



Universidad de Chile  
Instituto de la Comunicación e Imagen  
Escuela de Periodismo

Expansiva: el *'think'* tras el gobierno  
de Michelle Bachelet”

Memoria para optar al Título de Periodista

ALUMNAS: Nadia Cabello Farías  
Javiera Salinas Lizama  
PROFESORA GUÍA: Ximena Póo

Santiago, Chile  
2010

## **Agradecimientos**

Hace dos años en una conversación de pasillo surgió la idea de hacer juntas esta investigación. Entonces no pensamos en lo difícil que sería combinar nuestros horarios, nuestras ideas y nuestras ganas. Finalmente, tras meses de conversaciones, quejas, sobredosis de café y noches de insomnio, hoy podemos decir que lo logramos.

No podemos partir agradeciendo si no es a nuestras familias, por el apoyo y la paciencia durante este tiempo. Por aguantar nuestras rabietas, gritos y risas cuando la jornada se extendía más de la cuenta y nuestras cabezas ya no funcionaban como nos hubiera gustado. Gracias a nuestros padres y hermanos por apoyarnos durante toda la carrera y sobre todo ahora, en la recta final. Éste sueño es tan nuestro como suyo.

A todos nuestros amigos, especialmente a Maka, Nicol, Astrid, Andrés, Maca y René, por escucharnos, animarnos y hasta presionarnos cuando creímos que nunca lograríamos esto. Agradecemos profundamente sus consejos, críticas, palabras de apoyo y hasta sus retos. Entendemos que en ningún caso éste era un tema que los motivara o los entretuviera, pero aún así dedicaron gran parte del tiempo que compartimos para oír nuestros descargos cuando nos preguntaban lo que nunca queríamos escuchar “¿cómo van con la memoria?”.

Agradecemos a nuestra profesora guía, Ximena Póo. Primero, por recibirnos como memoristas cuando no sabíamos con quien podíamos contar para hacer este trabajo. Muchísimas gracias también por su gran entusiasmo cada vez que nos juntamos y por alentarnos cuando las entrevistas no resultaban y el panorama se ponía cuesta arriba.

Hacer una investigación así, ambas con trabajos demandantes y poquísimo tiempo libre, no fue fácil. Gracias, entonces, a nuestros jefes y colegas por darnos las facilidades para seguir con ellos y, a la vez, cumplir con esta memoria. Agradecemos su interés también por cómo avanzaba la investigación y por sus consejos con una mirada más distante, pero con experiencia.

Por último, agradecemos a las fuentes testimoniales que dieron sustento a este trabajo. Por hacerse un tiempo en sus agendas y recibirnos. Sin ellos, probablemente esta investigación no habría resultado.

Estaremos infinitamente agradecidas de todos quienes nos acompañaron en este proceso.

Nadia y Javiera  
Santiago, septiembre de 2010.

# Índice

Agradecimientos.....	2
Índice.....	4
Prólogo.....	5
Capítulo I. Los <i>think tanks</i> : Centros para pensar la sociedad desde la política para hacer creer .....	8
Capítulo II. Historia de Expansiva .....	30
Capítulo III. El hombre “duro” de Expansiva y Bachelet.....	49
Capítulo IV. El <i>think</i> tras el gobierno .....	64
Capítulo V. El futuro de Expansiva.....	85
Epílogo.....	112
Bibliografía.....	118
Fuentes testimoniales.....	124

## Prólogo

Desde los '80 en Chile, como en el mundo entero, tomó fuerza un tipo de agrupaciones que asumieron como misión reflexionar y pensar el país desde una óptica menos política y más intelectual. Se denominaron centros de pensamiento o *think tanks* (tanques de pensamiento) y su meta fue impulsar políticas públicas desde fuera de los partidos políticos, aunque reconociendo cercanía con uno u otro color político.

Sin embargo, durante la dictadura en Chile el libre pensamiento estuvo prohibido. Es por eso que esta tendencia cobró real importancia una vez retornada la democracia, en los '90. Desde entonces, varios grupos han aparecido con la tarea de aportar al debate público, algunos con mayor éxito que otros.

En marzo de 2001 se celebró el lanzamiento oficial de Corporación Expansiva. Lejos de perfilarse como un centro de pensamiento más dentro del espectro de *think tanks* chilenos, Expansiva inmediatamente comenzó a sobresalir. La elegancia de sus ceremonias, su trabajo sólo a través de una página *web* y el perfil de sus integrantes, todos con estudios en el extranjero, inmediatamente posicionó a la Corporación como un grupo de intelectuales de élite.

Si bien algunos de sus socios fundadores ya habían tenido antes acercamientos con el mundo de la política, lo cierto es que para la opinión pública nombres como Andrés Velasco, Pablo Halpern o Eduardo Bitrán eran prácticamente desconocidos.

A diferencia de los otros centros de pensamiento que se reconocen como progresistas y pro Concertación, como Chile 21 o el Instituto Igualdad, Expansiva logró hacerse de un lugar en los medios de comunicación y en los debates políticos y sus expertos se hicieron escuchar, influencia que de la que en Chile históricamente han gozado los *think tank*

ligados a la derecha, como Libertad y Desarrollo.

Pero su momento de gloria Expansiva lo vivió cuando en 2006 Michelle Bachelet asumió la presidencia y en su gabinete de ministros se posaron cuatro expansivos: Andrés Velasco en Hacienda, Vivianne Blanlot en Defensa, Eduardo Bitrán en Obras Públicas y Karen Poniachik en Minería y Energía. Con ellos, se instaló también en el aparato estatal otro grupo de investigadores de Expansiva que participaron en comisiones y consejos en distintas áreas, pero con principal presencia en temas económicos, salud y educación; todos éstos ejes del programa de gobierno de Bachelet.

La prensa de entonces reconoció en Expansiva una especie de "quinto partido de la Concertación" y vio en Andrés Velasco al hombre fuerte del gobierno. Indiscutible fue su influencia y el hecho de que se convirtiera en uno de los tres ministros que se mantuvo durante toda la gestión de Bachelet -además de Paulina Urrutia en Cultura y Patricia Poblete en Vivienda- demostró la confianza que tenía la ex presidenta en él.

¿Cómo lograron los expansivos esta presencia en el Gobierno? ¿Qué papel jugaron en la administración de la única presidenta mujer del país? ¿De qué forma pusieron en sello del pensamiento de Expansiva en las políticas públicas que impulsó ese gobierno?

En este reportaje de investigación responderemos estas interrogantes haciendo un recorrido por los principales hitos que marcaron la historia de Corporación Expansiva y dando a conocer quiénes son y cuál es el pensamiento de los “expansivos” que llegaron al poder.

Pero para abocarnos a Expansiva antes es necesario conocer cómo está estructurado el mundo de los *think tanks* en Chile, cuál es su función y de qué manera trabajan para contextualizar en qué lugar Expansiva logró convertirse en el centro de pensamiento donde había que estar.

Finalmente, daremos a conocer qué pasó con este *think tank* una vez que llegaron a la cúspide de la influencia pública y cómo han sorteado la pérdida del gobierno de la Concertación, de manera de establecer el nuevo desafío y camino a seguir para mantener el estatus adquirido.

# Capítulo I

## Los *think tanks*: Centros para pensar la sociedad desde la política para hacer creer

### **Pérdida de influencia de los partidos políticos y surgimiento de los centros de pensamiento**

Históricamente los partidos políticos han tenido gran importancia en el desarrollo de Chile. Tal como lo ha planteado el sociólogo Manuel Antonio Garretón, estos son la “espina dorsal” de la sociedad chilena y han concentrado el debate de ideas desde el inicio de la vida política del país.

No obstante, siendo Chile un país básicamente partidista, durante el siglo XX comenzó a surgir una nueva clase de pensadores en la vida pública y la sociedad: los llamados tecnócratas. Claves en la década del '20 para la reforma del aparato del Estado y la industrialización, en los '60 jugaron un rol de ideólogos del desarrollo en su participación en Corporación de la Reforma Agraria (Cora), Oficina de Planificación (Odeplan) y la misma CEPAL<sup>1</sup>.

Pero septiembre de 1973 cambió la forma de hacer política en Chile. Como consecuencia del golpe de Estado y la dictadura que se extendió por 17 años, la relevancia de los partidos desapareció al igual que varios de sus integrantes. La única forma de seguir influyendo en las ideas y ser oposición fue mediante la acogida en centros que en papel estaban desligados de la política y caían en el ámbito académico.

---

<sup>1</sup> Silva, Patricio. Los tecnócratas y la política en Chile: Pasado y presente. Revista de Ciencia Política. Volumen 26, N°2, 2006. Pp 175 a 190.

“Durante toda la dictadura una parte importante de las personas que después fueron las que compusieron el contingente técnico de la Concertación se refugiaron en ciertos centros u Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), que eran centros de pensamiento que se crearon en esa época precisamente porque estas personas no tenían otra salida para trabajar en sus profesiones, sobre todo en esa época tan dura, cuando era casi imposible tener un trabajo si tú eras de izquierda o eras opositor al Régimen Militar”, explica Vivianne Blanlot, ex ministra de Defensa del gobierno de Michelle Bachelet y fundadora de Corporación Expansiva.

Fue así como surgieron estas ONGs que buscaban financiamiento para realizar investigaciones en otras agrupaciones internacionales. “Así la capacidad pensante de esta gente sobrevivió a la Dictadura. De ahí salió el semillero que después trabajó en los gobiernos de la Concertación”, asegura Blanlot.

Si bien la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso) funcionaba en Chile desde 1957, a fines de los '60 y durante los '70 tomó más fuerza. A sus aulas llegaron varios intelectuales de izquierda a cobijarse en este organismo que se definía como un espacio donde primaba el carácter académico, regional y autónomo. Dentro de sus objetivos estaba promover la investigación, la docencia, la difusión científica y cooperación técnica en el campo de las ciencias sociales, por lo que ese espacio se utilizó para llevar a cabo la discusión política -disfrazada de actividad académica- que no se podía dar en la calle y menos en los partidos políticos prohibidos por la Dictadura.

Pese a las condiciones adversas, en 1976 nació como una organización privada sin fines de lucro la Corporación de Estudios para Latinoamérica (Cieplan), con el fin de aportar a la innovación de las políticas públicas en Chile y América Latina. Alejandro Foxley fue el artífice y fundador del centro de pensamiento que sería considerado pionero en su género.

Con él trabajaron varios íconos del movimiento que luchó por el retorno a la democracia, e incluso se le consideró como la cuna de ideas para el programa político de Patricio Aylwin. “En sus filas surgieron los principales artífices de la estrategia de crecimiento económico con equidad social y con apertura al comercio mundial ejecutada en Chile desde 1990 hasta la fecha”, reconocen en su página web.

De hecho, el cientista político Patricio Navia reconoce que este *think tank* fue importantísimo para la oposición a la dictadura y dentro de él se pensaron “muchas de las políticas que luego implementó la Concertación cuando estaba en el poder”.

Sin embargo, el trabajo para estas instituciones no fue fácil y Cieplan o Flacso, también recibieron el peso de la oposición al régimen de Augusto Pinochet (1973-1990). La falta de libertades, la censura y la persecución política hicieron que el trabajo de los que se pueden considerar los primeros *think tanks* chilenos se mantuviera acallado o con poca incidencia pública por aquellos años.

Pero la creación de ONGs no fue exclusivamente de la oposición. Dentro de la derecha gobernante también surgieron tecnócratas que trabajaron para dar cuerpo al andamiaje ideológico y económico de la Dictadura.

Los “Chicago Boys” fueron el punto de partida para organizaciones ligadas a la derecha del espectro político chileno. En ese grupo de economistas de corte liberal, que realizaron sus estudios en la universidad estadounidense de Chicago bajo la dirección de los académicos Milton Friedman y Arnold Harberger, se reconocen las bases de los que luego dieron lugar al Instituto Libertad, la Fundación Jaime Guzmán y Libertad y Desarrollo.

Fue durante la década de los '80 cuando los centros de pensamiento, también conocidos con el término estadounidense *think tanks*, comenzaron a tomar fuerza.

“Los centros de pensamiento son muy importantes, porque terminan entregando los marcos conceptuales para el diseño y la implementación de las políticas públicas. Los gobiernos, por la naturaleza de lo que hacen, tienen siempre una tendencia más a ejecutar que a ir pensando cosas”, explica Navia.

Lejos de ser un fenómeno local, durante las últimas décadas los centros de pensamiento han alcanzado notoriedad e influencia en todo el mundo. Y no sólo eso, también se interrelacionan entre sí formando redes de contacto entre distintos continentes, con realidades nacionales diferentes unas de otras, pero con ciertas similitudes.

Una de esas semejanzas es que en todo el globo son los centros de pensamiento que promueven ideas neoliberales los que han tenido mejor desarrollo, algo que se puede observar también en Chile con Libertad y Desarrollo y la Corporación Expansiva, que han adquirido prestigio y que forman parte de redes internacionales de cooperación.

Para Daniel Mato, doctor en Ciencias Sociales de la Universidad Central de Venezuela, las ideas neoliberales alcanzan este alto nivel de influencia porque son promovidas por redes altamente cooperativas y “numerosos centros de investigación y difusión de ideas (neo)liberales a los que sus participantes suelen llamar *think tanks*, fundaciones privadas, empresarios y cámaras empresarias, dirigentes políticos y sociales, economistas, sociólogos, politólogos y otros profesionales, profesores universitarios y otros educadores, escuelas universitarias de economía, negocios y comunicación, periodistas y otros formadores de opinión pública, así como de algunos periódicos y revistas”<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Mato, Daniel. Redes de “think tanks”, fundaciones, empresarios, dirigentes sociales, economistas, periodistas y otros profesionales en la promoción de ideas (neo)liberales a escala mundial. En su: Políticas de economía, ambiente y sociedad en tiempos de globalización. Caracas, Venezuela. 2005. Pp. 131-132.

Entre ellos se apoyan, comparten investigadores, documentos, incluso recursos. Promueven transformaciones sociales asociadas a ideas de democratización de la vida económica, social y política de las sociedades en términos de etnicidad, raza, multiculturalismo, género, orientación sexual, fomento de iniciativas micro-empresariales, seguridad urbana y otras demandas y propuestas sociales ampliamente difundidas y aceptadas que se asocian a ideas de “democracia” y “libertad”, que aparecen en oposición a la “intervención estatal en la economía” y al “autoritarismo del Estado”. Tanto es así que ya forman parte del sentido común de amplios grupos de la población mundial.

“Si bien es cierto que existen casos en los cuales políticas económicas (neo)liberales fueron aplicadas por la fuerza (como por ejemplo en Chile en tiempos de Pinochet), también es cierto que no en pocos casos son parte del sentido común de grupos de población y eventualmente incluso de mayorías electorales y no sólo de ciertos partidos políticos y grupos empresarios (...) un ejemplo es la continuidad de políticas “neoliberales” en el Chile post-Pinochet”<sup>3</sup>.

En algunos casos, dice Mato, la influencia que alcanzan estas ideas, incluso en las urnas, tiene que ver con la aplicación de políticas sociales compensatorias asociadas a los programas de ajuste y al papel de ciertos medios de comunicación, e incluso, con el de periodistas y otros operadores de la comunicación social.

Para Blanlot la gran ventaja de esta forma de hacer política es el mérito de “traspasar conocimiento de gente con más experiencia hacia personas jóvenes que están entrando en los temas públicos” sin el peso que significa el militar en un partido político.

Es básicamente esta característica la que genera cierto resquemor entre los más puristas

---

<sup>3</sup> Op. Cit. Mato, Daniel. P. 136.

defensores de la vida política basada en la orgánica partidista, quienes ven en los tecnócratas a personas poco capacitadas para desempeñarse en el mundo de las negociaciones que van más allá del ámbito puramente técnico y que busca consensos.

Ante la relevancia adquirida en los últimos 20 años, los partidos son cada vez más críticos con los personajes que nacen de los “tanques de pensamiento”. ¿Tradicionalismo puro o ataques que revelan un sentimiento de amenaza?

“No creo que estos (*think tanks*) amenacen a los partidos políticos, porque ellos son centros de poder, de formación de poder. Si bien, en general, tienen núcleos de intelectuales que hacen propuestas y trabajan la parte programática, un partido político es mucho más que la pura reflexión”, expuso Blanlot.

Sin embargo, la disputa entre partidos y centros de pensamiento quedó de manifiesto a casi tres meses de finalizado el gobierno de Michelle Bachelet, cuando el ex ministro de Defensa Francisco Vidal criticó directamente a tecnócratas de la pérdida de la Concertación en las elecciones de enero pasado.

El domingo 6 de junio, el diario El Mercurio publicó una entrevista donde Vidal dejó en evidencia la disputa ideológica que cruza a la Concertación entre la importancia de la política partidista y la tecnocracia, principalmente practicada por los think tanks y en el caso del gobierno de Bachelet, por los integrantes de Expansiva que llegaron al gobierno.

“La Concertación debe hacer su propio ‘nunca más’ y evitar que un gobierno suyo sea dominado nuevamente por tecnócratas”, criticó el ex vocero de gobierno, junto con aludir directamente a la figura del ex ministro de Hacienda, Andrés Velasco, como uno de los artífices de la pérdida de adhesión con el conglomerado, debido a la visión extremadamente liberal que manejó “políticas equivocadas”.

La respuesta del hombre fuerte del gobierno de Michelle Bachelet no se hizo esperar. Exactamente una semana después, y por el mismo medio, Velasco acusó a Vidal de querer liberarse de cualquier responsabilidad por el fracaso en la candidatura de Frei y la labor de los partidos en los 20 años de gobierno de la Concertación.

Según el economista, la gente penalizó con el voto la “política pequeña”, el populismo y la demagogia, por lo que la autocrítica debía partir por cada persona. Con esas declaraciones, Velasco dejaba en claro que los partidos también formaron parte del baile que terminó con un tropezón ante Piñera.

“Vidal dice que algunos no representamos la historia ni la génesis de la Concertación ¿Y quién es él para decir eso? (...) hay cientos o miles de profesionales chilenos sin militancia que se han sacado la mugre por décadas en lo mismo. No le admito a nadie la superioridad para pretender decidir unilateralmente quién pertenece o no”, afirmó Velasco.

La polémica, lejos de quedar zanjada, evidenció los constantes roces entre quienes trabajan para llegar al poder y ven con recelo a quienes piensan las ideas fuerza para que un gobierno trabaje y aplique en su necesidad de llevar a un país a buen puerto.

“Hay una tensión difícil, porque los políticos ganan las elecciones. Tienen el trabajo en terreno, pero no necesariamente son los mejores para hacer las políticas públicas (...) Ambos se necesitan, porque tú no puedes implementar políticas sin ganar las elecciones”, dice Navia.

No obstante, la distancia que los partidos pretenden tomar de los centros de pensamiento también es agradecida por esta forma alternativa de influir en las políticas públicas y en la toma de decisiones, ya que así los *think tank* dan una imagen de imparcialidad y objetividad

con la que sus críticos no cuentan.

Sin embargo, la ex ministra Blanlot reconoce que, aunque no quieran, la relación entre *think tanks* y partidos políticos es bastante cercana, ya que “muchos centros tienen su origen en ciertos grupos políticos como Cieplan, el Centro de Estudios del Desarrollo o Chile 21, pero que de todas maneras tienen esta mezcla de la reflexión más académica y el mundo político”.

En cambio para María de los Ángeles Fernández, directora ejecutiva de Chile 21, la explicación para la rivalidad entre la política tradicional y estos centros nace a partir de lo que los partidos dejaron de hacer en el día a día.

“Si en algún lugar todavía hay mística política es en este tipo de centros. Aquí hay mucha gente que se acerca y ad honorem da sus ideas (...) Los partidos políticos no están cumpliendo su función hoy día de educación política, de ser un lugar donde se piensan las políticas públicas, entonces ese tipo de actividad se desvía, circula por acá y se canaliza a través de este tipo de centros”, señaló Fernández.

A pesar de las distintas consideraciones en torno a esta manera de influir en las políticas públicas es un hecho que los *think tanks* llegaron a Chile para quedarse y para configurar un panorama casi tan polarizado como el espectro de partidos políticos que hoy existen en Chile.

“Los centros de pensamiento están compuestos por la gente que está pensando cómo gobernar, a diferencia de los partidos que generalmente piensan cómo ganar elecciones. Ambas cosas son importantes y pueden ser potencialmente complementarias”, añade Navia.

## **Cómo está configurado hoy el escenario de *think tanks***

A partir del año 1990, con el fin de la Dictadura, en Chile se generaron condiciones mucho más propicias para la instalación de centros de pensamiento. “Se entiende que la democracia es un sistema político que provee más libertad y tolerancia para la discusión de ideas que un contexto autoritario”, explica María de los Ángeles Fernández, directora ejecutiva de Chile 21.

Para Vivianne Blanlot, “estos *think tanks* son diferentes unos de otros, hay una variedad de figuras. Hay algunos que son mucho más académicos, otros que son una mezcla de académico con político y otros que tienen pertenencia política muy clara y, por lo tanto, hacen reflexión a partir de la ideología”.

Los centros de pensamiento que se gestaron en las últimas dos décadas se ubicaron a lo ancho de todo el espectro político. Algunos están vinculados a lo que hoy se conoce como la Coalición por el Cambio (conglomerado de partidos derecha, Renovación Nacional y Unión Demócrata Independiente). María de los Ángeles Fernández reconoce que estos se han caracterizado por ser muy pocos, eficientes, con altos ingresos y con una muy buena relación de trabajo entre ellos y con los partidos políticos.

Esa organicidad es una de las principales características que los diferencia de los centros de pensamiento ligados a la Concertación, donde hay gran variedad, algunos más débiles que otros, compiten entre sí y no trabajan de manera coordinada.

“Los *think tanks* de la Concertación son reflejo de los problemas que tiene el conglomerado hoy día. Uno dice por qué estos centros no son tan demandados por la bancada concertacionista como lo son los centros de derecha por sus bancadas y es que nuestros

centros de pensamiento no han nutrido de los insumos fundamentales para legislar porque lo hacía el Gobierno, que entregaba las bases, los lineamientos y las claves a los parlamentarios de sus partidos”, sostiene Fernández.

La situación expuesta por la directora de Chile 21 no ocurriría en la Coalición por el Cambio –al menos hasta antes de que la derecha llegara al Gobierno– donde son los *think tanks* los que proveen de estudios e ideas que sirven a sus parlamentarios en la discusión política.

Libertad y Desarrollo lleva dos décadas alimentando a los líderes de Renovación Nacional (RN) y la Unión Demócrata Independiente (UDI), con estudios, diagnósticos y propuestas en distintos ámbitos como justicia, programas sociales de salud y educación; cultura y economía.

LyD fue fundado en 1990 como un centro de estudios e investigación privado, que se define como “independiente de todo grupo político, religioso, empresarial y gubernamental que se dedica al análisis de los asuntos públicos promoviendo los valores y principios de una sociedad libre”, según la información oficial expuesta en su página web. Eso sí, no temen en reconocer que promueven el desarrollo económico basándose en una economía de libre mercado. En su consejo figuran nombres como Juan Andrés Fontaine, Felipe Larraín y Patricia Matte, todos ellos hoy ministros de Estado de la administración de Sebastián Piñera.

“Como Libertad y Desarrollo hemos establecido una concepción básica de nuestra manera de enfocar nuestras políticas públicas que es la más absoluta independencia. Ahora, si uno tiene el ánimo de que esa concepción tenga un proceso de implementación práctica, el contacto con los partidos políticos, con quienes tienen que tomar las decisiones políticas, aparecen como fundamental si no quedaría como un muy noble propósito o un muy

importante escrito para la historia, pero que desde el punto de vista de la eficacia práctica se perdería por completo. Evidentemente nuestra cercanía es mayor con los partidos de la centro derecha”, explica el director ejecutivo de LyD, Carlos Cáceres.

A diferencia de Libertad y Desarrollo, que no reconocen una unión especial con los partidos de derecha en Chile durante su gestación, el Instituto Libertad nació desde Renovación Nacional y parte de su trabajo está destinado a ese partido. En la publicación mensual *Perspectiva*, este centro analiza la actualidad económica y “se distribuye a parlamentarios y dirigentes del Partido, y a colaboradores externos, además del intercambio con otros centros de documentación”, según se informa en su página web.

En las salas del Instituto Libertad se gestó gran parte de la campaña presidencial de Sebastián Piñera. Incluso su ex directora ejecutiva, María Luisa Brahm, estuvo al mando del grupo Tantaucó, los 120 técnicos que trabajaron por unos tres años en el programa de gobierno del empresario. Su nuevo director ejecutivo, Michael Black, ocupó la vacante que Brahm dejó libre al asumir su cargo como Asesora Comunicacional de La Moneda.

