



# Diálogo de Política

Política Nacional de Ciencia, Tecnología,  
e Innovación y Plan Nacional 2015 - 2019

---

Diálogo de Política para el Fortalecimiento  
de la Gobernanza

---

Centros de Pensamiento y Políticas  
Públicas basadas en Evidencias

## Resultado del Diálogo de Política Pública

Propiedad de la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación  
Clayton Ciudad, de Saber, Edificio 205, Panamá

Todos los derechos reservados.

Queda totalmente prohibida, la reproducción, la transmisión de esta publicación independientemente de la forma o medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopiado o grabado, etc..., sin consentimiento previo.

Un registro de este libro se encuentra disponible en la Biblioteca Nacional

Para la elaboración y discusión de los contenidos del presente documento se contó con la participación de actores principales en la Gobernanza del sistema nacional de CTI



# Política Nacional de Ciencia, Tecnología, e Innovación y Plan Nacional 2015-2019

---

Diálogo de Política para el Fortalecimiento  
de la Gobernanza

---

Centros de Pensamiento y Políticas  
Públicas basadas en Evidencias

**Doctor Victor Sánchez Urrutia**

Secretario Nacional Encargado

**Diana Candanedo**

Jefa de Planificación

**Enrique Mendizábal**

Especialista en Think Thanks

**Equipo de Trabajo**

Bhernadett Villanueva

Giancarlo Roach

Para la elaboración y  
discusión de los contenidos  
del presente documento se  
contó con la participación  
de actores principales en  
la gobernanza del sistema  
nacional de CTI.



## En esta publicación...

**Introducción.....7**

Mgter. Diana Candanedo

**El Papel de los Think Thanks,  
para la Gobernanza y Políticas  
Públicas basadas en evidencia.....9**

Enrique Mendizábal

**Anexos.....29**

Polycys Brief (Evidencia Científica) ..... 31

Lista de Participantes ..... 39

Referencias ..... 41



# Introducción

Diana Candanaedo

La Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y el Plan Nacional 2015-2019, en su Programa de Gobernanza, establecen la meta de desarrollar capacidades de “inteligencia estratégica”, que incluye:

- La creación de capacidades de prospectiva que permitan alcanzar visiones de futuro que puedan guiar a la definición de estrategias de largo plazo; y

- La producción de estudios de la ciencia, la innovación y la tecnología, para proponer y adoptar políticas públicas basadas en evidencia.

Desde 2015, SENACYT ha venido desarrollando los “diálogos de política pública” como un instrumento para presentar evidencia científica, resultados de estudios y análisis y al mismo tiempo, aportar información confiable, generada por actores calificados, que permitan un debate de alto nivel enfocado en plantear propuestas a tomadores de decisión, que se transformen en política pública.

Los temas de los diálogos, se definen de acuerdo a las áreas estratégicas de los programas del Plan Nacional PENCYT 2015-2019 y están basados en evidencia aportada, por los actores (académicos,

investigadores, entidades públicas, organizaciones sociales) y los especialistas invitados.

Los diálogos, son procesos iterativos que conectan lo técnico con lo político y se realizan “cara a cara”. De cada diálogo se genera un breve documento que busca llegar a los tomadores de decisiones. Desde el año 2015 hasta el presente, SENACYT ha facilitado 14 diálogos de política pública. Para finales de 2017, se habrán realizado 18 diálogos de política pública, sobre temas críticos y estratégicos contenidos en el PENCYT.

## > ¿Cómo pasar de la evidencia, de la investigación, de los estudios y análisis, a la política pública?

Sin duda, esta es una pregunta con un gran contenido de aspiraciones y ha sido el gran tema de debate de esta separata que presentamos, en la cual se plantea el papel de los llamados Centros de Pensamiento o “Think Tanks”, como instituciones intermedias para “traducir” la evidencia de la investigación en propuestas de política pública. Los países más desarrollados gozan de un abundante número de institutos de investigación, think thanks, departamentos



universitarios, medios independientes, todos involucrados en una ruidosa exploración y argumentación, para una gobernanza democrática.

Hay varias constataciones que sirvieron como punto de partida al debate:

- **Debilidad de las instituciones democráticas**, por lo que el proceso de toma de decisiones ocurre muchas veces de forma desordenada y basada en intereses, más que en evidencias;

- **Menor autonomía de los decisores de política**, puesto que están influidos por organismos multilaterales, donantes, organismos de cooperación o resultados de consultorías aceptados acríticamente. Los vínculos, entre la investigación y las políticas no son directos;

- **Debilidad del sector empresarial en sus capacidades de investigación**, y las empresas multinacionales rara vez invierten en la investigación local;

- Investigación y política pública tienen tiempos diferentes;

- Los lenguajes de los investigadores y de los tomadores de decisión son diferentes;

- El papel de la investigación es frecuentemente ignorado; y

- **Falta demanda por la investigación**

Los decisores desconocen con frecuencia el valor de las oportunidades que brinda la investigación, y en ese sentido son indiferentes al valor que tiene la construcción de capacidades locales.

- Para facilitar el cierre de la brecha que va de la investigación (evidencia) a la política pública, SENACYT acaba de inaugurar un programa de **“Apoyo al Fortalecimiento de Centros de Pensamiento”** con la finalidad de apalancar las organizaciones que se dedican a actividades de investigación orientada a las políticas públicas, mediante el financiamiento de:

- Actividades para el desarrollo de una estructura organizacional para la gobernanza,

- Capacidades de comunicación efectiva

- Desarrollo de una estrategia y una agenda de investigación.

SENACYT espera con este programa fortalecer el ecosistema de Políticas públicas Basadas en Evidencia (PPBE) a través de acciones de acompañamiento a los Centros de Pensamiento, acciones de capacitación, intercambio de experiencias, visitas de especialistas y un premio anual a la excelencia.



## 2. El papel de los Think Tanks para la Gobernanza y Políticas Públicas basadas en evidencia.

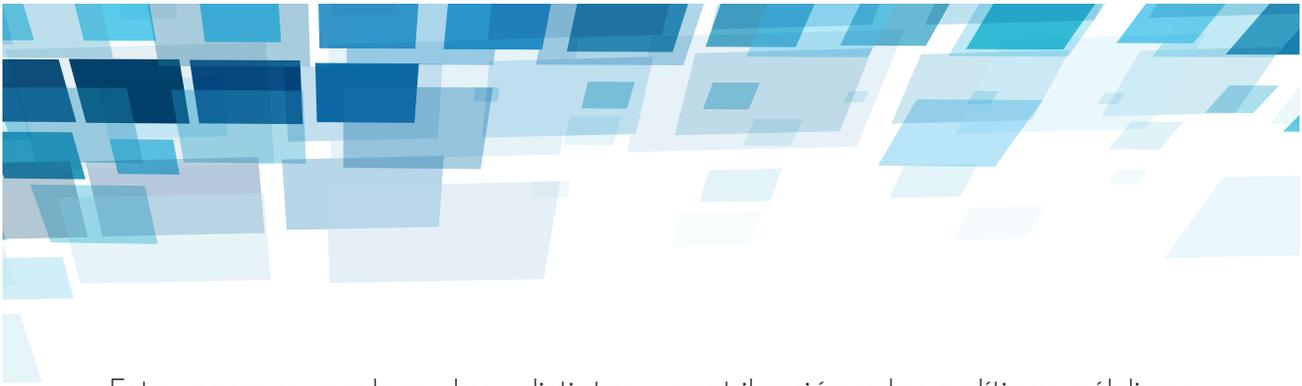
### Introducción

La etiqueta “think tank” es asociada con un tipo idealizado de organización de la sociedad civil. El modelo que muchas personas tienen en mente es el The Brookings Institution en Estados Unidos o el del Royal Institute of International Affairs (o Chatham House) en el Reino Unido. Estas son organizaciones de la sociedad civil, independientes, financiadas por contribuciones privadas y avocadas a la producción y diseminación de conocimiento de alta calidad académica y relevancia política.

