

www.vippal.cippec.org

Entrevista a Roberto Steiner

Por Leandro Echt

"El director debe tener una gran dosis de humildad y capacidad de trabajo en equipo, porque es el vocero de la labor que hacen sus compañeros. Debe tener absoluta claridad de que la riqueza del conocimiento viene de los investigadores, especialmente de los jóvenes"



Roberto Steiner fue director ejecutivo de la Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (Fedesarrollo), Colombia, durante los años 2009 a 2012. Actualmente, se desempeña como investigador asociado.

www.fedesarrollo.org.co

LE: ¿Cómo llegó a Fedesarrollo y qué lo motivó a sumarse a la institución?

RS: He trabajado en Fedesarrollo en varias etapas de mi vida. Eso muy usual entre los miembros de esta institución, y no he sido una excepción. ***Cuando llegué a la dirección ejecutiva ya había pasado por diferentes lugares de la organización y todos me conocían bastante bien. De hecho, se ha mantenido una tradición, aunque no está escrita en piedra: la persona que llega a la dirección ejecutiva es alguien que ha trabajado en la institución, sea en el momento en el que es nombrada director o en algún momento previo de su vida. Aún no ha habido un director ejecutivo que haya llegado "en paracaídas".***

Trabajé en Fedesarrollo como investigador y luego como subdirector; después, me fui a Washington, y estando allí se me presentó la posibilidad de reemplazar a Mauricio Cárdenas, quien se había ido a Brookings, y me pareció una oportunidad interesante, que coincidió con mis deseos de regresar al país.

Me desempeñé durante tres años como director ejecutivo, y al cabo de ese período, quería seguir trabajando en Fedesarrollo, pero ya no como director. ***Es un trabajo muy exigente, no da tiempo para hacer absolutamente nada más.*** Y yo estaba en una etapa de mi vida en la que, además de hacer mi trabajo en Fedesarrollo, deseaba hacer algunas otras cosas. Decidí entonces hacer algo que no es muy usual: hacerme a un lado de la dirección, pero quedarme en la institución. Y ha sido una experiencia fantástica. Los meses sucesivos han sido profesionalmente muy enriquecedores, porque tengo todos los beneficios de estar en Fedesarrollo, pero sin tener la enorme responsabilidad del director.

Vinculando la investigación y las políticas públicas en América Latina

www.vippal.cippec.org

LE: Cuándo llegó a la dirección, hace unos tres años y medio, ¿cuáles fueron los principales desafíos que encontró?

RS: No había mucho por cambiar, solo cosas menores. Uno siempre quiere dejar su marca en algún sentido, hacer algo diferente, llevar a la institución un paso más adelante. Pero **Fedesarrollo había funcionado por cuarenta años, y no había necesidad de ser muy creativo**. Algunos cambios que me hubiera gustado hacer, eran tan ambiciosos que ni me los planteé.

Uno de los cambios que llevé adelante fue la unificación de las dos clásicas publicaciones de Fedesarrollo: Coyuntura Económica y Coyuntura Social. En sus orígenes, Fedesarrollo era muy “macro”, y hace unos quince años se decidió hacer también investigación en el campo social. La institución se abrió en dos áreas, cada una con su propia revista. Cuando llegué a la dirección noté que esa división no tenía razón de ser, además de que nos costaba más mantener dos publicaciones. Así, unificamos con el nombre de “Coyuntura Económica y Social”, una publicación impresa que sale dos veces al año. Está acreditada en Colombia y tiene un perfil académico. En ella publicamos muchas de nuestras investigaciones. Además, es un espacio que se les brinda a los investigadores para que publiquen sus tesis u otros estudios (siempre que pasen por el proceso de revisión de pares).

LE: ¿Cuáles eran esos cambios tan ambiciosos que no pudo llevar adelante en su período?