El tercer *think tank* de relevancia en el actual oficialismo es la Fundación Jaime Guzmán, corazón de la UDI. Bajo la memoria del fundador del gremialismo y ex senador, asesinado en 1991, la fundación se ha caracterizado por hacer una labor silenciosa, pero efectiva dentro de la élite política.

“En la Fundación Jaime Guzmán trabajan con jóvenes, en capacitación. Es un trabajo quizás menos glamoroso a nivel de la prensa, pero no por ello menos eficaz en lo que tiene que ver con la socialización política y la reproducción de ideas”, dice María de los Ángeles Fernández, de Chile 21.

A pesar de que también ha sido desmembrado por el nuevo gobierno, al llevar a algunos de

sus integrantes a formar el nuevo cuerpo a cargo de Chile, el nuevo investigador a cargo del centro, Jorge Jaraquemada, reconoció a La Nación Domingo que seguirán en la senda de potenciar la vocación pública, pero en pos del gobierno de Piñera.

“Tenemos ciertos objetivos de largo plazo. El principal es estimular y acompañar estas vocaciones, eso trasciende el que hoy la gente que piensa como nosotros esté en el gobierno. Hemos estimulado a gente cercana a la fundación a que forme parte de una red de profesionales, que tiene más de 900 nombres que estamos poniendo a disposición de los distintos ministerios, subsecretarías y servicios”, señaló Jaraquemada el 11 de abril pasado.

Por el lado de la Concertación, Chile 21 es uno de los *think tanks* emblemáticos. Sus socios fundadores son el ex presidente Ricardo Lagos y el ex senador Carlos Ominami. “Nuestros principios son los del pensamiento progresista: libertad, democracia social, participación ciudadana y una economía que incluya a todos. Por ello mantenemos una relación amistosa, pero independiente, con los gobiernos y con todos los partidos de la Concertación. Nos interesa llegar a la opinión pública y a las organizaciones de la sociedad civil en la búsqueda y la construcción del futuro común”, versa su carta de presentación en la página *web*.

Su actual directora ejecutiva, María de los Ángeles Fernández, reconoce que “somos un centro que nace vinculado al mundo laico progresista que es el Partido Socialista, Partido por la Democracia (PPD) y, en menor medida, el Partido Radical”. Hoy, en el ámbito político Chile 21 aparece más ligado a la figura de Ominami que a la del ex presidente.

El Partido Socialista, en tanto, creó en 2005 el Instituto Igualdad cuyos objetivos son “la contribución al fortalecimiento de las instituciones democráticas y republicanas de Chile, y la difusión de las ideas democráticas en un marco de igualdad social, crecimiento económico con bienestar, integración y cohesión social, con respeto pleno de la pluralidad

y la libertad”.

Por sus filas han pasado varios ex ministros de la República, entre ellos Clarisa Hardy, Álvaro Erazo, José Miguel Insulza y Germán Correa. En el Instituto Igualdad reconocen que mantienen una red activa con políticos y académicos tanto de Chile como del extranjero, además de tener nexos con otras instituciones del mismo color político de América Latina y Europa.

Más reciente es la creación de la Corporación Proyectamérica. Fundada en 2006, este *think tank* se formó con el objetivo de ser un “centro de diálogo anclado en la sociedad civil; dedicado al debate de ideas sobre el desarrollo de Chile y América Latina; la calidad política y las modalidades de su inserción en el mundo global”. Destacar, además, los logros de los gobiernos de la Concertación es otra de las metas de este centro de pensamiento.

Con los años, Proyectamérica se ha transformado en el semillero de los “nuevos rostros” de la Concertación, abriendo espacio para la renovación de sus figuras, objetivo que luego de perder la elección presidencial de 2010 cobra cada vez más fuerza en ese conglomerado. Allí participan Claudio Orrego, Marcelo Díaz, Ricardo Lagos Weber y Felipe Harboe, entre otros.

Dentro de este panorama, surgió en 2001 Expansiva, un centro que en pocos años alcanzó la relevancia necesaria como para que gran parte de sus principales socios, como Andrés Velasco, Pablo Halpern, Jorge Marshall, Viviane Blanlot y Eduardo Bitrán, entre otros, participaran del comando de Michelle Bachelet en 2004 y llegaran a cargos ministeriales en 2005.

Con el objetivo de influir a través de las ideas, Expansiva se define como un *think tank* que

procura “ser una plataforma que vincula y pone en contacto a profesionales de diferentes disciplinas en torno a la discusión, análisis y propuestas sobre políticas públicas, entregando a libre disposición de la sociedad el intercambio surgido a partir de nuestras actividades e investigaciones”.

La notoriedad obtenida por Expansiva en los medios de comunicación lo llevó a ser considerado como el quinto partido de la Concertación y el tercer centro de pensamiento con mayor influencia en Chile, tras Libertad y Desarrollo y el Centro de Estudios Públicos (CEP).

Precisamente éste último pertenece a otro grupo de centros de estudio que hacen lo imposible por desmarcarse de cualquier tinte político. Y es que su función primordial es influir en la opinión pública a través de estudios y encuestas de opinión de los temas más diversos, aunque los sondeos de aprobación de los políticos es por lejos su principal tarea, lo que los ha llevado a ser considerados en la elite económica y política del país como los termómetros de la sociedad. Ellos son el CEP y el Centro de Estudios de la Realidad Contemporánea (Cerc).

El CEP fue fundado en 1980 como una fundación privada sin fines de lucro, ligada a los principales grupos económicos del país y marcada por una visión liberal tanto de la política como de la economía. Dentro de su directorio han pasado figuras como Eliodoro Matte y dentro de sus consejeros destacan Guillermo Luksic y Roberto de Andraca, destacados empresarios.

La finalidad de este centro “es el estudio y difusión de los valores, principios e instituciones que sirven de base a una sociedad libre”, dice en su página web. Es por eso que más bien mantiene un rol orientador de la opinión pública y de la toma de decisiones, aunque también posee un equipo de investigadores que escriben de temas de la actualidad

nacional.

“En ningún país de Latinoamérica hay un centro de pensamiento que cuya encuesta sea el indicador fundamental para tomar decisiones y definir la elección a candidatos de la presidencia, como ocurre con el Centro de Estudios Públicos. Tiene una influencia concreta en las decisiones que toma la elite política”, reconoce María de los Ángeles Fernández.

Tan lejos ha llegado su influencia, que los ex presidentes Ricardo Lagos y Michelle Bachelet agendaron visitas a las inmediaciones del centro, como una de sus primeras actividades una vez investidos con el cargo de jefes de Estado.

En tanto, el Centro de Estudios de la Realidad Contemporánea, de Carlos Huneeus (democratacristiano), se creó en 1986. Desde entonces se dedica principalmente a realizar estudios de opinión pública especialmente respecto del desarrollo político y los cambios económicos en el país. Cuatro veces al año el Cerc hace encuestas a nivel nacional para conocer la opinión de la población sobre los principales temas que marcaron la contingencia del trimestre anterior.

Cada vez que se publica una encuesta del CEP o del Cerc, la clase política y los medios de comunicación están en alerta. Los resultados marcan la pauta e influyen en los discursos de Gobierno y oposición. Pueden alimentar los halagos hacia ciertos personajes o transformarse en la razón, por ejemplo, para hacer cambios en los gabinetes. Se trata de una poderosa herramienta que les permite influir con fuerza a estos dos centros de pensamiento cada cierto tiempo y poner sus temas en la palestra.

Luego de una tradición de *think tanks* dedicados a desvincularse de la política partidista y pensar Chile con miras a instalar debates y generar proyectos que lleven al país al desarrollo, surgieron otras fundaciones encargadas de mantener vivo el patrimonio de los

ex presidentes de la Concertación, idea que tomó más fuerza cuando Sebastián Piñera ganó las elecciones y llevó a la coalición de derecha al gobierno por primera vez, de manera democrática, desde 1958.

Es así como existe la Fundación Eduardo Frei, dedicada a promover “la obra y el pensamiento humanista cristiano” de los presidentes Eduardo Frei Montalva (1964-1970) y Eduardo Frei Ruiz-Tagle (1994-2000).

Para cuidar el legado del ex mandatario Ricardo Lagos (2000-2006) nació Democracia y Desarrollo, una organización destinada a poner a disposición de la sociedad los discursos, intervenciones y obras realizadas por el ex presidente, así como incentivar “cualquier acción que tenga relación con la expandir la democracia”, señala su directora ejecutiva Clara Budnick.

En Democracia y Desarrollo reconocen que son un *think tank* atípico, aunque aseguran que contribuyen a la sociedad en cuanto tienen ideas distintas y generan concursos entre jóvenes, además de discusiones y seminarios. Sin embargo, carecen de publicaciones de documento o investigaciones.

Finalmente, de esta nueva camada de centros, apareció la fundación Dialoga, ligada a la ex presidenta Michelle Bachelet (2006-2010). Esta organización informa sobre las actividades que desarrolla la ex mandataria, junto con perseguir el objetivo de “aportar a Chile ideas, reflexiones, diálogo y acciones concretas, todas ellas desde los principios de la centro izquierda”, según indica su página web.

“Nos proponemos ser un espacio de diálogo que estimule el debate y la acción para seguir avanzando hacia un país más justo y más humano. Queremos que esta sea una casa común de las fuerzas de centroizquierda, un lugar donde se expresen el pluralismo y la diversidad,

un espacio para todos los que se sienten representados con los valores libertarios e igualitarios del progresismo y quieren contribuir al desarrollo futuro de Chile a través de la reflexión y, también, de la acción en terreno”, señaló Bachelet en el discurso de inauguración de Dialoga.

A pesar de proteger la labor realizada durante el gobierno de la ex presidenta, la fundación es una de las que se acerca más a la definición natural de *think tank* al publicar *papers* y realizar talleres de formación de nuevos liderazgos. Dentro de esta labor destaca la participación de figuras que acompañaron a Bachelet durante su administración y que pasaron por otros centros, como Clarisa Hardy (directora ejecutiva de Dialoga), Carolina Tohá, Ingrid Antonijevic, Patricia Poblete y Ernesto Ottone, entre otros.

### **Cómo funcionan los centros de pensamiento**

“Silenciosamente, nutren de contenido a los políticos. De la misma manera, realizan estudios y forjan estrategias para anticiparles los probables escenarios a los candidatos. Las ideas novedosas, el cambio y los ajustes a la continuidad salen de estas fuentes académicas, pero con vinculación partidaria”<sup>4</sup>. Ya en 2005 la prensa reparaba en la función estratégica que cumplen los centros de pensamiento en el país.

“Un centro de pensamiento elabora propuestas, planteamientos, documentos, reflexiones en materias de políticas públicas viendo un poco lo que es el acontecer del país”, explica María de los Ángeles Fernández, directora ejecutiva de Chile 21.

Sea cual sea la ideología política de los centros de pensamiento, la mayoría mantiene una orgánica similar. Son corporaciones sin fines de lucro organizadas en un directorio y un

---

<sup>4</sup> Los centros detrás de las campañas. El Mercurio, Santiago, Chile, 10 mayo, 2005. C-3.

consejo ampliado de intelectuales expertos en distintas materias que trabajan en comisiones. Economía, salud, educación y pobreza son temas transversales que están presentes en todos los *think tanks* del país.

¿Su misión? Posicionar temas e influir en el debate de políticas públicas. “Todos los *think tanks* buscan influir en la agenda pública, en el debate, en los que toman decisiones, buscan inclinar preferencias en materia de opinión, pero también de legislación concreta a favor de su visión de mundo, de sus orientaciones”, explica Fernández.

Es por eso que les resulta fundamental no sólo la elaboración de documentos, sino también la exposición de éstos. Los salones de eventos de hoteles y universidades, Casa Piedra, el Estadio Banco Estado, son algunos de los escenarios predilectos de los *think tanks* para organizar sus reuniones, ya sean seminarios o jornadas de reflexión. A estas presentaciones no sólo son invitados sus socios, pues dentro de los centros de pensamiento destacan la necesidad de generar discusión e interactuar con “la competencia”, expertos de organizaciones internacionales, políticos e incluso personeros de gobierno como parte de su contacto con la realidad.

Más allá de darse a conocer, estas actividades son también la oportunidad que tienen los centros de pensamiento para establecer sus redes de contacto y, de esa manera, influir con sus contenidos.

“Yo creo que uno de los propósitos de los centros de estudio es establecer redes en los distintos estamentos de la sociedad chilena: con los sectores de gobierno, con sectores en el parlamento, redes con los distintos poderes del Estado y con los organismos vivos de la sociedad, ONGs, o entidades que agrupan instituciones en la parte más privada, como la SOFOFA, en el caso de la producción; la CUT, en el caso del trabajo”, reconoce Carlos Cáceres, director ejecutivo de Libertad y Desarrollo.

De una forma más privada, los centros de pensamiento nutren de contenido a las bancadas políticas de los partidos, dependiendo del sector con el que se identifique el *think tank*. Las campañas presidenciales o parlamentarias son las excusas perfectas para que se de el acercamiento entre tecnócratas y políticos, para hacerles llegar a estos últimos estudios y propuestas de políticas públicas.

Sin ir más lejos, detrás de la campaña de Sebastián Piñera, Libertad y Desarrollo y el Instituto Libertad trabajaron codo a codo con los políticos. Lo mismo ocurrió en las anteriores elecciones presidenciales donde por un lado los centros de pensamiento ligados a la derecha apoyaban con contenidos a Sebastián Piñera, mientras Chile 21, el Instituto Igualdad y Expansiva trabajaban en el programa de gobierno de Michelle Bachelet.

Pero no basta con el contacto directo. Las apariciones en los medios de comunicación de personas ligadas a los centros de pensamiento son casi tan importantes como sus publicaciones. Es por eso que la mayoría de los *think tanks* posiciona a alguna de sus figuras como columnistas en medios escritos o panelistas en programas radiales o de televisión. A su vez, algunos centros como Libertad y Desarrollo ya han ganado cierto prestigio, por lo que sus estudios también son recogidos por la prensa.

En ese sentido, María de los Ángeles Fernández admite que “aquí los centros de pensamiento son muy buscados por los medios, son reconocidos y respetados. En Chile, al menos en la esfera política y en la esfera de los medios de comunicación los centros de pensamiento están bastante bien instalados y reconocidos”.

Y si no logran todas las apariciones en la prensa que les gustaría, los centros de pensamiento han desarrollado en sus respectivas páginas web donde se puede acceder a todos sus documentos, columnas y calendario de actividades en distintos formatos (textos,

audios, videos).

“Hoy día existen muchos medios de comunicación que no son los tradicionales, esa es una gran diferencia con los años ’80. En esa época la dificultad para comunicar lo que estos centros hacían era impresionante. Hoy, con Internet, es prácticamente imposible que haya censura y la difusión es más fácil. No son iguales a los medios tradicionales, porque no tienen el mismo alcance, pero ya lo tendrán. Veremos un fenómeno interesante donde la fuente de discusión de los centros estará en los medios electrónicos. Esa difusión hace que, necesariamente, los medios tradicionales acojan la discusión, porque sino quedarán fuera”, dice Vivianne Blanlot.

En cuanto al financiamiento, los *think tanks* lo obtienen de diversas fuentes. El aporte de sus socios es la primera fuente de ingreso que adquieren. Sin embargo, los centros de pensamiento han encontrado otras formas de generar ingresos, como es el caso de LyD y sus suscriptores. También los aportes de fundaciones extranjeras representan una fuente de financiamiento. Las fundaciones Ford, Heritage y el Keiton Institute son algunas de las organizaciones que destinan dinero a los centros de pensamiento nacionales.

“Los centros de derecha tienen un buen porcentaje de financiamiento privado y también tienen un buen financiamiento por parte de sus parlamentarios que son muy disciplinados y como ellos les sirven con documentos con sus propuestas, los parlamentarios hacen uso de su asignación parlamentaria (que tienen dos millones cada uno)”, explica Fernández.

La Sociedad Mont Pelerin (Suiza), la Atlas Economic Research Foundation (Inglaterra) y el Institute of Economic Affairs (Estados Unidos) son tres instituciones neoliberales emblemáticas que se han encargado de apoyar a otros centros de estudios en todo el mundo. Incluso las tres organizaciones comparten nombres de sus directorios y programas de investigación. Dan apoyo logístico a países en desarrollo y se instalan directamente dentro

de instituciones nacionales. En Chile, por ejemplo, la Atlas Foundation fue recibida por Libertad y Desarrollo.

Y como parte de sus actividades de extensión, estas fundaciones entregan premios a otros institutos. En 2004, la Atlas Foundation estableció un programa de premios Templeton en Promoción de la Libertad. Más de 140 institutos de más de 50 países compitieron. En Chile, Libertad y Desarrollo ganó una de las quince menciones honrosas y recibió una donación de 5 mil dólares para invertir en su quehacer.

Es dentro de este contexto y características de funcionamiento interno de los *think tanks* que Expansiva destacó a pocos años de su creación. De 2001 a 2005, este centro logró instalarse como uno de los más relevantes, gracias a la proyección de sus figuras y su distendida relación con la prensa, a diferencia de otros centros como el CEP o Libertad y Desarrollo, cuya importancia e influencia se debe a una basta trayectoria.

En sólo cinco años, Expansiva pasó de cenas casuales entre sus integrantes a consolidarse como una red de trabajo que logró ubicar su proyecto con pretensiones de largo plazo a un costado de los principales actores de la contingencia política como fuente de fuerzas renovadas e independientes, a diferencia de otros centros como Chile 21, Cieplan o Instituto Libertad que estaban fuertemente marcados por sus tendencias partidistas con el Partido Socialista, la Democracia Cristiana o Renovación Nacional, respectivamente.

“Expansiva quería tener una identificación más liberal y amplia concertacionista, pero que también llegara a sectores liberales de derecha. Buscó llegar más allá de la adscripción partidista que generalmente tenían los *thinks tanks*”, explica Patricio Navia, quien formó parte del Consejo Ampliado de este centro.

Así, con financiamiento proveniente de los bolsillos de sus directores (con cuotas de cien

mil pesos mensuales), alianzas con instituciones o universidades extranjeras para proyectos de corta duración y seminarios con destacados interventores, Expansiva llegó a ser escuchado como un centro capaz de dar las soluciones país.

## Capítulo II

### Historia de Expansiva

#### **Cuando las grullas despliegan sus alas para operar en el siglo XXI**

A fines de los años '90 rondaba un aire de disconformidad por el rumbo que tomaba el país. Chile sufría los embates de la crisis económica gestada en Asia y parecía que se había desviado de su camino al desarrollo. Además, había cierto agobio por las estructuras partidistas y gremiales que se estancaban en diálogos sobre antaño que poco aportaban a la generación de nuevas ideas para la conducción del país.

Las universidades tradicionales, que durante los '60 fueron cuna de intelectuales, durante la dictadura dejaron de lado su labor investigativa crítica, algo que durante la década de los '90 comenzaron a rearticular paulatinamente. Por su parte, los centros de pensamiento existentes, sobre todo aquellos ligados a la Concertación, iban en decadencia a fines de esos años.

No existía un lugar de relevancia desde donde se pensara el país y el sentimiento de disconformidad era aún más profundo para quienes simpatizaban con la coalición gobernante, pues debían sentirse más responsables por la dirección que tomaba el país.

Eso fue lo que motivó a nueve amigos, todos con importantes currículums y con una visión de mundo y de país similar a reunirse y formar lo que más tarde se llamaría Corporación Expansiva. “De alguna manera esto se remonta a diciembre de 1997, cuando estaba comenzando la crisis asiática y la Concertación ganaba tranquilamente las elecciones parlamentarias en medio del gobierno de Eduardo Frei”, dice Jorge Marshall.

Según recuerda Marshall, es en esa época que se reconoce una crisis en la Concertación, a pesar de que la coalición ganó las elecciones, ya que es la primera votación en la que la abstención es el centro de las miradas, pues la apatía por participar de los comicios significó que 29% de los inscritos, unos 2,3 millones de personas, no votaron o lo hicieron con voto nulo o blanco.

“Inmediatamente surge una preocupación política antes de que exista un estudio que explique por qué ocurrió lo que se llamó ‘el millón de votos que no fue a votar’ y comenzaron a generarse hipótesis políticas para lo que había ocurrido”, señala.

Básicamente, las explicaciones eran que el país avanzaba hacia la normalidad y cuando eso pasaba el atractivo de la elección disminuía, sobre todo una votación que no tiene elección presidencial. “En un sistema binominal uno sabe quién puede salir elegido y en ese contexto el atractivo de ir a votar había bajado producto de la normalidad. La conclusión que uno saca de eso es juntar las elecciones del Congreso con las del presidente o vamos a la inscripción automática, son decisiones ligadas a la organización política”, explica Marshall. Ese grupo se llamó ‘los autocomplacientes’.

Por el otro lado, un sector de la Concertación aseguró que el millón de votos menos se debía a gente descontenta, las personas les habían dado la espalda y aún cuando no se habían pasado a la oposición, habían abandonado a la Concertación y, por tanto, había que hacer algo para reencantarlas. Ellos se llamaron los ‘autoflagelantes’.

En 1998 estos dos grupos se hicieron notar. Desde junio a octubre hubo varios manifiestos y la prensa destacó ambos pensamientos. Sin embargo, a medida que se acercaba la elección presidencial, esta discusión dentro de la Concertación fue perdiendo fuerzas y el conglomerado se centró en la campaña presidencial de Ricardo Lagos en 1999.

“En ese contexto, un grupo de personas que había participado exitosamente en el gobierno pensamos que era el momento de aportar. En el curso en el que iba la sociedad chilena uno podía esperar que se aplicaran políticas equivocadas en torno al desarrollo del país y en el anhelo de alcanzarlo, terminemos por postergarlo como tantas veces ha pasado. Pensábamos que estábamos en la antesala de otras de las mismas ocasiones que hemos tenido en el pasado y que no aprovechamos. En ese contexto nosotros dijimos que queríamos influir, pero sobre la base de las ideas”, sostiene Jorge Marshall.

### **Los primeros pasos**

Era 1999 cuando Daniel Fernández, entonces gerente general de la Empresa Nacional de Petróleo (Enap), invitó a una cena en su casa a ocho antiguos camaradas, todos conocidos entre sí, ya sea porque habían compartido en su niñez en sus respectivos colegios o porque se habían topado más de alguna vez en los pasillos de algún edificio público.

La lista de invitados la lideraban Pablo Halpern y Andrés Velasco, ambos viejos amigos del Grange School donde fueron compañeros de curso. Los otros comensales eran Jorge Marshall, Jorge Rosenblut, Eduardo Bitrán, Pilar Armanet, Vivianne Blanlot y José Luis Ramacciotti. Todos se conocían desde hacía años y tenían cierta afinidad generacional, pues todos rondaban entre los 35 y 40 años. Los unía una visión de la vida basada en la igualdad de oportunidades y, sobre todo, un fuerte liberalismo económico, valórico y cultural.

Los nueve tenían en común haber estudiado en prestigiosas universidades como Harvard, Boston, Standford, New Cork y Berkeley, en Estados Unidos, mientras otros habían optado por casas de estudio europeas en Londres y París.

Sus continuos viajes al extranjero y sus trabajos altamente demandantes les hacía difícil

reunirse periódicamente, aunque no era raro que algunos, como Velasco y Halpern, coincidieran en un almuerzo en algún restaurante neoyorkino. De todas maneras, los nueve se hicieron el tiempo para la cena en casa de Fernández y, uno a uno, llegaron a la reunión.

### **Quién es quién**

Jorge Marshall Rivera nació en 1954. Estudió en el Colegio San Ignacio, se tituló de Ingeniero Comercial en la Universidad de Chile y es doctor en Economía en la Universidad de Harvard. Además se desempeñó como investigador asociado de Cieplan, donde también participó Andrés Velasco, y fue profesor de varias universidades chilenas, entre ellas la de Santiago, de Chile, Católica de Chile y Alberto Hurtado. En su currículum destaca su paso como consultor por las Naciones Unidas, en el Banco Central y en la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Como militante del PPD, fue subsecretario de Economía entre marzo de 1990 y septiembre de 1992 y luego llegó a ser ministro del ramo entre 1992 y 1993, mientras era presidente Patricio Aylwin. Posteriormente, fue vicepresidente de Banco Estado, cargo que ostentaba cuando decidió ser parte del equipo fundador de Corporación Expansiva.

