

## **Think tanks y modernización del Estado en Chile: trabajo colaborativo entre el Centro de Estudios Públicos, Espacio Público, Chile 21 y Libertad y Desarrollo**

Viviana Arévalo\*, Juan Morales\*\*, Alexis Cortés\*\*\*

### RESUMEN

El artículo examina el trabajo colaborativo entre cuatro *think tanks*, dos de centroizquierda (Espacio Público y Chile 21) y dos de derecha (Centro de Estudios Públicos y Libertad y Desarrollo), para promover la agenda de modernización del Estado en Chile en 2017. A partir de un enfoque cualitativo, que incluyó el análisis de documentos y, complementariamente, entrevistas semiestructuradas realizadas a un participante de cada centro, se analiza el tipo de consenso experto al que arribaron y la capacidad de influencia y asimetrías del trabajo colaborativo en las agendas sobre modernización de los centros. Para ello, se exponen luchas y negociaciones en la construcción del saber experto, las cuales inciden en la capacidad de intervención, persuasión y en la consolidación de las propias posiciones de los centros en el campo. Se concluye que la generación de un consenso experto, aunque puede facilitar la adopción de medidas para implementar estos acuerdos como política pública, no es suficiente para su adopción política.

**PALABRAS CLAVE:** *Think tanks*, modernización del Estado, saber experto, Chile.

**Think Tanks and Modernization of the State in Chile: Collaborative Work between the Centro de Estudios Públicos, Espacio Público, Chile 21 and Libertad y Desarrollo**

### ABSTRACT

The article examines the collaborative work between four think tanks, two from the center left (Espacio Público and Chile 21), and two from the right (Center for Public Studies and Freedom and Development), to promote the modernization agenda of the State in Chile in 2017. Using a qualitative approach that included the analysis of documents and, in addition, semi-structured interviews conducted with a participant from each center, the type of expert consensus reached and the capacity for influence and asymmetries of collaborative work in modernization agendas

---

\* Magíster en Sociología. Universidad Alberto Hurtado.

✉ viviana.arevalo@uchile.cl.

Este artículo fue parcialmente financiado por la beca ANID Magíster Nacional N° 22211320.

\*\* Doctor en Sociología. Escuela de Sociología, Universidad Católica Silva Henríquez.

✉ jmoralesma@ucsh.cl.

Este artículo fue parcialmente financiado por el proyecto Fondecyt Regular N° 1200421 (ANID, Chile), titulado “Democracia, política y redes corporativas en Chile. Una aproximación sociológica y metodológica al campo social e institucional de centro de estudios y *think tanks* (1990-2021)”.

\*\*\* Doctor en Sociología. Departamento de Sociología, Universidad Alberto Hurtado.

✉ acortes@uahurtado.cl.

Recibido diciembre de 2023 / Aceptado mayo de 2024.

are analyzed of the centers. To this end, struggles and negotiations are exposed in the construction of expert knowledge, which affect the capacity for intervention, persuasion and the consolidation of the centers' own positions in the field. It is concluded that the generation of an expert consensus, although it can facilitate the adoption of measures to implement these agreements as public policy, is not sufficient for their political adoption.

KEYWORDS: Think tanks, modernization of the State, expert knowledge, Chile.

## I. Introducción

A fines de la década del setenta, la modernización del Estado se transformó en un tema central en la agenda política mundial (Navarrete 2008). Había un consenso generalizado de que el Estado debía realizar transformaciones acordes a las nuevas realidades tecnológicas, económicas y sociales (Molina 2006). En América Latina, también se asumieron desafíos prácticos de esa agenda, los cuales, en apretada síntesis, pasaban por la profesionalización y superación del Estado desarrollista y la orientación hacia un Estado más racional, técnico e instrumental, sustentado en un paradigma gerencial (Vélez 1995). Estas transformaciones implicaron, desde el lado del conocimiento y de las profesiones, el desplazamiento y sustitución de políticos, burócratas y abogados por poseedores del saber experto y técnico (Arrau 1997, Boeninger 1995), principalmente economistas (Montecinos y Markoff 2016, Dezalay y Garth 2002).

En el caso de Chile, las transformaciones relacionadas a la reforma del Estado fueron conducidas por los Chicago Boys durante la dictadura militar (Salgado 2012). En ese contexto, se dio curso a una racionalización organizativa del aparato estatal configurando lo que algunos autores llaman como Estado neoliberal (Arrau 1997, Harvey 2007, Figueroa-Huencho *et al.* 2011).

Adicionalmente, el fin de la dictadura trajo consigo la urgencia de modernizar el Estado conforme a estándares democráticos, incorporando la gestión pública, el perfeccionamiento y correcciones significativas al modelo económico (Salgado 2012), junto con aspectos políticos y sociales, como la consolidación democrática y la mejora en las condiciones de vida de la ciudadanía (Casetti 2014).

Durante todos estos procesos han tomado parte múltiples y diversos actores por fuera del Estado, como organismos internacionales (OCDE, BID y Banco Mundial) (Salgado 2012, Marcel 2006), universidades e instituciones

de la sociedad civil, los cuales han contribuido con informes, seminarios y publicaciones a conocer y comparar experiencias internacionales similares, diagnosticar la realidad de Chile frente a la modernización del Estado y/o diseñar lineamientos y propuestas para nuevas reformas. En ese marco, los *think tanks* han jugado un papel central a la hora de promover la agenda de modernización del Estado en el debate público y por el rol que han jugado algunos de sus investigadores, cuando han pasado a formar parte del Ejecutivo en puestos clave de implementación de esa misma agenda.

Los *think tanks* son centros que cultivan el saber técnico, produciendo y diseminando conocimiento sobre políticas públicas, en articulación con intereses de agentes políticos y sociales, buscando incidir en el debate público y en la toma de decisiones políticas (Salas-Porrás 2018, Garcé *et al.* 2021, Pinilla y Godoy 2011, Moreno 2010, Gárate 2008). Su capacidad de mediación entre lo técnico y lo político refuerza el hecho de que los *think tanks* reproducen las diferencias ideológicas que caracterizan la disputa política, al existir en este mundo una pluralidad de ideas y posturas sobre temas de la agenda pública y política del país (Lladós 2018) que están en competencia. La literatura ha mostrado, consistentemente, las disputas y diferencias entre los *think tanks* chilenos (Barreda *et al.* 2023, Alenda *et al.* 2020, Moreno 2010, Gárate 2008). Con menor intensidad, se ha mostrado cómo en Chile estos actores han sido catalizadores de consensos y han colaborado en la consolidación de un régimen democrático (Figueroa-Huencho *et al.* 2011, Belletini 2007, Arrau 1997).

Este artículo parte del supuesto de que el debate sobre modernización del Estado es inseparable del papel que han jugado estos centros; por ejemplo, generando un buen acervo de conocimiento y saberes ligados al aparato estatal y a la administración pública. Iniciativas como la Comisión de Reforma del Estado del Centro de Estudios Públicos (CEP, de aquí en adelante) (Fleet 2021) son un indicador de ello. De hecho, este *think tank* ha sido uno de los actores más activos en la discusión, promoviendo y desarrollando proyectos con otros actores, construyendo instrumentos e insumos que han utilizado para avanzar en las reformas del Estado chileno, como la implementación de reformas y leyes en el gobierno de Ricardo Lagos y la Comisión de Modernización del Estado de 2016.

Un año después (2017), a partir de las propuestas realizadas por dicha Comisión de Modernización del Estado, el propio CEP convocó a

otros tres *think tanks* —Espacio Público (EP, de aquí en adelante), Chile 21 y Libertad y Desarrollo (LyD, de aquí en adelante)— para conformar un grupo de trabajo transversal con el objetivo de elaborar propuestas y promover una agenda de modernización del Estado en dos áreas específicas.

Este caso de colaboración entre *think tanks* es una oportunidad privilegiada para comprender las dinámicas de funcionamiento de estos centros en el país, así como la capacidad que tienen de influirse mutuamente, las que generan tanto un lenguaje común como un consenso respecto de un tema central de la cuestión pública como es la modernización del Estado. Por ello, el objetivo principal de este artículo es examinar dicho trabajo colaborativo, realizado entre junio y octubre de 2017 por el CEP, EP, Chile 21 y LyD, para promover la agenda de modernización del Estado en Chile. A través del análisis de documentos producidos por los propios centros, se busca responder: ¿Cómo influyó el trabajo colaborativo en el cambio de las agendas y definiciones de los mismos centros respecto de la modernización?, ¿qué características tiene el consenso experto al que arribaron centros con posiciones ideológicas contrarias?, ¿qué centros fueron más influyentes a la hora de producirlo? Aunque es pronto aún para juzgar la capacidad de influencia de esta colaboración traducible en políticas públicas, el artículo también explora hasta qué punto la generación de este tipo de consensos puede aumentar la posibilidad de incidencia de los *think tanks*, para lo cual el análisis de documentación se complementó con entrevistas a uno de los participantes de cada centro.

En la primera parte del artículo, se realiza un breve estado de la cuestión de la literatura sobre *think tanks*, deteniéndose especialmente en el caso chileno. Luego, en la segunda parte, se hace una revisión de la discusión sobre modernización del Estado en Chile en los gobiernos democráticos y, en la tercera parte, se describen las principales decisiones metodológicas del estudio. En la cuarta parte, se exponen los principales hallazgos, los que, a su vez, se dividen en cuatro secciones: se detalla la visión respecto de la modernización que tenían los centros convocados antes de la colaboración; se reconstruye el trabajo colaborativo en cuanto a la organización y tópicos discutidos; se muestran los discursos de los *think tanks* después de la colaboración, deteniéndose en los desplazamientos que tuvieron respecto de esta materia; finalmente, se exploran las posibilidades y limitaciones de esta colaboración a la hora de influir en

la generación de políticas públicas. El artículo se cierra con una discusión y con las principales conclusiones del estudio.

## 2. *Think tanks*

En los últimos años ha habido un creciente interés en la literatura internacional por examinar el papel que los *think tanks* desempeñan en la producción de saber experto para las políticas públicas y la discusión política (Eyal y Medvetz 2023). Recientes trabajos muestran, precisamente, cómo el conocimiento, la política y el poder se entrecruzan en las intervenciones que realizan estas instituciones (Garcé *et al.* 2021, Landry 2021). Ello se debe, en apretada síntesis, a la capacidad de estas instituciones de aunar el saber técnico con agendas económicas, políticas y sociales. Siguiendo la teoría de los campos de Pierre Bourdieu, Medvetz (2012) señala que los *think tanks* constituyen un “espacio híbrido de producción de conocimiento” (45-46). Pues en líneas generales, estos se sitúan en la intersección entre el mundo académico, el ámbito intelectual, los medios de comunicación, los intereses económicos y la política (Salas-Porrás y Murray 2017).