RS: El tema financiero es el más complicado. ***Esta es una institución que, para bien o para mal, cambia poco. Es bueno en el sentido de que “si las cosas andan bien, pues para qué cambiarlas”. Pero también uno llega con ciertos planes e ideas que la inercia institucional dificulta. Nuestra estructura de financiación podría ser revisada. Lamentablemente, por restricciones de recursos terminamos dedicando una parte de nuestro tiempo a hacer trabajos que rayan muy de cerca a las consultorías como fuente de ingresos de la institución.*** Considero que eso no es bueno. Pero tenemos que hacerlo hasta tanto logremos reemplazar esas fuentes de ingresos, lo cual no es fácil. Intenté realizar algunas cosas en esta materia, algunas con más éxito que otras, pero es un tema muy profundo, que supera las ideas o la gestión de un director ejecutivo en particular y tiene que involucrar a todo el Consejo Directivo. Seguramente, esos cambios se darán lentamente.

LE: ¿Cuál es el aporte que Fedesarrollo ha hecho a las políticas públicas en Colombia?

RS: Diría que son muy pocos los temas de política pública en los que Fedesarrollo no es un referente para el debate (especialmente, en materia económica). Esa es la razón de ser de esta institución. ***No siempre lo que hemos propuesto se ha llevado a la práctica, no siempre hemos logrado marcar el derrotero de la política pública, pero siempre hemos sido activos participantes en todos los debates.*** En algunos campos hemos sido históricamente influyentes, como en la política de comercio internacional, la de apertura de los mercados al resto del mundo o la institucionalidad fiscal. En otros temas hemos sido menos influyentes, como los laborales y previsionales, que hoy están en el centro de la discusión de política pública. Allí somos activos participantes en el debate, pero todavía no hemos logrado ser lo suficientemente influyentes como nos gustaría.

Vinculando la investigación y las políticas públicas en América Latina

www.vippal.cippec.org

LE: ¿Cómo se puede medir la incidencia de Fedesarrollo?

RS: *Medir la incidencia de los think tanks es toda una ciencia. Creo que la forma más práctica de hacerlo, aunque dificulta la comparación entre think tanks y entre países, es la convicción que uno tiene de que los hallazgos de investigación de esta institución se discuten y son utilizados para interactuar con los más importantes tomadores de decisión en materia de política pública; no solo con el gobierno, sino también el sector privado, los gremios y el Congreso.*

Nuestra capacidad de interacción es mayor con el gobierno que con el Congreso. Eso no es de sorprender. *Afortunadamente, en Colombia los equipos económicos de los gobiernos son altamente técnicos, y esto ha marcado una tradición muy importante que se respeta. En Colombia, la política pública la hace la tecnocracia. En ese contexto, tenemos facilidad para interactuar con el Ministerio de Hacienda, el de Planeación, el de Energía, con el Banco Central. Las personas que están a cargo de esas instituciones son colegas nuestros: nosotros los buscamos a ellos, pero ellos también nos buscan a nosotros, hay un diálogo muy fluido.*

El Congreso es, por su propia naturaleza, menos técnico. Pero además, en Colombia, desafortunadamente no se ha desarrollado una tradición de apoyo técnico relevante para al Congreso. En la medida en que hay miembros del Congreso con un bagaje técnico importante, interactuamos. A modo de ejemplo, en este momento hay un senador en el Congreso que además ocupó cargos ejecutivos, y está liderando un tema muy importante sobre competencia en telefonía celular. Nosotros hemos trabajado bastante en ese tema y trabajamos mucho con él. Nos gustaría interactuar mucho más con el Congreso y con la Corte Constitucional, que es un actor importante en el campo de la política pública.

Conozco bien a algunos países y varios think tanks de nuestro continente, y creo que *los think tanks de Colombia y Chile están en una situación privilegiada respecto de su capacidad de interactuar con equipos técnicos. En estos países podemos hablar de una tecnocracia teniendo la responsabilidad de ejecutar la política pública en el campo económico y social (en Chile por 20 años, nosotros por 30 o 40 años). Entonces, las puertas están naturalmente abiertas para un diálogo que es muy fluido. En otros países, esto no es así, por lo menos no de forma continua en el tiempo.*

LE: ¿Cuál es el rol del Board en la toma de decisiones?