Otro colaborador del gobierno de Patricio Aylwin y militante del PPD es Jorge Rosenblut Ratinoff. Rosenblut nació en 1952 y egresó del Instituto Nacional, para después titularse como Ingeniero Civil Industrial en la Universidad de Chile. Como los estudios nacionales no bastaban, en la década de los '80 hizo un master en Administración Pública en la Universidad de Harvard.

Fue reclutado por Edgardo Boeninger para que trabajara con él en la Secretaría General de la Presidencia como jefe de la División Interministerial. Posteriormente fue nombrado subsecretario de Telecomunicaciones. En el gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle,

Rosenblut fue designado subsecretario General de la Presidencia, pero discrepancias políticas al interior de la Concertación lo hicieron alejarse de la política y replegarse al mundo privado. En 2000 llegó a ser presidente de Chilectra.

Otro PPD del grupo, y además su impulsor, es Daniel Fernández Koprich. Nacido en 1956, estudió en el Liceo de Hombres de Talca y, posteriormente, Ingeniería Civil en la Universidad de Chile, donde se especializó en el sector Transportes. En 1993, durante el gobierno de Patricio Aylwin, Fernández asumió como presidente del directorio del Metro de Santiago, donde le tocó lidiar con el plan de expansión de la Línea 5 del ferrocarril urbano. En ese cargo se mantuvo hasta el año 2000, cuando en el gobierno de Ricardo Lagos pasó a la gerencia general de la Empresa Nacional del Petróleo (Enap), años más tarde llegaría a ser director ejecutivo del canal de televisión estatal, TVN.

María Pilar Armanet Armanet es la mayor del “grupo de los nueve”. También militante del PPD, Armanet nació en 1950 y estudió en las Monjas Francesas. Posteriormente ingresó a Derecho en la Universidad de Chile donde conoció a Gutemberg Martínez y Soledad Alvear. En la misma casa de estudios realizó un magíster en Estudios Internacionales.

Su primer acercamiento al mundo de los cargos públicos fue entre 1995 y 1999 cuando colaboró con el gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle y ocupó la presidencia del Consejo Nacional de Televisión.

La otra mujer del grupo es la economista y política PPD, Vivianne Blanlot. Ella estudió en la Universidad Católica y tiene un master of Arts en la misma disciplina aplicada por la American University, en los Estados Unidos.

Entre 1980 y 1990 se desempeñó como economista encargada de la evaluación de inversiones y programas del área de energía, minería, agua potable e infraestructura vial en

el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y entre 1995 y 1999 fue la directora ejecutiva de la Comisión Nacional del Medio Ambiente.

El último de los amigos PPD es el judío Eduardo Bitrán Colodro. Nació en 1957 y estudió en la Escuela N°1 de Ovalle y luego en el Liceo de Hombres la misma ciudad. Finalizó sus estudios secundarios en el Instituto Hebreo. Al igual que Jorge Rosenblut, es Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile. En su currículum también figura un doctorado en Economía de la Universidad de Boston, en Estados Unidos.

A fines de los '80 trabajó con su amigo Jorge Marshall en el diseño de políticas tecnológicas para el programa de gobierno de la Concertación y en 1990 fue parte del comité asesor microeconómico del Ministerio de Hacienda, durante el gobierno de Patricio Aylwin. Durante el período de Eduardo Frei Ruiz-Tagle fue ejecutivo de Corfo. Cuando asistió a la cena en casa de Fernández, Bitrán se desempeñaba como gerente de la Fundación Chile

El único demócratacristiano del grupo es el abogado José Luis Ramacciotti, quien trabajó en la Vicaría de la Solidaridad y luego se desempeñó como abogado integrante de la Corte de Apelaciones. Además, fue asesor de Metro y TVN, ambas empresas donde trabajaban sus amigos “expansivos”. Cuando Ricardo Lagos llegó al gobierno, fue nombrado fiscal de la Empresa Nacional de Petróleo (Enap).

Pablo Halpern fue compañero de curso de Andrés Velasco en el Grange School. Tiene un bachelor of Arts en la Universidad de Boston y es master en Comunicaciones de la Universidad de Georgia. También tiene un doctorado en la Universidad de Pennsylvania y un MBA en la Escuela de Negocios de Kellogg en Chicago. Aunque hoy es reconocido por el papel protagonista que jugó en la campaña presidencial de Eduardo Frei, donde resultó vencido por Sebastián Piñera, Halpern ya había tenido su primer acercamiento a la política

cuando Eduardo Frei postuló por primera vez a La Moneda. En su gobierno fue secretario de Comunicación y Cultura y a fines de los '90 se desempeñaba como decano de la facultad de Comunicaciones de la Universidad del Desarrollo.

Pero quizás la cara que más notoriedad alcanzó dentro del grupo fue Andrés Velasco, elegido como el primer director de Expansiva. El cargo lo ocupó hasta 2006, cuando fue elegido Ministro de Hacienda, un título más para agregar en su intenso currículum, donde destacan sus estudios de Economía en Harvard y la MIT. Su única experiencia previa en un cargo político la tuvo en el gobierno de Patricio Aylwin, cuando se desempeñó como jefe de Gabinete y Coordinador de Finanzas Internacionales del Ministerio de Hacienda.

Sin embargo, la carrera docente de Velasco cobró mayor importancia en el 2000, cuando fue elegido como profesor titular y vitalicio de la cátedra sumitomo de Finanzas y Desarrollo Internacional en la Universidad de Harvard, título que sólo fue dejado de lado ante la posibilidad de ejercer en el “servicio público” a cargo del dinero de todos los chilenos.

### **La idea toma forma**

La conversación de aquella noche marcó el inicio de un ambicioso proyecto a largo plazo al que los nueve venían dando vueltas hace un tiempo: una plataforma que trascendiera las fronteras partidistas desde donde se pudieran sentar a pensar el país, bajo una óptica intelectual y, así, crear políticas innovadoras.

La llamaron Expansiva, según la prensa, porque se identificaron con una de las acepciones de Plinio para esta palabra, en su raíz latina: *crum grues expandunt alas* (cuando las grullas despliegan sus alas), porque su propósito era ayudar al despliegue de las ideas de la

sociedad<sup>5</sup>.

Pero el escaso tiempo libre de los nueve hizo que la idea se demorara en tomar forma y luego de más de un año desde aquella reunión de camaradería recién Expansiva salió a la luz pública.

La primera actividad oficial fue el 29 de marzo de 2001. Aquél día, cerca de cien invitados llegaron al Estadio Banco Estado, todos personalidades del mundo político, intelectual, empresarial y profesionales del sector público. Los nueve amigos habían logrado dar personalidad jurídica a su idea y la convirtieron en una corporación de derecho privado sin fines de lucro. Aquél día era su presentación en sociedad. Todos los detalles estaban cuidadosamente estudiados: las mesas cubiertas con manteles blancos hasta el suelo, adornos al más puro estilo de un matrimonio de alcurnia y los directores de Expansiva en la entrada recibiendo a los invitados.

En aquella cita, fue Andrés Velasco —quien había sido denominado presidente de la Corporación— el encargado de dar inicio a la serie de encuentros de Expansiva con una presentación titulada “El crecimiento económico en Chile: mitos, preguntas y certezas (muy pocas)”. Allí presentó un panorama de la economía nacional en el largo plazo, quizás preparándose para la misión que unos años más tarde le encomendaría la presidenta Michelle Bachelet.

“Chile no es muy pobre, no tiene mano dura en la asignación de recursos y no está integrado a fondo con un vecino que sea mucho más rico. Por lo tanto, si vamos a lograr esto del crecimiento al 7 por ciento, lo vamos a lograr de un modo inédito (...) ¿Cómo podríamos llegar a crecer al 7 por ciento por otra década más? Nadie puede pretender estar

---

<sup>5</sup> Cfr. El desahogo de los hijos de la Concertación. El Mercurio, Santiago, Chile, 25 marzo, 2001. B-1.

muy seguro de la respuesta. Pero es probable que los cinco factores que mencioné más arriba (disminuir la volatilidad importada, mejorar la calidad de la educación, mejorar la eficiencia con la que usamos los factores productivos, tomarnos en serio la famosa globalización y profundizar la integración al mundo) sean condiciones necesarias, aunque acaso no suficientes. Terminó con una nota de cautela. Es fácil enumerar esas tareas pendientes; es mucho más difícil completarlas. Varias de transformaciones que son buenos candidatos para consolidar el crecimiento son políticamente letales. ¿Estaremos a la altura de esta tarea?”, señaló entonces en su presentación Andrés Velasco.

En aquella oportunidad, el que años más tarde sería ministro de Hacienda, no dudó en objetar la gestión del gobierno en temas como el crecimiento y desafió al propio presidente Ricardo Lagos a ejercer un mayor liderazgo. Posterior a su discurso, vinieron los comentarios y la comida. El primer paso ya estaba dado.

### **“Hijos del rigor”**

La creación de Corporación Expansiva inmediatamente atrajo las miradas de la prensa, que no tardó en tildarla como una agrupación de tecnócratas liberales progresistas ligados a la Concertación. De los nueve socios fundadores seis militaban en el PPD, uno en la Democracia Cristiana y dos se asumían independientes, y eso despertó expectación sobre la impronta que marcaría al grupo. Los expansivos inmediatamente intentaron desmarcarse de cualquier relación con los partidos políticos y con la coalición gobernante, pues aseguraban estar concientes de que en el momento en que el proyecto se politizara, moriría.

Pablo Halpern, en entrevista a El Mercurio, aseguró que no intentarían “conducir el país ni tenemos pretensiones políticas, porque la mayoría ha estado en el sector privado y ninguno

---

<sup>6</sup> Velasco, Andrés. Crecimiento económico en Chile: mitos, preguntas y certezas (muy pocas). <En: <http://www.expansiva.cl/media/archivos/20070907111216.pdf>> Santiago, Chile, 2001. P5.

necesita las pegas públicas, ni quiere ser parlamentario. Tampoco estamos organizados en torno a un candidato presidencial y trabajamos de forma independiente de los partidos políticos”<sup>7</sup>.

Su distanciamiento de los partidos políticos hizo que, por ejemplo, en el consejo ampliado de Expansiva jamás se designaran cargos por cuoteo político para mantener un equilibrio. Nunca se plantearon una línea editorial y abogaron por la independencia de pensamiento, pues creían que ese era el camino para convertirse en un centro que lograra reunir a destacadas personalidades para que realizaran investigaciones orientadas a crear propuestas para influir en el debate de las políticas públicas.

Para lograr eso les parecía fundamental no acercarse demasiado a ningún partido político. La idea era ser parte de la sociedad civil, no del Estado ni de un gobierno en particular. “Esta es una entidad académica que reúne a un grupo variado de personas, a quienes les apasiona discutir sobre asuntos públicos relevantes. Jamás hemos alterado nuestros documentos o dejado de abordar un tópico que nos interesa por la posible irritación del gobierno de turno, ni tampoco lo haremos ahora. Sería pan para hoy y hambre para mañana, en términos de la vocación de Expansiva de aporte al país y de perduración en el tiempo”, declaró a la prensa Javier Couso, Director Ejecutivo de Expansiva durante 2006<sup>8</sup>.

Vivianne Blanlot, socia fundadora, explica que “si bien las personas que formaron esto originalmente son todas personas que uno podría decir de la centro izquierda y centro derecha, la Concertación, la verdad que después el grupo más amplio que se afilió a Expansiva, en un momento llegamos a tener cerca de 100 personas que trabajaban de una forma u otra, había gente de derecha y de izquierda. O sea, una variedad muy grande y no

---

<sup>7</sup> Op. Cit, El Mercurio, 25 marzo, 2001.

<sup>8</sup> ¿Qué es Expansiva? La Nación Domingo, Santiago, Chile, 12 febrero, 2006.

es un centro que parte de la ideología, sino desde la disciplina de cada uno de sus miembros a tratar de estudiar y reflexionar sobre políticas públicas”.

De todas maneras, las comparaciones siguieron e incluso se les denominó como la “generación de recambio” para los que antes habían formado el Mapu, grupo pensante de la Concertación cuando se gestaba la democracia. Sin embargo, los expansivos tampoco aceptaron tal calificativo.

En ese sentido, Uca Pérez sostiene que “la de Expansiva es una línea de pensamiento más fresca en el ámbito de querer hacer las cosas de manera distinta, de querer generar pensamientos e ideas de cierta forma que antes no se hacían. Si eso es un recambio, es un recambio en la manera de hacer las cosas de manera informada. Más que meterse en la política queremos que la sociedad obtenga el beneficio de tener ideas que estén bien sustentadas”.

Los fundadores también decidieron distanciarse de otros centros de pensamiento, aunque podrían haberse integrado a otros *think tank* concertacionistas ya existentes, como Chile 21. Pero Pablo Halpern fue claro en señalar que “Chile 21 es hijo de Ricardo Lagos, su propio think tank, y nosotros sólo somos hijos del rigor”<sup>9</sup>. También se distanciaron de Cieplan, donde algunos de sus integrantes, como Andrés Velasco y Jorge Marshall, ya habían participado.

A pesar de buscar consolidarse como un centro totalmente independiente y apolítico, Patricio Navia asegura que Expansiva tenía desde el inicio “una convicción política súper clara (...) que representó desde un comienzo una visión liberal pro-concertacionista, pero esencialmente liberal”.

---

<sup>9</sup> Op. Cit, El Mercurio, 25 marzo, 2001.

“Formar parte de Expansiva era algo ligado a lo político, defender ideas liberales y promoverlas para influir en el gobierno de Ricardo Lagos, inicialmente, y en los futuros gobiernos”, explica Navia.

De todas maneras, dentro de los principios básicos de Expansiva está el mantener un diálogo permanente con distintos centros de pensamiento, incluso con aquellos de derecha, como Libertad y Desarrollo. En ese sentido, Jorge Marshall señaló que “si se trata de buscar un símil, nos parecemos más a Generación Empresarial que a cualquier otro *think tank*”, con la diferencia de que los expansivos tienen valores laicos<sup>10</sup>.

- *¿Cómo fue el insertarse en un círculo más bien cerrado para discutir políticas públicas?*

- Nosotros, como Expansiva y como otros centros de pensamiento, incluso universidades que desarrollan proyectos de políticas públicas y de gobierno, afirmamos que el tema de lo público de alguna manera nos pertenece a todos. La existencia de estos centros va generando influencia a través de las ideas, tratando de darles legitimidad.

- *¿La generación de ideas no se hacía en los partidos políticos?*

- Sí, se estaba haciendo. Lo que pasa es que son distintos niveles en una sociedad que adquiere un cierto nivel de complejidad. Se hacía pensamiento en los medios de comunicación, en las universidades, en las calles. Todos son distintos niveles y los partidos hacen su pega. Ahora, los partidos no escriben libros porque no tienen tiempo para eso. Ellos se preocupan de ganar elecciones, designar los candidatos, proyectos de leyes, de lo que está más cercano. Tal vez uno pueda pensar en un partido más avanzado que tenga una fundación, pero en general en Chile no ocurre así. Sus organismos más pensantes los dedican a formar sus propios dirigentes, cursos para dirigentes sociales y sindicales, pero

---

<sup>10</sup> Op. Cit, El Mercurio, 25 marzo, 2001.

no para hacer debates sobre cómo se está discutiendo el desarrollo y cómo se realiza el capitalismo. Son temas que los partidos conocen y analizan, pero no es su rol. Su rol es político, son intermediarios entre la ciudadanía y la esfera de poder.

- *Pero se enfrentaron a una sociedad o una clase política que no estaba muy acostumbrada a ello...*

- Te puedo decir una cosa. En abril del año 2001 se hizo una reunión en Las Acacias. En esa reunión estaba Alejandro Foxley, que era senador, gente vinculada a Cieplan, Ignacio Walker, Mariano Ruiz-Esquide. Se llamó 'la reunión de Las Acacias' y fue un día sábado en la mañana. Esa cita generó una reacción muy negativa en el partido demócratacristiano, donde dijeron que cómo era posible que se juntaran separadamente grupos y para hacer qué, qué estaban planificando o complotando, etc. Lo concreto es que hubo una discusión muy grande y le preguntaron a quienes fueron a Las Acacias, a lo que respondieron que iban pasando por ahí y entraron, pero nunca quisieron discutir ninguna idea, estaban ahí, pero sólo miraron, que fue una casualidad. La verdad de las cosas es que un día sábado en la mañana nadie llega por casualidad a Las Acacias y eso produjo que nosotros nos preguntáramos cómo es posible que un grupo de personas se junten en un hotel a discutir temas políticos y terminen dando explicaciones, en qué tipo de sociedad estábamos viviendo. Eso podía pasar antes, pero no en 2001. Entonces nosotros dijimos que iríamos y discutiríamos. Dijimos abiertamente que Expansiva se creó para discutir y no tenemos que pedirle permiso a nadie ni a ningún partido para hacerlo.

- *¿No les importó enfrentarse a la clase política?*

- De alguna manera hubo una actitud de mayor audacia, presencia o coraje para decir que íbamos a discutir molestara a quien molestara. Discutir es legítimo y Expansiva lo iba a hacer públicamente, por la prensa, etc. Ése fue el factor principal por el que la gente inmediatamente se sintió atraída y llegó a Expansiva.

Las principales críticas a Expansiva en sus inicios fueron por el perfil elitista de sus miembros, debido a los colegios particulares y sus estudios en el extranjero. Carlos Peña en su columna en El Mercurio ironizó: “(los miembros de Expansiva) estudiaron en colegios de élite, obtuvieron buenos certificados y andan por la vida de ganadores (...) Aman las cifras, las evidencias empíricas, los análisis comparados, desconfían de la palabra imaginario y de la palabra subjetividad”.

Sin embargo, si algo caracterizaría a este centro de pensamiento sería el perfil tecnócrata y liberal de sus miembros, algo que los expansivos asumirían y no intentarían negar. Roberto Méndez, director de Adimark, se refirió en La Nación Domingo del 12 de febrero de 2006 a Expansiva como “liberales en lo económico y concertacionistas en lo político”.

Ese perfil tecnócrata y libremercadista generó resquemores en los dirigentes históricos de la Concertación, el cual aumentó a medida que los expansivos se ganaban la confianza de algunos personajes, como por ejemplo, Michelle Bachelet. Se les criticó hasta el cansancio de falta de experiencia y un marcado antipartidismo, algo que los expansivos no salieron a desmentir.

“Nuestro objetivo era que personas que han tenido experiencia, puestos de responsabilidad (no todos, pero la mayoría) influyan por la vía de las ideas. Ése fue el objetivo de Expansiva como iniciativa y fuimos congregando a gente a reuniones, seminarios, debates y fuimos desarrollando distintas actividades que, de alguna manera, marcaron y fortalecieron las ideas de corte liberal-progresista dentro de la Concertación”, admite Jorge Marshall.

### **Un *think tank* atípico**

El funcionamiento de Expansiva fue bastante particular por más de siete años. No tenían una oficina ni una sede permanente para reuniones. Su lugar de encuentro era una página

*web* y sus integrantes se comunicaban vía teléfono o *mail*. Se organizaron en base a un directorio, que por años fue ocupado por los fundadores, y un consejo ampliado.

Para ingresar a este consejo era necesario recibir la invitación de un expansivo y contar con la aprobación del directorio, que tenía la capacidad de vetar a quienes no consideren aptos para formar parte del selecto grupo. El criterio de selección respondía básicamente a la excelencia académica de los intelectuales que pretendían ser parte de Expansiva.

“Las dos décadas pasadas fueron fructíferas, con el paso del tiempo parecemos haber ido perdiendo la capacidad de generar nuevas ideas. Éstas no crecen en los árboles. Tampoco son siempre el fruto de la inspiración a medianoche de un genio solitario. Las ideas se generan cuando la gente se reúne y discute, y cuando compara unas propuestas con otras, para que gane la mejor. Las ideas casi siempre surgen desde la sociedad, no desde el estado. Surgen de universidades, institutos, empresas, centros de estudio (...) Pero no basta con criticar o sentarse a esperar. Hay que actuar. Necesitamos nuevas iniciativas. Ese es el espíritu con que nació EXPANSIVA”, versaba el primer informe de la Corporación Expansiva en los años 2001-2002.

Desde el comienzo, el trabajo se centró en la discusión. “Veíamos que Andrés Velasco estaba analizando tal tema, Pablo Halpern estaba preparando su libro que lanzó años más tarde, entonces estaba con sus borradores sobre la idea del cambio, Bitrán estaba analizando temas de tecnología y se salud. Entonces tomábamos esos trabajos y los exponíamos frente a comentaristas. Eso fue durante los tres primeros años. Les pedíamos a personas que prepararan ponencias, sin pedirle permiso a nadie. Eso fue muy atractivo, poder discutir sin preguntarle a la esfera de poder. Nunca hicimos ningún cálculo político. Nosotros hacíamos esto porque la gente lo quería”, cuenta Jorge Marshall.

Para trabajar, el consejo ampliado definía un tema de interés y lo asignaba a un coordinador. Éste era encargado de reclutar gente experta en el tema o que ya hubiera trabajado ese tópico. Los reclutados trabajaban por *mail* en un *paper* que, posteriormente era sometido a discusión en un seminario técnico que se llevaba a cabo en lugares como el Estadio Banco Estado, la Sala Matte o el Centro de Conferencias de la Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa), entre otros. Luego de una rica discusión en materia intelectual, siempre acompañada de comida y buenos invitados que no pertenecen a Expansiva, pero colaboran con la Corporación, viene la edición, publicación y presentación de un libro que reúna los trabajos.

El financiamiento, en los comienzos, provino de los bolsillos de los propios socios. Cada uno aportaba alrededor de 200 mil pesos al año, aunque con el tiempo ese monto fue decayendo o sólo algunos lo entregaban. De todas maneras el dinero no faltó, tal como otros centros de pensamiento, Expansiva recibió donaciones de fundaciones como Ford, Tinker, Hewlett y el Banco Internacional del Desarrollo para realizar sus investigaciones.

Sólo el primer año de vida se realizaron siete actividades cuyos temas de discusión fueron el crecimiento de la economía chilena, ciudadanos y electores en la sociedad actual, innovación, productividad y crecimiento; reforma al sistema de salud, el proceso de globalización, Santiago ¿agresivo? y escenarios políticos post-electorales. En sus *papers* abordaron distintos tópicos desde cómo gastar el royalty hasta el mercado laboral en el país.

Al principio, y quizás para dar cuenta de su independencia política, no dudaron en criticar a las autoridades de entonces y se perfilaron como “cuestionadores” de la actualidad. “Durante los gobiernos de la Concertación los partidos, por ser de gobierno, tenían bastante coartada la libertad para reflexionar y llegar a conclusiones que fueran distintas de lo que se hacía en él. Centros como Expansiva eran los únicos que tenían la libertad de pensar y poder decir ‘nosotros pensamos esto otro’. No es la palabra oficial de los partidos y de ahí

hacen su contribución”, reconoce Blanlot.

El 31 de mayo de 2001, en la segunda reunión de Expansiva, Pablo Halpern realizó una exposición titulada *Nuevos ciudadanos, nuevos electores*, donde, apoyado de cifras y gráficos, planteó la idea de cómo desde los '90 la relación entre los ciudadanos y la política dejó de ser la tradicional, lo que llamó "lógica de consumo" que es lo que determinaría hoy día muchos de los patrones de comportamiento de los electores.

La conclusión que dio Pablo Halpern en ese momento fue un desafío para la Concertación: analizar su baja en función de que ha emergido este nuevo elector y no tratar de revertirla con estrategias que lo desconocen y conquistar a estos nuevos electores asumiendo la nueva lógica de comportamiento.

Al finalizar, Halpern planteó dos interrogantes: “¿Está dispuesta la Concertación a conquistar a este nuevo elector, cuyas valoraciones se escapaba la tradicional cultura de centro izquierda?” y “Si la Concertación pierde el poder, enfrentará la paradoja de haber cambiado el país en los '90 y no reconocer este cambio ni a los ciudadanos, ni los electores que surgieron de él”.

Desde entonces, Expansiva aumentó su capital humano. Cuando comenzaron a funcionar contaban con un directorio de seis personas -todos socios fundadores- y el presidente era Andrés Velasco, el único que hasta la fecha no había incursionado en el mundo público. Además, había otros 31 investigadores que conformaban el consejo ampliado, entre ellos, Patricio Navia, Karen Poniachik, María Olivia Recart, Carolina Tohá y Marcelo Tokman. Ya en 2004 Expansiva estaba formado por 55 personas, doce directores y 43 miembros del consejo ampliado. Para entonces, habían arribado a la Corporación Raúl Arrieta, José Miguel Benavente, Heidi Berner, Pilar Romaguera, Tomás Vial, Alfredo Joignant, Uca Pérez y Juan Guillermo Walker, entre otros.