Los *think tanks*, en consecuencia, tratan de socializar, persuadir e influir, sobre todo, a las elites de una manera dinámica, dada esta cualidad de porosidad y su facultad de interceder entre distintos campos, incluido el aparato estatal. Ello no significa que los *think tanks* traten de decir qué pensar, sino que apuntan sobre qué vale la pena hacerlo, siendo para ello fundamental la acción basada en el saber experto (Lamo 2018). En consecuencia, estas instituciones destacan por ser agentes de producción de conocimiento, pero también operan como enclaves fundamentales para forjar redes de poder entre las elites de una sociedad. Ello hace que el saber experto sea un recurso frecuente para justificar posiciones ideológicas y políticas (Pinilla 2012, Vergara *et al.* 2022). De hecho, uno de los temas emergentes en el estudio de los *think tanks* a nivel latinoamericano ha sido el grado de autonomía que tienen respecto a grupos económicos y partidos políticos (Barreda *et al.* 2022, Fischer y Waxenecker 2020).

Para el caso chileno, recientes trabajos dialogan con estas perspectivas y muestran cómo los *think tanks* mantienen estrechas relaciones con grupos económicos y medios de comunicación (Cortés *et al.* 2024,

Morales *et al.* 2023), además de ser determinante, en sus intervenciones públicas, el papel de la ideología y la vinculación a partidos políticos (Barreda *et al.* 2023). Pues, como señala la literatura (Misztal 2012, Pérez 2017), es habitual que los intereses políticos y las posiciones ideológicas de los *think tanks*, incluso los más partidistas, queden encubiertos en perfiles tecnocráticos que son legitimados en función de la racionalidad y la experticia. Si bien en Chile suelen presentarse como neutrales, a menudo representan intereses específicos y corrientes ideológicas (Gárate 2008). Igualmente, la falta de transparencia en sus fuentes de financiamiento y su influencia en la toma de decisiones políticas plantean interrogantes sobre su autonomía e independencia (Pinilla 2012).

En ese sentido, Moreno (2010) realizó una caracterización de los centros de pensamiento chilenos en relación a su adscripción al eje “democracia-mercado”, distinguiendo conservadores, liberales socialcristianos y liberales progresistas. Los *think tanks* conservadores se definen como liberales en lo económico, pero conservadores en lo valórico y se vinculan a la derecha chilena, ya sea de forma explícita o indirecta, como LyD o el CEP. Los *think tanks* liberales socialcristianos son cercanos a la Democracia Cristiana, y los liberales progresistas se vinculan al ala progresista de la antigua Concertación, son liberales y pro-Estado, por lo que están a favor de una mayor regulación por parte de este, como ocurre con Chile 21 y EP.

Moreno (2010) advertía además que los *think tanks* chilenos debían “volver a privilegiar el rol de catalizadores de consenso que los caracterizó”, pues la “complejidad de los problemas públicos y las respuestas de políticas obliga a generar espacios que permitan convocar a representantes de diferentes ideologías y perspectivas en relación con los problemas” (123). Precisamente, el caso aquí estudiado muestra hasta qué punto los *think tanks* analizados desarrollan un lenguaje común, basado en la argumentación técnica, que facilita la generación de credibilidad hacia los centros y de confianza entre ellos, a pesar de las diferencias ideológicas manifiestas. Igualmente, esta función consensual de los *think tanks* ayuda a teorizar críticamente sobre los modos de intervención pública del saber experto y, sobre todo, hace posible reflexionar sobre cómo se configura una política de alianza de la experticia que podría permitir una capacidad de incidencia y persistencia en el tiempo. ¿Espacios colaborativos como

el estudiado contribuyen a simetrizar las posiciones de los participantes o más bien consolidan posiciones dominantes en el circuito de los *think tanks*? Trabajos recientes muestran que los *think tanks*, especialmente los de derecha, tienden a mantenerse firmes en sus convicciones y posiciones ideológicas (Dávila 2020). En concordancia con esa evidencia, este artículo muestra cómo las posiciones y las agendas modernizadoras de los *think tanks* se fortalecieron en este contexto colaborativo.

### 3. La modernización del Estado en Chile durante la transición

El retorno de la democracia vino acompañado de un fuerte impulso de adaptación del Estado a un entorno más complejo y exigente. De ese modo, la discusión internacional sobre la “nueva gestión pública” y la necesidad de responder adecuadamente al contexto democrático llevaron a la implementación de una serie de políticas modernizadoras de la gestión pública.

Específicamente, durante el gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle (1994-2000) se impulsaron medidas para la modernización del Estado conducentes a incorporar incentivos de control de la gestión y profesionalización de la administración pública (Tello 2011). En esos años, las discusiones giraron sobre el llamado Estado neoliberal de segunda generación (Garretón 2013, Talavera y Armijo 2007, Navia y Velasco 2003, Santiso 2001) y el aumento de la capacidad del Estado para regular el mercado (Muñoz 1996), propuesta formulada principalmente desde CIEPLAN, centro de estudios ligado a la Democracia Cristiana y a la Concertación. De hecho, este *think tank* fue el principal centro que cuestionó las políticas económicas del régimen de Pinochet y que, una vez instalado el primer gobierno democrático, el de Patricio Aylwin (1990-1994), contribuyó con cuadros altamente especializados en puestos clave de su administración. Este primer antecedente ayuda, con precisión, a evidenciar lo central de la participación de los *think tanks* en la discusión e implementación de la modernización del Estado en Chile.

Seguidamente, durante el gobierno de Ricardo Lagos (2000-2006), se gestó uno de los momentos más importantes en relación a la reforma del Estado en Chile. Entre fines de 2002 y comienzos de 2003, se originó un escenario político favorable para reformas en la gestión de lo público tras

los escándalos en torno al Ministerio de Obras Públicas, el caso CORFO-Inverlink y el cuestionamiento al mal uso del dinero fiscal (Marcel 2006). Además, el Congreso aprobó, mediante una agenda de acuerdos entre el oficialismo y la oposición, diez proyectos de ley, entre ellos: la Ley 19.882 sobre Nuevo Trato y Alta Dirección Pública, la Ley 19.886 de Compras Públicas, la Ley 19.884 sobre Límite y Financiamiento de Gasto Electoral y la creación de la Comisión Permanente Mixta de Presupuestos en 2003 (Casetti 2014, Marcel 2006). Estas leyes se diseñaron sobre la base de los temas que se habían trabajado en el Ministerio de Hacienda y en la Comisión de Reforma del Estado encabezada durante 2002 por el CEP (Valdés 2002).

Durante el primer gobierno de Michelle Bachelet (2006-2010), Chile fue invitado a ingresar a la OCDE (Salgado 2012). En este contexto, el Congreso Nacional aprobó proyectos que apuntaban a favorecer la probidad y eficiencia en la gestión pública y se promulgó la Ley 20.285 sobre Acceso a la Información Pública (Salgado 2012, Marcel 2006). Durante el primer gobierno de Sebastián Piñera (2010-2014), se implementó el Plan Chile Gestiona, un programa orientado a mejorar la gestión de los servicios públicos y el desempeño institucional del Estado (Banco Mundial 2011). Mientras que en el segundo Gobierno de Michelle Bachelet (2014-2018) se desarrolló una Agenda de Probidad y Transparencia (Pefaur y Moreno 2016) ante la crisis institucional provocada por una serie de casos de conflictos de interés, faltas a la ética y a la probidad y actos de corrupción, se creó, además, para evitar casos similares, un Consejo Asesor Presidencial liderado por el economista e ingeniero civil Eduardo Engel, actual director de EP.

De esta breve descripción, se desprende que el tópico de la modernización del Estado ha permanecido en la agenda pública desde el retorno a la democracia. Particularmente, respecto del periodo 1990-2006, se ha señalado la existencia de un proceso sistemático de adopción de medidas orientadas a mejorar la gestión pública (Figueroa-Huencho *et al.* 2011). Aunque esto fue facilitado por la permanencia de una coalición de poder durante dicho periodo, la alternancia que se produjo con los dos gobiernos de Piñera, inicialmente no interrumpió esta política. Es más, el segundo gobierno de Sebastián Piñera elevó las expectativas de algunos actores respecto del impulso de una política gerencial de lo público más

intensa. De ahí, el sentido de oportunidad que relevó la conformación de un espacio colaborativo entre *think tanks* de oposición y oficialismo para concordar una agenda de modernización del Estado al final del segundo gobierno de Michelle Bachelet, un año antes de que Sebastián Piñera asumiera nuevamente la presidencia. ¿De qué modo evolucionó la agenda de los implicados?, ¿qué posiciones se fortalecieron?, ¿cuáles fueron los centros más influyentes?, ¿hasta qué punto la creación de un consenso experto facilitó la generación de un consenso político sobre la modernización? Estas son algunas de las preguntas que atraviesan este artículo.

#### 4. Metodología

La metodología que orientó esta investigación fue de tipo cualitativa. Específicamente, se trata de un estudio de caso exploratorio sobre el trabajo colaborativo entre CEP, EP, Chile 21 y LyD para promover la agenda de modernización del Estado en 2017. La elección de esta estrategia metodológica se debe, principalmente, a que el estudio de caso es un método flexible que permite analizar un fenómeno, acontecimiento o situación en “un contexto temporo-espacial, económico, político, legal” (Durán 2012: 128), lo que admite la comprensión de un caso en particular.

Este estudio se concentra en la experiencia colaborativa de los cuatro principales centros de pensamiento, dos de derecha y dos de centroizquierda, en ese momento, como se observa en la tabla 1.

● TABLA 1. DESCRIPCIÓN DE LOS *think tanks* QUE PARTICIPARON DEL TRABAJO COLABORATIVO

<i>Think tank</i>	AÑO CREACIÓN	TIPO	ORIENTACIÓN IDEOLÓGICA
CEP	1980	Académico	Derecha
LyD	1990	Apoyo suprapartidista	Derecha
Chile 21	1992	Apoyo	Centroizquierda
EP	2012	Académico	Centroizquierda

Fuente: elaboración propia a partir de Gárate (2008), Moreno (2010) y Pinilla (2012).

Para el levantamiento de información, se utilizó la revisión documental de las publicaciones de las páginas web de cada centro de pensamiento. Se seleccionaron los documentos que abordan las temáticas del trabajo colaborativo para la agenda de modernización del Estado; es

decir, transparencia, acceso a la información, gestión de la información, Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), propuestas sobre los asesores de las autoridades, propuestas sobre los funcionarios públicos en general y la arquitectura institucional. Se obtuvieron 59 documentos.