Sin embargo, cuando este modelo aterriza en contextos políticos, económicos y sociales muy distintos al del mundo anglo-americano encontramos, que descubre enormes dificultades para adaptarse. De hecho, una segunda mirada a los pares

locales de Brookings y de Chatham House evidencia una enorme variabilidad de tipos de organizaciones que usan la etiqueta “think tank”. El modelo no puede adaptarse con facilidad ni en Washington DC ni en Londres.

No obstante, los think tanks, o centros de pensamiento, como son muchas veces conocidos en América Latina, emergen, como un actor central en el desarrollo del concepto y la práctica de políticas informadas por evidencia. Estas organizaciones cumplen diversas funciones que facilitan la generación, comunicación y uso de la evidencia y fortalecen los procesos e instituciones que hacen esto posible; al mismo tiempo son acusadas de promover la agenda de la post-verdad y representar intereses privados.



Este ensayo explora las distintas funciones de los think tanks, con el propósito de ofrecer recomendaciones de intervenciones, públicas y privadas, orientadas a fortalecer una comunidad de think tanks, que contribuyan positivamente a la gobernanza y políticas públicas. En la siguiente sección se presentan algunas de las principales funciones de los think tanks en relación a su

contribución a las políticas públicas y la gobernanza. A continuación, se analiza bajo qué circunstancias pueden maximizarse esas funciones. Finalmente se plantean algunas implicancias y recomendaciones, para fortalecer una comunidad nacional de think tanks y fomentar una participación positiva en el espacio político.

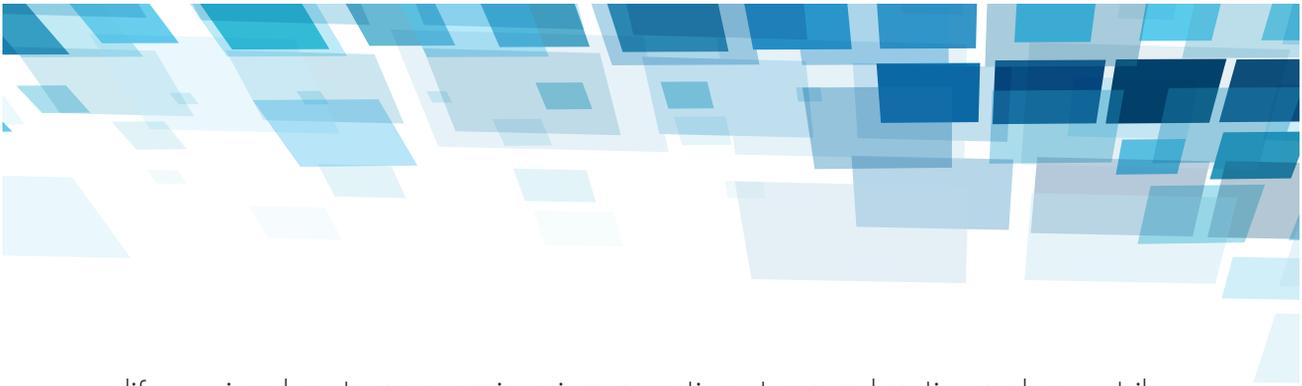
## La importancia de los Think Tanks:

### Definición y funciones

Los think tanks cumplen muchas funciones en una sociedad y lo han hecho desde sus inicios. Si bien el origen de la “etiqueta” se encuentra en los Estados Unidos, posiblemente en la Corporación Rand, estas organizaciones son mucho más antiguas. El think tank más antiguo aún en existencia es el Royal Society for the encouragement of Arts, Manufactures and Commerce (The RSA), fundada en 1754, en el marco de la ilustración en Europa. Pero en el Continente Americano, la Sociedad Académica de Amantes del País,

fundada en 1790, le lleva ventaja a los think tanks más antiguos de Norte América. En Panamá, la Sociedad Económica de Amigos del País, fundada en 1834, es también parte del movimiento de la ilustración y pre-data los think tanks modernos de lo que estamos acostumbrados a escuchar.

Es en parte por la prominencia de los think tanks anglo-americanos en la literatura, sobre centros de pensamiento, que típicamente se asume que su función principal, y lo que la



diferencia de otras organizaciones, es que buscan promover políticas públicas basadas en evidencia. Esta es una condición necesaria pero no suficiente para identificar correctamente a un think tank. Esta función establece una frontera entre ellos y centros de investigación netamente académicos, medios de prensa, partidos o movimientos políticos, ONGs dedicadas a la prestación de servicios, etc. Tal es la importancia de esta función que los think tank invierten cada vez más recursos en monitorear y reportar sus aportes.<sup>1</sup>

Sin embargo, esta frontera evidencia crecientes grados de porosidad y dinamismo. En los 5 años del Premio PODER al Think Tank del Año, celebrado en el Perú, los miembros del jurado han adaptado la definición de “think tank” para reconocer organizaciones que fueron excluidas en ediciones anteriores. Así mismo, han establecido que, en el Perú, más que la estructura formal de la organización, lo que prima en el trazado de las fronteras de la definición de la

etiqueta, son los tipos de contribuciones que las organizaciones hacen a la política pública.

Es así que centros de investigación de políticas públicas, tradicionalmente identificados, como think tanks, ahora comparten la denominación, con organizaciones que hasta hace poco podrían haber sido descritas como “observatorios”, “ONGs”, “consultoras”, “agencias de investigación públicas”, etc.

La porosidad y el dinamismo de la definición que se aprecia en el Perú y otros países en desarrollo deben, además, tomar en cuenta que cada comunidad de think tanks tiene fronteras distintas. Por ejemplo, no todos think tanks, que el jurado peruano del premio reconoce todos los años no serían aceptados por los miembros del jurado del premio que la revista Prospect adjudica en Gran Bretaña.

Para determinar cuáles son los límites de la definición es útil considerar las otras funciones que juegan los think tanks.

---

<sup>1</sup>Ver, por ejemplo, la presentación de resultados del World Resources Institute: <http://www.wri.org/our-work/outcomes>



La promoción de políticas públicas basadas en evidencia no es la única función que cumplen y no es, necesariamente, la más importante en lo que respecta al fortalecimiento de los procesos de políticas públicas y la gobernanza. Además:

- Identifican problemas y afectan la agenda;
- Popularizan, divulgan y “protegen” ideas;

- Educan a las élites y al público;
- Crean y alimentan espacios de investigación, deliberación y debate;
- Desarrollan las capacidades de futuros cuadros;
- Fortalecen instituciones; y
- Legitiman el poder, apoyan a partidos políticos, grupos de interés, etc.

## Cantera

---

Entre estas funciones, una fundamental es la formación de capacidades individuales e institucionales para la función pública. Como ejemplo, podemos tomar el primer gabinete del gobierno del Presidente Pedro Pablo Kuczynski, en el Perú. El Primer Ministro Zavala tuvo, entre sus colegas, a 7 ex-investigadores de centros de investigación o think tanks peruanos:

- Jaime Saavedra (Educación) - ex GRADE.
- Elsa Galarza (Ambiente) - ex Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP).
- Patricia García (Salud) - ex Universidad Cayetano Heredia.
- Alfonso Grados (Trabajo) - ex

Instituto Libertad y Democracia

- Gonzalo Tamayo (Energía y Minas) - ex Macroconsult.
- Ana María Romero-Lozada (Mujeres y Poblaciones Vulnerables) - ex Centro Global para la Democracia.
- Jorge Nieto (Defensa) - ex Centro Internacional para la Cultura Democrática.

Además, la Segunda Vicepresidenta, Mercedes Araoz, fue investigadora del CIUP. Esta lista no considera a los miembros de las comisiones de transferencia ni a los vice-ministros, especialistas y asesores. Muchos de ellos pasaron, por un think tank peruano (o extranjero) en algún mo-



mento de sus carreras y seguramente regresarán ahí al culminar su paso por el Estado, un proceso que muchas veces se repite.