“Nuestra sensación era que faltaban ideas nuevas e instituciones que las promovieran. Ocupamos un espacio entre la actividad académica y el quehacer político, con lo cual mucha gente se sintió atraída a participar en nuestras actividades”, reconoció Uca Pérez en entrevista a La Nación Domingo<sup>11</sup>.

En 2005 Andrés Velasco se sumó a la campaña por la presidencia del país de Michelle Bachelet, lo que lo obligó a dejar el puesto de presidente de la Corporación, aunque siguió siendo parte del consejo ampliado. A su cargo llegó su amigo Jorge Marshall. Para entonces, Expansiva ya tenía 70 miembros ligados a las más diversas disciplinas: abogados, economistas, arquitectos, ingenieros, todos encontraban un lugar en el centro de pensamiento del momento. “Es el lugar donde hay que estar”, señalaba la prensa por entonces para referirse a este nicho de influencias.

A inicios de 2008, la Corporación no era la misma que surgió a principio de la década. Sus filas ya tenían 80 investigadores asociados y sus nombres eran reconocidos. Pablo Bello, Luis Eduardo Bresciani, Mariana Schkolnick, Pablo Allard, Eduardo Engel, Jorge Navarrete, Javier Bronfman y Marcos Vergara fueron algunos de los últimos nombres en integrarse a la corporación. Muchos ocupaban cargos en el Gobierno o en empresas del Estado. Algunos tenían espacios dentro de los medios de comunicación escritos o eran panelistas de programas de televisión.

Fue entonces cuando los socios fundadores decidieron dar el siguiente paso y retomar aquella idea de transformarse en una plataforma que trascendiera en el tiempo. Así nació la idea de asociarse con alguna universidad. “Expansiva hoy es un brazo de la Universidad Diego Portales en materia de políticas públicas. Tomaron una opción más académica, más

---

<sup>11</sup> Op. Cit, La Nación Domingo, 12 febrero, 2006.

de largo plazo y quieren influir a través de *papers* y documentos muy técnicos. De todas maneras, yo creo que las personas que lo conforman también aspiran a cargos en un gobierno, estoy pensando en personas como su presidente Jorge Marshall o Alfredo Joignant. Hay algunos (de los investigadores) que tienen un perfil muy híbrido: quieren ser técnicos, pero son político-técnicos”, reflexiona María de los Ángeles Fernández.

## Capítulo III

### El hombre “duro” de Expansiva y Bachelet

#### ¿Quién es Andrés Velasco?

Antes de que Andrés Velasco ocupara su silla tras el escritorio del Ministerio de Hacienda, su nombre sólo sonaba en altas esferas de la vida académica y económica del país y en el extranjero como uno de los profesionales más destacados en la materia y autor recurrente de documentos sobre el panorama financiero de América Latina.

Entre las aulas de Harvard su nombre está ligado a los mejores académicos de Economía y las clases que impartió durante su estadía en Estados Unidos fueron consideradas como las más difíciles de aprobar, debido a la mezcla entre el alto nivel técnico y teórico de las materias, según han reconocido estudiantes de la universidad ubicada en Boston.

Sin embargo, para el ciudadano chileno común y corriente, Velasco era una cara nueva dentro del gabinete de Michelle Bachelet, un personaje que ayudaba a cumplir una de las promesas del programa de gobierno de la presidenta recién electa: nuevos rostros para que nadie se repitiera el plato.

Hasta hoy la vida de Andrés Velasco se mantiene en un bajo perfil. Más que reconocer su extenso curriculum, la gente lo conoció por ser el encargado de guardar la plata de los chilenos bajo siete llaves, por estar casado con una periodista reconocida del canal estatal - Consuelo Saavedra- y por uno de los episodios más duros de su vida: el accidente de su hija menor, Ema Velasco.

El hombre a cargo de la billetera chilena fue el único de los expansivos que se mantuvo en el gabinete desde marzo de 2006 hasta el cambio de gobierno en marzo de 2010, no sin dificultades. Tras varios tira y afloja terminó con el respeto del sector empresarial y de la clase política, que vio como la idea de guardar los excedentes del cobre para épocas de vacas flacas dio resultado a partir de 2008, cuando se desató una de las crisis económicas más graves desde la Depresión de 1920. Aunque tal respeto no significó que cesaran las críticas a su carácter autoritario y a la gran influencia que generó como titular de Hacienda por sobre el resto de las carteras dentro de La Moneda.

Pero, ¿qué hizo que Andrés Velasco fuese elegido como el hombre idóneo para manejar los recursos del país, convirtiéndolo en el ministro más poderoso y cercano a la presidenta Bachelet?

Para dilucidar una respuesta hay que remontarse a su vida previa a la exposición que le dieron cuatro años dentro del gobierno, ya que cada uno de los pasos que dio en su carrera ayudaron a perfilarlo como el candidato ideal para pasar de ser un extraño a uno de los hombres más influyentes en Chile.

### **De Harvard a La Moneda**

Fruto del segundo matrimonio de Eugenio Velasco, ex decano de la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile y simpatizante activo del Partido Radical, con la abogada Marta Brañes, Andrés Velasco creció en una familia intelectual donde el estudio era lo primordial. Tanto que en varias entrevistas ha manifestado “mientras más se aprenda, mejor”.

Desde niño Andrés Velasco tuvo los beneficios de ser hijo de un personaje influyente. Como varios de los actuales políticos y participantes de Expansiva, estudió en un colegio prestigioso, donde aprender inglés era fundamental dentro de una enseñanza que también

inculcaba el servicio público. The Grange School fue el lugar que compartió con uno de sus grandes amigos y también cerebro de lo que más adelante bautizarían como Expansiva: Pablo Halpern.

Aunque ser hijo de Eugenio Velasco trajo privilegios, también significó dejar todo lo que conocía y partir al exilio con su familia. A pesar de estar en contra al gobierno de Salvador Allende, tras el Golpe de Estado, Eugenio se dedicó a ayudar a quienes eran encarcelados. La ayuda duró hasta el 16 de agosto de 1973, el día en que los Velasco Brañes supieron que el académico de la Universidad de Chile tenía una “L” en su pasaporte y la prohibición de entrar a Chile. Antes de que pudieran armar sus maletas, Eugenio Velasco y su amigo Jaime Castillo partían en un avión a la incertidumbre del destierro.

Tras un breve paso por Buenos Aires y Venezuela, la familia se instaló en Estados Unidos. Allí comenzó la gran carrera de Andrés Velasco y el primer gran paso para un extenso currículum académico que cualquier intelectual envidiaría. Estudió en Groton School, también conocida como “la escuela de los presidentes”.

“Mi viejo era muy exigente. No sólo conmigo, sino con todo el mundo. Y en eso yo enganchaba bien con él, porque me gustaba el colegio y luego la universidad. Y me sacaba buenas notas. Igual que él, terminé siendo académico. Le importaba el servicio público y son esas cosas que uno aprende del ejemplo, aunque no me lo dijera”, explicó Andrés Velasco en entrevista a la revista *El Sábado*<sup>12</sup>.

La necesidad de rendir al máximo y demostrar sus capacidades quedó demostrada a los 17 años, cuando Velasco decidió emanciparse e iniciar su vida solo cuando ingresó a estudiar Economía y Filosofía en Yale, Estados Unidos. Era 1982. Tras conseguir ese título realizó

---

<sup>12</sup> El superávit personal de Andrés Velasco. *Revista El Sábado*, Santiago, Chile, 28 octubre, 2006.

un magíster en Relaciones Internacionales en esa misma casa de estudios, en 1984. Antes de conformarse con los grados alcanzados, en 1987 realizó un doctorado en Economía en la Universidad de Columbia y el año 1995 terminó su postdoctorado en Economía Política en el Massachusetts Institute of Technology (MIT) y en la Universidad de Harvard.

Los números, el trabajo que podía realizar con ellos y la influencia de la economía en los diversos aspectos de la sociedad lo atrajeron desde niño, tanto por una razón práctica como por la idea romántica de aprender para no cometer los mismos errores de antaño y mejorar el mundo con sus manos.

“Nací el año ’60 y, por lo tanto, me tocó vivir en mi adolescencia los años más turbulentos de Chile, tanto en política como en economía. Cuando entré a la universidad, la pregunta que yo me hice fue ¿por qué pasó esto? y ¿cómo evitar que pase de nuevo?”, señaló al diario El Mercurio<sup>13</sup>.

Las merecidas credenciales académicas obtenidas en sus años de estudio terminaron con Andrés Velasco como profesor titular y vitalicio de la cátedra Sumitomo de Economía Internacional en la Universidad de Harvard en el año 2000.

Instalado entre los lujos de la ciudad más británica de Estados Unidos, Boston, Velasco logró una buena fama de profesor estricto y brillante. Una característica atractiva para los estudiantes que vieron en el economista chileno un hombre capaz de enseñar materias de alto contenido técnico y teórico con claridad e, incluso, humor.

“Su ramo era conocido por ‘pelúo’ (difícil), y él era bastante cabrón. Todos sabían que su curso era difícil no sólo en las pruebas, sino también en los ejercicios que mandaba de

---

<sup>13</sup> El economista del año. El Mercurio, Santiago, Chile, 2 diciembre, 2006. B-8.

tarea. A pesar de esto, era un ramo entretenido porque él hacía bien su pega y era claro. La clase era expositiva y bastante teórica, pero él le ponía humor y hacía bromas de vez en cuando”, recordó Felipe Kast, actual ministro del Mideplan, en entrevista con la revista *Qué Pasa*<sup>14</sup>.

Trabajólico, excesivamente ordenado, metódico y capaz de incluir varios temas en una misma conversación para lograr un *paper*, Velasco fue armando a su alrededor una lista de contactos que poco a poco lo fueron alzando como una gran figura ente académicos y entendidos en economía. Por eso, en cada visita realizada entre julio y agosto a Chile para tomar unas vacaciones, cumplía con su trabajo como director de Expansiva, cargo que llevó desde 2001 hasta 2005; un lugar más que sirvió para extender su red de trabajo y mantener en los medios de comunicación sus ideas respecto del desarrollo de Chile.

La cabeza pensante detrás del *think tank* movió cada una de sus fichas de manera milimétrica para lograr acercarse en 2005 al entorno de Michelle Bachelet y, ante la sorpresa de muchos políticos de la Concertación, llegar al cargo más importante dentro del gabinete para manejar la billetera de Chile y poner a prueba, desde la primera línea, todas las teorías que alguna vez enseñó.

### **Afortunado regreso a Chile**

Luego de salir de Chile el '73, Andrés Velasco esperó nueve años para volver al país y lo hizo contra el consentimiento de sus padres. En 1982 aprovechó que su pasaporte no tenía ninguna impresión que le impidiera entrar al país, así que tomó sus maletas y llegó a vivir uno de los inviernos más duros de los últimos años. “Vine a ver el mundo de nuevo. Fue el invierno de la crisis económica, de la devaluación. Y las cosas estaban muy mal”, recordó

---

<sup>14</sup> La vida desconocida de Andrés Velasco en Boston. *Revista Qué Pasa*, Santiago, Chile, 22 febrero, 2008.

en una entrevista a *The Clinic*<sup>15</sup>.

Su segundo regreso fue el año 1987 y se instaló a terminar su tesis de doctorado en Chile. Además, comenzó a trabajar en el Cieplan y se incorporó al comando del NO como un primer acercamiento a la política.

Y fue exitoso, pues durante el gobierno de Patricio Aylwin (1990-1994), Velasco tuvo su primer apronte al cargo que más tarde ocuparía en la administración de la primera mujer presidenta de Chile, al ser nombrado como jefe de Gabinete y Coordinador de Finanzas Internacionales del Ministerio de Hacienda.

Pero siempre su carrera académica fue más fuerte. Sus trabajos comenzaron a dar frutos a en los '90 y sus investigaciones sobre desarrollo y finanzas en diversos países de América Latina llevaron a que la revista *Times* lo eligiera como uno de los 100 líderes del próximo milenio el año 1994.

En medio de su carrera como profesor, sus colaboraciones para organismos como Cieplan o el Banco Interamericano del Desarrollo (BID), viajó a Chile y fue contactado por el canal estatal TVN para una entrevista el año 1999. Allí conoció a la periodista Consuelo Saavedra, a quien sus cercanos ya tenían intenciones de presentarle para ver si lograba terminar con su fama de soltero empedernido.

Luego de la entrevista, ambos salieron por separados a seguir con sus vidas, que años más tarde volverían a encontrarse en la ciudad universitaria de Harvard, donde Saavedra continuaba con sus estudios gracias a la beca Nieman, mientras Velasco ya era profesor titular de Economía en la escuela de gobierno JF Kennedy en la misma universidad.

---

<sup>15</sup> “Pinochet no representa la libertad de mercado”. *The Clinic*, Santiago, Chile, 21 diciembre, 2006.

Ya en el año 2000 Consuelo Saavedra reconocía a la prensa su relación con el economista, relación que tiempo más tarde sería decisiva para concretar el regreso de Velasco a Chile y pavimentar su camino hacia La Moneda.

En uno de sus viajes a Estambul, Velasco se comprometió con la periodista demostrando su lado más romántico: en una cena a la luz de la luna y frente al mar. “Llevaba un anillo, una flor y una botella de champaña. De ahí nos vinimos a Chile y nos casamos”, reseña el diario *Las Últimas Noticias*<sup>16</sup>.

Tras el matrimonio, en enero de 2003, Velasco volvió a su relajada vida en Boston, con sus complicadas y atractivas clases, sus corridas matutinas en el parque aledaño al río Charles y sus comidas con colegas y estudiantes chilenos para mostrar las bondades de la ciudad norteamericana.

“La imagen que proyecta Andrés en Chile, de soberbia y lejanía, es muy distante a la realidad que nosotros vivimos acá. A mí me invitó más de una vez a su departamento, donde él y la Consuelo cocinaban estupendas comidas para nosotros. Las conversaciones transcurrían en forma relajada hasta las dos de la mañana con buen vino y vodka”, aseguró a la revista *Qué Pasa* Andrés Zahler, economista, ex asesor de Hacienda y ex alumno de Velasco<sup>17</sup>.

En su departamento de 140 metros cuadrados, cuidadosamente decorado, Andrés Velasco cosechó sus logros personales y profesionales, pensó en las líneas que formarían su segunda novela, *Lugares Comunes* y, por supuesto, nutrió el *think tank* *Expansiva*, centro que

---

<sup>16</sup> La historia de amor de Andrés y Consuelo. *Las Últimas Noticias*, Santiago, Chile, 22 febrero, 2009.

<sup>17</sup> Op. Cit, *Revista Qué Pasa*, 22 febrero, 2008.

formó en 2001 en compañía de sus colegas más cercanos y que gracias a su fructífera relación con los medios de comunicación, permitió que el académico de Harvard entrara en el inconciente colectivo de las altas esferas de la sociedad chilena.

El regreso definitivo de Velasco surgió cuando Consuelo Saavedra recibió la propuesta de convertirse en la conductora del noticiero central de TVN. En señal de apoyo a su esposa, el economista se tomó un año sabático de su vida académica y viajó a Chile en compañía de Consuelo y su hija Rosa.

Con el desembarco en su país natal, retomó el contacto con antiguos amigos, como Ricardo Solari, a quien conocía desde el gobierno de Aylwin. Fue mediante él que Velasco conoció a Michelle Bachelet.

Solari se desempeñaba como jefe de comunicaciones del comando de la ex presidenta. Aprovechando su cargo, en enero de 2005 presentó a Andrés Velasco, quien conquistó a la candidata deseosa de caras e ideas refrescantes que hicieran peso a la figura de Sebastián Piñera para lograr un cuarto gobierno de la Concertación. La convicción de Bachelet fue total en junio de ese año, cuando incorporó de lleno a Velasco a trabajar en la campaña.

“Andrés se ha ido ganando la confianza de la candidata y la idea es que se inserte cada vez más en su entorno”, citó el diario El Mercurio en octubre de 2005 a un integrante del comando, que reconoció que en junio de ese año Velasco era inseparable de Bachelet<sup>18</sup>.

Las capacidades literarias que Velasco puso a prueba con la publicación de los libros de ficción, *Vox Populi* y *Lugares Comunes*, fueron ampliamente utilizadas durante la campaña, pues Velasco redactó parte de los discursos de la ex candidata, además de

---

<sup>18</sup> La Influyente dupla de amigos liberales por Bachelet. El Mercurio, Santiago, Chile, 13 octubre, 2005. D-22.

escribir, en conjunto con Pablo Halpern, el programa de gobierno de la ex mandataria.

Con el programa en una mano y la confianza de la ex presidenta en otra, Velasco se instaló en Teatinos 120 y junto a él los expansivos Vivianne Blanlot, Eduardo Bitrán y Karen Poniachik ocuparon las carteras de Defensa, Obras Públicas y Minería, respectivamente.

### **El ministro estrella**

El balance tras cuatro años en el gobierno lo dice todo: “Me salieron canas, no guata, lo que ya es un logro”, dijo Andrés Velasco a la revista Caras. A pesar de su llegada al poder cada vez que pudo corrió a las 7 de la mañana para despejar la mente, mantener su físico y, cómo no, superar el estrés del cargo que ostentaba.

Como ministro de Hacienda no tuvo las cosas fáciles. Al contrario, sus primeros dos años se dedicó a defenderse de los ataques y críticas, mientras en los últimos dos disfrutó de una crisis que lo dejó como rey por la idea de la austeridad en la política fiscal.

Con nervios de acero y sin más salidas de libreto que las permitidas en sus discursos, cada día *más humanos*, Andrés Velasco cosechó una relación directa, férrea e inquebrantable con la presidenta Michelle Bachelet. El poderío de Hacienda fue en el pasado gobierno uno de los aspectos más relevantes entre todos los gobiernos de la Concertación: nada o casi nada era aprobado o impulsado por la administración sin antes pasar por el cedazo de la billetera.

“Todos sabemos las rencillas que generó esa relación y, de hecho, hablando con uno de los ministros del interior que no puedo decir quien es, justamente una de las misiones que él tenía era sacar a Velasco de Hacienda”, recuerda Carlos Cáceres, director ejecutivo de Libertad y Desarrollo.

La falta de militancia política, el marcado carácter liberal-económico y el fantasma de la tecnocracia empañaron la llegada de Velasco al poder, aunque el nuevo ministro hizo oídos sordos a las críticas, encrespando aún más los ánimos de los políticos más tradicionales y de los empresarios que mantuvieron una actitud escéptica ante un personaje que consideraban cargado de condecoraciones académicas, pero sin manejo para las negociaciones.

Durante el primer año de gobierno de Michelle Bachelet, las voces disidentes a un gabinete marcado por la falta de equilibrio político y un carácter técnico se hicieron más fuertes luego de la movilización estudiantil, entre mayo y junio de 2006.

Mientras la administración se reponía de los embates de la prensa, de la oposición y del propio oficialismo, Velasco era criticado por alejarse de los conflictos y dejar a los demás ministros lidiar solos con las emergencias y poner excesivas trabas para otorgar recursos. Inmediatamente surgieron las, a veces, odiosas comparaciones con su antecesor, Nicolás Eyzaguirre, destacado por sus salidas de libreto con tal de defender sus posturas.

“Velasco no tiene gracia. No tiene chispa. Es demasiado correcto. Demasiado estudiado. No le salen tonteras. No se enoja. No le ‘sacan los choros del canasto’”, manifestaba por esos días César Barros, columnista de la revista *Qué Pasa*<sup>19</sup> e ingeniero agrónomo de la Universidad Católica.

La lucha más férrea que tuvo que dar Andrés Velasco fue en torno al gasto público. Sólo durante el primer trimestre de 2006 los excedentes del cobre generaron un superávit fiscal de 3.000 millones de dólares, cifra récord que iluminó los ojos de la clase política y los llevó a exigir que el gobierno utilizara los recursos en aumentar beneficios sociales.

---

<sup>19</sup> Andrés Velasco a los ojos de la tribu empresarial. *Revista Qué Pasa*, Santiago, Chile, 28 julio, 2006.

Velasco se encargó de continuar la regla del superávit fiscal implementada en el gobierno de Ricardo Lagos por Eyzaguirre, pero la victoria del economista de Harvard estuvo en resistir las presiones que él calificó como populistas.

“Estos auges son pasajeros. Todo lo que sube tanto como ha subido el precio del cobre, probablemente en algún momento tendrá que bajar (...) nadie está apostando que se va a mantener en los niveles actuales y, por lo tanto, lo que tenemos es un auge pasajero y hay que manejarlo bien. La historia de América Latina está llena de ejemplos de países que manejaron mal estas situaciones. Nosotros vamos a dar el ejemplo y vamos a hacer las cosas bien”, señaló el ministro en abril de 2006<sup>20</sup>.

Incluso fue impermeable a las palabras del ex presidente Eduardo Frei en mayo de 2007 en la Junta Nacional de la Democracia Cristiana, donde señaló que Velasco no debía dejar holguras a un siguiente gobierno, en caso de que fuera de la oposición. “¿Le vamos a entregar a la derecha un gobierno con US\$ 20.000 millones en caja? ¡Eso es una locura!”, dijo en ese momento.

A pesar de los lazos cultivados con Bachelet, el ministro no pudo echar mano a ellos para defender sus decisiones económicas. La presidenta declaró en varias ocasiones que había consultado a Velasco el por qué de no poder aumentar el gasto, situación que fue leída como la evidencia del poder del economista en La Moneda.

Las políticas fiscales adoptadas por Hacienda se sumaron a uno de los grandes desastres del gobierno de Bachelet: el Transantiago. El plan de transporte fue postergado para iniciar su

---

<sup>20</sup> Velasco: “Vamos a dar el ejemplo en manejo de excedentes del cobre” [en línea] Radio Cooperativa en Internet. 4 de abril, 2006. <[http://www.cooperativa.cl/velasco--vamos-a-dar-el-ejemplo-en-manejo-de-excedentes-del-cobre/prontus\\_notas/2006-05-04/081347.html](http://www.cooperativa.cl/velasco--vamos-a-dar-el-ejemplo-en-manejo-de-excedentes-del-cobre/prontus_notas/2006-05-04/081347.html)> [consulta: 29 julio 2010].

funcionamiento el 11 febrero de 2007 y al poco se convirtió en una verdadera pesadilla tanto para los usuarios como para quienes estuvieron detrás de su implementación.

Junto a los atochamientos, las largas esperas y el descontento ciudadano, el sistema no podía autofinanciarse. Para abril de 2007 presentaba las primeras pérdidas en torno a los 10 millones de dólares. El fiasco del transporte público fue la carta que jugaron quienes querían a Velasco fuera del gobierno, acusando su excesivo apego a la técnica por sobre la política.

“Los ministros que indujeron a la señora presidenta a dar el vamos a este desastre, diciéndole que la carga se arreglaba andando, pongan sus cargos a disposición para facilitar lo que se viene por delante y restaurar las confianzas”, dijo el senador Adolfo Zaldívar, en clara alusión al ministro de Hacienda<sup>21</sup>.

Los planes de salvataje financiero para sustentar el Transantiago obligaron a Velasco a aumentar sus viajes a Valparaíso para negociar con el Congreso. Fue en ese proceso que quedó demostrada la tirante relación con los parlamentarios, quienes lo calificaban como soberbio.

“Recuerdo que entraba a la Comisión de Hacienda saludando en voz alta, aunque nosotros estuviéramos en la mitad de otro tema. Como que decía ‘aquí llegué yo’, y no quedaba otra que interrumpir lo que se estaba conversando”, señaló el diputado UDI, Julio Dittborn, en *El Mercurio*<sup>22</sup>.

Sin embargo, el ministro logró afirmarse a su sillón de cuero en las dependencias de

---

<sup>21</sup> ¿Por qué ahora todos quieren a Velasco? *Revista Poder 360°*, Santiago, Chile, 11 febrero, 2009.

<sup>22</sup> La evolución de Andrés Velasco: desde el criticado tecnócrata al político emergente. *El Mercurio*, Santiago, Chile, 25 abril, 2009. B-8.

Teatinos 120 y sobrellevó la tormenta dedicándose a lo mejor que sabía hacer: estudiar y ser el mateo del grupo.