Tras la identificación y sistematización de los documentos, se agrupó la información en función de tres tiempos, tal como se observa en la tabla 2. Primero, se caracterizaron los discursos de cada *think tank* acerca de la modernización del Estado antes del trabajo colaborativo, lo que incluyó 13 documentos que abarcan desde 2010 hasta mayo de 2017. En segundo lugar, se realizó una revisión documental de los dos informes finales del trabajo colaborativo (junio a octubre de 2017), con el propósito de caracterizar los discursos y la producción del saber experto construido en el trabajo conjunto. En tercer lugar, se analizaron 44 documentos publicados por los *think tanks* tras el trabajo colaborativo (noviembre de 2017 a diciembre de 2021), identificando los cambios de cada centro de pensamiento luego del trabajo en conjunto y, al mismo tiempo, el alcance que los propios *think tanks* describieron del trabajo de la agenda de modernización del Estado (2017) durante el gobierno de Sebastián Piñera (2018-2022).

● TABLA 2. DOCUMENTOS ANALIZADOS

<i>Think tank</i>	Nº DOCUMENTOS ANTES DEL TRABAJO COLABORATIVO	Nº DOCUMENTOS ELABORADOS EN CONJUNTO	Nº DOCUMENTOS DESPUÉS DEL TRABAJO COLABORATIVO
CEP	5	-	15
EP	-	-	10
LyD	8	-	16
Chile 21	-	-	3
CEP, EP, LyD y Chile 21	-	2	-

Fuente: elaboración propia.

El análisis de la revisión documental fue triangulado con cuatro entrevistas semiestructuradas, realizadas a participantes de las mesas de discusión del trabajo colaborativo. La finalidad de las entrevistas fue conocer la puesta en práctica y trastienda del diseño, discusión y consensos entre los distintos *think tanks*, para plasmar y promover una agenda de modernización del Estado, ya que los informes del trabajo colaborativo no

daban cuenta de dicho proceso, sino del resultado obtenido en las mesas de discusión. Además, las entrevistas permitieron indagar la percepción de cada *think tank* respecto a la posible incidencia que tuvo este trabajo colaborativo.

Debido a la dificultad de entrevistar a las elites (Atria *et al.* 2017), se optó por una muestra autoseleccionada de cuatro participantes del trabajo colaborativo que representase la visión de cada uno de los *think tanks*. Si bien cada entrevistado representaba a un *think tank*, se generó un sesgo en la representatividad de la mesa de trabajo “Transparencia, acceso a información pública y gestión de la información en el Estado”, ya que tres de los cuatro entrevistados participaron de dicha mesa de discusión (ver tabla 3). Las entrevistas fueron grabadas y contaron con el asentimiento informado sobre criterios éticos.

● TABLA 3. ENTREVISTAS REALIZADAS

<i>Think tank</i>	MESA DE TRABAJO	FECHA ENTREVISTA
LyD	Gestión de personas en el Estado.	25 de abril de 2022
CEP	Transparencia, acceso a información pública y gestión de la información en el Estado.	07 de junio de 2022
EP	Transparencia, acceso a información pública y gestión de la información en el Estado.	10 de junio de 2022
Chile 21	Transparencia, acceso a información pública y gestión de la información en el Estado.	13 de diciembre de 2022

Fuente: elaboración propia.

Se optó por realizar un análisis de contenido, ya que es un conjunto de procedimientos interpretativos de mensajes, textos o discursos que tiene por objetivo elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones de producción o la manera de emplear dichos textos (González-Teruel 2015). Para el análisis, se utilizó el *software* ATLAS.ti versión 7, que permitió organizar, analizar e interpretar los diversos documentos en sus diferentes formatos, posibilitando el diseño de redes, nubes de palabras, comparación de documentos, entre otros.

## 5. Primer momento: visión de la modernización del Estado antes del trabajo colaborativo

Antes del trabajo colaborativo para promover la agenda de modernización del Estado, EP y Chile 21 no habían desarrollado ningún material documental acerca de este tópico en sus páginas web. Pese a ello, ambos centros de pensamiento abordaron temáticas relacionadas con la misma, mediante la creación de un observatorio, talleres y/o seminarios. Por su parte, LyD y el CEP, además de abordar la modernización del Estado en diversas instancias, ya habían publicado material documental en sus páginas web.

En cuanto al contenido de los documentos publicados por el CEP y LyD durante este periodo, se puede esquematizar en la elaboración de un diagnóstico, debilidades y propuestas. En el caso del CEP, las propuestas formuladas se materializaron en publicaciones. En cambio, para LyD, las propuestas planteadas se enmarcaron en el vínculo que tenían con autoridades del gobierno de Sebastián Piñera (2010-2014), como se observa a continuación:

Larroulet destacó que todo esto implica un trabajo que será supervisado por la llamada “Delivery Unit”, en donde el Gobierno fijará cuáles son sus prioridades para establecer metodologías de trabajo y estructurar las estrategias sectoriales. (LyD 2010: 7)

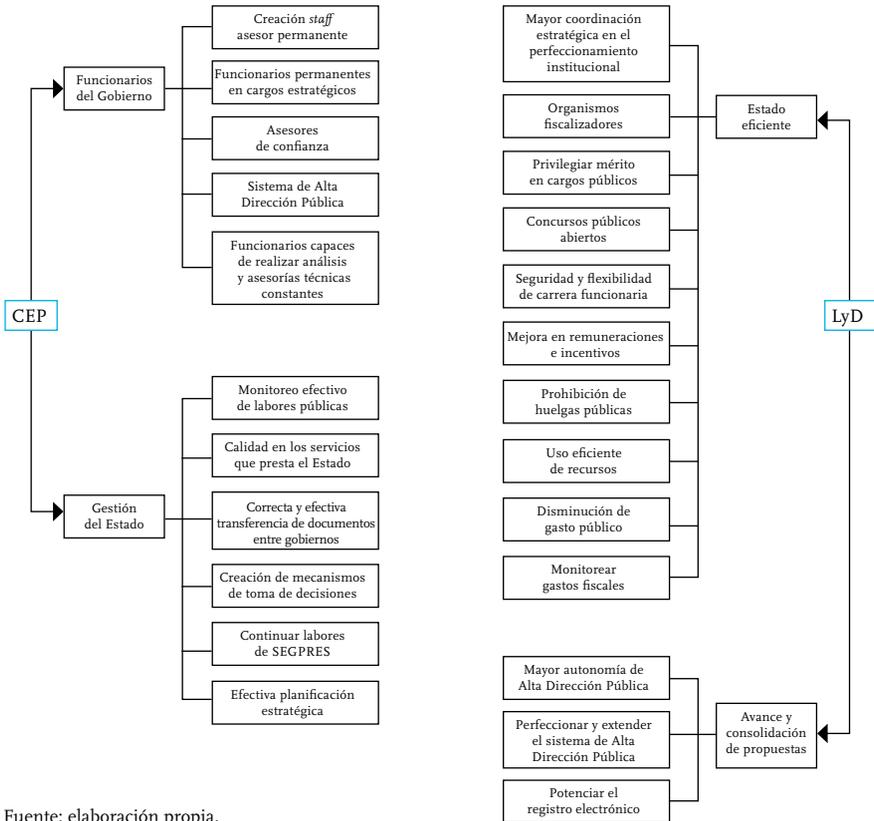
El diagnóstico y las propuestas de LyD tuvieron dos focos: el avance y la consolidación de políticas formuladas y la generación de un Estado eficiente. En tanto, la reflexión del CEP se centró en:

¿Cuáles son las principales debilidades del Estado chileno hoy?, ¿cuáles cree usted que han sido los principales obstáculos que han encontrado las propuestas de modernización del Estado?, ¿qué lecciones se pueden sacar de reformas exitosas del Estado tanto en Chile como en la evidencia internacional?, ¿qué reformas debieran ser prioritarias para los próximos cuatro años? (CEP 2013: 8)

Como se observa en el diagrama 1, ambos *think tanks* desplegaron baterías de propuestas en función de temas específicos. Por una parte, el CEP puso su atención en el funcionamiento del Gobierno y la gestión del Estado; mientras que LyD se centró en la eficiencia del Estado y en avanzar y consolidar propuestas ya implementadas. Al contraponer las

propuestas de cada centro, se visualizan dos temas en común: el SADP y la planificación o coordinación estratégica en instituciones del Estado.

● **DIAGRAMA 1. PROPUESTAS REALIZADAS POR CEP Y LYD (2010-2017)**



Fuente: elaboración propia.

La perspectiva que tenía cada *think tank* en torno al acto o proyecto de modernizar el Estado era distinto. El CEP señalaba la relevancia de la modernización, ya que permite “asegurar un buen desempeño del Estado, sobre todo si se aspira a construir un orden democrático más libre, justo y próspero” (CEP 2016: 1). En este sentido, se indicaba que “ahí el (...) Estado tiene un rol fundamental. Es fundamental y no sustituible” (entrevista al CEP). El CEP reconocía que había temáticas que solo el Estado debía abordar, por lo que su modernización implicaba hacerse de la mejor manera posible y “dentro de eso se buscan espacios de mejora, espacios de agilidad, espacios de eficiencia y eficacia por parte de los distintos organismos” (entrevista al CEP).

En tanto, Luis Larraín, director ejecutivo de LyD, señalaba que para abordar la modernización del Estado era “crucial mantener un diálogo permanente para impulsar reformas y contar con un Estado de clase mundial al servicio de las personas” (LyD 2010: 3). Esto debido a “que sirve para mejorar pensión, salud, vivienda, descentralización, emprendimiento” (entrevista a LyD).

En cuanto a Chile 21 y EP, pese a no haber publicado sobre la modernización del Estado, sí generaron vínculos con otros actores o trabajaron temáticas de interés en relación a este tópico, como en el Consejo Asesor Presidencial contra los conflictos de interés, el tráfico de influencias y la corrupción, presidido por Eduardo Engel, fundador y actual director de EP. Por tanto, a pesar de no tener un mapa de interés explícito sobre la modernización del Estado mediante la publicación de documentos, la temática no era ajena a estos *think tanks* y la mantenían en su radar.

Al respecto, desde EP señalan que “eran dos temas que nosotros ya habíamos trabajado previamente y nos interesaba mucho, o sea era parte como de las temáticas relevantes para Espacio Público” (entrevista a EP). Para este *think tank*, la modernización del Estado impacta en la vida de las personas, por lo que posiciona al Estado en un rol específico: “al final del día la lógica del Estado es hacia la ciudadanía, entonces a eso es lo que tenía que responder, con eficiencia, con claridad, con explicaciones, con transparencia, con rendición de cuentas” (entrevista a EP).