La ministra Galarza, por ejemplo, fue vice-ministra en el gobierno de Alan García, regresó al CIUP a su salida, para retornar al Estado. Jaime Saavedra, también, es un caso conocido de un político académico, aunque su “vuelta a la sociedad civil” se haya dado desde y al Banco

Mundial (antes fue investigador de GRADE).

Sin llegar a sobrevalorar la importancia de los think tanks es posible afirmar que algunas de las ideas, métodos de investigación y análisis, que desarrollaron, perfeccionaron en los think tanks y los contactos que hicieron contribuyeron a formar sus agendas y sus pasos por el Estado.

---

## Reflexión

El modelo de la “puerta giratoria” es bastante común en Latinoamérica. La debilidad de los partidos políticos y el sistema presidencial promueven la búsqueda de cuadros técnicos más allá de la política partidaria. Los think tanks son canteras naturales dónde encontrar a personas con el balance adecuado, entre conocimiento técnico e interés, y el conocimiento del sector y de la política pública. Pero inclusive en sistemas políticos más desarrollados como el británico, con partidos con mucha más capacidad programática, los think tanks son tanto una cantera para jóvenes con aspiraciones políticas, como un espacio

de reflexión y re-invencción de ideas y personalidades.

El Institute for Public Policy Research (IPPR) y Demos, por ejemplo, son reconocidas canteras para las ideas del Partido Laborista. Por su parte, Policy Exchange y el Centre for Social Justice, están asociados al Partido Conservador. De hecho, este último fue fundado, por Ian Duncan Smith, quien fuera líder del partido en la década pasada, como vehículo desarrollar nuevas ideas sobre seguridad social y, al mismo tiempo, relanzar su carrera política.

## Espacios, relaciones y la educación de las élites

Estas funciones de cantera y reflexión fueron particularmente relevantes en el caso del primer gobierno de la Concertación, en Chile y que estuvo compuesto por los líderes de los principales think tanks del país. Pero, de acuerdo con Jeffrey Puryear, quien estudió la contribución de los think tanks a la democracia chilena, la función más importante que cumplieron estas instituciones, no fue tanto intelectual, como psicológica.<sup>2</sup>

De acuerdo a Puryear, durante la década de los 80s, los think tanks chilenos crearon espacios de debate que tuvieron un doble resultado: desarrollar nuevas ideas de políti-

cas públicas y fortalecer la capacidad de la oposición, para actuar de manera organizada y democrática.

Los eventos que los think tanks organizaban en Chile contribuyeron a educar a las élites políticas acerca del proceso deliberativo, les dieron la oportunidad de aprender a debatir y resolver diferencias y fortalecieron, sus capacidades de análisis y propuesta de políticas.

A través de esta función, los think tanks pueden informar la política pública al mismo tiempo que fortalecen las instituciones democráticas.

## Desarrollo, popularización y protección de ideas

El desarrollo, la popularización, la experimentación y la defensa de ideas de política pública, muchas veces al nivel de teorías y conceptos, es otra importante función de los think tanks.

El New Economic Foundation (NEF) en el Reino Unido es conocido, por sus esfuerzos de pilotear ideas como el índice de felicidad o el “Brixton

Pound” (una moneda local para promover el consumo en negocios independientes).

Think tanks como NEF son a veces conocidos como “think and do tanks” para enfatizar su deseo por poner sus ideas a prueba. El Center for Global Development (CGD) combina investigación con esfuerzos por movilizar coaliciones alrededor de

<sup>2</sup> Puryear, Jeffrey (1994) *Thinking Politics: Intellectuals and Democracy in Chile, 1973-1988*, John Hopkins University Press



alguna iniciativa, para resolver un problema o atender una necesidad. La creación de la Iniciativa Internacional para las Evaluaciones de Impacto (3ie) o el Índice de Compromiso por el Desarrollo, por ejemplo, son el resultado de esfuerzos liderados por CGD. En Latinoamérica, CIPPEC en Argentina tiene una larga historia de participar en la implementación de sus recomendaciones; por ejemplo, en temas de reforma educativa y electora.

Posiblemente uno de los think tanks más famosos de las últimas décadas, el Institute for Economic Affairs, es reconocido, como uno de los más efectivos popularizadores de las ideas liberales de Friedrich Hayek.<sup>3</sup> Su trabajo logró conectar el trabajo de Hayek en los 50s, con las po-

líticas de Margaret Thatcher en los 80s y el Partido Conservador de en la década de los 2010s.

Casos como el del Ingreso Básico Universal que tiene una historia de varios siglos ilustra el rol que pueden jugar los think tanks en mantener vivo el conocimiento y el interés en una idea. El reciente interés por la idea le debe mucho a los esfuerzos de los centros de investigación que nunca abandonaron la idea.<sup>4</sup>

En toda la región latinoamericana fueron muchos centros de investigación en los 80s y 90s los que promovieron y defendieron las ideas del ajuste estructural –como otros promovieron las políticas de sustitución de importaciones de décadas anteriores.

## Voz independiente

Finalmente, los think tanks pueden ofrecer una opinión independiente sobre la política pública que llene el vacío de confianza que existe en muchos contextos políticos. Think tanks como el Institute for Fiscal Studies (IFS) ofrecen análisis del presupuesto al que pueden acudir los medios, el sector privado y la ciudadanía, que desconfía de los pronunciamientos de los partidos políticos

y otros grupos de interés. Nuevas tecnologías y modelos han permitido que algunas organizaciones se especialicen en monitorear y analizar el presupuesto y el gasto nacional. En Europa del Este, por ejemplo, muchos think tanks han desarrollado visualizaciones de data para facilitar la participación ciudadana en la política fiscal.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Ver la cronología del IEA: <https://iea.org.uk/wp-content/uploads/2016/08/Chronology.pdf>

<sup>4</sup> Ver la historia del Ingreso Básico Universal: <http://basicincome.org/basic-income/history/>

<sup>5</sup> Ejemplos de visualizaciones de data en On Think Tanks: <http://www.ttdatavis.onthink-tanks.org/round-2/>



En México, CIEP ha desarrollado un simulador de impuestos, para contribuir a mejorar la transparencia del proceso.<sup>6</sup>

En el Congreso de los Estados Unidos, los think tanks son comúnmente llamados a declarar en comisiones investigadoras. Sus expertos ofrecen información y opiniones, que pueden permitir poner las declaraciones de los políticos o los funcionarios públicos en contexto.

Para cumplir esta función, en particular, los think tanks deben hacer un esfuerzo por proteger su integridad. Esto demanda, entre otras cosas, presentar altos niveles de transparencia sobre sus fuentes de financiamiento y las afiliaciones de sus miembros, utilizar procesos confiables de control de calidad y seguir

estrategias de comunicación con un fuerte componente de diálogo con el público.

Los think tanks son, por tanto, vehículos capaces de contribuir a cambios significativos en las grandes narrativas que definen el curso de la política pública. Esto los hace particularmente atractivos para individuos y grupos interesados, por que ciertas políticas o ideas se mantengan en la agenda (o desaparezca). Es por ello, que a la salida del gobierno de Pinochet en los 90s la derecha chilena fundó nuevos think tanks para intentar proteger el modelo económico. O la razón por la cual George Soros invirtió en la formación de think tanks en Europa del Este, como estrategia para introducir nuevas ideas y un modelo económico alternativo.

## El lado oscuro de los think tanks

Así como los think tanks son actores capaces de contribuir positivamente a las políticas públicas y a la gobernanza, es posible que tengan un impacto negativo.

Primero, es razonable reconocer, que los centros de pensamiento en políticas públicas ofrecen recomendaciones de política pública sobre la base de la mejor información disponible, su análisis de la misma,

supuestos que, como todos, son siempre cuestionables, la influencia de los valores instituciones y personales que condicionan el desarrollo de propuestas. El trabajo de King y Crewe<sup>7</sup> sobre “medidas de pata” de gobiernos británicos desde los 70s ofrece un listado de casos en los que recomendaciones de think tanks y expertos resultaron erradas conforme estas fueron implementándose.