RS: Tiene dos funciones principales: velar que se cumplan los estatutos y nombrar y despedir al director ejecutivo. Es un apoyo importante al director y se encarga de que la institución se mantenga fiel a sus principios de independencia y no participación política, de no cercanía con ningún gremio, que todas las publicaciones y trabajos sean de dominio público. Se encargan de que se cumplan "los diez mandamientos". Pero el director ejecutivo goza de gran autonomía: es el responsable de la administración de la institución, tiene capacidad de contratar personal y definir líneas de investigación. En materia de investigación, el Board es tremendamente respetuoso de la agenda que manejan los investigadores, con el director ejecutivo a la cabeza. Pero naturalmente

Vinculando la investigación y las políticas públicas en América Latina

www.vippal.cippec.org

son un apoyo importante, porque son personas que conocen muy bien al país, y nutren los intercambios con su experiencia.

LE: ¿Podría destacar iniciativas que considera paradigmáticas en el marco de su gestión?

RS: Hay dos o tres temas que son centrales a la política pública de este país, donde creo que finalmente vamos a ver cambios en directrices de política importantes, y donde esta institución ha jugado un rol fundamental. Lo que más quisiera destacar es la perseverancia que ha tenido Fedesarrollo en esos temas, como los previsionales y laborales. Fundamentalmente, se está diciendo lo mismo que hace diez años. Lo que ha sucedido es que **los hechos y la realidad son muy tozudos y, al final, llega un momento en que la política pública tiene que ceder y entender que hay ciertas dimensiones que son inevitables**. Es lo que estamos viendo hoy en día en Europa: se le dio la espalda durante mucho tiempo a reformas profundas de los sistemas previsionales hasta que, simplemente, las finanzas públicas no dieron para más. Creo que Colombia está llegando a ese punto: este gobierno está teniendo algunos planteamientos en el sistema previsional y laboral muy interesantes y con cierta probabilidad de convertirlos en obras. Cuando eso suceda, Fedesarrollo va a tener mucho por lo que sentirse orgullosa: no solo puso los temas sobre la mesa, sino que no se ha apartado de esa línea de pensamiento durante diez años a pesar de la impopularidad y de la enemistad que le ha generado. Creo que todos nos debemos sentir muy satisfechos con eso.

LE: ¿Cuál cree que es el balance adecuado entre conocimiento académico o de investigación y la capacidad de gestión que debe tener un director de un think tank? ¿Cuáles son los nichos de formación más apropiados para una persona que aspire a estar al frente de un think tank?

RS: No quisiera generalizar, sino remitirme a la experiencia de Fedesarrollo. Esta es una institución muy horizontal en su día a día. Aquí el director no es el jefe de nadie, no está dando órdenes. Curiosamente, y esto es histórico, Fedesarrollo sí es muy vertical en su relacionamiento con el resto del mundo en términos de política pública en Colombia: el director ejecutivo es el vocero de esta institución en lo que tiene que ver con temas de política pública. **En tanto Fedesarrollo es un referente para muchísimas dimensiones de la política pública, el director ejecutivo es una persona demandada constantemente por los medios de comunicación, donde se la pasa todo el día: televisión, prensa, internet, foros. Eso es tremendamente demandante y requiere de otras habilidades: no tiene que ser el economista más sensacional del mundo, pero tiene que tener la suficiente experiencia y la versatilidad para poder desempeñar ese rol. Parte de su responsabilidad es estar ahí. Y eso define mucho las características que debe tener el director ejecutivo. Generalmente, se ha buscado un balance entre experiencia y reputación académica, y la habilidad de poder enfrentar este torrente de requerimientos de información que recaen sobre la dirección.** Hay otros think tanks que están menos presentes en el día a día del debate de la política pública; y ahí las reglas de juego son distintas.

Vinculando la investigación y las políticas públicas en América Latina

www.vippal.cippec.org

LE: Esta exigencia que hay sobre el director de estar todo el tiempo en los medios y también de conocer una gran amplitud de temas de política pública, ¿tiene que ver con la estructura de la organización?