Como se ha descrito, el CEP ha desarrollado, a lo largo del tiempo, un trabajo en torno a la modernización del Estado, además de ser el *think tank* que propuso este trabajo colaborativo. El objetivo de este trabajo era:

Hacer un diagnóstico más completo. Y segundo, pensando en que, si vamos a hacer una propuesta, lo ideal es que esa propuesta fuese refrendada por más actores y, por tanto, tuviese una mayor viabilidad en términos de su tramitación posterior. (Entrevista al CEP)

La elección del CEP de invitar a LyD, EP y Chile 21 al trabajo colaborativo fue por tres motivos: por algún grado de cercanía, debido a trabajos previos y encuentros en seminarios; por la asesoría al mundo parlamentario y a los distintos partidos políticos, sin tener un vínculo formal, y por el tamaño del *think tank*. Al respecto, se señala: “Básicamente, lo que se buscaba era llegar a propuestas que tuviesen algún grado de tracción para el proceso posterior; se privilegió a los más grandes” (entrevista al CEP).

En tanto, LyD aceptó el trabajo colaborativo, porque se reconoce como un *think tank* que promueve “buscar acuerdos amplios en materias técnicas, porque con eso entendemos que viabilizan más reformas en el ámbito político” (entrevista a LyD).

Por su parte, EP también aceptó de inmediato la propuesta del CEP. Además, se consideraba que la convocatoria de estos tres *think tanks* se debía a que “nos habíamos topado antes, quizás en seminarios o en discusiones o en conversatorios sobre estas temáticas, y sabíamos en el fondo qué había... en gran parte estos temas son un diagnóstico común” (entrevista a EP).

Por tanto, si bien cada centro tiene sus propios intereses, hay una disposición común para contribuir al debate, hacer política de Estado de largo plazo y de calidad. En ese sentido, el trabajo en conjunto les brindó “aunar fuerzas en ciertos temas en los cuales hay una opinión compartida” (entrevista a LyD), ya que “se creía que podía tener mucho más peso y más posibilidad de éxito, que cuando sale de un solo sector, porque tienes cuatro centros de estudio, que tienen diversidad de pensamiento” (entrevista a EP). Al mismo tiempo, la invitación por parte de un *think tank* de alto prestigio y fuertemente validado puede ser leída como una forma de reconocimiento entre centros, que refuerza la legitimidad de todos ellos y su posición dominante en el circuito de los *think tanks*.

## 6. Segundo momento: construcción del trabajo colaborativo entre los *think tanks*

El trabajo colaborativo se dividió en dos mesas: “Gestión de personas en el Estado” y “Transparencia, acceso a información pública y gestión de la información en el Estado”.

La temática del empleo público fue una propuesta elaborada por el CEP cuando convocó a los otros centros, mientras que la elección de trabajar el tema de la transparencia no es clara. Por una parte, se señala que “el tema de datos salió en la interacción con los otros tres centros” (entrevista al CEP), y, por otra, EP y LyD indican que la propuesta para trabajar ambas temáticas fue decisión del CEP:

Ya estaba el rayado de cancha, no es que nosotros nos hayamos juntado y hayamos dicho: “Qué hacemos...”, no. Ellos tenían un proyecto y nos

invitaron a participar, entonces desde lo general eso ya estaba bastante definido cuando se nos invitó a participar y eso tiene que ver con las líneas propias, que el CEP tiene sus líneas de investigación de todos los años. (Entrevista a LyD)

Siguiendo esa misma línea, EP y LyD indican que el CEP fijó un cronograma de trabajo y, para ello, se encargó de su coordinación, citando a las reuniones, tomando notas y elaborando una propuesta de informe final. En otras palabras, “el CEP llegó con la propuesta completa” (entrevista a EP).

Chile 21 es la fundación que tiene una opinión relativamente distinta a lo señalado: “Los centros de derecha (Centro de Estudios Públicos y Libertad y Desarrollo) son los que tienen la iniciativa e invitan a Chile 21” (entrevista a Chile 21).

A pesar de las valoraciones distintas, los centros convocantes “confiamos en que esta metodología permite avanzar en acuerdos lo más transversales posibles, como los que nosotros hemos alcanzado” (CEP, Chile21, EP y LyD 2018a: 10), mediante “generar masa crítica y acuerdos amplios, elementos claves para avanzar” (3) en ambas temáticas.

La mesa de trabajo de “Gestión de personas en el Estado” tuvo como objetivo “contribuir con propuestas para mejorar el marco normativo y funcionamiento del empleo público en Chile” (CEP, Chile21, EP y LyD 2018a: 14). Para ello, la mesa elaboró un anexo en el informe, en el que detalló las preguntas que consideraba claves en el proceso.

En este sentido, los cuatro *think tanks* acordaron abordar temáticas para “continuar mejorando el empleo público en nuestro país, a fin de aumentar su profesionalismo y, por esta vía, hacer más difícil su captura por cada gobierno” (CEP, Chile21, EP y LyD 2018a: 17). Decidieron, en consecuencia “ir de lo más general a lo más específico y desde el gobierno central, dejando fuera los gobiernos regionales, municipales y otros estamentos que son parte del Estado” (entrevista a LyD).

La mesa de trabajo decidió abordar y discutir aquellas temáticas de “las cuales se generó consenso sobre su urgencia, diagnóstico y propuestas de mejora” (CEP, Chile21, EP y LyD 2018a: 7). En este sentido, se describe que “todos estábamos abiertos a escuchar al otro y poder buscar cuáles son los temas prioritarios para cada uno y cómo poder ir construyendo para un todo” (entrevista a LyD).

Respecto al disenso que se generó en esta mesa de trabajo, se reconoce que la gestión de personas en el Estado abarca temáticas que “tenían

una sensibilidad política diferente y eso tuvieron que manejarlo y lo manejaron y salió” (entrevista al CEP). Entre esas temáticas destacan la negociación colectiva, la huelga en el sector público, el área de la salud y educación, las municipalidades, el Congreso y el Poder Judicial.

El CEP señala que las causas del disenso se debían a que “algunos estaban más cerca de los gremios [sindicales]” (entrevista al CEP), lo que provocaba tensiones ideológicas y políticas acerca de ciertos temas. Ante esto, los centros reconocen que, para manejar el disenso, las conversaciones “van decantando en base a argumentos, en base a experiencia comparada y eso te ayuda a empujar tu argumentación” (entrevista a LyD).

Los temas sobre los que no se logró un consenso fueron omitidos. Se reconoce que:

Respecto de aquellas materias omitidas en esta oportunidad, la mesa está consciente de su importancia y de la necesidad de que en un momento relativamente próximo puedan ser tratadas con el rigor y decisión que demandan. (CEP, Chile21, EP y LyD 2018a: 7)

La mesa de “Transparencia, acceso a información pública y gestión de la información en el Estado”, a diferencia de la otra mesa de trabajo, no describía de manera explícita su objetivo, la metodología de trabajo ni la construcción de consenso.

La forma en que se organizó el trabajo fue mediante un “acuerdo en los temas que queríamos ver, definimos cuáles sabíamos, de cuáles no sabíamos. Y eso te definía un poco los órdenes” (entrevista al CEP). En contraste con lo que señala el CEP, el entonces representante de Chile 21 indica que:

La mirada dominante era la mirada de la derecha y, por tanto, en ese marco, ponerse a discutir sobre temas específicos era más fácil, pero los temas más específicos que a ellos les interesaba. (Entrevista a Chile 21)

Esta mesa de trabajo mencionó los disensos que se generaron utilizando notas a pie de página en el informe, en las que se aclaraba si algún participante o experto estaba en desacuerdo con lo señalado.

El disenso que se generó pudo deberse a que “había una mirada, por así decirlo, supraideológica que ponía atención en los temas más específicos respecto a la modernización del Estado y su gestión” (entrevista

a Chile 21). Se señala que, en esta mesa de trabajo, “hubo dos temas no más en que estuvimos en desacuerdo, y que se ponen ahí como votos (...) disidentes en este punto (...) tales propusieron esto y tales propusieron lo otro” (entrevista a EP).

En el informe de la mesa de trabajo se mencionaron los dos disensos señalados en la entrevista a EP:

1. Respecto de la incompatibilidad posterior del Consejo para la Transparencia, se señala que “LyD y el CEP proponen los plazos de 6 meses y Chile 21 y Espacio Público, el plazo de 12 meses” (CEP, Chile21, EP y LyD 2018b: 16).
2. Respecto de que la nominación de los cuatro consejeros para la transparencia sea de a uno y no por pares, se señala que “Eugenio Rivera propone que el quórum disminuya a mayoría absoluta de senadores en ejercicio” (CEP, Chile21, EP y LyD 2018b: 16).

El trabajo colaborativo estuvo fuertemente permeado por la posición ventajosa del CEP como centro convocante, así como de LyD en la medida que ambos poseían mayores niveles de elaboración respecto del tópico. Asimismo, más que un posibilitador de consenso, el trabajo pareció consolidar aquellos puntos sobre los cuales ya había un mayor grado de acuerdo, puesto que los disensos más bien quedaron fuera de la definición final.

## 7. Tercer momento: discursos de los *think tanks* sobre la modernización del Estado después del trabajo colaborativo

Luego del trabajo colaborativo, entre noviembre de 2017 y diciembre de 2021, los cuatro *think tanks* se encargaron de difundir públicamente, desde sus páginas web, documentos sobre la modernización del Estado. De esta forma, EP publicó 10 documentos, Chile 21 publicó 3, el CEP, 15 y LyD, 16.

A modo general, se observa un incremento de las publicaciones acerca de la modernización del Estado tras el trabajo colaborativo. Los *think tanks* de centroizquierda empiezan a elaborar más textos, lo que indica que el trabajo colaborativo tuvo efectos en su agenda, aunque se mantiene una mayor presencia de documentos elaborados por los centros de derecha. En 2019, se concentra la mayor cantidad de documentos

(21), ya que en ese año se publican los informes de trabajo y los cuatro *think tanks* los difunden en sus páginas web, además de información sobre el tema. En 2017 hubo pocos documentos (5), lo que produjo un incremento en 2018 (12), el año previo a la publicación de los informes. En 2020, se vuelve a producir una disminución de documentos (5) y en 2021 (3). Vale mencionar que 17 documentos publicados en las páginas webs de los *think tanks* corresponden a columnas de opinión en la prensa.

Los contenidos publicados tienen puntos de encuentro entre los *think tanks*. Hay una visión transversal respecto a que la modernización da cuenta de una mejora en la relación entre la ciudadanía y el Estado. El CEP señala que “es muy importante que el Estado esté al servicio de la gente y no la gente al servicio del Estado, como ocurre en muchas ocasiones” (CEP 2018: 3). Por tanto, “hacer políticas públicas, poniendo delante el valor público y beneficio ciudadano” (Chile 21 2021: 3) sería parte de que “los objetivos de modernización del Estado son hacer más fácil, más económica y más simple la relación del Estado con los ciudadanos” (LyD 2018: 2), debido a que “el Estado se debe a la ciudadanía por razones que no solo tienen un sentido utilitarista, sino también uno profundamente social y político” (EP 2019: 1).