<sup>6</sup> Ejemplos de visualizaciones de data en On Think Tanks: <http://www.ttdatavis.onthinktanks.org/2013-14/ciep-tax-simulator>

<sup>7</sup> King, Anthony y Ivor Crewe (2013) *The Blunders of Our Governments*, Oneworld Publications



Segundo, la discusión sobre el impacto de los think tanks tiende a generar una confusión entre una política más informada y la incidencia de un think tank en una política pública específica. Lo primero supone una pluralidad de estudios y opiniones, mientras que lo segundo implica lo opuesto.

La acción de incidir puede tener efectos negativos sobre la institucionalidad. Por ejemplo, Glenn Savage argumenta que la influencia que la Fundación Gates ha tenido en el sector educativo en Estados Unidos.<sup>8</sup> Las sumas cuantiosas de recursos que ciertos financiadores pueden movilizar crean incentivos, por reducir la pluralidad de ideas a favor de aquellas que apoyen la narrativa prevalente.

Además, el énfasis en impacto, muchas veces promovido por las fuentes de financiamiento de los think tanks, puede crear incentivos en contra del estudio de temas y problemas complejos y difíciles de resolver. Esto puede reducir la agenda de investigación.

Las estrategias de incidencia son igualmente importantes. Si bien la puerta giratoria ofrece oportuni-

des de fortalecimiento de las capacidades públicas también pueden evitar que se desarrollen. La dependencia de expertos externos en el corto, por ejemplo, puede desincentivar esfuerzos de largo plazo por desarrollar capacidades al interior de un ministerio. Igualmente, los espacios creados por los think tanks pueden promover valores democráticos o autoritarios; dependiendo de cómo son organizados.

Los think tanks, también pueden ser utilizados para legitimar ideas y personas. El modelo de puerta giratoria puede ser usado por algunas personas para legitimar campañas políticas o ideas de políticas públicas. Los gobiernos pueden usar think tanks internos o por medio de contratos para legitimar decisiones tomadas; igualmente, el sector privado puede financiar think tanks para que influya el debate público y promuevan políticas que benefician sus intereses.

Finalmente, si bien los think tanks tienen el potencial de abrir e informar el debate público, esa misma capacidad puede usarse, para limitar el debate a quienes poseen cierto tipo o nivel de experticia e inclusive contribuir a desinformarlo.

---

<sup>8</sup> Savage, Glenn (2015) Are Think Tanks Undermining Australian democracy? <https://onthinktanks.org/articles/are-think-tanks-undermining-australian-democracy/>

## Condiciones para la participación de los think tanks

En este contexto, ¿Cómo podemos asegurar que la participación de los think tanks sea positiva? ¿Qué lecciones podemos aprender de otros contextos y esfuerzos, para fortalecer las comunidades de think tanks en nuestra región?

En la última década se han lanzado varios esfuerzos nacionales e internacionales para fortalecer la capacidad de los think tanks y su impacto sobre las políticas y la gobernanza. Estos incluyen iniciativas globales como: la Iniciativa Think Tanks, en Latinoamérica, África y Asia, implementada por el International Development Research Centre (IDRC) del gobierno canadiense y financiada por el gobierno británico, la Fundación Hewlett, la Fundación Gates, la cooperación noruega y la cooperación holandesa; el Think Tank Fund (TTF) de OSF, en Europa del Este y las ex Repúblicas Soviéticas; el African Capacity Building Foundation (ACBF), financiada principalmente por el Banco Mundial; el Knowledge Sector Initiative (KSI), Indonesia, financiado, por la cooperación australiana; y el Zambia Economic Advocacy Programme (ZEAP), financia-

do, por el gobierno británico. Estos esfuerzos comparten algunas características. Por ejemplo, se basan en una teoría de cambio que considera que la existencia de think tanks con los recursos y capacidades necesarias puede contribuir al desarrollo de políticas públicas informadas, por evidencia y con mayor posibilidad de obtener resultados positivos. Además, combinan intervenciones directas de provisión de fondos y capacidades, con esfuerzos indirectos por fortalecer a los centros mediante esfuerzos de desarrollo de capacidades y la formación de espacios de encuentro con otros actores del espacio público.

Al mismo tiempo, evidencian algunas diferencias que permiten adelantar, ante la falta de evaluaciones sistemáticas de cada uno de ellas, y menos aún comparadas, algunas lecciones respecto a las condiciones, para el desarrollo de think tanks, que contribuyan positivamente a las políticas públicas y a la gobernanza.

## No hay islas de excelencia

Primero, las islas de excelencia son insostenibles. Los think tanks necesitan de comunidades de centros, para garantizar su éxito en el tiempo. ACBF, en África, invirtió durante años en formar y desarrollar un centro de investigación vinculado a los ministerios de economía en cada país. En la mayoría de casos, después de décadas de apoyo, estos centros permanecen como los únicos think tanks en el país y ninguno ha podido reducir su dependencia del estado o de la cooperación internacional.

Además, para mantener la competitividad de estos think tanks en el mercado de local expertos, ACBF tuvo que financiar presupuestos inflados, por salarios comparables a los esperados en las agencias de cooperación internacional o en el sector privado. Como resultado, son pocas las fuentes regionales o locales que han sido capaces de tomarle la posta al ACBF.

En el caso del Think Tank Initiative, el desarrollo de estos think tanks no necesariamente estuvo vinculado a esfuerzos por desarrollar otras instituciones necesarias para su sostenibilidad: las universidades, los medios, los partidos políticos, la administración pública y la filantropía profesional, entre otras. En consecuencia, no se han beneficiado de la disponibilidad de talento calificado para contratar, ni de medios capaces de popularizar sus ideas, ni partidos con capacidad programática, para traducir sus estudios en propuestas de política pública, ni nuevas fuentes de financiamiento.

Igualmente, el apoyo estuvo enfocado en un grupo selecto de centros de pensamiento. En ese sentido, no se han fortalecido espacios de intercambio entre pares locales. Los think tanks en Latinoamérica, por ejemplo, han enfocado sus esfuerzos de networking en el fortalecimiento de redes regionales.



## El ecosistema necesita un impulso

Segundo, la presencia de un ecosistema de investigación en políticas públicas, muchas veces conocido como un “mercado de ideas”, fomenta la demanda por información, conocimiento y asesoría. La naturaleza de demanda por evidencia está influenciada por las características del sistema político. Si bien la demanda por ideas en Estados Unidos y en Gran Bretaña es alta, las razones son distintas. En Estados Unidos, donde los partidos son débiles y la gestión pública está marcadamente descentralizada existen muchos actores que demandan información –y muchas oportunidades para incidir. En Gran Bretaña, en cambio, los partidos tienden a desarrollar propuestas que todos los miembros del parlamento deben acatar y la mayoría de las decisiones se toman en Londres, pero el modelo de con-

frontación política demanda, que los partidos se sientan en la necesidad de presentar nuevas ideas y propuestas de manera constante.

En China, la proliferación de think tanks, responde a una demanda diametralmente distinta. China adoptó una política de promoción de think tanks, como parte del modelo de gobernanza que generó un boom en formación de centros –aunque no todos de buena calidad.

En otros contextos, la demanda no necesariamente se traduce en más centros, ni en debates públicos, sino en una preferencia por un modelo de asesoría técnica. En el caso del Perú, por ejemplo, la adopción del presupuesto por resultados como herramienta de gestión pública, ha generado una demanda por evidencia para el diseño, monitoreo y evaluación de programas.

