

Innovación, diplomacia y think tanks

Charles Powell

DIRECTOR DEL REAL INSTITUTO ELCANO

Juan Luis Manfredi

PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA

El poder consiste en la capacidad de imponer una decisión, un punto de vista o unas ideas. El poder refleja la estructura social, gestiona los recursos en un entorno limitado con unos procedimientos preestablecidos y moldea los comportamientos individuales de acuerdo con unos valores. La conceptualización del poder es el agregado de distintas dimensiones. Es relacional en la medida que mide la capacidad que tiene un actor de imponer y controlar la acción de un tercero. Por su naturaleza, la relación es asimétrica y cuenta con una mayor o menor capacidad de intervenir y transformar la realidad. Es institucional cuando se ejerce y se constituye a través de organizaciones creadas por las sociedades. Todo sistema refleja una relación de poder. Es estructural si aceptamos que afecta a las formas de relación entre actores. La coerción es real o figurada, según las distintas fuentes de la literatura sobre el poder. Es comunicativo porque la producción social del conocimiento se ejerce a través de la comunicación, que determina las normas, los deseos y los valores sociales. La comunicación es el instrumento a través del cual se negocia la capacidad de influencia en la esfera pública. En un proceso político legítimo, ningún grupo posee el poder absoluto en todas las dimensiones, sino que requiere dotes de negociación en el espacio de la comunicación y las ideas.

En la era digital, las dimensiones del poder adquieren un nuevo significado porque la complejidad de los asuntos internacionales no ha cesado. Se han abierto mercados, se han modificado las costumbres y se han globalizado las

biografías. Supone un desafío para el diplomático profesional. El deshielo de los polos, la eliminación de la malaria, la protección de la privacidad, la libertad de expresión en el periodismo digital o la lucha contra el terrorismo internacional requieren soluciones arbitradas, una suerte de gobernanza global que defienda los intereses nacionales en un escenario de incertidumbre.

La diplomacia afronta un cambio sustantivo en su naturaleza, su actividad y sus instrumentos. Se consolida la idea de diplomacia en red, que consiste en la transformación de la organización del servicio exterior, la revisión de cómo se establecen y mantienen las relaciones con los ciudadanos en el exterior y, en suma, el rediseño de las formas de hacer diplomacia. Interesan sobremanera las dimensiones de la geoestrategia digital, el conjunto de ideas que dan forma a Internet y los nuevos medios, así como su gobernanza. La idea de diplomacia red se sustenta sobre la diplomacia convencional, esto es, de la capacidad de tejer alianzas en torno a objetivos comunes, bien sean temporales o bien de largo alcance. No varía el fin, sino el modo en que los poderes se relacionan entre sí.

En la sociedad red, el poder fluye. La capacidad de imponer de forma unilateral los objetivos políticos disminuye en tanto que más actores reclaman su espacio en la escena internacional. Por supuesto que el poder convencional, sea de naturaleza económica o militar, tiene un peso decisivo en la toma de decisiones, pero ahora las nuevas dimensiones toman carta de naturaleza. Tomar conciencia de la globalización significa naturalizar que China, Corea del Sur, Japón, Rusia y Sudáfrica aportan individualmente al menos el 1% del PIB mundial y son inversores netos. 16 de las 20 mayores ciudades del mundo están ubicadas en estos países, así como más del 25% de las principales compañías globales. Asimismo, el doble MIT (México, Indonesia, Turquía y Malasia, India y Tailandia) requiere una atención especial. Las televisiones internacionales, los periodistas y los blogueros, las redes sociales, la internacionalización de las economías nacionales y el desarrollo de bloques comerciales, el empoderamiento ciudadano, los gigantes tecnológicos o la emergencia de las macrociudades requieren nuevos enfoques de planificación estratégica internacional. En palabras de Joseph Nye, el poder blando deja paso al poder inteligente, el diseño de una estrategia que combine ambas categorías, blanda y dura, de modo que se utilicen los recursos a conveniencia. Se necesitan nuevas ideas que ayuden a la innovación en la gestión pública de los asuntos internacionales.

El auge de los think tanks encaja en este escenario en el que las ideas son palanca de innovación y motor del cambio. Son las ideas las que configuran la realidad

política, establecen los marcos persuasivos y dan sentido a la influencia. Sin embargo, la organización de la influencia a través de la palabra escrita es compleja. La misión del think tank es la promoción de las ideas a través de la publicación de documentos, la organización de actividades, las reuniones discretas y la difusión de opiniones formadas sobre los asuntos de actualidad. El valor añadido consiste en que estas ideas tienen capacidad de influencia en distintos ámbitos de decisión, sean de naturaleza universitaria, política o periodística. En el proceso de mediación entre el conocimiento especializado y la comprensión de los asuntos internacionales, el centro de investigación produce una explicación racional de los acontecimientos que compite en el mercado de las ideas, en expresión afortunada de Cristina Manzano. Es el liderazgo a través de las ideas, que los anglosajones han bautizado como *thought leadership*, y que consiste en la capacidad de ocupar el espacio de la conversación y generar impactos en la vida pública, no solo en la academia. Los nuevos medios y las redes producen un efecto multiplicador.