Los cuatro *think tanks* reconocieron, así, el protagonismo que debía tener la ciudadanía en la gestión del Estado; en tanto, el CEP y LyD planteaban que su modernización debía considerar una mayor eficacia. Finalmente, otros puntos en común respecto a la visión de modernización del Estado entre los centros la tuvieron el CEP con EP, ya que ambos *think tanks* vislumbraban un Estado con mayor eficiencia, con igualdad en el acceso a los cargos administrativos, como también reconocieron que abordar esta temática beneficiaba a la democracia del país.

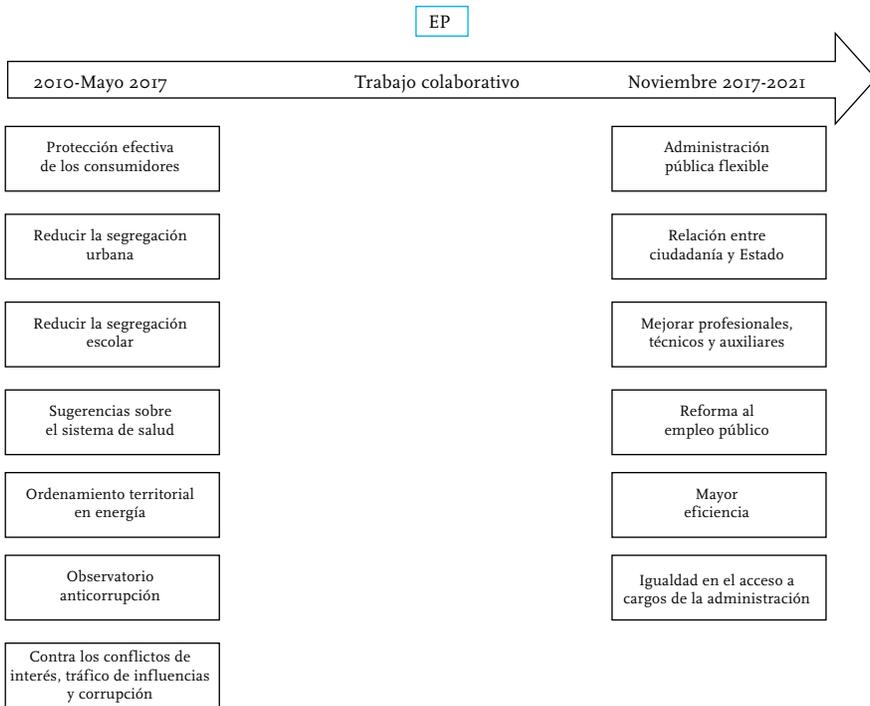
Además de las ideas comunes entre los centros de pensamiento, cada uno mantiene, tras el trabajo colaborativo, una visión particular sobre modernizar el Estado. En ese sentido, EP señala como un aspecto esencial contar con una administración pública flexible, acabando con “la herencia de un modelo rígido impuesto por la Constitución de Pinochet que impide, hasta hoy, el desarrollo de un sistema institucional moderno que permita cumplir con las promesas de transformación estatal” (EP 2018: 3).

Al mismo tiempo, este *think tank* refuerza repensar la gestión de las personas en el Estado, apuntando a contar con mejores profesionales,

técnicos y auxiliares, y reformar el empleo público, ya que “esa es la base para hacer viable todo lo demás” (EP 2018: 3).

Como se aprecia en sus documentos, EP trabajaba en temáticas en las que destacaba la lucha contra los conflictos de interés, contra el tráfico de influencias y la corrupción. Tras el trabajo colaborativo y, como se observa en el diagrama 2, EP centra ahora su atención en aspectos como la relación que hay entre el Estado y la ciudadanía, la existencia de una administración flexible y la reforma al empleo público, entre otros.

● **DIAGRAMA 2. DESPLAZAMIENTO DE ESPACIO PÚBLICO**

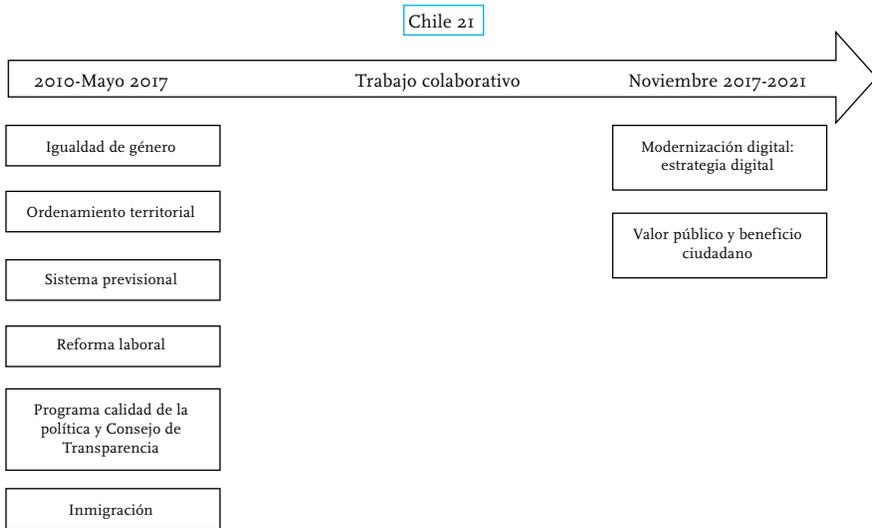


Fuente: elaboración propia.

Fundación Chile 21 describe su visión acerca de la modernización del Estado desde la lógica de una modernización digital, por lo que releva la importancia de generar alianzas público-privadas y contar con una estrategia digital que no sea un conjunto de objetivos, sino que “vaya más allá de un mapeo sobre cómo digitalizar, sobre cómo hacer un mejor delivery o simplemente sobre cómo agilizar procesos” (Chile 21 2021: 3).

Algunas de las temáticas de las que se ocupaba este *think tank* antes del trabajo colaborativo eran la reforma laboral, el programa de calidad de la política y el Consejo de Transparencia. Como se puede apreciar en el diagrama 3, hay un desplazamiento en el que se delinea la visión de este *think tank* respecto a la modernización del Estado, centrada en una modernización digital, en el valor público y en el beneficio ciudadano.

● DIAGRAMA 3. DESPLAZAMIENTO DE CHILE 21



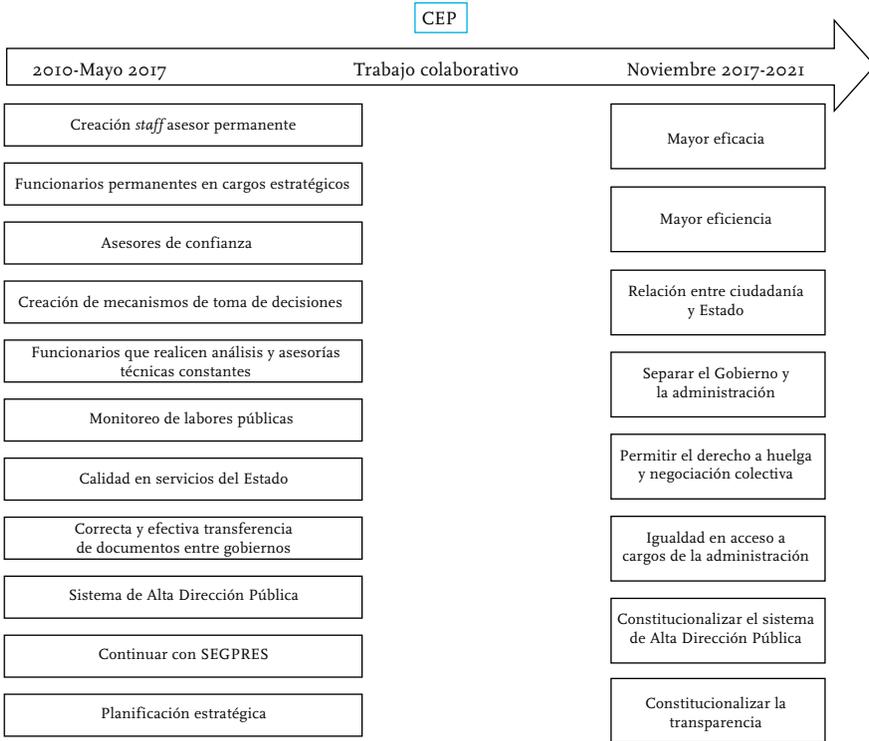
Fuente: elaboración propia.

Por su parte, el CEP plantea que la modernización del Estado conlleva una mejora del gobierno central, lo que beneficia al sistema político. La visión sobre modernizar el Estado comporta: separar el Gobierno de la administración pública; permitir el derecho a huelga y la negociación colectiva; constitucionalizar el sistema de ADP y la transparencia dentro del Estado.

A diferencia de la Fundación Chile 21 y EP, el CEP se ocupaba de aspectos específicos de la modernización del Estado antes del trabajo colaborativo, lo que explica en parte su rol de convocante. Bajo este escenario, CEP mantuvo el interés por consolidar la ADP, mediante la propuesta de nueva Constitución que se realizó en 2022 (ver diagrama 4). En tanto, tenía interés en temas específicos, como las asesorías de confianza y los funcionarios permanentes en cargos estratégicos, vía análisis y asesorías técnicas. Tras el trabajo colaborativo, la inclinación sobre estos asuntos se desplaza

hacia materias más amplias: separar el Gobierno de la administración y sobre la igualdad en el acceso a los cargos en esta última. Asimismo, hay un derrape en cuanto a la predilección de señalar aspectos de eficiencia, eficacia y transparencia como parte de la modernización del Estado.

● DIAGRAMA 4. DESPLAZAMIENTO DEL CEP



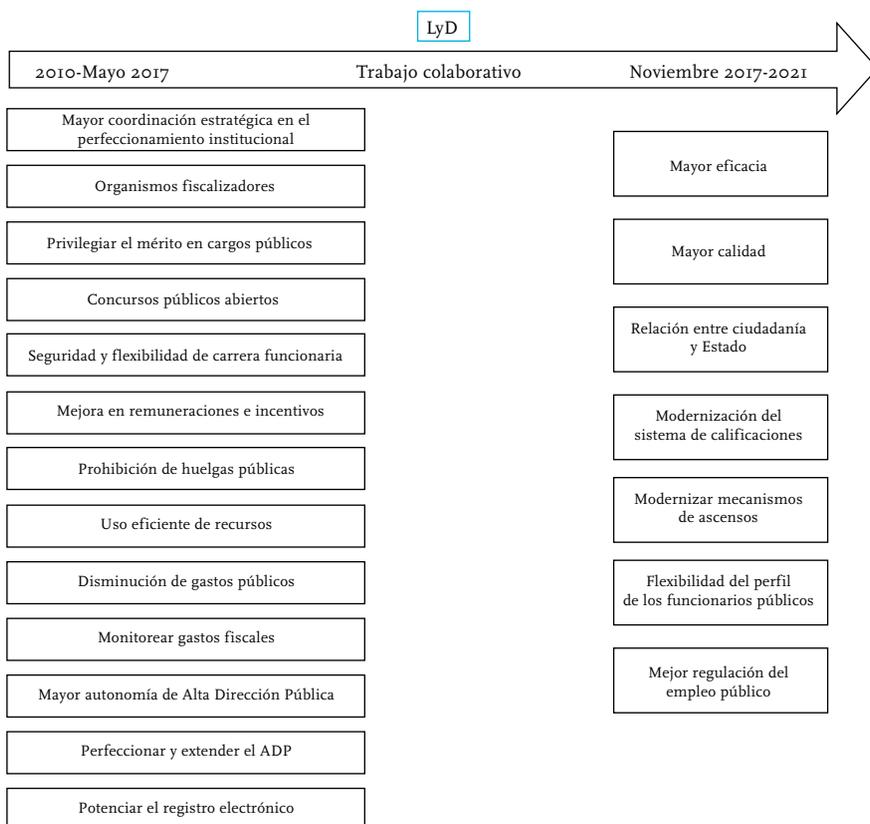
Fuente: elaboración propia.