## Financiamiento

Asociado a la demanda se rescata la importancia de la disponibilidad de recursos financieros para el funcionamiento de los centros. La experiencia de las iniciativas globales mencionadas sugiere las siguientes lecciones:

- Los centros de pensamiento requieren de financiamiento de largo plazo, para fortalecer sus capacidades. Los procesos de cambio organizacional que enfrentan son complejos y requieren de un periodo de diseño, implementación y aprendizaje que escapa el horizonte de la mayoría de los proyectos de investigación. Un periodo de entre 3 y cinco años es apropiado dependiendo del nivel de complejidad del cambio.

- El financiamiento debe ser flexible para responder a distintos tipos de organizaciones y necesidades, así como cambios en las circunstancias de los centros de pensamiento. Por ejemplo, un centro de pensamiento alojado en una universidad podría requerir de mecanismos de apoyo distintos a un think tank independiente. Igualmente, el desarrollo de capacidades de comunicación podría involucrar un mayor uso de asesoría externa, mientras que el

fortalecimiento de la gobernanza de la organización involucraría una inversión de tiempo al interior de la misma. Finalmente, un proceso de cambio de largo plazo debe tomar en cuenta cambios inesperados en el contexto de los think tanks, por ejemplo, contrataciones que resuelvan dificultades, la salida de colaboradores clave para el centro, cambios en la estrategia con la llegada de un nuevo director, etc.

- Los think tanks, con la posible excepción de aquellos, que disfrutan de fondos institucionales (endowments), necesitan de una diversidad de fuentes de financiamiento, para proteger su autonomía intelectual, encontrar cierta estabilidad en sus agendas de investigación y maximizar su sostenibilidad en el largo plazo.

- El apoyo al fortalecimiento de las capacidades de los think tanks tiende a reflejar tres tipos de proyectos: unos orientados a al desarrollo de capacidades de manera directa, otro a la implementación de proyectos de investigación y un tercer tipo que busca desarrollar capacidades sobre la marcha, combinando los dos primeros. La experiencia sugiere que es difícil desarrollar



capacidades sobre la marcha y que es más apropiado buscar objetivos claros: o desarrollo de capacidades o implementación de proyectos.

•El apoyo a los think tanks debe tomar en cuenta la necesidad de evaluar la pertinencia de sus modelos de negocios. En las experiencias mencionadas el apoyo se ofreció, sin una crítica al modelo (como generan valor think tanks). En algunos casos ello ha supuesto fortalecer aspectos organizacionales (capacidad de investigación o competencias de comunicación) en

centros de pensamiento con modelos de negocios insostenibles en el mediano plazo.

•Finalmente, el apoyo al fortalecimiento de los think tanks, debe buscar la mayor cobertura posible, evitando el apoyo a unas pocas “estrellas” en el país. En casos donde solamente pocos think tanks se han beneficiado, su relación con otros centros de pensamiento en el país se ha visto afectada causando, entre otras cosas, una reducción en la colaboración entre ellos y la reducción del espacio para la formación de nuevos think tanks.

## Talento

---

Uno de los principales retos que enfrentan los think tanks en países en desarrollo, es el acceso a recursos humanos. Los centros de pensamiento enfrentan varias complicaciones.

Primero, no son siempre capaces de ofrecer los salarios más competitivos del mercado, aunque necesitan atraer a recursos de altísima calidad. En algunos casos, los fondos destinados al fortalecimiento de capacidades pueden ser utilizados, para la contratación de cargos estratégicos (por ejemplo, expertos en nuevas áreas de interés para el think

tank). Pero, sin el modelo de negocios y de financiamiento adecuados, estas contrataciones pueden ser insostenibles, como el caso de algunos de los centros de ACBF en África.

Los centros, también, tienen dificultad en encontrar personas con las competencias necesarias. El modelo tradicional ha sido uno de especializaciones: investigadores principalmente, gestores o administradores para ofrecer apoyo y comunicadores. Sin embargo, los centros de pensamiento hoy en día, reconocen la



necesidad de contar con “emprendedores de políticas públicas”: investigadores con competencias de gestión, comunicaciones e incidencia. Este tipo de talento es difícil de encontrar sobretodo, porque las universidades no tienden a preparar a sus graduados para este tipo de trabajo. Los think tanks muchas veces se convierten en post-gradados informales en los que los jóvenes graduados aprenden a aplicar las disciplinas que han estudiado.

Tercero, los retos que enfrentan los think tanks están asociados a la capacidad de sus líderes. Comúnmente, los centros de pensamiento son liderados por investigadores con cierto nivel de experiencia y reputación, que en muy pocos casos han desarrollado las competencias de gestión y comunicación que requieren, para cargos ejecutivos. Lo mismo se aprecia entre los miembros de los directorios de los centros, quienes típicamente son personalidades de la disciplina o el sector, pero con poco conocimiento de los retos que enfrentan los think tanks y cómo apoyar a sus líderes.

En ambos casos, la contratación de emprendedores de políticas y líderes preparados, el mercado de talento en un país en desarrollo es

reducido. Por ello, algunos centros acuden a un mercado internacional, contratando a nivel regional o internacional cuando ello es posible.

Finalmente, la política de apoyar islas de excelencia de algunas iniciativas reduce la posibilidad de formación de redes de pares. Esto dificulta las oportunidades y el proceso aprendizaje que los líderes investigadores, comunicadores y gestores de think tanks necesitan, para cumplir con sus mandatos y fortalecer sus instituciones.

Es importante resaltar el impacto que redes de pares, como Wonkcomms (una red de comunicadores de think tanks en el Reino Unido) o la red de directores de los think tanks de los Balcanes Occidentales (conformada por los líderes de centros apoyados por el Open Society Foundations en Europa). Ambas redes se han formado por la propia agencia de sus miembros y su existencia no depende del financiamiento externo. En primer caso, la red aprovecha la gran cantidad de comunicadores de think tanks basados en Londres. En el segundo, los directores, enfrentados a la falta de pares locales, han formado una comunidad regional de escala adecuada.

## Recomendaciones

¿Qué recomendaciones pueden ofrecerse al esfuerzo de Sencyt por fortalecer a los centros de pensamiento panameños? Las siguientes sugerencias ofrecen algunas propuestas en vista al análisis expuesto en este trabajo.

**1. Política de Estado:** A falta de sistemas políticos que demanden evidencia y promuevan la formación de think tanks, la experiencia China, ofrece una recomendación adecuada: anunciar la intención y el compromiso del gobierno de Panamá de fortalecer los centros de pensamiento en el país y promover su participación en las políticas públicas.

Esta política puede ser acompañada por la promoción de herramientas de gestión pública que promuevan el uso de la evidencia (por ejemplo, el presupuesto por resultados o evaluaciones enfocadas en uso) o que permitan monitorear la capacidad del gobierno, para usar evidencia (por ejemplo, la herramienta de transparencia de la evidencia de Sense about Science).<sup>9</sup>

**2. Promoción y celebración de buenas prácticas:** Esfuerzos como el Premio al think tank del año celebrado en el Perú, la Semana de la Evidencia en América Latina, las semanas de la evaluación que se

celebran en varios países de la región, etc. son iniciativas que pueden ayudar a elevar el perfil de los centros de pensamiento y de sus contribuciones a la sociedad. Estos espacios son también útiles, para crear conexiones, entre los think tanks y otros actores del ecosistema, así como evidenciar, ante ellos, la convicción del gobierno por cumplir con su política de fortalecimiento de los centros de pensamiento.