Innovación, diplomacia y think tanks

En el mundo de las ideas, la innovación consiste en la capacidad generar nuevas corrientes de pensamiento que obtengan el favor de las distintas audiencias. Sean decisores políticos, corresponsales o la opinión pública general, el establecimiento del marco cognitivo y la creación de la agenda temática son ámbitos enormes de influencia. No es un poder normativo, sino ideal, esto es, generador de nuevas doctrinas, interpretaciones y metáforas. En concurrencia con los diplomáticos profesionales, los think tanks pueden ser palancas de innovación y cambio a la hora de comprender la globalización, diseñar una estrategia de acción y política exterior, abrazar los nuevos desarrollos normativos o identificar tendencias globales. En la dinámica de la red, se entiende que dicha colaboración tenga una naturaleza abierta al establecimiento de relaciones con actores no estatales y genere coaliciones. En la lógica de la red, se premia al que más comparte y al que es capaz de liderar las conversaciones. No se trata pues de continuar con un modelo cerrado, sino que la colaboración, la confianza y la reputación forman y conforman el nuevo ecosistema de las ideas.

La innovación en las ideas sustenta la capacidad de influencia en otras ramas, como la economía y la política. En la línea del poder inteligente, la conformación de una visión del mundo, la identificación de los principales problemas de la sociedad internacional y el diseño de soluciones totales o parciales crea el caldo de cultivo abstracto de la acción política. La innovación germina nuevos valores y una cultura (política) concreta. Ante las nuevas relaciones

internacionales, las ideas producidas en los think tanks son el puente entre el mundo universitario, que aspira a explicar el por qué de los acontecimientos, y el mundo de los políticos y decisores, que quiere conocer el cómo y articular respuestas concretas. Esta tarea requiere el trabajo conjunto: la elaboración de propuestas y documentos que combinen el análisis descriptivo del statu quo con propuestas concretas de transformación, ítems para la implementación y la ejecución de la acción política. El tamaño no es el único factor a considerar, sino la capacidad de crear conexiones y poner talento a trabajar en la misma dirección.

Las ideas se han convertido en una fuente de ventaja competitiva entre los países. En realidad, siempre lo han sido. Incluso la escuela realista de relaciones internacionales reconoce el valor sustancial de los ideales. Hans Morgenthau en su clásico "Politics Among Nations: The Struggle for Power and Peace" (1948) escribió: "The power of a nation, then, depends not only upon the skill of its diplomacy and the strength of its armed forces but also upon the attractiveness for other nations of its political philosophy, political institutions, and political policies. This is true in particular of the United States". Este enfoque, que entronca con la diplomacia pública convencional, persigue la captura del interés de las audiencias globales. Los programas educativos, la televisión internacional o las becas para jóvenes líderes han construido las redes de influencia. Hoy estas redes digitales pueden impulsarse desde la colaboración pública y privada que se supone a los think tanks de referencia mundial.

El libre flujo de las ideas, el zoco de las ideas, es el caldo de cultivo necesario para los acuerdos institucionales y sociales que se le presuponen a las democracias. Los individuos adquieren el poder de tomar decisiones políticas sin censuras, porque es capaz de distinguir entre las buenas y las malas ideas. Aquí de nuevo la diplomacia pública ha de emplear el artefacto intelectual para diseminar argumentos en las sociedades abiertas. El ciudadano será libre cuando tenga acceso a ideas en circulación. Los think tanks pueden elaborar y transformar las realidades complejas y orientar las políticas públicas mediante conocimiento experto. Esta dotación de ideas tiene legitimidad en un marco de rendición de cuentas y transparencia. Las ideas circulan en el espacio compartido de la esfera pública, donde interaccionan los ciudadanos, los decisores políticos y los expertos del entorno think tank. La democracia liberal se enriquece con los debates de calidad sobre los asuntos públicos.

Las tecnologías han acelerado el proceso de influencia porque facilita la expansión de las ideas. Por un lado, la geografía física o la intervención militar

directa, sobre el terreno, ha dejado de ser condiciones previas para la recepción y la difusión de las ideas. Más aún, éstas llegan antes que los ejércitos y por eso ha crecido la inversión en comunicación y tecnología, al tiempo que se ha profesionalizado la dirección de la diplomacia pública. La audiencia es global y los mensajes pueden segmentarse hasta a título individual.