RS: Digamos que hay un seminario público, pero de corte más académico en el que se va a hablar del tema "x". Quien lo organice, va a querer que vaya el director ejecutivo. Pero el director ejecutivo va a querer que vaya el investigador, que es el especialista en ese tema. Pero cuando a las 6 am el director de un programa de radio quiere hablar sobre un tema, no va a llamar al experto de Fedesarrollo en ese tema, sino que va a llamar al director. ***Aquí se tiene un proceso de diálogo continuo entre el director y los investigadores, en el que el director se familiariza lo suficiente con las investigaciones como para poder ser vocero de ellas.*** Los medios de comunicación demandan la opinión de Fedesarrollo, expresada mediante su director ejecutivo. Eso no siempre es así: entre más técnico sea un evento, es más probable que representen a Fedesarrollo el investigador que más entienda sobre el tema.

Tampoco quiero decir que los medios de comunicación no hablen con los investigadores. A modo de ejemplo, uno de los últimos trabajos que se hicieron cuando yo era director fue un estudio muy complejo sobre precios de medicamentos, en el que el director ejecutivo tuvo una participación, aunque no era el director del estudio. Dependiendo del nivel de la discusión, quien representaba la posición de la institución era el director o no. Entonces, los grandes cuestionamientos a la política pública de precios de los medicamentos es algo que el director tenía que entender y debía tener la capacidad de poder expresarlo en los medios de comunicación. Pero cuando la discusión se vuelve más "fina", el director da la voz a la persona que dirigió el estudio. Pero también hay temas en los que los investigadores tienen tal reputación que ellos mismos se vuelven los voceros de la institución.

LE: ¿Existe algún espacio institucional que permita que el director se ponga al tanto de los distintos temas?

RS: Hay reuniones ad hoc, las que uno quiera. Institucionalmente, tenemos un seminario de trabajo todos los viernes en el que se presentan todos los avances de los estudios. Es una oportunidad para que todos, incluido el director, sepamos en qué estamos.

LE: ¿Cree que hay un nicho de formación más apropiado para una persona que aspire a estar al frente de un think tank?

RS: Lo importante es la experiencia. La educación es la obvia: uno espera que haya ido a hacer sus estudios doctorales a las mejores universidades del mundo, eso es claro. Pero ***debe tener experiencia en universidades, en organizaciones multilaterales, en el sector público. Si el background fuera completamente académico, eso sacaría al think tank de su foco. Para eso están las universidades, que las hay muy buenas y que hacen el trabajo muy bien. El director debe ser fundamentalmente una persona con experiencia, pero también tiene que tener energía:*** no queremos a alguien que tenga tanta experiencia que ya no tenga ganas de trabajar. Este es un

Vinculando la investigación y las políticas públicas en América Latina

www.vippal.cippec.org

trabajo muy duro, hay que levantarse todos los días muy temprano para trabajar muy fuerte en todos los retos y responsabilidades que se tiene.

LE: ¿Cuáles son las características personales o profesionales que debería tener un director de un think tank?

RS: En gran medida, *el director es el vocero de la institución. Entonces, tiene que tener una gran dosis de humildad, porque es el vocero del trabajo que hacen sus compañeros, no es experto en todos los temas. Es el vocero simplemente porque ocupa una posición que así lo implica, es una responsabilidad institucional. Entonces, creo que requiere de una enorme dosis de humildad y de poder trabajar en equipo. El director debe tener absoluta claridad de que la riqueza del conocimiento viene de los investigadores, y especialmente de los jóvenes. Simplemente, tiene que haber una persona con un poco más de experiencia y recorrido que sea el comunicador del trabajo de esta institución.*

LE: ¿Cómo se diseñó e implementó la transición en la dirección ejecutiva?

RS: Eso fue muy sencillo, creo que fue la transición más sencilla de la historia. *Las transiciones suelen ser un poco abruptas, porque alguien se va y hay que reemplazarlo. En cambio, yo decidí retirarme de la dirección ejecutiva, pero no de Fedesarrollo. Entonces, le di mucho tiempo al Board para que buscara mi reemplazo: hasta que no encontraron mi reemplazo y hasta que no se sintieron completamente cómodos con la persona que me iba a reemplazar, no se hizo.* Fue una transición súper sencilla, para mí muy afortunada, porque la persona a la que el Consejo Directivo decidió darle la responsabilidad de la dirección vio con buenos ojos que yo me quedara acá. *El hecho de que el director saliente permanezca también facilita la transición, pues estoy en la oficina de al lado y disponible para lo que el nuevo director quiera.* Naturalmente, requirió mi opinión sobre algunos temas. Pero no necesitaba muchos consejos, conoce bien a esta institución y tiene mucha experiencia.