**3. Financiamiento:** El financiamiento público para fortalecer la comunicación de centros de pensamiento puede provenir del compromiso estratégico de Senacyt, por apoyar a las ciencias sociales y a la comunicación de la investigación. Entre las acciones prácticas que se pueden tomar, podemos incluir:

**a.** Condicionar acceso a financiamiento a la investigación científica al desarrollo de estrategias de comunicación y/o incidencia – inclusive, indicando un mínimo de gasto;

<sup>9</sup> Ver Transparency of Evidence: <http://senseaboutscience.org/activities/transparency-evidence/>

b. Promover alianzas, entre centros de pensamiento y centros de investigación científica y con organizaciones de la sociedad civil o movimientos activistas, para maximizar la comunicación y el alcance de los resultados de las investigaciones;

c. Estudiar y promover políticas tributarias que fomenten el apoyo a la investigación;

d. Documentar y promover modelos y herramientas, como por ejemplo las Asociaciones de Interés Público o las cátedras de investigación, para facilitar la participación de empresa y personas naturales en el financiamiento de la investigación; y

e. Ofrecer subsidios en forma de espacio de oficina, espacio para eventos, data, acceso a la literatura académica y otros servicios que son relativamente costos para los think tanks; entre otras.

**4. Talento:** La formación de recursos humanos para los centros de pensamiento en Panamá puede lograrse trabajando con centros existentes y con futuros emprendedores de políticas. Por ejemplo, Senacyt puede promover cursos para think tanks enfocados en temas como: Gobernanza y gestión, modelos de

financiamiento, diseño de agendas y capacidad de investigación, comunicación de la investigación y monitoreo y aprendizaje. Estos pueden ofrecerse de manera virtual o presencial, aprovechando las instalaciones de la Ciudad del Talento.

Estos pueden ser complementados por cursos dirigidos a estudiantes o graduados interesados en conocer sobre los centros de pensamiento, sus estrategias, la función de emprendimiento de políticas públicas y recomendaciones prácticas, para la formación de nuevos think tanks. Inclusive, la Ciudad del Saber, puede ofrecer el espacio, donde incubar nuevos think tanks en Panamá.

La política de fortalecimiento de think tanks debe considerar facilidades, para la contratación internacional de talento.

**5. Espacios:** La formación de comunidades de think tanks se beneficia de la existencia de espacios reales y virtuales de encuentro entre los centros. Algunas de las siguientes acciones pueden promoverse para formar y mantener esos espacios:

a. Promover la organización de eventos públicos en los centros de pensamiento mediante la



(por ejemplo, el gobierno puede usar a los think tanks para presentar políticas públicas o motivar a sus funcionarios a asistir de manera frecuente a ventos organizados por ellos);

**b.** Promover la capacidad de comunicación de los centros de pensamiento en espacios digitales para formar debates públicos virtuales sobre sus investigaciones y propuestas de políticas;

**c.** Promover o facilitar el intercambio de think tanks panameños con sus pares en la región y en el mundo;

**d.** Convocatorias anuales regionales y globales a congresos o conferencias de investigación en temas de interés, para los centros de pensamiento panameños; entre otras.

**6. Ecosistema:** Finalmente, los esfuerzos por fortalecer think tanks deben tomar un enfoque sistémico por promover capacidades para generar, comunicar y usar evidencia en políticas públicas. Ello implicaría algunas de las siguientes acciones:

**a. Política:** e.g. introducir herramientas como el presupuesto por resultados, una guía para el uso de la evidencia o una jerarquía

de evidencia, o la herramienta de transparencia de la evidencia utilizada.

**b. Financiamiento:** e.g. financiar becas para funcionarios públicos que deseen fortalecer sus capacidades, para el uso de la evidencia o para cubrir pasantías en centros de pensamiento, crear espacios de encuentro con el sector privado nacional e internacional en Panamá, para buscar agendas de investigación comunes y el compromiso de apoyarlas.

**c. Talento:** e.g. Campañas dirigidas a promover una mejor apreciación por la ciencia, preparación de periodistas, pasantías para funcionarios interesados en desarrollar capacidades de investigación y para investigadores interesados en desarrollar un conocimiento más completo de la función pública.

**d. Innovación:** e.g. la promoción de aplicativos móviles, para facilitar el acceso a información para tomar decisiones, servicios de ayuda rápida que permitan que los funcionarios reciban respuestas a preguntas de política pública sobre la base de la literatura más reciente.

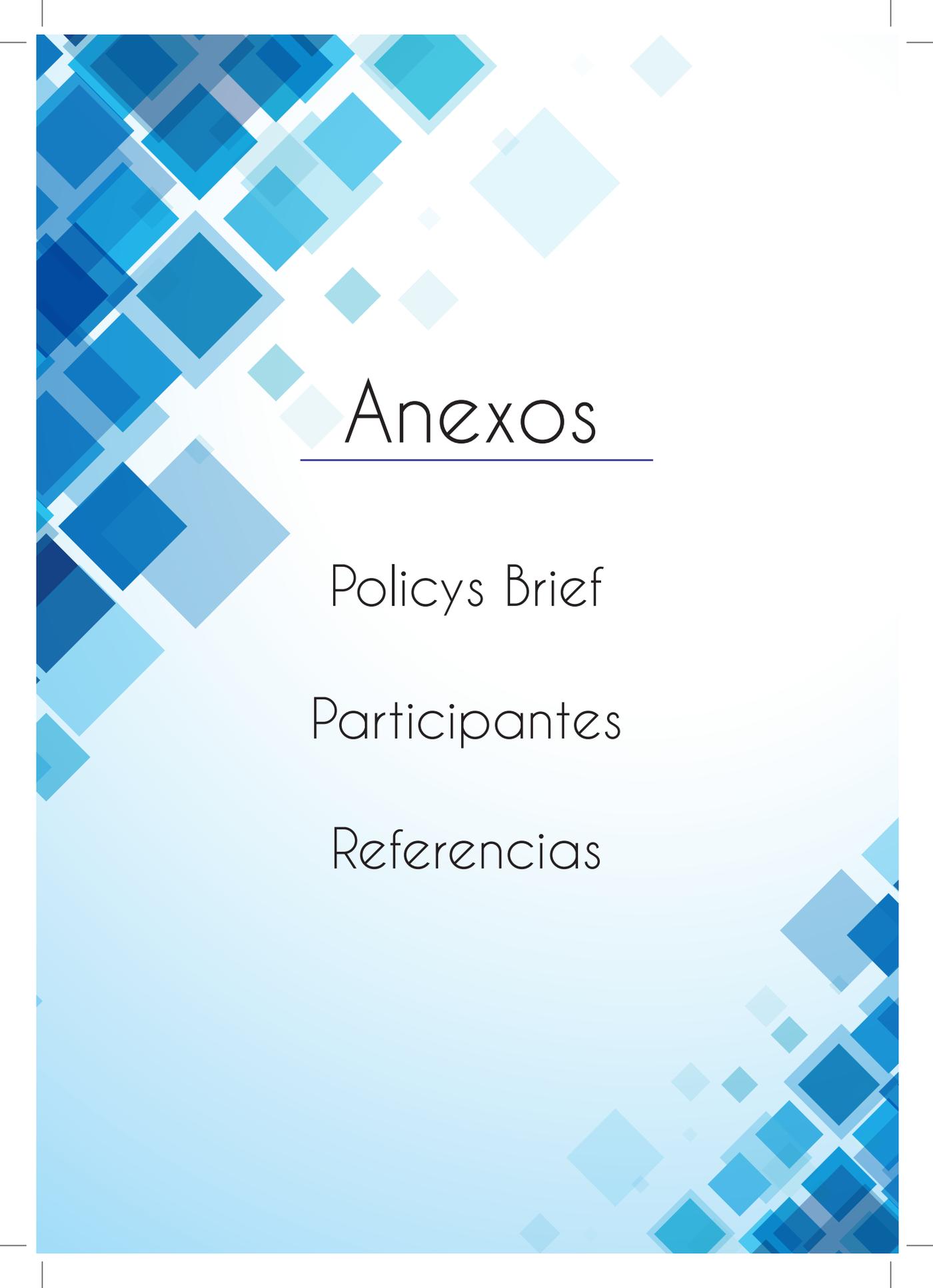


**e. Promoción y celebración:**

e.g. premios y eventos como la “Semana de la Evidencia”, un premio a los mejores think tanks o al uso de la evidencia en la gestión pública.