Por otro, la tecnología ha apoderado (empoderado) a los ciudadanos. Tienen en su mano, en concreto en su teléfono inteligente, la capacidad de tomar decisiones, participar en campañas políticas o informar de lo que sucede en su entorno inmediato. Aún está por ver el alcance de la ciudadanía tecnológica, pero nadie duda ya de su influencia en la primavera árabe, en las protestas del 15M, las manifestaciones de Hong Kong, el movimiento Yosoy132 en México o el auge del periodismo digital independiente en Cuba y Venezuela.

La transformación del entorno afecta a la práctica de los profesionales que se emplean en los centros de pensamiento. Su tarea es ingente: transformar el conocimiento experto y participar en el debate público con la publicación de artículos, informes y estudios comparados que permitan entender la realidad internacional. No basta con la revisión de la literatura académica, sino que se les pide la aportación de soluciones prácticas, aptas para su ejecución en la vida pública. En un entorno de volatilidad, incertidumbre, complejidad, ambigüedad (VUCA por sus siglas en inglés), los think tanks están llamados a contribuir al diálogo en la esfera pública. En ciencias sociales, hemos aprendido a convivir con la complejidad, que está en la naturaleza de todos los asuntos de la economía, la política, el derecho o la información internacional. Por eso, los think tanks no escriben soluciones ni recetas, sino que apuntan cuáles son las magnitudes de los acontecimientos que vemos cada día.

La profesión ofrece aún otra ventaja para la innovación. La extraordinaria flexibilidad de los think tanks permite guiar los proyectos lejos del especialismo, el mal creciente de la ciencia y las universidades. Esta capacidad se concreta en la ruptura con los estándares académicos (agencias de calidad, congresos o journals) para conectar tanto con la opinión pública como con los decisores políticos. En el primer caso, la conexión contribuye al establecimiento de una ciudadanía informada, mientras que en el segundo da a las políticas públicas un fondo.

Una hoja de ruta para la innovación en los think tanks

El nuevo entorno estratégico es abierto, global, transparente y digital. Cualquier innovación en el ámbito de los think tanks, sea incremental o

transformadora, tiene que adecuarse a las nuevas normas. Es la innovación en red: descentralizada, conectada, digital y viral. La cocreación, la coinnovación y el cogobierno formarán parte de nuestro vocabulario en pocos años, cuanto más se extienda la red y se acentúen las coaliciones. En la arena internacional, las alianzas irán a más, dentro del sistema normativo y de los mecanismos no normativos. Ahí tanto think tanks como ministerios tendrán que innovar. No existe un repertorio de soluciones universales, pero sí un nos atrevemos a bosquejar los ítems sobre los que se pivotará dicha innovación.

1. La agenda es global. La gobernanza, también.

La consolidación de los bloques comerciales y la creación de otros nuevos (TTIP), la revolución tecnológica, la aparición de monedas digitales al margen del tesoro (bitcoin) o la incertidumbre de la geopolítica confirman la necesidad de dotarse de nuevas herramientas para competir en la política global. Es tiempo de innovación en las ideas y en la diplomacia. El nuevo entorno del que hablamos reclama una transformación radical de los procesos de toma de decisiones y aquí es donde las ideas tienen un valor sustancial, que concierne al modo de desarrollar los proyectos y el propio manejo diplomático. Con o sin permiso, con o sin legitimidad democrática, con o sin autorización administrativa, los actores no estatales participan en los procesos de toma de decisiones.

2. Think tanks en la diplomacia en red.

Ante la sociedad red, es momento de reconsiderar cómo se articulan los mecanismos de colaboración entre los think tanks y los diplomáticos, qué redes se crean con otros think tanks europeos y latinoamericanos, qué valor damos a la propia red del profesional del think tank, entre otras. La agenda global de temas requiere el tejido se abra a empresas, organizaciones privadas o no gubernamentales, universidades o ciudadanos. El riesgo es compartido por los ministerios y los think tanks porque no es posible conocer el efecto de una propuesta política hasta que se ejecuta y se evalúa. Está en cuestión el prestigio y la utilidad de ambos cuando elaboran propuestas que impactan en la vida pública. Siguiendo a John Dewey, se da la oportunidad de guiar a la ciudadana y cumplimentar un servicio de valor añadido para el compromiso ciudadano. Si se rinden cuentas, el think tank como correa de transmisión del conocimiento experto incrementa su valor en la red. Aquí se comprenden las dos dimensiones paralelas de la estrategia. En el ámbito de la política exterior, se valora la ejecución, el diseño organizacional, la creación de mecanismos de control, así como la integración, esto es, el diseño de un

espacio compartido por todos los interesados en llevar a buen puerto dicha política. Las cuatro áreas de interés para la política ofrecen oportunidades de innovación en red:

Ámbito de conocimiento	Propósito	Valor añadido
Política	Gobernanza, derechos humanos	Defensa de la democracia liberal
Seguridad y defensa	Open source security (Stavridis)	- Elaboración de informes. - Conexión con otros diplomáticos, militares, periodistas y especialistas en la materia en un entorno neutral
Economía	Diplomacia comercial	- Colaboración entre entidades públicas (ICEX, eg), privadas (empresas y multinacionales) y ciudadanas (organizaciones) - Marca país
Cultura y sociedad	- Promoción de las ideas - Audiovisual, literatura, programas educativos	- Conexión con la sociedad civil - Transformación de las experiencias - Internacionalización de las biografías

3. La creatividad es pensar el cambio. La innovación es conseguir que se produzca.

La innovación en las ideas es un trabajo creativo. Consiste en pensar la naturaleza del cambio en la arena internacional, tener capacidad de generar escenarios futuros, establecer los marcos de negociación o buscar soluciones de paz. por eso, requiere la inversión continua en equipos humanos, en talento investigador. El activo intangible de la inteligencia es diferenciador. No hay economías de escala, sino experiencias, contactos, motivación, trabajo en equipo, conocimiento y transferencia de resultados investigadores. Es el capital humano quien determina la influencia del think tank a través del prestigio y la reputación de sus investigadores. La innovación es conseguir que se produzca dicho cambio de acuerdo con unas normas y valores dados. Por eso se puede pautar, disciplinar e incentivar.

4. Every Think Tank is a Media Company.

La comunicación se convierte en el instrumento que vehicula las ideas. La función del think tank se consolida precisamente por la complejidad del mundo que nos rodea. Son necesarios intermediarios, mitad académicos y mitad periodistas, que explican las abstracciones y circulan las ideas, la cultura y la ciencia. Es el formato idóneo para la gestión de la influencia, lejos de las prisas de los diarios y sin las ataduras legalistas de la universidad. Por eso, se multiplican las actividades y los eventos de naturaleza informativa que ocupan la agenda de los medios, favorecen la discusión de los asuntos públicos y contribuyen al desempeño de la clase política.

5. Ética, transparencia y rendición de cuentas.

El debilitamiento de las barreras de entrada en el mercado de las ideas ha promovido que numerosos actores públicos y privados utilicen los think tanks como herramientas para la defensa de una posición concreta en asuntos internacionales. En los últimos diez años, hemos visto cómo los países no democráticos activan esta vía de influencia con cargo a sus propios presupuestos. Crean nuevos think tanks o financian programas en los ya consolidados. Las corporaciones financian estudios que orientan las decisiones de negocio. Los gigantes tecnológicos batallan por la articulación de la geoestrategia digital, lo que incluye el ancho de banda o la neutralidad de la red. Y todos ellos compiten por el mismo espacio y atención de los decisores internacionales. No hay nada de malo en ello, siempre que los mecanismos de financiación y la vinculación con los intereses dados sean transparentes y conocidos ex ante.

En un contexto de instituciones sin carisma, el comportamiento ético es fuente de ventaja competitiva que redundará en el liderazgo de los asuntos públicos. La relación con los ministerios de asuntos exteriores y otras organizaciones internacionales ofrece una oportunidad para retomar el debate público, proporcionar una reflexión interdisciplinaria sobre los asuntos internacionales y aportar soluciones realistas.

6. El futuro es hoy.

La innovación está en el ADN de los think tanks. Cada transformación internacional ha demandado un tipo de documento, ha creado una agenda de temas y ha fomentado unos usos investigadores. La diplomacia en red abre el abanico de temas y favorece las relaciones entre los centros de

pensamiento, los ministerios, las universidades y los medios de información. Esta interrelación requiere una financiación estable que permita observar las tendencias (¿qué efectos tendrá el big data en la diplomacia?) y superar la coyuntura política, tiene que crear alianzas de interés, cubrir las necesidades de la opinión pública y los decisores políticos y definir la agenda.

En síntesis, encontramos la oportunidad de transformar y empoderar las ideas para un mundo en cambio. La diplomacia, o la capacidad de llegar a acuerdos y coaliciones estables, está sedienta de nuevas ideas que ayuden a comprender las dimensiones del cambio y articule mecanismos de legitimidad y autoridad. Para las sociedades abiertas, el intercambio de ideas tiene que redundar en el beneficio de todos. Es el turno de los think tanks.