. En Lee-Chai, A.Y. & Bargh, J. A. (eds.). *The Use and Abuse of Power* (pp. 19-40). Philadelphia, Penn.: Psychology Press.
- Beamer, G. (2002). Elite interviews and state politics research. *State Politics & Policy Quarterly*, 2(1), 86-96.
- Beckmann, M. N. y Hall, R. L. (2013). Elite Interviewing in Washington DC. En Layna M. (ed.). *Interview Research in Political Science* (pp. 196-208). Ithaca: Cornell University Press.
- Berry, J. M. (2015). *Lobbying for the people*. 2nd ed. New Jersey, NJ: Princeton Legacy Library.
- Bruning, S. D., y Ledingham, J. A. (1999). Relationships between organizations and publics: Development of a multi-dimensional organization–public relationship scale. *Public Relations Review*, 25(2), 157–170.
- Bruning, S. D., y Ledingham, J. A. (2000a). Perceptions of relationships and evaluations of satisfaction: An exploration of interaction. *Public Relations Review*, 26(1), 85–95.
- Bruning, S. D., y Ledingham, J. A. (2000b). Organization and key public relationships: Testing the influence of the relationship dimensions in a business-to-business context. En J. A. Ledingham, & S. D. Bruning (eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to public relations* (pp. 158-173). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cova, B., y Cova, V. (2002). Tribal marketing: The tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing. *European Journal of Marketing*, 36(5/6), 595–620.
- Cullbertson, H. N. y Chen, N. (eds.). (1996). *International Public Relations: A Comparative Analysis*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., y Broom, G. M. (1995). *Effective public relations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- De Bussy, N. M. (2010). Dialogue as a basis for stakeholder engagement. En Heath, R. *The SAGE Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: SAGE.

- Dunham, L., Freeman, J. y Liedka, R. E. (2006). Enhancing stakeholder practice: A particularized exploration of community. *Business Ethics Quarterly*, 16(1), 23-42.
- Edwards, M. (1999). International Development NGOs: Agents of Foreign Aid or Vehicles of International Cooperation? *Non-Profit and Voluntary Sector Quarterly*, 28, 25-37.
- Hames, T. y Feasey, R. (1994). Anglo-american *think tanks* under Reagan and Thatcher. En Adonis, A. y Hames, T. (eds.). *A conservative revolution? The Thatcher-Reagan decade in perspective* (pp. 215-237). Manchester: Manchester University Press.
- Harvey, W. S. (2011). Strategies for conducting elite interviews. *Qualitative Research*, 11(4): 431-441.
- Hayden, C. (2012). *The Rhetoric of Soft Power*. Nueva York: Lexington Books.
- Hocking, B.; Melissen, J.; Riordan, S. y Sharp, P. (2012). *Futures for diplomacy*. The Hague: Clingendael Netherlands Institute of International Relations.
- Johnson, J. D. (1993). *Organizational Communication Structure*. Norwood, NJ: Ablex.
- Johnson-Cartee, K. S. y Copeland, G. A., (2004). *Strategic Political Communication. Rethinking Social Influence, Persuasion, and Propaganda*. Oxford: Rowman & Littlefield.
- Jowett, G. S. y O'Donnell, V. (1992). *Propaganda and Persuasion*. Newbury Park, CA: SAGE.
- Keck, M. E. y Sikkink, K. (1998). *Activists beyond Borders: Advocacy Networks in International Politics*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Ki, E., y Hon, L. C. (2007). Testing the linkages among the organization-public relationship and attitude and behavioral intentions. *Journal of Public Relations Research*, 19, 1-23.
- La Porte, T. (2012a). *The Legitimacy and Effectiveness of Non-State Actors and the Public Diplomacy Concept*. Trabajo presentado en ISA Annual Convention, San Diego, abril de 2012.
- La Porte, T. (2012b). The Impact of "Intermestic" Non-State Actors on the Conceptual Framework of Public Diplomacy. *The Hague Journal of Diplomacy* 7, 445-463.
- Laswell, H. D. y Kaplan, A. (1950). *Power and Society. A Framework for Political Inquiry*. New Haven, Conn.: Yale University Press.
- Ledingham, J. A. (2003). Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of Public Relations Research*, 15(2), 181-198.
- Leeper, R. V. (2005). Communitarianism. En Heath, R. (ed.). *Encyclopedia of public relations* (pp. 168-171). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lipton, E., Williams B. y Confessore, N. (6/9/2014). Foreign Powers Buy Influence at Think Tanks. *The New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2014/09/07/us/politics/foreign-powers-buy-influence-at-think-tanks.html>.