LE: ¿Por qué decidió irse de la dirección y seguir ligado como investigador?

RS: Aunque esta no es una institución académica, yo siempre he creído que tiene algo parecido. Si se piensa en un departamento de una universidad, ser el decano es un gran honor y es un puesto rotativo. Usted llega allá y le toca hacer una cantidad de cosas que lo sacan de su rutina de trabajo, de investigación. Lo hace un tiempo, después regresa y alguien ocupa su posición. Entiendo la dirección de Fedesarrollo en ese sentido: es algo rotativo. *Me encanta lo que se hace en esta institución, el ambiente de trabajo, la libertad, la flexibilidad, que tienen todos los miembros de esta institución, excepto el director.* Entonces, creo que un período de tres años está bien. Pero me quedé acá, es la máxima prueba de lo mucho que me gusta esta institución.

La dirección ejecutiva conlleva unas responsabilidades tan grandes que no me permitía hacer nada distinto. Dio la casualidad de que cuando estaba pensando en retirarme de la dirección ejecutiva, me fue ofrecida una labor que me ha resultado tremendamente gratificante, pero que me consume muchísimo tiempo: ser representante en la comisión directiva de Ecopetrol, la segunda

Vinculando la investigación y las políticas públicas en América Latina

www.vippal.cippec.org

empresa más grande de América Latina. Esa labor es incompatible con un trabajo de tiempo completo, como lo es la dirección de Fedesarrollo. Entonces, he podido dedicarme a eso y las dos terceras partes de mi tiempo hago lo que típicamente hace un investigador de Fedesarrollo: tengo tres proyectos de investigación, que llevo adelante con mucho gusto, y que siendo director no tenía tiempo de hacer. Me gusta mucho lo que estoy haciendo en este momento, ojalá lo pueda hacerlo por un buen rato.

LE: Luego de pasar tantos años al frente de un think tank, ¿tiene una definición de los mismos?

RS: Pues hay muchísimas, controversiales. Hay think tanks políticos, think tanks gremiales. **No me suscribo a la idea de que haya una definición de think tank.** La quintaesencia de think tank en Colombia es Fedesarrollo. **Si le pregunta a cualquier persona de Fedesarrollo cuál es el ADN de la institución, le van a decir “nuestra independencia”.** Nuestra independencia política: no pertenecemos a ningún partido, no tenemos asociaciones con ningún gremio. Estamos tremendamente orgullosos de nuestra independencia. Dicho eso, **veo con enorme preocupación que no haya think tanks políticos. Los partidos políticos en nuestro país no tienen think tanks. Nos hemos creado la imagen de que lo correcto en un think tank es que sea independiente.** Añoro muchísimo lo que ocurre en todo el mundo en países desarrollados, en Estados Unidos por ejemplo, donde hay think tanks independientes, pero también hay think tanks claramente asociados a los partidos políticos. Eso es parte de la institucionalidad política que este país no tiene y que debería tener. **Creo que nuestros partidos políticos serían mejores, la política pública sería mejor, el debate de la política pública sería de más altura, si los partidos políticos se preocuparan por tener think tanks.** Fedesarrollo tiene la característica de ser independiente: eso no es una virtud, no nos hace ni mejores ni peores, nos hace distintos. Pero hacen falta de los otros think tanks, sin dudas.

Roberto Steiner

*Es economista por la Universidad de los Andes (Bogotá) y realizó estudios doctorales en la Universidad de Columbia. En Fedesarrollo ocupó los cargos de investigador, subdirector y director ejecutivo. Ha enseñado en la Universidad de los Andes, en Columbia University, en la Universidad Javeriana y en la Universidad Nacional. Ha escrito y editado varios libros y cuenta con numerosas publicaciones tanto en Colombia como en el extranjero.