Finalmente, LyD apela a una modernización del Estado que tenga mayor calidad en los servicios que entrega a sus “usuarios”. Al mismo tiempo, señala la relevancia de mejorar la gestión de personas en el Estado, mediante la modernización del sistema de calificaciones y de los mecanismos de ascenso, la flexibilidad del perfil del funcionario público y la existencia de una mejor regulación del empleo público.

El desplazamiento que se observa en LyD (ver diagrama 5) tiene relación con la amplitud de la perspectiva sobre los temas específicos en los que se centraba al analizar la modernización del Estado. Antes del trabajo colaborativo, abordaba temas como el mérito a cargos públicos,

los concursos públicos abiertos, la seguridad y flexibilidad en la carrera funcionaria, entre otros. Estas temáticas se ampliaron a la modernización de los mecanismos de ascenso, a mejorar la regulación del empleo público o a mejorar el sistema de calificaciones. A pesar de que el interés sigue siendo, principalmente, los funcionarios públicos, tras el trabajo colaborativo hay una inclinación de LyD por evidenciar la relación entre el Estado y la ciudadanía, que conlleva la modernización del primero.

● **DIAGRAMA 5. DESPLAZAMIENTO DE LYD**



Fuente: elaboración propia.

En resumen, se aprecia que los cuatro *think tanks* tuvieron un cambio en sus ideas y temáticas propuestas acerca de la modernización del Estado, antes y después del trabajo en conjunto. Si bien el CEP y LyD mostraron diferencias en el tiempo, mantuvieron aspectos similares a su visión inicial. En tanto, Chile 21 y EP sufrieron un cambio mayor en

las temáticas que antes abordaban, incorporando la modernización del Estado en su agenda.

En este sentido, es posible apreciar que el CEP, al ser el *think tank* convocante y con una trayectoria de largo aliento en torno a la modernización del Estado, fue capaz de pautar la manera en que se llevó a cabo el trabajo colaborativo y plasmar las reflexiones iniciales, teniendo un menor desplazamiento de sus ideas. LyD, por su parte, generó mayores estrategias de conservación de su mapa de interés, mientras que EP y Chile 21 tuvieron mayor disposición a modificar sus intereses iniciales. Estas diferencias entre los centros de pensamiento dan cuenta de disímiles posiciones en el campo, unas dominantes y otras subordinadas (Bourdieu 2002). El CEP y LyD produjeron una mayor cantidad de contenido sobre la modernización del Estado previo al trabajo colaborativo, generando también redes de actores en función de sus intereses y mecanismos de difusión de sus ideas, convirtiéndose así en puntos de referencia para EP y Chile 21.

## 8. Repercusiones del trabajo colaborativo en el segundo gobierno de Sebastián Piñera (2018-2022)

Los centros de pensamiento son conscientes de la importancia de orientar el debate público y hacer que sus ideas, en cierto modo, encaminen la toma de decisiones políticas (Pinilla y Godoy 2011, Moreno 2010, Gárate 2008). Así se expresó en una de las entrevistas:

Nosotros, en el fondo, tratamos de generar las condiciones para que eso se pueda comenzar a mover y, bueno, incentivar para que lo hagan, pero tampoco somos nosotros los que podemos ponerlo en tabla en el Congreso, pero sí, a través de seminarios, ponerlo en la opinión pública... Tratamos de aportar en esa línea. (Entrevista a LyD)

A partir de este testimonio y mediante las publicaciones que realizaron los *think tanks* sobre el trabajo colaborativo acerca de la modernización del Estado, se aprecia la capacidad de reiteración de los discursos respecto a las medidas que el gobierno de Sebastián Piñera adoptó. Por ejemplo, hubo 14 documentos en los que se hizo alusión al Gobierno y su relación con las propuestas desarrolladas por los centros

de pensamiento, identificándose específicamente 36 citas referidas a la temática. Cabe destacar que la Fundación Chile 21 no aludió al Gobierno de turno.

El 25 de julio de 2019, el Gobierno publicó la “Agenda de modernización del Estado”, con 50 medidas ordenadas en seis ejes: mejores servicios del Estado; mejor gestión del Estado; personas en el Estado; transparencia, probidad y participación; mejor institucionalidad, y desarrollo local y descentralización.

Para desarrollar esta agenda, se generó una estructura que contaba con tres instancias principales de coordinación. El Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado es un órgano asesor del presidente de la república, compuesto por 12 consejeros y un presidente. El Comité Ejecutivo de Modernización del Estado es una instancia formal de coordinación entre las instituciones del Centro de Gobierno que deben ser parte de la gobernanza del proceso de modernización: Presidencia, DIPRES, Hacienda, División de Gobierno Digital, División de Coordinación Interministerial Laboratorio de Gobierno de SEGPRES, Servicio Civil y ChileAtiende. La Secretaría de Modernización del Ministerio de Hacienda está formada por un equipo de alrededor de diez profesionales, cuyo foco exclusivo es la modernización del Estado.

En enero de 2022, al finalizar el gobierno de Sebastián Piñera, la Secretaría de Modernización del Ministerio de Hacienda publicó un “Informe de avance de la Agenda de Modernización del Estado”. En este informe se aborda el seguimiento de las 50 iniciativas implementadas en 2019.

Pese a los avances que el Gobierno destacaba, los *think tanks* describieron en sus discursos un estancamiento en las temáticas, debido, principalmente, a los contextos nacionales e internacionales de los últimos años y también a la voluntad política. Los *think tanks* reconocían los avances de las propuestas implementadas por el Gobierno, específicamente en empleo público y transparencia. Sin embargo, “quedó de lado. En parte por [el] estallido, en parte por la pandemia” (entrevista al CEP). Además, los centros apuntaban a que “el principal desafío ha sido, como la piedra de tope, (...) la falta de voluntad política” (entrevista a LyD). El diagnóstico que realizaron los centros respecto a la falta de voluntad política fue que “al final es como un tema poco sexy” (entrevista a EP), por lo que “tiene cero tracción en términos políticos, en tanto no tiene visibilidad electoralmente relevante” (entrevista al CEP).

Al reflexionar sobre la concepción e imaginario que tienen los partidos políticos acerca del Estado y su modernización, los *think tanks* señalaron diferencias entre las visiones de los partidos de derecha y los de izquierda. Por una parte, los partidos políticos de derecha y centroderecha “lo valoran, tienen esta ideología medio ‘Silicon Valley’ de lo que es el Estado, pero no saben cómo ejecutarlo, no saben que tienen que trabajar con las personas” (entrevista a EP). Ante esto, “para la derecha es imprescindible que el Estado funcione mejor, porque desconfía de este y porque cree que se dilapidan los recursos” (entrevista al CEP). Por otra parte, para los partidos políticos de izquierda “es imprescindible que el Estado funcione bien, porque (...) es responsable de proveer un montón de cosas” (entrevista al CEP). Sin embargo, “creo que todavía hay un problema que la izquierda y la centroizquierda no valoran lo suficiente la modernización del Estado” (entrevista a EP).

En consecuencia, los *think tanks* logran reconocer avances, tras el trabajo colaborativo, en temáticas específicas relacionadas con la modernización del Estado. Sin embargo, a pesar de este trabajo transversal y del conocimiento experto acumulado, las entrevistas realizadas evidencian que no hubo una implementación sustantiva en el plano legislativo para adoptar las medidas propuestas. Esto se debió, en parte, a la contingencia del estallido social, que sumada a la pandemia y a los posteriores procesos constitucionales lo transformaron en un tema secundario para la agenda legislativa y política. En otras palabras, la coyuntura fue dejando de lado la agenda de modernización del Estado.

## 9. Discusión y conclusiones

El análisis de los discursos acerca de la modernización del Estado que los cuatro *think tanks* produjeron antes del trabajo colaborativo evidenció las diferencias que el CEP, EP, Chile 21 y LyD tenían en cuanto a sus visiones y representaciones sobre esta agenda. Sin embargo, se puede discutir que estas diferencias no fueron obstáculos para llegar a consensos de una manera transversal (Moreno 2010) y traducirlas en propuestas, cumpliendo con su función de catalizadores de consensos (Belletini 2007). Uno de los aprendizajes obtenidos es que este lenguaje común, basado en la argumentación técnica, no comprometió las visiones ideológicas de

cada *think tank*, sino que el consenso se logró abordando cada tema de manera general, evitando la discusión propiamente política.

En este sentido, la manera en que se generó consenso en ambas mesas de trabajo fue definiendo qué valía la pena pensar para diseñar las propuestas (Pinilla 2012). Ello se logró gracias al saber experto y técnico, que se pudo desplegar en un trabajo colaborativo caracterizado por el conocimiento técnico, por el uso de argumentos basados en datos, en información y en análisis comparados. De esta forma, la construcción de consenso entre los *think tanks* con distintas visiones, misiones, recursos y redes de colaboración permite teorizar un principio generador y unificador de prácticas y características de este tipo de instituciones: los centros de pensamiento adoptan un lenguaje común basado en la argumentación técnica y en la experticia con el que obtienen credibilidad y, sobre todo, capacidad de generar confianza con actores con diferentes ideas o visiones.