**f. Espacios:** e.g. participación en think tanks, invitación a think tanks a presentar su trabajo en distintas instituciones públicas, pasantías, etc.





# Anexos

---

Policys Brief

Participantes

Referencias



LOS CENTROS DE PENSAMIENTO FORTALECEN EL VÍNCULO ENTRE LA CIENCIA Y EL DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS EFECTIVAS

RESUMEN EJECUTIVO

“El proceso democrático de formación de políticas públicas se fortalece, cuando las acciones públicas están informadas por la mejor evidencia científica disponible. Los centros de pensamiento actúan como intermediarios; es decir, facilitan y estrechan los vínculos entre la ciencia y las políticas públicas e indirectamente contribuyen a aumentar su efectividad.

En el caso de países como Panamá, existen dificultades que debilitan el vínculo, entre la ciencia y las políticas públicas. A menudo las instituciones democráticas son débiles, los investigadores no cuentan con datos de calidad en forma oportuna ni con financiamiento adecuado, falta demanda por la investigación orientada a políticas públicas, además, la investigación existente no siempre es presentada de forma apropiada a los tomadores de decisión, y las instituciones intermedias que llevan la investigación a la política son débiles o inexistentes.

Frente a esta situación la SENACYT ha liderado esfuerzos para contribuir al fortalecimiento de los procesos de política pública informadas por evidencia científica. Dentro de estos esfuerzos se ubica la creación del Centro Internacional de Estudios Políticos y Sociales (CIEPS, AIP) y el diseño de una convocatoria pública de apoyo a centros de pensamiento nacionales.





## Introducción

Las políticas públicas basadas en evidencia, son una aspiración que busca resaltar la importancia de que las acciones públicas sean desarrolladas, con la rigurosidad del método científico. Se asume que las políticas públicas que surgen de un proceso democrático e ilustrado con la mejor evidencia disponible alcanzarán un mayor nivel de éxito. En la práctica, debido a que no existe un vínculo directo y lineal entre la evidencia y el desarrollo de las políticas públicas, en la práctica, los procesos de políticas públicas, son a lo sumo informadas o influenciadas por la evidencia.

La evidencia se forma a través del análisis de indicadores oportunos y relevantes, y de la apropiación de un conjunto de resultados de investigación (típicamente investigación orientada a las políticas públicas). Es decir que, el resultado de una o un par de investigaciones no es necesariamente evidencia, para la definición de políticas públicas. Además, aun si la evidencia existe, ella no suele mostrar explícitamente las alternativas disponibles para los “decisores de política pública”, ni el costo eficiencia de una alternativa

sobre la otra.

En el caso de países como Panamá, existen dificultades que debilitan el vínculo entre la ciencia y las políticas públicas. A menudo las instituciones democráticas son débiles, los investigadores no cuentan con datos de calidad en forma oportuna ni con financiamiento adecuado, falta demanda por la investigación orientada a políticas públicas, además, la investigación existente no siempre es presentada de forma apropiada a los tomadores de decisión, y las instituciones intermedias que llevan la investigación a la política son débiles o inexistentes.

Frente a esta situación la SENACYT ha liderado esfuerzos, para contribuir al fortalecimiento de los procesos de política pública informadas por evidencia científica. Dentro de estos esfuerzos se ubica la creación del Centro Internacional de Estudios Políticos y Sociales (CIEPS, AIP) y el diseño de una convocatoria pública de apoyo a centros de pensamiento nacionales.

En efecto, para profundizar en los esfuerzos anteriores, la SENACYT



convocó a los miembros de la Mesa de Gobernanza de la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y Plan Nacional 2015 - 2109, a un Diálogo de Política Pú-

blica, sobre el tema “El Papel de los Think Tanks para la Gobernanza y Políticas Públicas basadas en evidencia”.

## METODOLOGÍA & RESULTADOS

---

El Diálogo se realizó el día 31 de mayo de 2017, en el Salón Paz de la Presidencia de la República. Como actividad previa al Diálogo se realizó una reunión con la comunidad de centros de pensamiento nacionales, con el propósito de discutir el diseño preliminar de la Convocatoria Pública de Apoyo a Centros de Pensamiento Nacionales. Seguido, se realizó el Diálogo, en una reunión plenaria con los miembros de la Junta Directiva de la SENACYT, Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación (CONACYT), Consejo Interministerial de Ciencia y Tecnología e Innovación (CICYT), Directores, Jefes y Coordinadores de la SENACYT, y los participantes de la reunión previa.

El Diálogo contó con las palabras de bienvenida del Sr. Javier Marquínez, en representación del Sr. Álvaro Ale-

mán, Ministro de la Presidencia, y del Dr. Víctor Sánchez Urrutia, Secretario Nacional Encargado de la SENACYT. La Sra. Diana Candanedo, Jefa de la Oficina de Planificación de la SENACYT, dio una introducción al Diálogo, la cual fue seguida por las presentaciones magistrales del Sr. Salvador Sánchez, Vice Ministro de la Presidencia, quien presentó sobre el Centro Internacional de Estudios Políticos y Sociales (CIEPS, AIP), y del Sr. Enrique Mendizabal, Fundador de On Think Tanks, quien presentó una ponencia, sobre El Papel de los Think Tanks para la Gobernanza y Políticas Públicas basadas en evidencia.

El Diálogo inició con la definición del término “think tank”, traducido comúnmente en América Latina, como “centro de pensamiento”.

## CONCLUSIONES

Si bien, el término “think tank” es una etiqueta que está asociada a una visión idealizada de organizaciones con alto nivel de calidad académica y relevancia política. La adopción de la etiqueta “think tank” suele ser una decisión política de la institución,<sup>10</sup> que va más allá de la estructura organizacional o afiliación de un centro. Los centros de pensamiento suelen estar ubicados en la frontera de centros de investigación académica, medios de prensa, observatorios, organizaciones no gubernamentales y firmas consultoras; también suelen valerse de estrategias activas de comunicación, muchas veces digital, del proceso y de los resultados de las investigaciones, y aprovechan ventanas de oportunidad para divulgar sus actividades con el propósito de influir en los procesos de política pública.

La forma organizacional, es una condición necesaria pero no suficiente para caracterizar a un think tank. Frecuentemente, los centros de pensamiento son identificados por los tipos de aportes que realizan dentro del contexto en el que operan.

En efecto, la promoción de políticas públicas basadas en evidencia, es una de las funciones fundamentales que cumplen los centros de pensamiento, pero no es, necesariamente, la más importante en lo que respecta al fortalecimiento de políticas públicas. Los centros de pensamiento, también: i) identifican problemas y afectan la agenda pública, ii) popularizan, divulgan y “protegen” ideas, iii) crean y alimentan espacios de investigación y debate, iv) desarrollan las capacidades de los futuros líderes y “emprendedores de políticas públicas”, iv) fortalecen la gobernanza.<sup>11</sup>

Los centros de pensamiento necesitan de comunidades de centros para garantizar su éxito en el tiempo. Las “islas de excelencia” no son sostenibles. Las “comunidades” de centros de pensamiento, a su vez, forman parte de un ecosistema conformado por las universidades, los medios de comunicación, los partidos políticos, la administración pública y otros centros de pensamiento. Este ecosistema o “mercado de ideas” contribuye a fomentar la demanda por más y mejor investigación, para la efectividad de las

<sup>10</sup> Thomas Medvetz

<sup>11</sup> Enrique Mendizabal, Dialogo de Políticas Públicas de Gobernanza Panamá (mayo 2017).



políticas públicas. Los centros también requieren de la formación de talento humano especializado, o “emprendedores de política pública”, quienes tienen facilidad para involucrarse en los procesos de generación y divulgación de evidencia.