Para evitar mayores roces y conseguir la cercanía tan natural de Bachelet con la ciudadanía, Velasco aceptó los desafíos, salió a terreno y trabajó en mejorar su imagen. Sus asesores comunicacionales trabajaron en discursos más humanos y las clases de expresión oral con Claudia Berger transformaron la rigidez en un aspecto que quedó atrás junto con las chaquetas, para pasar de ser un hombre de *look* interesante y títulos académicos a ser reconocido por las personas y transmitir las reformas realizadas en el ámbito económico de manera entendible.

“La Presidenta de la República ha querido que ésta sea una oportunidad de contarles qué hemos hecho y qué vamos a hacer. Porque éste no es el presupuesto de una empresa llamada gobierno, sino el de un país llamado Chile, del que todos somos parte”, dijo el ministro el 27 de octubre de 2007, cuando dio a conocer los acentos del presupuesto 2008 mediante cadena nacional.

Uno de los momentos más trágicos de su vida también ayudó a generar nuevos lazos con el chileno común y corriente, acostumbrado a ver a los ministros, sobre todo de Hacienda, como personas más lejanas y carentes de momentos donde demuestren sentimientos. El 17 de febrero de 2009, la hija del economista cayó a la piscina en Zapallar, donde Velasco pasaba sus vacaciones. Durante días la prensa estuvo pendiente de los pasos del ministro en la Clínica Las Condes hasta que el 28 de febrero Ema fue dada de alta y su padre agradeció, en conferencia con la prensa, la preocupación por su hija.

“Ahora a estar con ella, a cuidarla, a estar juntos en familia y también luego seguir trabajando para que todos los niños en Chile puedan tener el cuidado, el cariño y la atención que ha tenido nuestra hija”, aseguró Velasco con la voz quebrada y sin dejar pasar

la oportunidad de incluir un toque político en su declaración.

Tras ese episodio, la relación del ministro con la ciudadanía cambió. La posibilidad de verlo desenvolverse en su ámbito personal y familiar provocó una simpatía acorde al secretario de Estado más cercano a la naturalmente empática Michelle Bachelet. Casi un año después del accidente de su hija, Velasco reconoció que la gente todavía lo paraba en la calle para darle su apoyo.

“Fue el momento más doloroso de nuestras vidas, sin duda... después de eso, estemos donde estemos, sólo lo puedo agradecer. Agradecer que la Ema esté sana, que vaya al jardín... Faltan palabras... También agradecer el cariño desbordante de tantos: conocidos, parientes, amigos y personas que me topo en la calle y me preguntan por mi hija...”, señaló en entrevista con la Revista Caras<sup>23</sup>.

Pero el golpe final de Velasco para ganarse el título de “ministro estrella” comenzó a fines de 2008, cuando todas las críticas a la austeridad fiscal se transformaron en alabanzas gracias a una de las peores crisis económicas desde la Depresión de 1920.

La introducción de la Ley de Responsabilidad Fiscal, que creó los fondos de Reserva de Pensiones y el Fondo de Estabilización Económica y Social, aseguraron los recursos para los beneficios sociales de ayuda cuando, en 2009, la crisis desató el desempleo y llevó el crecimiento económico a cifras negativas.

El espaldarazo más importante estuvo en la cuenta pública de la presidenta el 21 de mayo de 2009. “Nuestra apuesta de manejo prudente de las finanzas públicas de dotar de una institucionalidad a los fondos del cobre y de pensar en el desarrollo futuro y no en el

---

<sup>23</sup> Los últimos 100 metros de Velasco. Revista Caras, Santiago, Chile, 8 enero, 2010.

aplauso presente, no fue siempre bien entendida. Quiero decir aquí que los chilenos debemos felicitarnos por haber hecho oídos sordos al populismo”, señaló la mandataria.

A esa altura, Velasco ya se alzaba como el salvador de la economía chilena, con reconocimientos a su labor incluso en las páginas del diario estadounidense The Wall Street Journal y de la boca del presidente de Estados Unidos, Barack Obama.

Orgullosa de su labor y siempre con una sonrisa complaciente en la cara, Velasco recordó las críticas iniciales y se sobó las manos, mientras los mismos que enlodaron su llegada al poder lo ungían como un posible candidato a la presidencia para el período 2010-2014. Velasco optó por cortar de raíz los rumores y ante cada pregunta sobre si su nombre estaría en la papeleta del voto, lanzaba alguna respuesta del tipo “nunca contesto una pregunta que empiece con *if* (si)”.

Un hueso duro de roer resultó ser Andrés Velasco, que a pesar de las dificultades fue uno de los cinco expansivos que llegaron al gobierno y que no fue removido de su cargo.

## Capítulo IV

### El *think* tras el gobierno

#### La prensa a sus pies

Durante los primeros años de la Corporación Expansiva, el trabajo virtual realizado y los debates sirvieron para armar una página *web* con las diversas ponencias de los expositores y las discusiones en grupo que se generaban en tales reuniones. Además, en la página comenzaron a sistematizarse las columnas que sus integrantes lograban en los medios de comunicación chilenos.

Una de las principales actividades y que marcaba la agenda del centro de pensamiento eran los seminarios *El Chile que Viene*, un proyecto en conjunto con el Centro de Estudios Públicos donde colaboraban expansivos e intelectuales de otros centros de pensamiento, incluso algunos internacionales, para reflexionar acerca de los cambios culturales, económicos y políticos del país. Tres o cuatro veces al año se organizaban estas jornadas que consistían en la exposición de los trabajos de algunos investigadores para que luego fueran comentados por los demás colaboradores. Para llevarlo a cabo, el CEP y Expansiva se aliaban con alguna universidad, entre ellas, Harvard, Alberto Hurtado, Adolfo Ibáñez y Diego Portales.

Cada una de esas actividades eran parte de la pauta noticiosa y contaban con la debida cobertura periodística para que las conclusiones de los encuentros ocuparan hojas dentro en los diarios El Mercurio, La Tercera y posteriormente columnas, entrevistas o reportajes en revistas como Qué Pasa, Capital o Poder.

A partir de 2003, Expansiva dio inicio a su área de investigación con la publicación de la serie *En Foco* para responder “la preguntas relevantes para las políticas públicas”<sup>24</sup>. Allí se trataron temas como la reforma a la salud, la calidad y equidad de la educación chilena, la flexibilidad laboral como una renovación del esquema normativo del trabajo asalariado, la movilidad y vulnerabilidad de la clase media, la necesidad de reformas legales para mejorar la situación de pensionados, la posibilidad de crecimiento y desarrollo en Chile, además de instalar los desafíos a seguir en el gobierno que sucediera al de Ricardo Lagos, ideas que más adelante ocuparon un papel relevante en la coyuntura política y comenzaron a configurar el camino quien sería el candidato a la presidencia del período 2006-2010.

La serie de investigaciones fue ocupada como documentos de trabajo para *El Chile que Viene* y a través de ella el *think tank* ganó aún más espacio dentro de los medios de comunicación. Además, las uniones estratégicas con otras organizaciones para realizar los debates permitieron que Expansiva se hiciera conocida dentro de los círculos intelectuales chilenos y llegara a ser considerado “el lugar donde hay que estar”, como decía la prensa. El lunes 28 de marzo de 2005 la serie *En Foco* comenzó a ser publicada en el Diario Financiero, una muestra del estrecho vínculo que lograron cultivar con la prensa.

“Fueron eficientes en el contacto con los medios. Tienen bazos comunicantes expeditos. Expansiva representa el progresismo liberal en la Concertación. Son más liberales que progresistas y yo creo que para este tipo de medios de comunicación (toma El Mercurio en sus manos) son más funcionales. Ellos, los expansivos, no cuestionan el modelo de mercado, a lo sumo tienen correcciones a ese modelo”, señala María de los Ángeles Fernández.

---

<sup>24</sup> Informe de actividades de Expansiva 2003-2004.

[http://www.expansiva.cl/media/acerca\\_de/informes/informe2003-2004.pdf](http://www.expansiva.cl/media/acerca_de/informes/informe2003-2004.pdf) [Consultado: agosto 2009] P10.

Las ideas que discutían los expansivos y que recogieron en sus páginas la prensa, también llegaron a la discusión política. “La Concertación acogió estas ideas liberales-progresistas en la medida que había un grupo que los representaba y que generaba adhesión y mucha gente joven se sentía atraída y participaba, de modo que desde ese punto de vista diría que el principal mérito de Expansiva fue revivir u oxigenar el pensamiento liberal-progresista dentro de la Concertación, que estaba más acorralado o cuestionado tanto en Chile como en América Latina”, reconoce Jorge Marshall.

Investigadores y colaboradores de Expansiva comenzaron a ser solicitados cada vez más por los medios de comunicación, especialmente en diarios y revistas, para plantear sus ideas acerca de la coyuntura política. Entre ellos, Andrés Velasco comenzó a ser solicitado como un economista prestigioso por su trabajo en Harvard y su cátedra Sumitomo en esa casa de estudio.

En paralelo al trabajo que realizaba Expansiva y a la notoriedad que sus investigadores lograron, la ex ministra de Salud y ministra de Defensa de Ricardo Lagos, Michelle Bachelet, iba en una carrera ascendente a convertirse en candidata a la presidencia y conseguía respaldos políticos entre su círculo de amigos.

Cuando se decidió que Bachelet competiría con la demócratacristiana Soledad Alvear en las internas de la Concertación, Ricardo Solari, ministro del Trabajo de Lagos, ya se había convertido en su cerebro programático. En su afán por blindar a la candidata socialista y lograr una imagen sólida de futura presidenta, Solari miró a sus conocidos y vio a su lado a un grupo de pensadores de políticas públicas que la prensa y el entorno reconocían como importantes y que en menos de cuatro años habían armado una red de contactos que permitía que sus columnas de opinión fueran peleadas por los medios más influyentes como La Tercera y El Mercurio.

En enero de 2005 Ricardo Solari, jefe de campaña de Michelle Bachelet, interpretó la necesidad de incorporar al comando de la candidata nuevos rostros que logran neutralizar la imagen de mujer de izquierda de la futura mandataria. Para eso recurrió a personas de Expansiva, el *think tank* catalogado como liberal pro concertacionista.

Aunque Solari ha declarado que su acercamiento al centro de pensamiento “es un mito”, Jorge Marshall fue uno de los primeros en llegar a de la campaña junto a Jorge Rosenblut. “Soy amigo de mucha gente de Expansiva, incluso con algunos DC que forman parte de ese grupo. En una campaña, mientras más engroses la densidad y riqueza de tu caudal intelectual, mayor capacidad tendrás”, aclaró el jefe de campaña a revista Cosas<sup>25</sup>.

Ya sea por las ganas de sumar a expansivos o sólo atraer rostros nuevos, el ministro planeó reunir a Bachelet con Andrés Velasco, con quién había compartido durante el gobierno de Aylwin, cuando Solari fue subsecretario de la Presidencia y el economista de Harvard jefe de gabinete del ministerio de Hacienda.

Según cercanos que han comentado la reunión entre el expansivo y la candidata afirman que Bachelet sintió desde un principio la conexión con Velasco. Ambos sufrieron los efectos de la dictadura y el exilio, además comparten la valoración de que los estudios adquiridos en el extranjero sean puestos al servicio de su país.

Tras el primer encuentro, la futura mandataria quedó convencida de que Velasco sería un aporte a la campaña. Inicialmente la colaboración fue en conversaciones informales, puesto que el académico continuaba con sus clases en Harvard mientras decidía tomarse el año sabático para viajar de vuelta a Chile con su esposa, Consuelo Saavedra.

---

<sup>25</sup> “Voy a ir a La Moneda sólo como visita”. Revista Cosas, Santiago, Chile, 13 mayo, 2005.

Entre su instalación final en su país de origen y el cese de sus labores en Boston, el economista demostraba su compromiso mediante minutas que la candidata usaba en presentaciones en la prensa o frente a otros candidatos, como Soledad Alvear o a Joaquín Lavín, de la UDI.

El 28 de enero de 2005 Michelle Bachelet adelantó la presentación de su campaña ante el posible avance de la demócratacristiana en las encuestas y bajo el eslogan *Bachelet + para Chile*, la candidata estuvo acompañada de premios nacionales como Humberto Maturana y Humberto Gianini y por el grupo de economistas Marshall, Rosenblut, Osvaldo Rosales, Óscar Landerretche y Andrés Velasco, ya confirmado como parte del equipo de la socialista.

“(Michelle Bachelet) me gustó mucho, de otro modo no estaría trabajando con ella. Me gustó su estilo, me sentí cómodo con ella. Su modernidad, su laicismo, su liberalismo valórico me interpretan”, dijo Andrés Velasco al explicar su relación con la candidata en revista *Qué Pasa*<sup>26</sup>.

Mientras en abril Velasco ya se perfilaba como rostro económico de Bachelet y la acompañaba al encuentro empresarial que sostuvo la candidata en la sede del CEP, Pablo Halpern decidía hacer un paréntesis en sus asesorías a inversiones empresariales en América Latina para sumarse a la campaña de la que podía convertirse en la primera mujer en llegar a la presidencia en Chile.

La llegada de Halpern al círculo de confianza de Bachelet tomó por sorpresa a la Democracia Cristiana. Aunque nunca fue militante, el mundo de la falange lo consideraba cercano luego de dirigir la estrategia comunicacional de la campaña que llevó a Eduardo

---

<sup>26</sup> “Es bueno que los que manden no sean siempre los mismos”. *Revista Qué Pasa*, Santiago, Chile, 8 octubre, 2005.

Frei Ruiz-Tagle a La Moneda en 1993. Incluso, tras las elecciones Halpern llegó al “segundo piso” y se mantuvo asesorando al presidente hasta su disputa con el entonces ministro de defensa, Edmundo Pérez-Yoma a fines del gobierno de Frei.

Si en abril todavía las labores de Velasco y Halpern no estaban bien delineadas, para septiembre de 2005 la dupla que se conoció en los pasillos del colegio The Grange School y se unió años después para crear Expansiva ya se alzaba como la más influyente dentro de la campaña.

Pablo Halpern se encargó de hacer estudios, coordinar la publicidad, preparar la franja electoral y diseñar la estrategia de campaña. Cada paso dado ante la prensa por la socialista era analizado por Halpern y la imagen empática y cercana para con los ciudadanos fue impulsada por el cerebro de las comunicaciones.

El *fiato* entre Bachelet y Halpern se dio tan rápido como con su amigo y colega Andrés Velasco. Según estima Patricio Navia, el estilo seguro y directo de Halpern se complementó con una candidata abierta a los valores liberales de los expansivos, donde el carácter socialista de Bachelet no negó la búsqueda compartida de la igualdad y libertad<sup>27</sup>. “Los grados de libertad y autonomía que (Bachelet) tiene respecto de las elites son inusuales para un país chico en que el poder está extremadamente concentrado”, señaló Halpern el 11 de febrero en la revista Qué Pasa.

Precisamente, la autonomía de los partidos que marcó la candidata levantó las primeras sospechas sobre la influencia de Expansiva en el comando, aún cuando sus integrantes se apuraban en aclarar que estaban trabajando por motivos personales y no en representación del centro. Sin embargo, la vieja tensión entre políticos y técnicos renacía bajo la

---

<sup>27</sup> “El triunfalismo en una elección me parece fatal”. Revista Qué Pasa, Santiago, Chile, 11 febrero, 2006.

consideración del *think tank* como el quinto partido de la Concertación.

“Expansiva nunca buscó ser el quinto partido, no tenía trabajo en terreno y tampoco podía hacerlo. ¿Quinto partido? A ver, cuánta presencia territorial tienen, ninguna, porque Expansiva no era para hacer eso”, señala Patricio Navia, aunque reconoce que funcionó como plataforma para dar espacio al desarrollo de las ideas que más adelante aplicó el gobierno.

A medida que avanzó la campaña, la dupla de expansivos silenciosamente aumentó su importancia, a la vez que antiguos asesores quedaban fuera del camino. Halpern era el señor de las comunicaciones a la vez que Solari perdía influencia y Velasco se alzaba como figura por sobre Marshall y Mario Marcel, ex director de presupuesto y encargado de establecer el financiamiento de las propuestas del programa de gobierno.

En octubre de 2005 se comenzó a hablar de un quiebre entre la dupla Velasco-Marshall, ambos integrantes del equipo asesor de la candidata Michelle Bachelet. Marshall renunció al comando, pese a los intentos de Ricardo Solari de convencerlo de que no lo hiciera. La razón fue que se enteró de que Velasco sería el nexo del equipo programático y de comunicaciones y el único redactor de las propuestas de gobierno de Bachelet. La situación se agudizó aún más con las declaraciones de Velasco en Revista Qué Pasa, donde afirmó que la renuncia de Marshall se debía a que “lo que no quiere hacer es la ingrata pega de estar todos los días al pie del cañón”<sup>28</sup>.

La prensa recogió la división entre los expansivos y se aseguró que dentro de la Corporación se habrían formado dos bandos “los molestos con Velasco” y “los que quieren

---

<sup>28</sup> Op. Cit. Revista Qué Pasa, 8 octubre, 2005.

sacar a Velasco de la presidencia de Expansiva y poner allí a Marshall”<sup>29</sup>. Tanto así que hasta se dijo que Velasco y Marshall ya no se hablaban: “Una leve tensión se percibió en el primer encuentro público entre los fundadores de Expansiva, Jorge Marshall y Andrés Velasco, que no se habían topado en ningún evento desde que el primero abandonara el comando de Michelle Bachelet y el segundo tomara la vocería económica. Hoy en un seminario de la OCDE, Velasco estuvo afuera de la sala durante el primer bloque y sólo al final ingresó sentándose al lado de Jessica Cuadros, esposa del ministro de Hacienda, Nicolás Eyzaguirre, y justo detrás de Marshall. Llegó la hora del *break* y Marshall conversando animadamente con Luis Sánchez Castellón y después con Manuel Marfán no se dio vuelta, pese a que Velasco conversaba muy cerca de él con Edgardo Boeninger. Este último salió a tomarse un café y un minuto antes de iniciar su exposición como asesor de Bachelet ingresó a la sala y se acercó a Marshall para conversar -con algunas sonrisas-brevemente”<sup>30</sup>.

Según lo expresado por varios integrantes del comando en diversas publicaciones de la prensa, Marshall perdió protagonismo al mostrarse rígido en sus posturas económicas liberales, lo que lo llevó a trenzarse en disputas con el Partido Socialista. En tanto, Velasco, tan liberal como Marshall, asumió una actitud más flexible con tal de ser escuchado. Contando con el apoyo de Alejandro Foxley, quien en agosto de 2005 fue nombrado jefe del equipo programático, Andrés Velasco se hizo cargo de aplicar sus dotes literarias y coordinar la escritura del programa de gobierno, además de los discursos más importantes de Bachelet. El economista puso a prueba la *expertise* adquirida gracias a su vida académica y a los *papers* en los que discutió diversas propuestas de políticas públicas en Expansiva.

---

<sup>29</sup> Velasco y Marshall rompieron relaciones. El Mercurio, Santiago, Chile, 16 octubre 2005. D-2.

<sup>30</sup> Velasco y Marshall: primer encuentro público. La Segunda. Santiago, Chile, 4 noviembre 2005. P14.

Así, fue el único asesor en visitar a Bachelet en su casa y se involucró en la redacción de las reformas educacionales, previsionales y las medidas económicas a tomar desde 2006 hasta 2010. Con un documento titulado *Estoy contigo* Velasco dio el golpe final y ayudó a que Bachelet lograra el 53,5 por ciento de los votos que la alzaron como la primera presidenta de Chile.

### **Un programa a la medida de los expansivos**

El programa de gobierno de Bachelet tenía cinco áreas en las que el objetivo central era mirar al desarrollo para alcanzar el estatus de países de países como Portugal y España, aspiración que Velasco ya había planteado en su primera intervención como presidente de Expansiva en 2001, pero donde se corregían las fallas en el sistema de mercado para así paliar las desigualdades por sexo, edad, etnias e ingreso económico de la sociedad chilena. Estas líneas de trabajo eran: implementar una red de protección social, dar las condiciones para el salto al desarrollo, mejorar la calidad de vida, combatir la discriminación y exclusión y crear un nuevo trato para los ciudadanos en todos los aspectos de la acción pública.

Una de las metas más ambiciosas del programa de gobierno fue la reforma previsional. Para eso se planteó la creación de un Consejo Asesor Presidencial de Reforma Previsional cuyos objetivos eran aumentar la regularidad y densidad de las cotizaciones, especialmente para los trabajadores independientes; eliminar la discriminación hacia los más jóvenes; reducir los costos de administración y comisiones que cobraban las AFP y reajustar extraordinariamente las pensiones asistenciales para los más desvalidos.

Para enfrentar las desigualdades socioeconómicas presentes desde la cuna no sólo se planteó ampliar y mejorar la cobertura de jardines infantiles y salas cunas, sino también acompañar a los padres educándolos en sus responsabilidades aprovechando y mejorando el

programa *Chile Crece Contigo*, implementado en el gobierno de Ricardo Lagos.

En este programa confluyeron diversas propuestas que habían sido tratadas por los integrantes de Expansiva, así como otros centros de pensamientos ligados a la Concertación, además de debates entre los equipos programáticos de los partidos del conglomerado.

La idea fuerza que cruzó el documento es que la igualdad debía lograrse potenciando y mejorando el acceso a la salud y la educación de los ciudadanos desde la primera infancia, de manera de acortar las brechas entre quienes tienen mayores recursos y los que no. Ambas necesidades cubiertas son vistas como el escalafón que permite el salto a una nivelación de ingresos en la población.

Para ello también se planteó mejorar la calidad de la educación superior técnica y profesional. Tal como había publicado la expansiva Pilar Armanet en la serie *En Foco*, el programa buscaría acortar los pregrados y mejorar las mallas curriculares para estandarizar la educación y lograr una calidad similar a la de países europeos. Además, se pensó ampliar el sistema de becas y créditos, favoreciendo no sólo a los más vulnerables, sino también a la clase media para que así el ingreso a las universidades se hiciera de acuerdo a los talentos y no al nivel socioeconómico de los estudiantes.

Como una de las estrategias para que Chile llegara a ser un país desarrollado, en el programa de gobierno se estableció que se premiaría el emprendimiento, apoyando a los pequeños y medianos empresarios, además de impulsar una nueva política de desarrollo. Para ello se creó el Consejo de Innovación para la Competitividad que sería el encargado de dar las coordenadas para una estrategia nacional de innovación y competitividad que apuntara a desarrollar en el país la ciencia, tecnología aplicada y formación de recursos humanos especializados. El expansivo Eduardo Bitrán ya había trabajado estos temas había

planteado que era necesario que Chile no sólo se dedicara a exportar cobre, vinos y salmones, sino que también debía desarrollar *softwares* de minería, tecnologías para mejorar el cultivo de vides y curas para las enfermedades de los salmones. Más adelante Bitrán tendría un papel fundamental en este Consejo.

En política fiscal, desde un principio se dijo que se trabajaría con una política anticíclica, es decir, gastar más en tiempos de recesión para generar empleos y dar más seguridad a la ciudadanía, mientras que en los tiempos de bonanza el gasto fiscal sería reducido, que fue lo que hizo Velasco en su gestión durante los cuatro años como ministro de Hacienda, en continuidad de la política implementada por Nicolás Eyzaguirre, secretario de esa cartera en la administración de Lagos.

### **Redes de influencia**

Una vez conocido el triunfo de Michelle Bachelet en las urnas en enero de 2006, luego de vencer al candidato de Renovación Nacional, Sebastián Piñera, todos los ojos estuvieron puestos en el nombramiento de su gabinete. Una de las promesas de campaña era que su equipo estaría marcado por dos características: paridad de sexo entre sus integrantes y la participación de nuevos rostros “para que nadie se repitiera el plato”, como se encargó de reiterar mientras era candidata.

La gran sorpresa de su equipo de ministros fue que cuatro integrantes de Expansiva fueron ubicados en carteras claves: Andrés Velasco en Hacienda, Karen Poniachik en Minería y Energía, Vivianne Blanlot en Defensa y Eduardo Bitrán en Obras Públicas. Los tradicionalistas y políticos más puristas reaccionaron con recelo por la fuerza que este centro de pensamiento adquiriría en desmedro de los partidos de la Concertación y señalaron que las escasas redes partidarias de los integrantes del gobierno terminarían por perjudicar su trabajo, ya que no tendrían el respaldo político necesario para sacar adelante iniciativas

legales<sup>31</sup>.

Con el director de Expansiva confirmado en el gobierno, la fuga de asesores al ministerio de Hacienda fue mayúscula. Mientras el ministro miraba a Expansiva para reclutar a su círculo de confianza, la presidenta Bachelet anunciaba, el 2 de marzo, designó a María Olivia Recart como subsecretaria de la cartera, estrecha colaboradora de Velasco e integrante del Consejo Ampliado del *think tank* desde su creación.