Este lenguaje común, además, permea los modos de intervenir en la opinión pública y, sobre todo, los modos de persuadir a las autoridades políticas, convirtiendo a los centros de pensamiento en consejeros y referentes para la asesoría, el diseño y la implementación de políticas públicas (Pinilla 2012). Esta investigación permitió identificar cómo estos *think tanks* fueron capaces de fusionar intereses en un trabajo colaborativo que también, por supuesto, conllevaba desplazamientos y renunciaciones respecto a visiones previas. Aquí es relevante señalar, precisamente, la capacidad diferenciada de influencia entre los agentes, ya que el CEP fue quien convocó a los otros *think tanks* y decidió las temáticas de trabajo. Este centro se apoyó en una trayectoria de trabajo previo en torno a la modernización del Estado que sostuvo en el tiempo, además de su capacidad financiera, ligada históricamente a los principales grupos económicos del país (Jara 2022). Esto le permitió pautar el trabajo colaborativo, en el que logró monopolizar su mapa de interés y tener un menor desplazamiento. Por otra parte, LyD conservó en gran medida su posición inicial. En contraste, EP y Chile 21 pasaron de no publicar textos sobre esta temática a empezar a hacerlo, mostrándose más permeables a los efectos de un trabajo colaborativo en el que los centros de derecha, y especialmente el CEP, estaban en una posición más ventajosa.

La diferencia entre estos centros de pensamiento da cuenta, asimismo, de diferentes posiciones en el campo de los *think tanks* en Chile:

unos con posiciones dominantes y otros con posiciones subordinadas (Bourdieu 2002). El CEP y LyD produjeron, previo al trabajo colaborativo, una mayor cantidad de contenido sobre la modernización del Estado, generando también redes de actores en función de sus intereses y elaborando mecanismos de difusión de sus ideas, convirtiéndose así en puntos de referencia para EP y Chile 21.

Lo dicho permite discutir cómo afectaron estas posiciones dominantes y subordinadas en el proceso de trabajo colaborativo, sobre todo por la tendencia de los centros de derecha a generar estrategias de conservación del capital científico y del monopolio de la representación de la ciencia y del saber experto. La colaboración puede verse también como un elemento que incide en la distribución de las posiciones de los centros, pues a pesar de que se reconoció como horizontal la metodología de las mesas de trabajo, se logra apreciar asimetrías entre los agentes, especialmente en los momentos de disenso, que son favorables a aquellos centros que poseían una agenda previa más consolidada en la materia.

De esta manera, junto con la importancia del consenso y su logro, el disenso evidencia las relaciones de competencia por la obtención de la legitimidad intelectual, más aún cuando en la construcción de conocimiento, las luchas y negociaciones sobre las temáticas trabajadas debieron argumentarse técnicamente para no ser desestimadas como visiones “políticas” o “ideológicas”.

En este caso, el disenso entre los *think tanks* se debió a la visión que tenían acerca de la modernización del Estado y la capacidad, unos más y otros menos, de ser refractarios de los partidos y de su respectivo sector político; pues, en líneas generales, para la derecha el Estado debe ser eficiente y pequeño, mientras que en la izquierda “están a favor de una mayor regulación del Estado” (Moreno 2010: 110), lo que no siempre se asocia a una necesidad de reforma.

Habitualmente, los *think tanks* no suelen trabajar con centros de pensamiento con posiciones ideológicas alejadas a las suyas o con perfiles institucionales diferentes, a menos que consideren relevante poner en la agenda ciertas temáticas y no logren abordarlas e influir públicamente de manera individual. El trabajo transversal de estos actores evidenció, por tanto, una manera de promover acciones con mayor fuerza y potencia de tracción política para facilitar la toma de decisiones (Figueroa-Huencho *et al.* 2011, Arrau 1997). Es también una expresión de una práctica

habitual de la democracia en Chile la participación de los *think tanks* en la tecnificación de la política (Silva 2010). Incluso este trabajo colaborativo, realizado por el CEP, EP, Chile 21 y LyD, da cuenta de lo que puede llamarse una “política de alianza de la experticia”, en la que los actores alcanzan acuerdos técnicos basados en el saber experto.

La alianza que generó este grupo de *think tanks* para promover la agenda de modernización del Estado facilitó situar la temática en un contexto amplio para que exista y perdure en el tiempo. La representación pública y el relato construido son vitales para convencer a colegas, expertos, políticos, ministros y periodistas, pero también a la sociedad en su conjunto (Ramos 2014), sobre la temática y las propuestas elaboradas.

Si bien esta política de alianza entre *think tanks* permite discutir cómo una estrategia de acción colectiva por parte de instituciones de la sociedad civil posibilita la movilización de ideas, dicho repertorio no garantiza que pueda influir, necesariamente, en las políticas públicas y en los tomadores de decisión. Hipotéticamente, se esperaría que la generación de un consenso experto en torno a la modernización del Estado aumentara las chances de incidencia en la producción de un consenso político que viabilice las propuestas emanadas de este trabajo colaborativo. Sin embargo, el caso estudiado parece reafirmar la existencia de lo que Annemarie Mol denomina como “política ontológica” (1999); es decir, aunque el saber experto puede “performar” ciertos objetos de estudio y, con ellos, la realidad, dicha capacidad es altamente contingente y variable, y depende de la receptividad del entorno y de otros actores para seleccionar las modulaciones provenientes de los *think tanks*. La generación de un consenso experto, aunque puede facilitar la adopción de medidas para implementarlas como política pública, no es razón suficiente para su adopción política. Si bien el gobierno de Sebastián Piñera era altamente sensible a esta agenda, fenómenos como el estallido social y la pandemia cambiaron de lleno las prioridades políticas, disminuyendo la capacidad de incidencia de estos centros en su definición. En otras palabras, el trabajo colaborativo y transversal entre distintos *think tanks* no es sinónimo de que las propuestas diseñadas y consensuadas logren permear la realidad social por sí solas, sino que se necesita de las fuerzas políticas y su voluntad para incidir en las decisiones políticas (Garcé *et al.* 2021).

A pesar de la visión de estancamiento que tienen los *think tanks* respecto de la agenda de modernización del Estado, en el gobierno de

Gabriel Boric se anunció el aumento en el número de integrantes (de 13 a 15) que componen el Consejo Asesor Permanente de Modernización del Estado, lo que destaca la relevancia de esta agenda. El objetivo que el gobierno de Boric se propuso fue la recuperación de la confianza en las instituciones públicas, recordando que la mayoría de estas iniciativas se ha desarrollado desde los gobiernos anteriores. Por tanto, observamos que las propuestas de este trabajo colaborativo para impulsar la agenda de modernización del Estado siguen teniendo algún grado de influencia, aunque por debajo de las expectativas de sus participantes. De todas maneras, el análisis sistemático de los efectos de este trabajo colectivo es una tarea pendiente.

Para concluir, el trabajo colaborativo de estos centros puso de relieve un fenómeno que fue importante también durante el reciente proceso de cambio constitucional: la centralidad del saber experto. Además, augura nuevas líneas de investigación, que se relacionan con la capacidad que tienen estas instituciones de pensar el Estado y de intervenir en los debates sobre su modernización. Igualmente, los *think tanks* seguirán siendo convocados a pensar y entregar conocimiento sobre la forma en que el Estado se relaciona con su sociedad, en un momento en que se cuestiona, precisamente, cómo instituciones de la sociedad civil, fundaciones o centros de pensamiento se financian y relacionan a través de convenios con el mismo Estado chileno.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alenda, S., Le Foulon, C., Fernandez, J. y Dosek, T. 2020. *Anatomía de la derecha chilena: Estado, mercado y valores en tiempos de cambio*. Santiago: Fondo de Cultura Económica.
- Arrau, A. 1997. Sociología de la modernización del Estado y relaciones laborales en Chile. Un estudio exploratorio sobre modelos de servicio público. *Revista de Sociología* 11-12, 61-98.
- Atria, J., Amenábar, J., Sánchez, J., Castillo, J. y Cociña, M. 2017. Investigando a la élite económica: Lecciones y desafíos a partir del caso de Chile. *Revista CUHSO* 27(2), 5-36.
- Banco Mundial. 2011. *Incentivos para la mejora del desempeño institucional en el sector público chileno*. América Latina y el Caribe: Banco Mundial. Disponible en: [https://www.dipres.gob.cl/598/articles-163145\\_doc\\_pdf.pdf](https://www.dipres.gob.cl/598/articles-163145_doc_pdf.pdf) [marzo 2023].
- Barreda, M. y Ruiz, L. 2022. *Think tanks* y partidos políticos: relevancia estratégica en América Latina. *Revista de Internet, Derecho y Política* 36, 1-16. DOI: <https://doi.org/10.7238/idp.voi36.400673>

- Barreda, M., Ruiz, L. y Sánchez, G. 2023. Cuando los *think tanks* entran en campaña: el caso de Chile. *Colombia Internacional. Revista de Ciencia Política y Relaciones Internacionales* 114, 123-151.
- Belletini, O. 2007. El papel de los centros de políticas públicas en las reformas públicas implementadas en América Latina (111-138), en A. Garcé y G. Uña (comps.), *Think tanks y políticas públicas en Latinoamérica: dinámicas globales y realidades regionales*. Buenos Aires: IDRC, Konrad Adenauer Stiftung, Prometeo Libros.
- Boeninger, E. 1995. Reforma y modernización del Estado en América Latina (155-191), en CEPAL, ILPES, *Reforma y modernización del Estado*. Santiago: ILPES.
- Bourdieu, P. 2002. *Campo de poder, campo intelectual*. Buenos Aires: Montessoro.
- Casetti, M. 2014. Nueva Gestión Pública en Chile: Orígenes y efectos. *Revista de Ciencia Política* 34(2), 417-438.
- Centro de Estudios Públicos. 2013. Panel: Reforma del Estado. Diagnóstico y propuestas de políticas. *CEP* [Online, 10 de octubre]. Disponible en: <https://www.cepchile.cl/panel-reforma-del-estado-diagnostico-y-propuestas-de-politicas/>
- Centro de Estudios Públicos. 2016. Se constituye comisión CEP para Proyecto de Modernización del Estado. *CEP* [Online, 7 de agosto]. Disponible en: <https://www.cepchile.cl/se-constituye-comision-cep-para-proyecto-de-modernizacion-del-estado/>
- Centro de Estudios Públicos. 2018. Comienza un proceso largo, tortuoso en el que hay que convencer al mundo político. *CEP* [Online, 1 de julio]. Disponible en: <https://www.cepchile.cl/comienza-un-proceso-largo-tortuoso-en-el-que-hay-que-convencer-al-mundo-politico/>
- Centro de Estudios Públicos, Chile 21, Espacio Público y Libertad y Desarrollo. 2018a. *Gestión de personas en el Estado*. Disponible en: [https://static.cepchile.cl/uploads/cepchile/2022/09/libro\\_gestion\\_3ene2018.pdf](https://static.cepchile.cl/uploads/cepchile/2022/09/libro_gestion_3ene2018.pdf)
- Centro de Estudios Públicos, Chile 21, Espacio Público y Libertad y Desarrollo. 2018b. *Transparencia, acceso a información pública y gestión de la información en el Estado*. Disponible en: [https://static.cepchile.cl/uploads/cepchile/2022/09/libro\\_transparencia\\_3ene2018.pdf](https://static.cepchile.cl/uploads/cepchile/2022/09/libro_transparencia_3ene2018.pdf)
- Chile 21. 2020. Cambio de era. *Chile 21* [Online, 11 de abril]. Disponible en: <https://chile21.cl/cambio-de-era/>
- Cociña, M. y Toro, S. 2009. Los *think tanks* y su rol en la arena política chilena (98-126), en E. Mendizabal y K. Sample (eds.), *Dime a quién escuchas... Think tanks y partidos políticos en América Latina*. Lima: IDEA Internacional.
- Cortés, A., Fergnani, M., Muñoz, P. y Morales, J. 2024. El saber experto en el debate sobre la nueva Constitución en Chile: análisis reticular de la presencia de los *think tanks* en los medios de comunicación. *Revista Signos. Estudios de Lingüística* 56-113.
- Dávila, M. 2010. Tecnocracia y democracia en el Chile contemporáneo: el caso de los gobiernos de la Concertación (1990-2010). *Revista de Sociología* 24, 199-217.
- Dávila, M. 2020. Los *think tanks* de la derecha en tiempos de crisis (45-68), en Barómetro de Política y Equidad (ed.), *Chile en cuarentena: causas y efectos de la crisis política y social*. Santiago: Ediciones SUR.
- Dezalay, Y. y Garth, B. 2002. *The Internationalization of Palace Wars. Lawyers, Economists, and the Contest to Transform Latin American States*. Chicago: University of Chicago Press.