- McGann, J. G. y Weaver, K. (eds.) (2000). *Think tanks & civil societies: catalysts for ideas and action*. New Brunswick, N.J.; Londres: Transaction Publishers.
- McGann, J. G. (2013). *Global Go to Think tank Index Report*. Think tanks and Civil Societies Program International Relations Program. University of Pennsylvania.
- McQuail, D. (1994). *Mass Communication Theory: An Introduction*. Londres: SAGE.
- Mokken, R. J. y Stokman, F.N. (1975). Power and Influence as Political Phenomena. En Barry, B. (ed.). *Power and Political Theory. Some European Perspectives* (pp. 33-54). Londres: John Wiley.
- Melissen, J. (2005). *The new public diplomacy: soft power in international relations*. Londres: Palgrave-McMillan.
- Montobbio, M. (2013). *La geopolítica del pensamiento. Think tanks y política exterior*. Barcelona: CIDOB. Real Instituto Elcano.
- Naím, M. (2013). *El fin del poder*. Barcelona: Debate.
- Neff, B. D. (2013). Community relations. En Heath, R. L. (ed.), *Encyclopedia of public relations* (pp. 169-172). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Newsom, D., Turk, J. V. y Kruckeberg, D. (2013). *This is PR: The realities of public relations*. Boston, MA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Nye, J. (2004). *Soft Power*. Nueva York: Public Affairs.
- Penaloza, L., y Venkatesh, A. (2006). Further evolving the new dominant logic of marketing: from services to the social construction of markets. *Marketing theory*, 6(3), 299–316.
- Rich, A. y Weaver, K. (2000). Think tanks in the US Media. *The International Journal of Press/Politics*, 5(4), 81-103.
- Rich, A. (2004). *Think tanks, public policy, and the politics of expertise*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Riordan, S. (2004). *Dialogue Based Public Diplomacy*. The Hague: Clingendael Netherlands Institute of International Relations.
- Rogers, E. M. (1973). Mass media and interpersonal communication. En Sola, I., Frey, F., Schramm, W., Maccoby, N., Parker, E. *Handbook of Communication* (pp. 290-310). Chicago: Rand McNally.
- Sanders, K. (2009). *Communicating Politics in the Twenty-First Century*. Palgrave-MacMillan.
- Schultz, M., Antorini, Y. M., y Csaba, F. F. (2005). *Corporate branding: Purpose/people/process: Towards the second wave of corporate branding*. Copenhagen, DK: Copenhagen Business School Press.
- Silverman, D. (2001). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*, Londres: SAGE.
- Smith, J. A. (1991). *The Idea Brokers: Think tanks and the Rise of the New Policy Elite*. Nueva York: The Free Press.

- Srivastava, P. y Hopwood, N. (2009). A practical iterative framework for qualitative data analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(1), 76-84.
- Stone, D. (2000). Private Authority, scholarly legitimacy and political credibility. En Higgot, R. A., Underhill, G. R. D y Bieler, A (eds.). *Non-State Actors and Authority in the Global System* (pp. 211-225). Londres y Nueva York: Routledge.
- Stone, D. y Denham, A. (eds.) (2004). *Think tank traditions: policy research and the politics of ideas*. Manchester: Manchester University Press; Nueva York: Palgrave.
- Stone, D. (2001). The “policy research” knowledge elite and global policy processes. En Josselin, D. y Wallace, W. (eds.). *Non-state Actors in World Politics* (pp. 113-129). Nueva York: Palgrave.
- Tuch, H.N. (1990). *Communicating in the world: US public diplomacy overseas*. Nueva York, NY. St Martin's.
- Van Ham, P. (2010). *Social Power in International Politics*. Nueva York: Routledge.
- Vujnovic, M., y Kruckeberg, D. (2010). The local, national, and global challenges of public relations: A call for an anthropological approach to practicing public relations. En Heath, R. L. (ed.). *Handbook of public relations* (pp. 671-678). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Welsh, J. y Fearn, D. (2008). *Engagement. Public Diplomacy in a Globalized World*. Foreign and Commonwealth Office.
- Zimmerling, R. (2005). *Influence and Power. Variations on a Messy Theme*. Dordrecht: Springer.

Anexo 1: Entrevistados

- Bridgett Wagner. Director. Coalitions Relations Dpt. Heritage Foundation. (22/10/2014).
- Jose Miguel Vivanco. Director. Human Rights Watch (Washington DC delegation). (2/10/2014).
- Michael Oko. Director of the Communications Department. World Resources Institute (21/11/2014).
- Michael Sifther. President. Interamerican Dialogue. (18/11/2014).
- Tom Carver. Director. Department of Communication. Carnegie Endowment for International Peace. (17/10/2014).
- Sarah E. Mendelson. Senior Adviser and Director. Human Rights Initiative. Center for Strategic & International Studies. (9/10/2014).
- Tracy Viselli. Communications Advisor. Office of Communications. Brookings (5/10/2014).
- Christopher M. Tuttle. Director Washington Program. Council of Foreign Relations (12/11/2014).

Anexo 2: Cuestionario

A. Regarding influence, legitimacy, and effectiveness

- Some experts consider that the power of influence of non-state players has increased and has generated a new international environment. How would you define/describe the concept of influence in the current global context? Which aspects would you highlight as most significant?
- How do you define the role of the *think tanks*/NGOs/groups of interest in the current situation?
- What are the main pillar that guarantee effectiveness of the influence power? To what extent would you consider the following categories?
 - Competence to achieve determined goals or agenda (credibility).
 - Representativeness: to demonstrate citizenry support.

B. Regarding strategies

- Competence:
 - Process of setting the agenda. Origin of the initiative. Participants.
 - Follows up during implementation.
 - Evaluation and accountability procedures.
 - Communication strategies to foster visibility of the outcomes.
- Relationships:
 - What kind of political players do you usually contact? (Some suggestions: NGOs; companies (specified sector); religious communities; universities or research centers; *think tanks*; political parties; lobbies; groups of interest; regular citizens.
 - What are your priorities in selecting them? Who sets the criteria of selection? Who initiates contacts?
 - Process of active listening & gathering information.
 - Interaction. Which strategies best promote interaction with them on equal terms?
- Spaces for dialogue:
 - Main objectives in dealing with other social/political players: to raise awareness; look for support for your initiatives; influence states behavior; negotiate common & different interests; expand joint advocacy purposes; (others).
 - Communication strategies developed when dealing with them: periodical meetings, eventual contacts, event organization (others).