Pero la conexión con Expansiva y los ministerios apenas comenzaba. Ya instalado en Teatinos 120, Velasco reclutó a sus asesores, caracterizados por contar con estudios en el extranjero y haber participado de los seminarios realizados por el *think tank*. Entre sus colaboradores más directos se ratificó a Marcelo Tokman como coordinador general de asesores de Hacienda Además llevó a Luis Felipe Céspedes y Alejandro Micco, quienes ya habían pasado por las salas contiguas al despacho ministerial en años anteriores y volvían en 2006 como coordinador de políticas económicas y financieras y coordinador de mercados de capitales, respectivamente. Tokman formaba parte de la Corporación desde 2001 al igual que Céspedes, mientras que Micco recién aparece en el informe de actividades de Expansiva para el período 2005-2006, poco antes de ingresar al gobierno de Bachelet.

Dentro de las divisiones del ministerio de Hacienda, también llegó Heidi Berner, expansiva desde 2003 y que cumplió funciones como jefa de la división de Control de Gestión Pública en la Dirección de Presupuestos.

En abril de 2007 Céspedes se mantiene en su cargo junto con asumir la coordinación general de asesores del ministerio debido a la salida de Marcelo Tokman, quien asumió la

---

<sup>31</sup> Los primeros pasos de los ministros de Michelle Bachelet. Diario Financiero, Santiago, Chile, 2 marzo 2006. P.15

dirección de la Comisión Nacional de Energía hasta 2010.

Ya en 2008, con la búsqueda de soluciones para el Transantiago, Velasco volvió a pedir ayuda a colegas que habían compartido con él en Expansiva. Es así como Andrés Gómez-Lobos, expansivo entre 2001 y 2002, recaló en Teatinos 120 para realizar una consultoría sobre el financiamiento de la tarifa preferencial para estudiantes. Gómez-Lobos también escribió uno de los primeros *papers* sobre el sistema de transportes junto al ministro de Hacienda y otro integrante del *think tank* Guillermo Larraín.

El último cambio de asesores de Hacienda fue en febrero de 2009. En esa fecha la influencia de Expansiva decayó. Recart se mantuvo como subsecretaria durante todo el período de gobierno de Bachelet, pero Céspedes asumió como gerente de Investigación Económica del Banco Central, cediendo su puesto a Alejandro Micco.

Una ministra cercana a Velasco y a la labores de Hacienda fue Karen Poniachik, que en marzo de 2005 fue puesta al mando de Minería y Energía. Aunque estudió Periodismo, Poniachik se especializó en Economía y Relaciones Internacionales pasando por las aulas de Harvard y de su colega a cargo de las finanzas públicas. Debido a que la minería es considerada el sueldo de Chile, la relación entre ambas carteras fue fluida gracias al conocimiento previo.

De hecho, Velasco y Poniachik fueron los primeros ministros designados por Bachelet en ser ubicados por la prensa tras el anuncio del gabinete. Ambos celebraban sus cargos tomando un café en Providencia, tal como hacían entre 2001 y 2002, cuando la ministra de Minería formó parte del Consejo Ampliado de Expansiva.

Una vez fuera de su cargo como ministra, la periodista se relacionó nuevamente con Hacienda desde marzo de 2008 hasta febrero de 2010 al realizar consultorías para evaluar el

ingreso de Chile a la OCDE.

Además de Poniachik, en el cambio de gabinete de 2007 también salió de su cargo como ministra de Defensa Vivianne Blanlot y un año después lo hizo Eduardo Bitrán de la cartera de Obras Públicas. A diferencia de sus colegas que siguieron relacionados al gobierno, Blanlot se dedicó a su labor como investigadora y académica de Expansiva y, posteriormente, Expansiva-UDP. Bitrán, por otro lado, integró desde 2008 hasta marzo de 2010 el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad, organismo público-privado que asesora al presidente de la República.

Las redes de Expansiva también alcanzaron la subsecretaría de Economía, donde Jean Jacques Duhart se desempeñó entre 2008 y 2010. El nombre de Duhart aparece en el informe de actividades del *think tank* en el período 2004-2005. Un año después se suma a Expansiva Pablo Bello, quien también fue el subsecretario de Telecomunicaciones y principal encargado de la discusión sobre la televisión digital entre 2006 y 2010. Junto a Bello, el expansivo Raúl Arrieta asistió jurídicamente a la Subtel desde 2006 hasta 2008, ya que en marzo de ese año asumió como Jefe de la División Gerencia del Fondo de Desarrollo de las Telecomunicaciones hasta 2010.

En el Ministerio de Educación la conexión entre el centro de pensamiento y el gobierno estuvo en la figura de Pilar Romaguera como subsecretaria entre 2006 y 2008. Romaguera vivió uno de los momentos más difíciles del gobierno y la secretaría de Estado con la llamada “revolución pingüina”. De hecho, parte de su labor consistió en participar de las mesas de dialogo con los estudiantes y al quedar a cargo tras la salida del ministro Martín Zilic.

En tanto, la socióloga Paula Pacheco inició su participación en el gobierno de Michelle Bachelet como asesora de la Subsecretaría de Desarrollo Regional entre los años 2006 y

2008, para luego desempeñarse como jefa de gabinete del Ministerio del Trabajo entre 2008 y 2010. Pacheco llegó a Expansiva entre 2005 y 2006.

En otro ámbito, Guillermo Larraín, expansivo desde el inicio del centro, llegó a su cargo como superintendente de Valores y Seguros en 2007 y lo mantiene hasta hoy. Su colega, Solange Bernstein integró el *think tank* a partir de 2004 y luego se desempeñó entre 2006 y 2008 como superintendente de AFP, que en 2008 pasó a llamarse Superintendencia de Pensiones.

Junto a Bernstein trabajó como analista de la superintendencia de AFP desde junio de 2005 hasta diciembre de 2008 y entró a Expansiva entre 2005 y 2006. En ese mismo período se sumó al Consejo Ampliado el abogado Alejandro Charme, quien trabaja como fiscal de la superintendencia de Pensiones desde 2005.

Entre los socios iniciales de Expansiva, Carlos Álvarez llegó a la Corfo en 2006 y renunció cuando Sebastián Piñera asumió como presidente. Un caso parecido ocurrió con Daniel Fernández, quien fue director ejecutivo de TVN entre 2004 y 2010.

Las últimas integrantes de Expansiva que se sumaron a los ministerios fueron Carolina Tohá y Pilar Armanet, ambas designadas como voceras entre 2009 y 2010. Tohá renunció a su cargo como diputada de Santiago para asumir la Secretaría General de Gobierno entre marzo y diciembre de 2009. Luego de ese período dejó el gabinete para sumarse a tiempo completo a la campaña de Eduardo Frei Ruiz-Tagle y fue sucedida por Pilar Armanet, ex embajadora de Chile en Francia entre abril de 2006 y diciembre de 2009. Ambas ex ministras formaron parte de Expansiva desde sus inicios y participaron activamente en seminarios y realizaciones de documentos en temas como educación y participación cívica.

Para llevar a cabo una de las propuestas más ambiciosas de la administración de Bachelet,

la reforma previsional, se debió formar el consejo asesor presidencial para la reforma previsional. Entre los catorce miembros que delinearon la forma en que se implementarían las mejoras en el sistema de pensiones aparecieron los expansivos Axel Christensen, Alejandra Mizala y Andrea Repetto. El trabajo del consejo derivó en la creación de la Superintendencia de Pensiones que reemplazó a la Superintendencia de AFP en 2008.

A medida que el gobierno se instalaba y los rostros expansivos comenzaban su trabajo en las diversas intermediaciones de gobierno, la administración de Bachelet recibía los conflictos que marcarían por completo su gestión y que obligarían a tomar medidas para aminorar el descontento social que provocaron. La llamada “Revolución Pingüina” y la implementación del Transantiago se transformaron en los dolores de cabeza del gobierno.

Las movilizaciones estudiantiles más importantes del regreso a la democracia obligaron a la mandataria a prestar atención a las solicitudes de los escolares, donde la principal petición era derogar la Ley Orgánica Constitucional de Educación (LOCE), marco legislativo concebido en los últimos días de la dictadura y considerado culpable de profundizar las desigualdades por dar un aspecto de mercado a la educación.

Tras meses de negociación y la salida del ministro de Educación de aquel momento, Martín Zilic, estudiantes y gobierno acordaron instalar un comité que evaluaría la situación de la educación para preparar una nueva legislación que contara con la aprobación de los manifestantes. El 7 de junio de 2006 la presidenta anunció la creación del Comité Asesor Presidencial para la Calidad de la Educación, donde participaron diversos actores de la realidad social como parlamentarios, estudiantes y pensadores de políticas públicas de *think tanks* ligados a la Concertación y a la derecha.

Aparte de los funcionarios públicos que estaban inmersos en la resolución del problema, otros expansivos llegaron a este organismo para aportar desde su experiencia con trabajos

previos sobre Educación. Así, al comité llegó la abogada que había formado parte de la División de Educación Superior del Mineduc, Alejandra Contreras; la economista que también participaba en la reforma previsional, Alejandra Mizala; el sociólogo Alfredo Joignant; la abogada y diputada por Santiago Carolina Tohá y el economista Dante Contreras.

A pesar de que no se puede reconocer una influencia directa de los expansivos en las resoluciones finales entregadas por los comités al gobierno, es un hecho que los integrantes de este centro debían estar presentes en estas organizaciones. Así las redes de influencia llegaban desde el mismo esqueleto del gobierno hasta las actividades con mayor presencia de actores sociales. Pese a esto, los expansivos intentaron desmarcarse del tinte de gobierno.

La presencia de los expansivos en el gobierno derivó en una baja en la productividad del centro de pensamiento, que había perdido de sus filas a sus nombres más connotados que ahora trabajan en el gobierno. Además, esto les significó una disyuntiva en cuanto a la labor crítica que tenía el *think tank*: ¿cómo criticar el trabajo de ellos mismos? La influencia de Expansiva pasó así a un ámbito también personal. La cercanía entre quienes seguían con las investigaciones y quienes implementaban las políticas públicas permitieron que los consejos y recomendaciones emanadas desde el *think tank* tuvieran una mejor acogida.

“Indudablemente las opiniones de Jorge Marshall, por ejemplo, eran escuchadas por el gabinete de Bachelet. Muchas veces, con Eduardo Bitrán, que es una persona de Expansiva con quien hemos mantenido una relación bastante cercana desde hace muchos años, nos podíamos juntar y discutir temas y él era ministro de Obras Públicas. En ese sentido, en el sentido de influir a través de las ideas. No hay más que eso”, asegura Vivianne Blanlot.

En paralelo al trabajo que se realizaba en los consejos asesores y dentro del aparato del Estado, Expansiva luchaba por mantenerse vigente y por aprovechar a los integrantes del Consejo Ampliado para posiciona sus ideas tal como habían logrado antes al nutrir parte del programa de gobierno de Michelle Bachelet.

Al configurarse un panorama de conflictos sociales y con críticas que llegan no sólo de la oposición, sino también del interior de la Concertación, por los problemas en educación, transporte y, años después, la crisis económica, Expansiva optó por publicar en su página web una recopilación de los “En Foco” escritos previamente para que fueran considerados en la resolución de los conflictos, además de, en menor medida, escribir *papers* nuevos.

Por ejemplo, días después de que el Comité Asesor Presidencial para la Calidad de la Educación entregara su primer informe, Expansiva publicó una sección llamada “En Profundidad” en su sitio en Internet donde recomendaba hacer una revisión de documentos como el de Pilar Armanet sobre la Educación Superior.

### **¿Cuánto pesaron las redes de contacto?**

Pese a la presencia de todos estos expansivos en la administración del gobierno de Michelle Bachelet, en la Corporación continuaron poniendo en tela de juicio la relevancia que tuvo el centro de pensamiento. “Cuando llega el gobierno de Bachelet mira las ideas y quienes la representan, entonces empieza a buscar a esas personas. Pero la presidenta no fue a Expansiva a buscar apoyo político. Expansiva no tiene votos, sólo somos un grupo de personas o de redes de personas en las que hay capacidad técnica, inteligencia, capacidad política, muchos militantes de diversos partidos, capacidad de entenderse y dialogar”, dice Jorge Marshall.

Según Jorge Marshall, nunca estuvo entre sus planes ser parte de la administración de

Bachelet, pese a haber participado activamente en su campaña. También se rehúsa a reconocer una influencia directa del pensamiento de Expansiva, aunque como asesor de campaña colaboró en las propuestas de la ex presidenta.

“No podemos decir que reconozcamos una política pública que haya nacido de Expansiva y tampoco creo que sea lógico decir eso. Sería una falta de respeto a los fenómenos sociales. Lo ideas es que la sociedad chilena haya sido protagonista de su destino. Lo que nosotros tratamos de hacer es un movimiento amplio a través de una página web y lo ideal es que la gente desde distintos ámbitos influya, pero encuentro que es contra todo el objetivo de un *think tank* decir ‘esto lo hicimos nosotros’. A lo mejor alguien dio una idea y ésta fue prendiendo en otras miles de personas, pero ¿fui yo el primero o lo copié? Claro que integrantes de Expansiva participaban en el debate por las distintas vías. A veces no podíamos integrar las comisiones de trabajo, pero ya algo habíamos escrito sobre los problemas que se conversaban”, reconoce.

Tampoco Uca Pérez reconoce abiertamente una influencia, aunque reconoce que “gran parte de lo que trabajamos en la serie *En Foco* fue tomada en cuenta; es cosa de revisar”.

- *¿Tuvo entonces influencia Expansiva dentro de las políticas públicas que generó el gobierno?*

- A ver, creo que hay cosas que talvez sí tomaron de los estudios que hicimos, por supuesto que sí y otras cosas que no. Nosotros no hicimos una influencia directa, pero sí con el trabajo que realizamos— responde la directora ejecutiva de Expansiva.

- *¿Sirvió Expansiva como una plataforma para algunos personajes para llegar al gobierno o al sector público?*

- Creo que no. No es el objetivo Expansiva. Los que llegan al Gobierno es porque tienen una visión política o tienen ganas de y trabajan en las campañas. Nuestro propósito no es

generar ministros y no es vincularnos directamente con una persona. Nuestra idea es generar ideas, provocar debate y que este debate esté informado para todos los lados. Hay gente de Expansiva que jamás se hubiera ido... hay de todo el espectro. Que nosotros estuviéramos detrás de la campaña como Expansiva tampoco. Lo que es súper importante, la gente de Expansiva que se mete en la política es con su nombre y no por Expansiva.

Aunque Andrés Velasco era director de Expansiva cuando llegó al ministerio de Hacienda, Patricio Navia explica que la llegada de cuatro integrantes de ese *think tank* se debió más por la influencia del ministro de Hacienda que por un afán de buscar personas de la Corporación. Sin embargo, reconoce que la influencia que logró el centro durante sus primeros años mediante la prensa y luego en la campaña de Bachelet quedó plasmada en la cantidad de expansivos que participaron de la administración.

- *¿Los ministros que salieron de Expansiva al gobierno llegaron allí por su rol en el centro de pensamiento o porque se consideró su desempeño en la política partidista?*

- No llegaron al gobierno por política partidista. Eduardo Bitrán nunca hizo política partidista, Karen Poniachik ni siquiera militaba, Velasco tampoco. Llegaron al gobierno en gran medida por la influencia de Andrés Velasco en la campaña de Bachelet. Más que Expansiva haya puesto cinco ministros, creo que eso es un mito que construyeron La Tercera y El Mercurio muy bien. Pero al final ellos no llegaron porque Expansiva negoció con el gobierno de Bachelet, sino porque Andrés Velasco llegó a trabajar en la campaña y llevó a gente que había trabajado con él”, señala. Si Expansiva hubiese instalado gente en el gobierno habría tenido influencia y no la tuvo. De hecho cuando Bachelet llegó al poder, Expansiva comenzó a diluirse mucho más porque muchas personas que habían sido claves en el centro se habían ido a trabajar en el gobierno.

- *Si los expansivos llegaron al gobierno, ¿cómo es que Expansiva no tuvo influencia en el gobierno de Bachelet? Porque si se dedicaba a pensar políticas públicas, de algún lado*

*sacaron estos ministros las políticas que después implementaron en el gobierno.*

- Creo que sí, muchas de las políticas públicas que se implementaron en el gobierno de Bachelet se pensaron con mucha fuerza en Expansiva. El primer *paper* sobre el Transantiago se presentó en el segundo Chile que viene que se hizo en el Valle Nevado, escrito por Andrés Velasco, Andrés Gómez Lobos y Guillermo Díaz, que fue subsecretario de Ricardo Lagos, de Transporte. Pero, ¿quién te dice que Expansiva no fue influyente en el gobierno de Bachelet? Creo que fue muy influyente.

- *Usted lo dijo...*

- Las ideas que presenta Expansiva hasta el 2005, las toma el gobierno de Bachelet y las incorpora con fuerza, pero eso no significa que Expansiva haya sido influyente el 2006. O sea, Expansiva desde el 2001 a marzo de 2006 fue muy influyente, puso muchas ideas sobre la mesa. Luego, ya que el gobierno toma gente de Expansiva y la pone en el gobierno eso significa un poco la coronación de Expansiva, pero no es que el centro a partir de marzo de 2006 siga siendo influyente, porque en la práctica Expansiva tiende a desaparecer cuando entró al gobierno (...) A partir de marzo de 2006 las cosas que propone Expansiva no son muy influyentes, porque no dice muchas cosas nuevas, ya que no hay gente en el centro. O sea, Expansiva se incorporó al gobierno de Michelle Bachelet y fue la coronación de su influencia, pero también fue el comienzo del fin.

## Capítulo V

### El futuro de Expansiva

#### Urge la necesidad de un cambio

Luego de siete años de funcionamiento y habiendo alcanzado el reconocimiento público por la presencia de sus integrantes en distintas reparticiones en el gobierno de Michelle Bachelet, en la Corporación Expansiva comenzaron a surgir voces que planteaban la necesidad de un cambio. En abril de ese año la idea de que la agrupación tuviera una institucionalidad más formal, con una sede y con personal que estuviera trabajando de manera estable en el centro de pensamiento tomó fuerza.

“Expansiva llevaba bastante tiempo funcionando, tenía bastante éxito y nosotros veíamos la necesidad de asociarnos a alguna institución. Esto se había conversado en 2006 en una reunión de directorio, de hacer algún convenio con alguna universidad para hacer un Instituto de Políticas Públicas para materializar el tema de educar e investigar con un equipo más estable. Eso, lógicamente, te lo da una universidad”, cuenta Uca Pérez.

Replicando el modelo del Hoover Institution vinculado a la Universidad de Standford, en Estados Unidos, los expansivos comenzaron a buscar la forma de asociarse con otra institución, de preferencia una universidad. Fueron meses de discusión hasta que por unanimidad el 24 de julio de 2008 el directorio aprobó la idea de que Expansiva dejara de ser una plataforma virtual y pasara a ser un centro de pensamiento con sede e investigadores a tiempo completo.

A fines de julio de ese año, Jorge Marshall redactó su carta de renuncia a Banco Estado, en la cual avisaba que desde el 1 de agosto dejaba sus funciones en la entidad bancaria para

dedicar todo su tiempo al nuevo proyecto de la Corporación que presidía desde que Andrés Velasco asumió como Ministro de Hacienda. Fue precisamente éste último quien recibió la misiva, aunque de todos modos ya conocía los planes de Marshall.

“Cuando estás en el gobierno no puedes pensar políticas públicas, tienes que implementarlas y Expansiva se dedicaba a pensarlas. No puedes hacer las dos cosas, no puedes ser think tank y gobierno al mismo tiempo. Una vez que mucha gente de Expansiva entró al gobierno, quedó muy poca gente para pensar las políticas públicas y ahí se trató de reinventar con el liderazgo de Jorge Marshall”, cuenta Patricio Navia, miembro del Consejo Ampliado de la Corporación.

Y es que los expansivos, luego de que consiguieron consolidarse como un grupo de intelectuales influyentes, comenzaron a pensar en el futuro de la agrupación. “Decíamos, 'si yo pienso Expansiva en cinco años más ¿qué me imagino?' y la respuesta era Expansiva trabajando en conjunto con una universidad. Podíamos seguir trabajando con lo que hacíamos, pero si queríamos crecer, éste era el modo de hacerlo”, explica Pérez.

Pero además, había otra razón -quizás aún más poderosa- para que la Corporación buscara una alianza. Pese a que el número de colaboradores de Expansiva crecía con el paso de los años, llegando a tener un consejo ampliado de 73 integrantes y doce directores en 2008, lo cierto es que las personas de mayor renombre ya no trabajaban para el *think tank*. El éxito que tuvieron los expansivos para llegar al gobierno de entonces fue un arma de doble filo. Si bien alcanzaron puestos importantes en distintas instituciones públicas debieron dejar de lado sus trabajos como investigadores en el centro de pensamiento. El caso más emblemático es el del equipo de expansivos en el Ministerio de Hacienda, encabezado por Andrés Velasco.

“El acuerdo que en la época tomó el directorio es que todas las personas que eran miembros

del directorio que entraban al gobierno, renunciaban a éste. De modo que si Expansiva seguía en el ámbito de las ideas, era independiente de las personas que estaban en el gobierno”, cuenta Marshall.

- *¿Pero ellos siguieron participando, como investigadores, por ejemplo?*

- Eventualmente podían venir a comer una vez al año, pero no eran miembros activos ni del directorio ni de las actividades que se hacían porque estaban metidos en el gobierno - responde el presidente de la Corporación.

- *¿Eso se tradujo en un repliegue de Expansiva?*

- Algo influye, porque eran personas que estaban en el gobierno. La actividad (en Expansiva) no fue estrictamente más baja, (aunque) depende de cómo se mida. Si lo haces por las visitas a la página web, en general ha sido ascendente desde que nació Expansiva. También es cierto que el acceso a la web ha ido aumentando, el universo de personas.

- *¿Costó mucho que Expansiva siguiera siendo independiente del gobierno de Michelle Bachelet?*

- Sí, sí. Eso cuesta por una situación: existe un vínculo afectivo con la gente que está gobernando y uno trata de hacer abstracción de eso cuando elabora pensamiento, pero siempre es difícil. Es como decir ‘mire, yo voy a opinar sobre una persona con la cual tengo un vínculo de amistad, afecto, admiración’. Cuesta un poquito más hacer la pega.

- *¿Hubo instancias donde prefirieron hacer las críticas personalmente en vez de hacerlo de manera pública?*

- No. O sea, le podía hacer una crítica a las personas, pero no en cuanto a Expansiva. A veces me topaba con las personas, no había una lógica de usar a Expansiva como un mecanismo de apoyo al proceso político. Eso nunca existió ni por el interés de Expansiva ni por el interés de las personas que estaban en el gobierno. Las personas que estaban en el

gobierno tenían sus asesores de comunicación, escuchaban las críticas que querían escuchar.

La cercanía al gobierno de Michelle Bachelet se había convertido en un problema para Expansiva, que se vio obligado a alejarse del papel crítico y propositivo que había tenido hacía cuatro años atrás. “Lo que había pasado en Expansiva es que una gran parte de nuestros socios fundadores habían ingresado al gobierno de Michelle Bachelet y había una dificultad para criticar por lealtad. Si cualquier centro critica a un gobierno, es una crítica de cualquier centro y ya, pero si la cuna critica una política de un gobierno donde parte de sus miembros están ahí tiene una repercusión y una connotación mucho más compleja. Entonces nos vimos obligados a tener un perfil mucho más bajo. Era el momento de tomar una decisión sobre el carácter que debía seguir teniendo Expansiva, lo que es un proyecto a largo plazo”, explica Blanlot.

Así las cosas, en Expansiva reconocían que urgía llevar nuevos aires al centro de pensamiento que perdía fuerzas y presencia. Era imperativo reenfocar cuál sería su labor en los próximos años, si el camino del centro iba más por el lado político o por el lado del pensamiento y de qué manera funcionarían con varios de los suyos en las filas del gobierno.

### **Lazos con la Universidad Diego Portales**

Los expansivos comenzaron conversaciones con varias universidades que ya contaban con cierto prestigio. Fue así como el 1 de octubre de 2008 se embarcaron en un proyecto académico de largo plazo; la Corporación Expansiva pasó a formar el Centro de Políticas Públicas Expansiva UDP, a cargo de la Universidad Diego Portales. “La idea era desarrollar aún más el modelo de Expansiva. Para eso se requería contar con ciertas capacidades que la Corporación no tenía y eran muy difíciles de obtener y que la UDP al tener una biblioteca, programas de investigaciones, acceso a alumnos nos podía proveer. Se

pensó que Expansiva tenía una buena capacidad para formular preguntas relevantes para la sociedad chilena por su contacto con la realidad y la UDP tenía buena capacidad para responderlas“, explica Jorge Marshall.