- Durán, M. 2012. El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista Nacional de Administración* 3(1), 121-134.
- Espacio Público. 2018. El relato de la reforma del Estado. *Espacio Público* [Online, 4 de junio]. Disponible en: <https://espaciopublico.cl/el-relato-de-la-reforma-del-estado/>
- Espacio Público. 2018. Recuperar el Estado. *Espacio Público* [Online, 7 de agosto]. Disponible en: <https://espaciopublico.cl/recuperar-el-estado/>
- Espacio Público. 2019. Un esfuerzo transversal para la modernización del Estado. *Espacio Público* [Online, 23 de enero]. Disponible en: <https://espaciopublico.cl/un-esfuerzo-transversal-para-la-modernizacion-del-estado/>
- Eyal, G. y Medvetz, T. 2023. *The Oxford Handbook of Expertise and Democratic Politics*. Oxford: Oxford University Press.
- Figueroa-Huencho, V., Olavarría-Gambi, M. y Navarrete, B. 2011. Política de modernización de la gestión pública en Chile 1990-2006: evidencias a partir de un modelo de análisis. *Convergencia* 18(57), 61-99.
- Fischer, K. y Waxenecker, H. 2020. Redes de poder: consideraciones sobre la élite neoliberal de poder y conocimiento en Guatemala. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals* 126, 89-115.
- Fleet, N. 2021. *Mass Intellectuality of the Neoliberal State Mass Higher Education, Public Professionalism, and State Effects in Chile*. Palgrave Macmillan.
- Gárate, M. 2008. Think tanks y centros de estudio. Los nuevos mecanismos de influencia política en el Chile post-autoritario. *Nuevo Mundo Mundos Nuevos*, conferencia en línea, 14 de enero.
- Garcé, A., López, S. y López, C. 2021. Think Tanks and Political Knowledge-regimes in the Southern: Case Studies from Argentina, Brazil, Chile and Uruguay (258-277), en D. Abelson y C. J. Rastrick (eds.), *Handbook on Think Tanks in Public Policy*. Edward Elgar Publishing.
- Garretón, M. 2013. *Neoliberalismo corregido y progresismo limitado. Los gobiernos de la Concertación en Chile, 1990-2010*. Santiago: Editorial Arcis.
- González-Teruel, A. 2015. Estrategias metodológicas para la investigación del usuario en los medios sociales: análisis de contenido, teoría fundamentada y análisis del discurso. *Profesional de la Información* 24(3), 321-328.
- Harvey, D. 2007. *A Brief History of Neoliberalism*. Oxford University Press.
- Jara, M. 2022. *El Centro de Estudios Públicos (CEP): ideas y acción política del think tank para la transición a la democracia (1980-1990)*. Santiago: Estudios Bicentenario.
- Lamo, E. 2018. *Think tanks y universidades. ¿Complementarios o competidores?* *Revista Española de Sociología* 27, 305-312.
- Landry, J. 2021. *Critical Perspectives on Think Tanks. Power, Politics and Knowledge*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Libertad y Desarrollo. 2010. Ministro Cristián Larroulet define los desafíos para la agenda de modernización del Estado del Presidente Piñera. *Libertad y Desarrollo* [Online, 10 junio]. Disponible en: <https://lyd.org/eventos/seminarios/2010/06/ministro-cristian-larroulet-define-los-desafios-para-la-agenda-de-modernizacion-del-estado-del-presidente-pinera/>
- Libertad y Desarrollo. 2018. Luis Larraín integra consejo asesor para la modernización del Estado. *Libertad y Desarrollo* [Online, 25 de junio]. Disponible en: <https://lyd.org/centro-de-prensa/noticias/noticias-portada/2018/06/luis-larrain-integra-consejo-asesor-para-la-modernizacion-del-estado/>

- Lladós, J. M. 2018. T20: Los aportes de los *think tanks* a la gobernanza global. *Pensamiento Propio. Publicación Trilingüe de Ciencias Sociales de América Latina y el Caribe* 48, 73-94.
- Maihold, G. 2007. La transnacionalización de las elites en las Américas. El ascenso de los tecnócratas en Chile y México (169-196), en G. Maihold *et al.* (eds.), *Elites en América Latina*. Madrid: Iberoamericana.
- Marcel, M. 2006. Reflexiones acerca del proceso de modernización del Estado en Chile y desafíos futuros. *Revista del CLAD. Reforma y Democracia* 34, 1-7.
- Medvetz, T. 2012. *Think Tanks in America*. Chicago: University Of Chicago Press.
- Misztal, B. 2012. Public Intellectuals and Think Tanks: A Free Market in Ideas? *International Journal of Politics, Culture and Society* 25(4), 127-141.
- Mol, A. 1999. Ontological Politics. A Word and Some Questions. *The Sociological Review* 47(S1), 74-89. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1999.tb03483.x>
- Molina, K. 2006. Síntesis del proceso de modernización del Estado en Chile (1994-2003). *Documentos de Apoyo Docente* 6, 1-33.
- Montecinos, V. y Markoff, J. 2016. *Economistas en las Américas. Profesión, ideología y poder político*. Santiago: Ediciones UDP.
- Morales, J., Videla, M. e Ibacache, R. 2023. Grupos económicos, redes corporativas y *think tanks*. El caso del Centro de Estudios Públicos en Chile. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales* 77, 29-53.
- Moreno, M. 2010. *Think tanks* en Chile: estilos y prácticas tecnocráticas en la formación de políticas. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública* 8(12), 103-125.
- Muñoz, O. 1996. *Después de las privatizaciones: hacia el Estado regulador*. Santiago: CIEPLAN.
- Navarrete, B. 2008. La modernización del Estado en la transición chilena. El gobierno de Patricio Aylwin (1990-1994). *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública* 6(9), 79-101.
- Navia, P. y Velasco, A. 2003. The Politics of Second-generation Reforms (265-303), en J. Williamson y P. Kuczynski (eds.), *After the Washington Consensus: Restarting Growth and Reform in Latin America*. Washington: Institute for International Economics.
- Pefaur, D. y Moreno, D. 2016. Transparencia y modernización del Estado en Chile: brechas entre la teoría y la práctica. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública* 14(24), 41-66.
- Pérez, M. 2017. La producción de conocimiento social: universidades y *think tanks*. *Revista Española de Sociología* 27(2), 313-324.
- Pinilla, J. 2012. *Think tanks*, saber experto y formación de agenda política en el Chile actual. *Polis. Revista Latinoamericana* 32, 1-20.
- Pinilla, J. y Godoy, F. 2011. Problemas públicos, ¿soluciones privadas? *Think tanks* y sus vías de influencia en el Chile actual. *Revista Nêmesis* 9, 91-104.
- Plaza, A. 2015. Elementos conceptuales para el análisis de la tecnocracia: hacia una definición teórica. *Revista Nêmesis* 12, 13-32.
- Ramos, C. 2014. Datos y relatos de la ciencia social como componentes de la producción de realidad social. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales* 21(66), 151-177.
- Rodríguez, G. 2020. *Think tanks* de derecha y discursos de género en Chile. *Revista Temas Sociológicos* (27), 91-125.

- Rumié, S. 2018. Chicago Boys en Chile: neoliberalismo, saber experto y el auge de una nueva tecnocracia. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales* 239, 139-164.
- Salas-Porras, A. 2018. *Conocimiento y poder. Las ideas, los expertos y los centros de pensamiento*. Madrid: Akal.
- Salas-Porras, A. y Murray, G. 2017. *Think Tanks and Global Politics: Key Spaces in the Structure of Power*. Nueva York: Palgrave MacMillan.
- Salgado, C. 2012. Proceso de Chile para su ingreso a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE): impacto en la modernización del Estado y de la gestión pública. Tesis doctoral, Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- Santiso, C. 2001. Gobernabilidad democrática y reformas económicas de segunda generación en América Latina. *Revista Instituciones y Desarrollo* 8(9), 325-366.
- Silva, P. 2010. *En el nombre de la razón. Tecnócratas y política en Chile*. Santiago: Ediciones UDP.
- Silva, P. 2011. *La élite tecnocrática de la Concertación. Notables, tecnócratas y mandarines. Elementos de una sociología de las élites en Chile (1990-2010)*. Santiago: Ediciones UDP.
- Talavera, P. y Armijo, M. 2007. Instituciones y desarrollo: reformas de segunda generación en América Latina. *Revista Apuntes del CENES* 27(44), 89-112.
- Tello, F. 2011. La política de reforma y modernización de la gestión pública en Chile: Actores y procesos. *Universum Talca* 26(2), 245-265.
- Valdés, S. 2002. *Reforma del Estado. Volumen II: Dirección Pública y Compras Públicas*. Santiago: Centro de Estudios Públicos.
- Vargas, A. 2019. Regulación a los *think tanks* de partidos políticos en Chile. Alcances del concepto y funcionamiento aplicado en Chile. Biblioteca del Congreso Nacional, 1-16.
- Vélez, J. 1995. Modernización del Estado y administración pública: entre la burocratización y la tecnocracia. *Estudios Políticos* 6, 75-95.
- Vergara, J., Montero-Vega, A. y Dintrans-Bauer, D. 2022. Conocimiento experto en la discusión de Ley de Interrupción Voluntaria del Embarazo en Chile. *Revista Austral de Ciencias Sociales* 43, 25-44.