Pero no todo es color de rosa. Los centros necesitan diversificar sus fuentes de financiamiento, para mantener su independencia tanto financiera, como intelectual. También necesitan estructuras de gobernan-

za interna que permitan que sus directores operen, con transparencia y asesoría imparcial. Los centros, deben evitar crear expectativas tecnocráticas, pues sus recomendaciones tampoco están totalmente eximidas de equivocaciones producto de la incertidumbre de la ciencia, de la influencia de valores institucionales, personales que beneficien a una agenda de intereses o a las personas que los representan. Los productos de los centros también pueden ser usados para justificar políticas públicas basadas en consultoría.

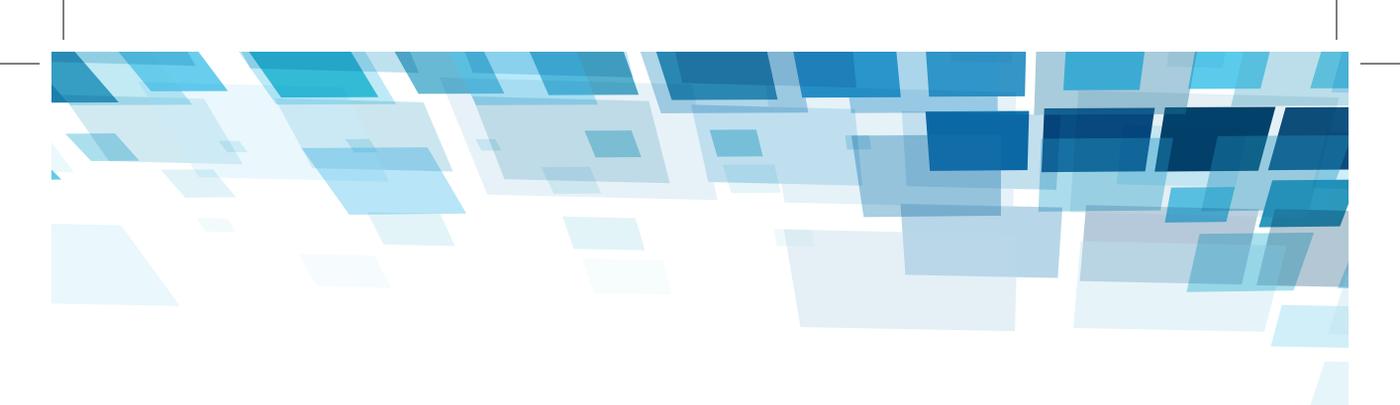
## RECOMENDACIONES

Para que los centros de pensamiento fortalezcan el vínculo entre la ciencia y el desarrollo de políticas públicas efectivas, se recomienda lo siguiente:

### ***Importa lo que se dice y como se dice.***

La comunicación efectiva, es clave dentro del proceso de apropiación de la evidencia científica, para la definición de las políticas públicas. La comunicación debe diseñarse, antes de iniciar un proceso de investigación, tanto para la investi-

gación orientada a políticas públicas, como la investigación básica, debe realizarse durante todo el proyecto y no solo al final. La SENACYT debe jugar un rol activo en la comunicación, ya que financia una porción considerable de la investigación científica que se realiza en el país. La SENACYT podría apoyar mediante financiamiento y asesoría a la divulgación de al menos una porción de su cartera de proyectos financiados, mediante el establecimiento de Comités de Divulgación Científica.



## *El ecosistema necesita un impulso    Una visión con luces largas*

Los esfuerzos para fortalecer los vínculos entre la ciencia y las políticas públicas, deben realizarse bajo un enfoque sistémico para promover la generación, comunicación y uso de evidencia. Esto implica que se formulen apoyos, no solo para los centros de pensamiento, sino, también, para el fortalecimiento del talento humano, por ejemplo, mediante becas, para funcionarios o periodistas interesados en desarrollar capacidades de investigación, o investigadores en desarrollar conocimiento, sobre la administración pública, popularización de la ciencia, entre otras actividades que, por efecto derrame, dinamicen el “mercado de ideas”.

El foresight, es clave para la investigación orientada a las políticas públicas. El tiempo de entrega de los resultados de la investigación es fundamental y se deben encontrar las ventanas de oportunidad para comunicar con efectividad. Los resultados de investigación pueden tomar una década o más para desarrollar, por lo que tanto los decisores de política pública, como los investigadores deben mirar hacia delante, a los grandes desafíos de la sociedad, para desarrollar una comprensión mutua, el foresight es una herramienta idónea para ubicar la discusión y a los actores involucrados en un mismo punto en el tiempo.



## Lista de Participantes

Nombre	Entidad
AIDA UREÑA DE MADURO	CONEP
ANDREA DE JESUS	SENACYT
ANDRÉS BARRÍA	CÁMARA DE COMERCIO AGUADULCE
ANNETTE ARAUZ	SENACYT/PLANIFICACIÓN
ANTHEA VILLANUEVA	SENACYT/PLANIFICACIÓN
ARACELY DE CASANOVA	SIEC
ARACELLY DE LEÓN	ICASE
ARIEL PICANS ABOOD	ASOCIACIÓN BANCARIA
AXEL VILLALOBOS	IDIAP
CARLOS BARRÍA	CÁMARA DE COMERCIO AGUADULCE
CARLOS GONZALEZ	SENACYT/ADMINISTRACIÓN
CLARA INES LUNA	MINISTERIO DE GOBIERNO
DANTE UREÑA CHONG	CÁMARA DE COMERCIO COCLÉ
DIANA CANDANEDO	SENACYT/JEFA DE PLANIFICACIÓN
DIEGO ELETA	JUNTA DIRECTIVA /SENACYT
DIOMEDES CONCEPCION	COLUMBUS UNIVERSITY
ELIZABETH DE BARAHONA	UNIVERSIDAD DE PANAMÁ / FACULTAD DE ECONOMÍA
ENELDA M. DE GONZALEZ	UNIVERSIDAD DE PANAMÁ/ FACULTAD DE ECONOMÍA
FILIBERTO MORALES RÍOS	IDEN/UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FRANCISCO HERRERA	CEASPA
GIANCARLO ROACH	SENACYT/PLANIFICACIÓN ECONOMISTA
HERMANN GNAEGI	CONEP
HUMBERTO RODRÍGUEZ	UNIVERSIDAD TECNOLOGÍA DE PANAMÁ
JAIME BEITÍA	ASAMBLEA NACIONAL
JAVIER ARIAS	CENAMEP
JUAN DIEGO ALVARADO	CIDEM/CIEPS
JUAN YINH	CAPAC/CONACYT
JUANA RAMOS	UNIVERSIDAD TECNOLOGÍA DE PANAMÁ
LUIS HERRERA	USMA
LUIS PULIDO RITER	CIFUS/UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
MAHABIR GUPTA	UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
MARCO GANDÁSEGUI	FLACSO

**Nombre****Entidad**

MARIA ALMILLATEGUI	SENACYT/RELACIONES PUBLICAS
MARIA GABRIELA ALVARADO	SENACYT/RELACIONES PUBLICAS
MARIABEL DUTARY	SENACYT/INNOVACIÓN
MARIO RODRIGUEZ	MINISTERIO DE EDUCACIÓN
MARISOL MARTÍNEZ	ASAMBLEA NACIONAL
MAURA NÚÑEZ	UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
MILAGRO MAINIERI	SENACYT/DIRECCIÓN I+D+I
ODETTE VANESSA TORRES SOMARRIBA	UNIVERSIDAD DE PANAMÁ/FACULTAD DE ECONOMÍA
RAO JAGANNATHA	INDICASAT
ROGELIO VALENZUELA	UNIVERSIDAD DE PANAMÁ/FACULTAD DE ECONOMÍA
ROSA MARIE TAPIA	SENACYT/LEGAL
ROSA MONTENEGRO	SENACYT / LEGAL
ROSEMARY PIPER	CENTRO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD
SONIA MONTENEGRO	CIAM
VÍCTOR SANCHEZ	SENACYT/SNE
VÍCTOR TORRES	MITRADEL
VIOLETTA CUMBERBATCH	SENACYT/GESTIÓN



## REFERENCIAS

---