Según relata el presidente de Corporación Expansiva, fue la universidad la que planteó la idea al centro de pensamiento. “Dijeron: ‘ustedes son un *think tank*, nosotros somos una universidad, entonces hagamos algo en conjunto’. Nosotros lo evaluamos y decidimos hacer un Instituto en conjunto“, cuenta el economista.

Dentro del contexto nacional, no sonó raro que una universidad creara una instancia dedicada específicamente al debate público y a lograr cierta influencia en él, pues ya había ejemplos. En la Universidad de Chile funciona de forma autónoma el Instituto de Asuntos Públicos donde se imparte la carrera de Administración Pública y dos postgrados en Gobierno y Ciencia Política. La Universidad Católica, en tanto, ha separado sus quehaceres y delegó la teoría en su Dirección de Asuntos Públicos, mientras que en el Programa de Políticas Públicas se da lugar a la discusión, análisis y propuestas de políticas públicas.

De todas maneras, quienes más se han preocupado de tener algo que decir acerca de las políticas públicas son las universidades privadas. Tanto la Universidad Adolfo Ibáñez como la Universidad del Desarrollo tienen sus respectivas escuelas de Gobierno. En el caso de la Universidad Alberto Hurtado, se creó el Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales.

Todas estas experiencias han hecho hincapié en la investigación y en las publicaciones periódicas de *papers*. Para ello, cuentan con profesores de excelencia quienes en su mayoría tienen en sus currículums magísteres y doctorados, de preferencia en el extranjero, características que calzan perfecto con el perfil de los expansivos.

“Durante las tres últimas décadas la función de mediación entre el saber y la adopción de decisiones públicas la han realizado equipos de trabajo vinculados fundamentalmente a partidos políticos o a grupos de interés empresarial. Las universidades han estado aparte del proceso y de alguna manera debemos recuperar ese vínculo. Creo que el espacio público va a ganar, pues las universidades trabajamos en condiciones de mayor independencia”, señaló Carlos Peña, rector de la Universidad Diego Portales en Revista Qué Pasa<sup>32</sup>.

Para la universidad, el nexo con Expansiva significó hacerse de un brazo ligado a las políticas públicas donde hay discusión y relación con gente, principalmente políticos, que como casa de estudios no tenía desarrollado. La UDP logró vincularse con el medio político-social, que resultaba sumamente atractivo para la casa de estudios.

La unión estratégica no dejó de sorprender. El rector de la UDP, Carlos Peña, como columnista del diario El Mercurio desde los inicios de Expansiva escribió ácidas columnas respecto de la influencia que podrían lograr sus socios. “Expansiva no será nunca un *think tank*”, sentenció en su espacio semanal en 2001, además de tachar al grupo de elitistas gracias a sus títulos en el extranjero y dedicarse a pensar políticas públicas en lugares como Valle Nevado o Cachagua. Poco tiempo antes de firmar el convenio con la Corporación, su opinión no había cambiado:

“Expansiva hizo su aparición hace ya algunos años. Muchos de quienes hoy manejan el Estado estaban allí. A punta de seminarios y *papers* han alcanzado una influencia pública y política que a otros les toma años de militancia, competencia y sudor en los partidos políticos (...) El peligro que ocultan instituciones como Expansiva, es que quienes se reúnen en ella aspiran a la influencia pública, pero rehúsan la competencia política. Quieren modelar el futuro -desean conducir el Estado y guiar a nuestra comunidad- pero no ganando

---

<sup>32</sup> Think tanks universitarios: neuronas e influencia. Revista Qué Pasa. Santiago, Chile, 1 agosto 2008.

la adhesión de los ciudadanos, sino esgrimiendo el saber como título de legitimidad. Por eso, a diferencia de los partidos que hacen de la búsqueda del poder su vocación explícita, este tipo de organismos suele decir que los orienta nada más que la búsqueda del saber. Poseen además un extraño espíritu de imparcialidad -un si es no es- que carece de toda justificación en personas ilustradas que deben saber, más que nadie, que su propia posición se erige sobre procesos sociales, que, a la hora de los quibos, no admiten la neutralidad”, escribió Peña en El Mercurio<sup>33</sup>.

Al parecer, la oportunidad tanto para Expansiva como para la universidad de una alianza estratégica hizo olvidar aquellos dichos. Al menos así lo demuestra Uca Pérez, quien destaca el trabajo que Expansiva hizo con Peña, incluso antes de unirse con la UDP. “Nosotros trabajamos con Carlos siempre. Desde Expansiva también porque escribió columnas. Podía no estar de acuerdo con algunas cosas, pero en general el trabajo que Expansiva hacía, Carlos siempre estuvo de acuerdo con hacerlo”, explicó Pérez.

Sin embargo, Jorge Marshall reconoce que al momento de tomar la decisión de unir Expansiva a la UDP ambas partes estaban concientes de los roces que podían aparecer en la relación con el rector de la universidad debido a la historia previa, principalmente entre el rector de la casa de estudios y el director del centro de pensamiento. “Nuestra discusión con Peña partió cuando nació Expansiva y para nadie era algo nuevo. Incluso yo, entre el 2002 y 2003, discutí con él a través de la prensa sobre el rol de los *think tanks* y el concepto de ellos. No es algo que no hubiésemos sabido, sabíamos que existía una crítica. Pero parte del desarrollo de las ideas es precisamente esa: las diferencias son bienvenidas porque de ellas surgen las nuevas ideas”, dice.

De todas formas, para la UDP esta alianza no dejaba de ser riesgosa, pues la cercanía de

---

<sup>33</sup> La tentación del saber. El Mercurio, Santiago, Chile, 19 agosto 2007. D-23.

Expansiva con el gobierno de Michelle Bachelet ponía en juego la independencia de la universidad. Cuando se conoció la noticia de la asociación estratégica entre ambas instituciones, algunos no tardaron en plantear las dudas acerca de si la UDP se estaba comprometiendo con una ideología política. Fue el propio Carlos Peña quien salió a aclarar este punto, asegurando que la universidad no buscaba integrantes sin puntos de vista y que el desafío del Instituto creado en conjunto con el *think tank* era integrarlos.

“La UDP -y esto es lo que se hará en el instituto- acoge todos los puntos de vista, sin excluir ninguno, a condición de que se expresen con rigor y se dispongan a participar del diálogo racional. Lo claro es que el centro no estará al servicio de ningún gobierno ni partido político en particular”, señaló el rector de la UDP a El Mercurio (27 julio 2008)<sup>34</sup>.

En ese sentido, ambas instituciones dejaron en claro que la opción entre ambas era crear un instituto de políticas públicas y no una escuela de gobierno, de manera de influenciar en el ámbito académico y no convertirse en formadores de profesionales que trabajaran en el gobierno. La idea de la universidad como de la Corporación era aportar en “cómo se va a moldear el espacio público en Chile (...) Lo que hay acá es un proyecto de influencia cultural y pública que espera ser muy competitivo y cuyo objetivo no es inocente, pues consiste en arrebatarles hegemonía a los grupos que hasta ahora la han tenido, y en ese sentido hay coincidencia con la gente de Expansiva, ya que conformamos grupos liberales que, en general, premian a sus miembros en base al desempeño”, explicó Carlos Peña a la revista Qué Pasa<sup>35</sup>.

Cuando se discutió la iniciativa dentro de Expansiva era justo el momento en que el *think tank* y personeros del gobierno de Michelle Bachelet pasaban por uno de sus peores

---

<sup>34</sup> La estratégica alianza que une a Expansiva con la UDP. El Mercurio, Santiago, Chile, 27 de julio de 2008. D-6.

<sup>35</sup> Op. Cit, Revista Qué Pasa, 1 agosto, 2008.

momentos. Pese a que Expansiva fue considerado el quinto partido político cuando la ex presidenta asumió y nombró a su primer gabinete, dos años después no eran pocos los líderes concertacionistas que criticaban la labor de los expansivos en el gobierno. Se les acusaba de falta de experiencia política, de poco abiertos al diálogo con el conglomerado, de cierta soberbia en la toma de decisiones y en un antipartidismo que sacaba ronchas a los emblemáticos de la Concertación.

Por el lado de Expansiva, también salieron las voces críticas en un grupo de socios, liderados por Jorge Marshall, que tenían reparos por la forma en que se estaba llevando el gobierno. A su juicio, era mejor que la corporación tomara distancia del gobierno para no desperfilarse y no comprometer su imagen, sobre todo teniendo en cuenta las elecciones presidenciales que se aproximaban. Es por eso que la asociación con la Universidad Diego Portales, de una forma más soterrada, les servía para que el centro de pensamiento ya no apareciera como un *think tank* de gobierno, sino que se asociara en la esfera pública a instancias más académicas.

En medio de la discusión estaba Andrés Velasco, quien no habría sido totalmente partidario de la alianza con la UDP. De todas maneras, desde hacía años que Velasco se venía distanciando de la corporación que fundó en 2001 y bien poco opinaba de lo que ocurría con ella. Fue Jorge Marshall quien logró convencer al directorio de Expansiva para que aprobara la iniciativa y según éste, todos los miembros fundadores visaron la idea. A los demás socios se les avisó la decisión en agosto, cuando se llevó a cabo la reunión anual de la agrupación.

“De alguna manera el paso de algunos miembros de Expansiva por el poder a nosotros nos obligó a confirmar una identidad más vinculada a las ideas que al poder. El hecho de ser sometidos por la prensa a un cuestionamiento sobre si éramos el quinto partido o no, si teníamos una vocación política o no, si queríamos convertir a Expansiva en un *tank* o en un

*think*, como dijo Patricio Navia, toda esa discusión a nosotros nos sometió a una exigencia de definir más precisamente nuestra identidad y dijimos que estaba más en el mundo intelectual, de las ideas, que fuera de él. Entonces la unión con la universidad era lógica desde ese punto de vista”, explica Marshall.

El 2009 fue el año de instalación de Expansiva en los pasillos de la UDP. Entonces se comenzó a pensar de qué forma se trabajaría de manera concreta. Así surgió la idea de que los expansivos dictaran clases, algo que los investigadores que llegaron a Expansiva UDP ya hacían, en distintas facultades de la casa de estudios. “Pensamos armar un programa propio, inicialmente un postgrado”, cuenta Uca Pérez, y agrega luego de pensar un poco: “el postgrado puede ser un poco grande. Lo más probable es que partamos con algún congreso o algo así más de docencia y que después vayamos derivando en algo más concreto”.

A pesar de ser el nexo con la universidad, Expansiva siguió siendo una corporación de derecho, con personalidad jurídica, un directorio y reglamento interno, es decir, por un lado continuó funcionando la Corporación Expansiva, con sus socios, asambleas anuales, reuniones de directorio y discusiones intelectuales de los temas que preocupan a los expansivos. Sin embargo, todo el trabajo de este grupo de intelectuales se canalizaría a través de Expansiva UDP.

Según el convenio que ambas entidades suscribieron, se constituiría un consejo directivo integrado en partes iguales por miembros designados por Expansiva y de personal de la Universidad Diego Portales. Esta última no sólo pondría a disposición sus actuales fuerzas académicas, sino que también se abría a la posibilidad de reclutar a nuevos profesionales de manera exclusiva para el nuevo centro, pues la idea no era reciclar profesores que ya eran parte de la casa de estudios. La red de colaboradores de Expansiva, que fueron esenciales desde su formación, participaría de alguna forma con el instituto y así se mantendrían

vinculados a la Corporación. El gran ganador con el cambio fue Jorge Marshall, quien por un lado continuó presidiendo el *think tank* y además asumió la dirección de Expansiva UDP.

El Instituto de Políticas Públicas Expansiva UDP programó actividades con expansivos, lanzó libros con el trabajo de estos y les otorgó una ubicación concreta. El objetivo que se trazó Expansiva-UDP fue crear un instituto que investigara; que en el ámbito político evaluara políticas públicas y que por el lado académico realizara programas de postgrado. De esta forma se podría reclutar y a la vez formar a un grupo de personas respetadas en distintos ámbitos que se dedicaran a alimentar el debate y a influir de manera potente en la agenda pública.

“No sólo formaremos personas, también haremos investigaciones que resulten útiles para hacer propuestas de políticas públicas en todas las áreas que nosotros consideramos como prioritarias. La idea, como la de todos estos centros, es tener cada vez más capacidad de proponer, a la vez más capacidad de influir y crecer. Ese es el objetivo de Expansiva”, señala Blanlot.

Entre los personajes importantes de la UDP que pasaron a ser parte de Expansiva-UDP estaban Jorge Descormeaux, Agustín Squella que integraron el consejo directivo; Ernesto Ottone, Claudio Fuentes y Alfredo Joignant, que llegaron a reforzar el área de ciencias sociales; y José Joaquín Brunner y Horacio Walker, encargados de los temas de educación.

“Hoy día no somos virtuales, estamos súper instalados. Tenemos cerca de ocho investigadores. Tenemos algunas personas asociadas de la universidad que nos destinan algún tiempo, más todos los administrativos que trabajamos acá. Obviamente no tenemos nada que ver con lo que éramos”, reflexionaba Uca Pérez cuando el proyecto caminaba a cumplir un año de vida.

En cuanto a lo ideológico, los expansivos aseguraron que estar ligados a la universidad no los coartaba ni guiaba por ningún camino en particular. Las ideas surgían de las reuniones de los expansivos, de sus asambleas y debates constantes y los investigadores de la universidad toman aquellas iniciativas que les interesan o con las que están de acuerdo. “Nosotros le proponemos temas a la universidad y les contamos qué vamos a hacer y cuáles son nuestras prioridades. Un poco qué ámbito vamos a investigar, qué proyectos tenemos, en qué líneas nos vamos a mover”, cuenta Pérez.

A poco andar la alianza estratégica mostró sus primeras consecuencias. El equipo humano que tenía Expansiva se vio reducido considerablemente cuando se unió a la Universidad Diego Portales. De los doce directores y 73 integrantes del consejo ampliado que tenía la Corporación antes de que se firmara el convenio, pasaron a un equipo compuesto por 22 personas: dos directores (Jorge Marshall y Uca Pérez), cinco investigadores (Vivianne Blanlot, Bernardita Escobar, Alfredo Joignant, Jorge Rodríguez Osorio y Andrea Tokman), tres investigadores asistentes (Juan Carlos Gutiérrez, María Luisa Maino y Carolina Salazar), tres investigadores asociados (Cristóbal Aninat, José Joaquín Brunner y Gregory Elacqua), seis socios (Javier Couso, José Miguel Cruz, Jaime Gatica, Cristián Larraín, Patricio Navia y Horacio Walker), Andrea Mery en la administración y en el departamento de comunicación Daniela Crovetto y Soledad Villarroel.

Una de las razones del desligamiento de socios de Expansiva fue que muchos de los más destacados intelectuales que allí participaban eran profesores de otras casas de estudio. Tal es el caso de Alejandro Micco y Pablo Castañeda, ambos también muy cercanos a Andrés Velasco.

A medida que se fue afianzando la unión con la universidad, el centro de estudios se recluyó a un ámbito más privado. Siguieron organizando seminarios y lanzaron libros,

como “El Chile que viene”, uno de sus grandes proyectos. La diferencia era que las actividades no tenían como escenario Harvard o el Estadio Banco Estado, sino las dependencias de la universidad. El Instituto de Políticas Públicas Expansiva-UDP tomó un tinte más académico y más lejano al debate público.

### **Tiempos difíciles al interior de la Concertación**

Pese a los intentos de desligarse de la Concertación y a la unión estratégica con la Universidad Diego Portales, lo cierto es que los expansivos no lograron desmarcarse del tinte concertacionista y progresista con el que nacieron como corporación y que los llevó a ser considerados uno de los pilares del gobierno de Michelle Bachelet.

La retirada de Expansiva a un ámbito más académico coincidió con uno de los momentos más duros del conglomerado que entonces gobernaba. A pesar de que a partir de 2008 la popularidad de la mandataria iba en aumento, era reconocida por la reforma previsional y de distintos sectores políticos agradecían el cuidado fiscal que permitía hacer frente a una de las peores crisis económicas, las encuestas mostraban al candidato de la Concertación, Eduardo Frei por debajo del representante de la coalición, Sebastián Piñera, y no había forma de traspasar los números positivos para asegurar un quinto gobierno.

El panorama no era complicado solo para la casta política, ya que a esa altura varios de los suyos, que habían sido por años colaboradores de Expansiva, estaban en el gobierno y debían defender su gestión. En tanto, la corporación se hizo a un costado de la discusión y optó por consolidar su unión con la UDP en vez de apoyar programáticamente al candidato DC, como antes lo había hecho con Bachelet.

“Era el momento de tomar una decisión sobre el carácter que debía seguir teniendo Expansiva (...) no tenía para nosotros prioridad el año 2009 estar permanentemente en la

prensa con nuestras ideas en un año electoral, porque nuestro objetivo no era influir desde el punto de vista electoral tanto como formar un centro que tenga una perspectiva de muy largo plazo con una independencia de los grupos políticos”, señala la ex ministra Vivianne Blanlot.

En junio de 2009 la preocupación en el comando del candidato Eduardo Frei era evidente. Marco Enríquez-Ominami ya alcanzaba los dos dígitos en las encuestas y el traspaso de la aprobación de la presidenta Michelle Bachelet (70 por ciento de acuerdo a la encuesta Adimark de entonces) no se lograba. Pablo Halpern, quien ya había trabajado con Eduardo Frei como asesor comunicacional cuando llegó a la presidencia en 1995 y fue considerado clave en la campaña de Michelle Bachelet, se sumó a su equipo de trabajo. En el comando de Eduardo Frei surgieron dos opciones: nombrar al ministro de Hacienda de Bachelet, Andrés Velasco, como jefe de campaña, lo que significaba la renuncia de éste al gobierno, o que Frei lo nombrara anticipadamente como su futuro ministro de Hacienda, para así traspasar su popularidad (Velasco tenía entonces un 64 por ciento de aprobación).

“En Océanos Azules, el equipo programático del candidato, le recomendó que Velasco adquiriera un rol protagónico en la campaña. En ese grupo, liderado por los abogados Juan Pablo Hermosilla y Pablo Ruiz- Tagle, se inclinan por la idea de que el economista sea ungido en Hacienda (...) En el equipo estratégico y comunicacional, liderado por Pablo Halpern, han evaluado la posibilidad de que Velasco juegue un rol más parecido al de Soledad Alvear, que en 1999 abandonó el gabinete de Frei para reforzar la campaña de Ricardo Lagos, pero en segunda vuelta”, explicaba el diario *La Tercera*<sup>36</sup>.

Aunque ninguna de las dos opciones barajadas por Océanos Azules se llevó a cabo, tanto Andrés Velasco como la presidenta Michelle Bachelet demostraron públicamente que su

---

<sup>36</sup> El factor Velasco y las salidas para la campaña de Frei. Reportajes, *La Tercera*. Santiago, Chile, 7 junio 2009. P8.

candidato era el senador demócratacristiano, situación que conllevó críticas de parte de la oposición. Sin embargo, todo el apoyo no bastó y Eduardo Frei no logró alcanzar la presidencia. Terminaban así 20 años de gobiernos de la Concertación y surgían los cuestionamientos sobre las responsabilidades de los partidos y de los técnicos en la derrota electoral que alzaba al primer presidente de derecha elegido democráticamente desde 1958.

Con la llegada de Sebastián Piñera a La Moneda, algunos de los expansivos en el gobierno quedaron cesantes, mientras que otros renunciaron a sus cargos voluntariamente. Extraño o no, la mayoría no volvió participar de Expansiva- UDP.

- *¿Hay personas del gobierno que vuelvan ahora a Expansiva-UDP?*

- Nosotros habíamos considerado el regreso de Marcelo Tokman. No la vuelta, porque no estaba dentro de los socios fundadores, pero había participado con nosotros. Si bien estamos trabajando el tema energético, éste da para que muchas personas se interesen en él. Pero Marcelo aceptó un cargo con una empresa privada, Celulosa Arauco, y no va a llegar. Fuera de eso no teníamos a ninguna persona más considerada, porque por este año no tenemos la intención de crecer en términos de personas, eso no quiere decir que más adelante no puedan incorporarse otros. Ahora queremos consolidar más bien nuestra agenda de investigación- responde Vivianne Blanlot.

- *¿Y Andrés Velasco?*

- No hay ningún plan de que Andrés Velasco se incorpore a Expansiva-UDP. Él es socio fundador de Expansiva para siempre y Expansiva sigue existiendo como una fundación aparte del Instituto de Políticas Públicas que es un proyecto de Expansiva y de la Universidad Diego Portales. Tienen identidades que son conectadas, pero separadas. La universidad sigue el plan establecido en 2008, que es consolidar una institución de investigación de políticas públicas fuerte, independiente y de largo plazo. No es una cosa de pocos años ni tiene que ver con éste gobierno ni con los otros. Esperamos que sea un

proyecto permanente de la Diego Portales.

### **Políticos y tecnócratas enfrentados**

¿Qué ocurrió con el apoyo al gobierno de Michelle Bachelet que no se traspasó a Eduardo Frei? Ésa fue una de las principales interrogantes que los concertacionistas debieron hacerse luego de perder las elecciones presidenciales. Los distintos sectores y partidos políticos del conglomerado comenzaron a buscar explicaciones por las que no fueron capaces de ganar en las urnas y, de alguna manera, tomar esas conclusiones para estructurar una oposición eficiente. En esa búsqueda de respuestas salieron a la luz los conflictos internos del ex gobierno que tuvieron lugar entre las paredes de La Moneda.

Francisco Vidal abrió los fuegos al lanzar las más duras críticas a la forma en que se organizaron los liderazgos dentro del gobierno de Bachelet. El PPD, ex vocero de Gobierno y ex ministro de Defensa, hizo sus descargos en la prensa y apuntó directamente a la responsabilidad de los “tecnócratas de Expansiva” por la pérdida de votos e invitó al conglomerado a realizar una severa autocrítica para evitar el poder que, desde su punto de vista, adquirieron los tecnócratas.

“Hay un tema que tenemos que asumir en el marco de la autocrítica: la presencia al interior de la Concertación, de manera transversal, de una cierta lógica tecnocrática, profundamente ideológica y tremendamente liberal en lo económico. Es necesario discutir el rol que ha tenido en los gobiernos de la Concertación y, particularmente, en los dos últimos”, señaló Vidal en una entrevista publicada en junio de 2010 por el diario El Mercurio que sacó ronchas entre los expansivos<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> “La Concertación debe hacer su propio ‘nunca más’ y evitar que un gobierno suyo sea dominado nuevamente por tecnócratas”. El Mercurio, Santiago, Chile, 6 junio, 2010.

Más allá de acusar un tremendo liderazgo que afectó la importancia de los partidos políticos en la toma de decisiones, Vidal aseguró que tal grupo no estaba vinculado con las bases del conglomerado y, por ende, condujeron a políticas equivocadas que afectaron la imagen del gobierno y la confianza que la ciudadanía tenía en ellos. Fiel a su estilo directo, el ex vocero señaló con el dedo a los culpables.

“Lo que se aproxima a ese mundo que tenemos que evaluar en la Concertación es Expansiva (...) Me refiero a los creadores de Expansiva: Daniel Fernández, Eduardo Bitrán, Velasco. Están profundamente equivocados y no representan ni la historia ni la génesis de la Concertación”, agregó Vidal.

Con la entrevista y sus participaciones en el programa de debate de radio Cooperativa, El primer café, el militante PPD reiteró que el rechazo al puente del canal de Chacao y el fracaso del tren al sur fueron decisiones impulsadas por los ministerios de Hacienda y Obras Públicas, en específico, por Andrés Velasco y Eduardo Bitrán. Vidal exculpó a la presidenta porque, según él, a ella no se le informó a tiempo. Pero esas decisiones, a su juicio, erradas, tuvieron un costo político para los líderes de la Concertación, entre ellos, al ex mandatario Ricardo Lagos, costo que supo aprovechar la Alianza por Chile.

Sin embargo, la mayor caída que enfrentaron los tecnócratas fue la implementación del sistema de transportes público. “¿De qué lógica viene el Transantiago? De la tecnocracia y de la idea de creer que bastan incentivos para que esto se resuelva. Proviene del desconocimiento absoluto de la idiosincrasia, de la política y de los fenómenos sociales (...) Como ciudadano y ex ministro me pregunto: ¿por qué, si se postergó de octubre de 2006 a febrero de 2007, no se postergó de nuevo, como la Presidenta dice que hubiera sido lo correcto? Por el prejuicio tecnocrático. Si aquella idea de lanzar de todas maneras el Transantiago tenía como razón evitarse la multa, quiere decir que la evaluación económica de esa decisión estaba errada. Al final se implementó un sistema mal hecho, se pagó un

costo político y social enorme”, indicó el ex ministro.

La polvareda que levantó Vidal dejó de manifiesto el poder que adquirió el ministerio de Hacienda en materia política, antes liderada por la cartera de Interior. Durante los gobiernos de Ricardo Lagos y Michelle Bachelet las decisiones más técnicas tomadas por los defensores de los recursos fiscales tuvieron más peso al evaluar la viabilidad económica de los proyectos más que afianzar la relación política. De hecho, el ex ministro de Hacienda Nicolás Eyzaguirre quedó a cargo de la presidencia en 2004 debido al viaje de Lagos y de sus ministros del Interior y Relaciones Exteriores.

“Mi experiencia en los dos gobiernos en los que participé es que la influencia de Hacienda era como un segundo Poder Ejecutivo, que tenía subordinados a los otros 21 ministerios. La sectorialista de la División de Presupuestos tenía mucho más poder que yo como ministro de Defensa y que el subsecretario”, añadió Vidal.

Las declaraciones del panelista de radio Cooperativa no dejaron a nadie indiferente. Al día siguiente de la publicación de la entrevista publicada en El Mercurio, quienes habían sido ministros de la ex presidenta Bachelet estaba citados a las 20:30 horas al restaurante Divertimento, donde se llevaría a cabo el primer cónclave de ex secretarios de Estado. Si bien el objetivo de la reunión era coordinar a las filas opositoras, los dichos de Vidal marcaron la velada. A la cena llegaron cerca de veinte colaboradores de Bachelet, entre ellos, los organizadores del evento Sergio Bitar, Edmundo Pérez Yoma y Álvaro Erazo. Además asistieron René Cortázar, Paulina Urrutia, Romy Schmidt, Osvaldo Andrade, Marcelo Tokman, Santiago González, Pilar Armanet y Laura Albornoz, entre otros.

De todas maneras, quienes acapararon las miradas fueron Andrés Velasco y Francisco Vidal. Velasco no saludó al que fuera ministro de Defensa y durante la cena se mantuvieron distantes. Terminada la cita, el ex secretario de Hacienda bromeó: “Me han contado que

algo dijo Vidal, pero no es la primera vez que habla para decir lo que dijo. Hay cosas que me tomo en serio y cosas que me cuesta tomar en serio”.

Los dichos de Vidal no sólo molestaron a Velasco. Los expansivos Gregory Elacqua y Cristóbal Aninat aparecieron en la prensa explicando su análisis de por qué la tesis de Vidal de que se debió “izquierdizar” la Concertación y no escuchar tanto a los tecnócratas estaba equivocada, una presentación que ya habían hecho en abril de 2010 en un seminario. Según ellos, Frei perdió el apoyo de las bases populares “porque la gente rechaza la actitud autoflagelante de Vidal o Carlos Ominani. Ellos (las bases populares) sienten que se han beneficiado con las políticas públicas de la Concertación. Con su discurso de fortalecer la educación pública y dar un trato preferencial a las universidades estatales, Frei no conectó con un electorado que envía a sus hijos a colegios particulares subvencionados y que estudia en universidades privadas”, señaló Gregory Elacqua.

Además, Elacqua advirtió que “No se puede culpar a Andrés Velasco o a los tecnócratas por la pérdida de la elección. Los sectores medios viven inmersos en el mercado por la pérdida de la elección. Los sectores medios viven inmersos en el mercado. Tienen necesidad de más Estado, pero de uno eficiente y moderno que no les quite libertad para elegir dónde estudiar o entre el Fonasa y una isapre”.

Sin embargo, la mejor respuesta vino una semana después, cuando también a través de la prensa el propio Andrés Velasco respondió los cuestionamientos de Vidal y defendió su gestión y la de la ex presidenta Bachelet, recordando la labor realizada en Hacienda y comparando la deuda pública del 6 por ciento del PIB con la de Alemania (70 por ciento) o Grecia (140 por ciento) que permitieron implementar planes de seguridad social para aminorar los efectos de la crisis.

“A todos nos corresponde hacer un análisis riguroso y profundo. Por eso he ido a cuanto

encuentro, cónclave, taller o reunión me han invitado (...) Yo no sé en qué país vive Francisco Vidal. Lo que los ministros de Hacienda hicimos fue llevar a la práctica los programas de la Concertación. Esas políticas le cambiaron la cara a Chile en los últimos veinte años”, contraatacó Velasco en su entrevista en El Mercurio el 13 de junio.

Para el ex ministro de Hacienda, las acusaciones realizadas por Vidal eran simplemente por su afán de “jugar al discolor” para evitar responsabilidades y tan directo como su ex colega, Velasco señaló que “si de asignar culpas se trata, le recomiendo a Vidal que parta por mirarse al espejo”. A su juicio, si el candidato de izquierda Jorge Arrate hubiera ganado la elección, la explicación podría ser que la Concertación se alejó de su base social, cosa que no ocurrió. “La Concertación perdió votos en el centro, entre los votantes jóvenes. A esos votantes no se les reconquistaba ni con populismo ni con la demagogia que pedían algunos”, aseguró el ex secretario de Hacienda.

En una de las entrevistas más sinceras de Velasco, éste aseguró que nunca defendió la necesidad de poner en marcha el Transantiago para evitar una millonaria multa, que su gestión impulsó el plan para implementar el ferrocarril al sur y que si el puente de Chacao no se construyó fue porque se licitó con la restricción de que el costo no podía superar los US\$ 500 millones y las ofertas eran significativamente más altas.

El ex ministro explicó que la principal impulsora del alabado plan anticrisis de comienzos de 2009 fue Bachelet “Claro, yo siempre me sentí muy cómodo con las orientaciones que dio la Presidenta, porque eran totalmente coherentes con lo que veníamos haciendo desde el primer día de su gobierno: ahorrar en tiempos de vacas gordas precisamente para gastar en tiempos de vacas flacas. Y porque además esa orientación era coherente con lo que en lo personal había escrito y argumentado como académico durante cerca de dos décadas. Por todo lo anterior, más de veinte profesionales de Hacienda trabajamos con mucho entusiasmo en cada detalle del plan”, dijo.

Además, aseguró que la división entre políticos y tecnócratas es “una argucia de algunos para mantener su monopolio sobre el poder. La verdadera línea divisoria no es ésta, sino entre personas que actúan con seriedad y responsabilidad y las que no (...) En lo que a mí respecta, ser ministro es ejercer un cargo político, y siempre lo entendí así y actué en consonancia. Pero también me esforcé por hacer bien las cosas, sin chapucerías. Y me honré de trabajar con gente de la talla de Eduardo Bitrán, René Cortázar, Marcelo Tokman. Después de que salió del gobierno, a Bitrán se lo han peleado gobiernos de todo el mundo para que los vaya a asesorar. Y para qué decir Daniel Fernández, durante cuyo mandato TVN llegó a ser la envidia de todos los canales”.

En su extensa entrevista, Velasco se reconoció como un liberal progresista -“de esos que pensamos que la política social debe ser ambiciosa, que los mercados a veces fallan y que las políticas públicas deben intervenir para corregir esas fallas, que la competencia se garantiza con una fiscalización anti-monopolios cuero de diablo, y que a lo fiscal le corresponde un papel clave a la hora de atenuar las fluctuaciones de la economía”- y un concertacionista que ha trabajado más de 20 años por el conglomerado “sacándose la mugre”<sup>38</sup>.

Lejos de calmar los ánimos, la respuesta de Velasco evidenció dos visiones que conviven en la Concertación y que traspasan a la mayoría de los centros de pensamiento: la tensión diaria entre los políticos encargados de ganar elecciones y de los técnicos, focalizados en pensar las políticas públicas a implementar. Al día siguiente de la comida los diputados Pepe Auth (PPD), Juan Carlos Latorre (DC) y el senador Guido Girardi salieron a defender a Vidal. En tanto, el diputado Jorge Burgos (DC), el senador Andrés Zaldívar (DC), Ricardo Solari (PS) y Eugenio Tironi apoyaron a Velasco. La ex presidenta Bachelet

---

<sup>38</sup> “Echarle la culpa del resultado electoral al manejo económico es simplemente surrealista”. El Mercurio, Santiago, Chile, 13 junio, 2010.

prefirió el silencio.

La discusión, que puso en tela de juicio el actuar de Expansiva no es la primera que se da en la Concertación, según explica Patricio Navia. “Eso empezó a ser cierto a comienzos de los ’90 entre Cieplan y la DC y también fue cierto a mediados de los ’90 cuando comienza la discusión de los autoflagelantes y los autocomplacientes, los técnicos versus los políticos. No es nuevo y no es exclusivo de Chile tampoco. Expansiva también tuvo ese problema, pero lo tuvo como inevitablemente lo tienen todos”.

El cientista político asegura que es un problema más profundo de la Concertación, que tampoco Expansiva pudo manejar para evitar los ataques que recibió desde la clase política. “Hubiera ayudado que Expansiva incorporara más políticos, tuviera más diálogo y, a su vez, los políticos entendieran que si llegas al gobierno y no haces buenas políticas públicas te van a echar del gobierno”, agregó Navia.

### **Crisis y fin de la alianza con la Universidad Diego Portales**

Si en algo se diferenciaron la Corporación Expansiva del Instituto de Políticas Públicas Expansiva-UDP fue en el modo de trabajo. Mientras la primera siempre buscó el diálogo y el debate público -incluso con otras entidades de línea de pensamiento distinta, como Libertad y Desarrollo-, el instituto tenía un carácter más académico y privado.

Fueron esas diferencias respecto del enfoque que debía tener la institución y los caminos que querían para ella los hombres fuertes a cargo –Carlos Peña y Jorge Marshall– las que comenzaron a generar roces. Fueron meses de reuniones, sin embargo, no lograron llegar a un acuerdo: los expansivos sentían que estaban perdiendo influencia en la agenda coyuntural, mientras que en la universidad se negaban a distanciarse de los fines académicos.

El 30 de junio de 2010, a través de un comunicado, la Universidad Diego Portales informó a la opinión pública la decisión de terminar con la alianza con Corporación Expansiva, tras casi dos años de unión.

“La UDP hizo un planteamiento que a nosotros no nos permitía desarrollar ciertas actividades que considerábamos fundamentales, como los seminarios, la difusión, página web, que son actividades que a lo mejor pertenecen más al mundo de la extensión, pero también forman parte del contacto con la realidad. Lo que nosotros llamamos actividad de debate, en el mundo de la política pública es muy valorado, tal vez en la ciencia no. Pero es valorado porque la ciencia de la ejecución no ha evolucionado al mismo ritmo de la explicación de los fenómenos. Yo puedo entender por qué la gente hace a o b, pero no sé exactamente cómo debo hacer para que la sociedad se mueva hacia el punto siguiente. Por tanto, mirado así, el debate, la discusión, la comprensión, la cercanía para nosotros eran fundamentales”, explica Marshall.

El presidente de Expansiva explica que los suyos estaban dispuestos a enfatizar y a escribir documentos académicos, porque su formación se los permite. Sin embargo, se daban cuenta de que eso significaría desvincularse “del talón de Aquiles de la sociedad moderna, que es cómo cambiar”, dice.

*- Ahora ¿cuál es el proyecto a seguir?*

- Lo vamos a meditar, no está resuelto. Estamos en una fase en la que el directorio de Expansiva definió como de seis meses en donde tiene que evaluar su proyecto. El qué queremos, queremos influir en el mundo de las ideas del país para que éste llegue al desarrollo, el qué queremos está muy claro. Influir en las ideas con el objeto de que este país mejore sus políticas. El cómo lo vamos a hacer no lo sabemos. Al principio fue juntarnos una vez al mes a comer, después hacer investigación, después hacer seminarios,

después hacer alianzas, después juntémonos con la UDP, después separémonos de la UDP, o sea, en el cómo hemos cambiado sistemáticamente la forma cómo lo estamos haciendo, pero el rumbo lo hemos mantenido. Esto ha sido un poquito repentino, nosotros deberíamos tener un plan alternativo y no lo tenemos, así que no sé qué vamos a hacer. Vamos a seguir trabajando en el mundo de las ideas para hacer mejores políticas.

- *¿Cómo participan los socios fundadores –que participaron del gobierno- en esta fase de la Corporación?*

- Estamos en la fase en la que nos separamos de la UDP y reformulamos el proyecto. Miembros como Andrés Velasco están participando en la formulación del proyecto en su carácter de socios fundadores, pero no significa que van a ser parte de éste. Ellos participan del debate sobre cuáles son los lineamientos estratégicos en la fase que viene.

Por su parte, la universidad Diego Portales informó que el ahora Instituto de Políticas Públicas UDP quedaría bajo el alero de la Facultad de Economía y Empresa, dirigida por Fernando Lefort, se daría continuidad a los proyectos que estaban en curso y se mantendría la totalidad de la planta académica que entonces formaba parte del instituto. Sin embargo, el 30 de junio de 2010 Vivianne Blanlot y Jorge Rodríguez, ambos provenientes de la Corporación Expansiva, presentaron su renuncia a la casa de estudios.

Los seis meses que se tomaría el directorio de Expansiva para reformular el proyecto se cumplirían en diciembre de 2010. De todas maneras durante ese tiempo las actividades que Expansiva tenía agendadas no se suspendieron. En agosto organizaron seminarios sobre nuevos proyectos energéticos; junto a Libertad y Desarrollo también organizaron encuentros para tratar sobre crecimiento económico. Luego vendría un congreso para el sector público y la reforma del estado a la que se sumaría la Universidad Adolfo Ibáñez en octubre y en noviembre “El Chile que viene” con temas del Estado de bienestar y protección social, con participación del CEP y de sus viejos amigos, la Universidad Diego

Portales.

Mientras, sus socios fundadores y los colaboradores más emblemáticos siguieron con sus actividades cada uno por su cuenta, algunos siguieron ligados a la administración pública, mientras otros echaron mano a sus conocimientos y a sus pasados ligados a la docencia.

Solange Bernstein, quien se desempeñó como superintendente de AFP desde 2006 -en 2008 la institución pasó a llamarse Superintendencia de Pensiones- fue ratificada en el cargo por el presidente Sebastián Piñera. También continuó con sus funciones en la Superintendencia de Pensiones Alejandro Charme.

Carlos Álvarez renunció a la vicepresidencia de Corfo, cargo que detentaba desde 2006, cuando asumió el actual gobierno y se retiró de la vida pública, al menos por algunos meses. Lo mismo hizo Mariana Schkolnick directora del Instituto Nacional de Estadísticas desde 2006 y que se quedó en su cargo sólo hasta agosto de 2010.

Luis Felipe Céspedes, coordinador general de asesores y de política económica en Hacienda entre 2006 y 2009, pasó a ser gerente en investigación económica del Banco Central. Su sucesor en el cargo fue Alejandro Micco, quien se había desempeñado como coordinador de mercado de capitales de esa cartera, pero con el cambio de gobierno se dedicó a hacer clases en el departamento de Economía de la Universidad de Chile.

También decidió dedicarse a la docencia Pablo Castañeda, como profesor asistente de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez, luego de trabajar hasta 2009 como analista de la Superintendencia de AFP.

Jaime Gatica hoy se desempeña como gerente general de la Asociación Nacional de Bebidas Refrescantes y Raúl Arrieta es miembro del Instituto Chileno de Derecho y

Tecnologías. Paula Pacheco, en tanto, terminó el período de Michelle Bachelet como jefa de gabinete del Ministerio del Trabajo y postuló a una Beca Chile para estudiar en el extranjero, la cual recibió. César Oyarzo, hoy es gerente general de Integramédica. El jurista Javier Couso, hoy figura como miembro del Comité Ejecutivo de la Asociación Internacional de Derecho Constitucional.

De los “históricos”, Jorge Marshall está dedicado a salvar a Expansiva; Eduardo Bitrán figura como profesor de la facultad de Ingeniería de la Universidad Adolfo Ibáñez; Jorge Rosenblut es el presidente del directorio de Endesa; José Luis Ramaciotti es director ejecutivo de la empresa Blue Oil; Pilar Armanet asumió en marzo de 2010 como vicerrectora ejecutiva de la Universidad de las Américas, misma fecha en que Daniel Fernández llegó a ser director ejecutivo de Hidroaysén.

Luego de los tropiezos y enfrentamientos de Pablo Halpern con la clase política de la Concertación, donde más de algunos lo apuntaron como responsable de la mala campaña de Eduardo Frei, Pablo Halpern, luego de la primera vuelta en diciembre de 2009 volvió a Washington, Estados Unidos, donde está radicado con su familia desde 2004. Allí decidió dar un giro en su vida y el asesor comunicacional pasó a ser productor de teatro como parte de la compañía Arena Stage, una de las más influyentes de Estados Unidos.

Mucho se dijo de futuro de Andrés Velasco, aunque no existe mucha claridad respecto de si seguirá o no una carrera política. Lo cierto es que luego de abandonar su oficina en Teatinos 120 se instaló en Cieplan, el think tank de Alejandro Foxley, donde ya había colaborado años atrás. Como académico de Harvard, volverá a trabajar en la sede David Rockefeller de esa universidad en Santiago. La mayor certeza acerca de su futuro es que seguirá instalado en Chile viviendo con su esposa, Consuelo Saavedra, sus hijas Rosa y Ema y el último integrante del clan, Gaspar, que nació el 13 de mayo de 2010.

De los socios fundadores de Expansiva, los únicos que hoy no figuran en la formación del think tank son Andrés Velasco, Pablo Halpern y Eduardo Bitrán, quienes habían abandonado por distintas razones la Corporación y que no acompañaron a Marshall en su aventura con la UDP, aunque el presidente del centro asegura que los pasos que decidan dar serán conversados y evaluados por todos los socios fundadores.

La formación de Expansiva hoy es aún más pequeña que cuando estaban asociados a la UDP y considerablemente menor que antes de aquella alianza. Como presidente se mantiene Jorge Marshall y, a su lado, Uca Pérez como directora ejecutiva. Javier Couso, es el secretario y el tesorero es César Oyarzo. Además, hay ocho directores: Daniel Fernández, Jaime Gatica, Alfredo Joignant, José Luis Ramaciotti, Pilar Armanet, Vivianne Blanlot, Guillermo Larraín y Jorge Rosenblut. Daniela Crovetto en comunicaciones cierra las filas del *think tank*.

## Epílogo

La formación de Corporación Expansiva en 2001 inmediatamente llamó la atención. El perfil técnico y los estudios en el extranjero de los socios fundadores hablaban de un grupo de intelectuales altamente calificados para discutir sobre la realidad nacional y proponer políticas públicas que pudiesen implementarse en Chile. Si bien no era el primer centro de pensamiento en el país, su forma de trabajo los hizo diferenciarse: el hecho de comunicarse mayoritariamente vía *web* y los seminarios organizados fuera de las fronteras nacionales daban cuenta de un grupo que aspiraba a un perfil de glamoroso y sofisticado que en Chile no se había desarrollado con mucha fuerza.

Con esas particularidades, Expansiva nació como centro de pensamiento ligado a la Concertación, pero con una mirada más liberal que sus pares adscritos al progresismo. La cercanía de los socios fundadores a los partidos políticos de la Concertación, especialmente al PPD, les dio el contacto necesario para relacionarse con la clase gobernante de entonces.

Reconocemos que gran parte de la relevancia que alcanzó este *think tank* fue gracias a la relación que Expansiva forjó con los centros de pensamiento más importantes de Chile, como las asociaciones para las investigaciones que trabajaron con Libertad y Desarrollo o el Centro de Estudios Públicos, CEP, entre otros. Estos trabajos en conjunto le abrieron el camino hacia los medios de comunicación, que ya tenían en su retina a los miembros fundadores, debido a su trabajo previo en el gobierno y universidades.

Con estas alianzas estratégicas, posicionarse en los medios de comunicación llegó más fácil que a otros centros, lo que puede ser visto como el primer triunfo de Expansiva. Desde la cena de inauguración del *think tank* hasta las publicaciones de sus libros y las columnas de los socios de Expansiva acapararon las páginas de los diarios con mayor cobertura nacional y minutos en radio y televisión. Sus propuestas, comentarios y actividades parecían ser

relevantes y dignos de ser dados a conocer. En pocos años, las columnas de opinión pavimentaron la llegada de sus principales figuras a las esferas del poder y a personalizar sus ideas.

Aún siendo abiertamente un centro de pensamiento concertacionista, la mirada liberal de Expansiva sin duda le fue fácil de acoger a los medios de comunicación de derecha como El Mercurio, pues distaba del tinte estatista y protector del socialista Chile 21, por ejemplo, y tenerlos en sus páginas les daba un aire de pluralidad e imparcialidad que no lograban sólo con opiniones de Libertad y Desarrollo o el Centro de Estudios Públicos, ambos con destacados personajes de derecha en sus filas. El pensamiento de Expansiva era afín con la línea editorial de los medios de comunicación y estos últimos supieron aprovecharlo.

Expansiva también hizo uso de la tribuna que les daban los medios de comunicación para dar a conocer que en su equipo de trabajo tenían personalidades expertas en diversos temas como salud, educación, obras públicas y economía, cuya experticia estaba al servicio del país y que no sólo se trataba de los socios fundadores, donde algunos, como Daniel Fernández o Jorge Rosenblut, ya habían tenido cercanía a los gobiernos de Patricio Aylwin, Eduardo Frei Ruiz-Tagle y Ricardo Lagos.

Los socios de Expansiva se posicionaron como intelectuales serios y con planteamientos fundamentados. Los medios de comunicación ayudaron a que sus integrantes fueran tomados en cuenta a la hora de formar equipos de trabajo en comisiones y comités asesores de la clase gobernante. Sin embargo, hacer el recorrido para identificar una influencia directa de las ideas trabajadas en el centro se hace más difícil, puesto que, como reconoce el mismo Jorge Marshall, es complicado identificar el origen de ellas.

“A lo mejor alguien dio una idea y ésta fue prendiendo en otras miles de personas, pero ¿yo fui el primero o lo copié? La vida no es así, cada uno de nosotros toma las ideas del otro y

les agrega un poco de valor, las reformula y el otro las vuelve a reformular. La idea es agregar valor, pero nunca dejar de reconocer que son las ideas de otro”, sostiene el director de Expansiva.

Aunque hay ideas que fueron expresadas en documentos de trabajo de este centro de pensamiento, como la idea de un transporte que luego fue conocido como Transantiago o de lograr una educación que pudiera ser homologada con la otorgada en países europeos, los mismos temas fueron tratados en otros *think tanks*, pero la mirada liberal les dio cabida dentro de las élites para ser más escuchados y considerados.

El segundo gran logro de Expansiva fue el desembarco de sus socios en el aparato estatal, hecho que fue la coronación de la tarea que hizo el centro de pensamiento entre 2001 y 2005. Cuando Michelle Bachelet comenzó a buscar gente para formar su equipo de gobierno, fue inevitable no depositar sus ojos en este grupo de intelectuales que apoyaron su campaña, pero que además ya venían trabajando en *papers* ideas de reforma para la salud, educación y economía fiscal.

La sola participación de Jorge Marshall y Jorge Rosenblut, inicialmente, en la campaña de Michelle Bachelet y la confianza que luego ganaron Pablo Halpern y Velasco encendió las alarmas en los políticos más tradicionales al ver que el programa de gobierno era coordinado por los tecnócratas que evitaban alinearse a un partido político en específico, pavimentando el camino al reconocimiento público y al grupo cercano de la candidata, evidenciando la gran influencia que tenían dentro del equipo de trabajo de ella.

Es así como Andrés Velasco, Karen Poniachik, Vivianne Blanlot y Eduardo Bitrán llegaron a formar parte del gabinete de la primera presidenta mujer de Chile, ayudados también por la promesa de “caras nuevas en el gobierno” que Bachelet había hecho durante su campaña. Pero no sólo fueron esos cuatro. En los consejos asesores, las comisiones y los más

diversos equipos de trabajo del gobierno aparecieron expansivos, tal vez de menos conocimiento público o figuración mediática, pero con cargos relevantes de asesoría dentro de los ministerios.

En organismos independientes del aparato estatal, pero relacionado al quehacer público también llegaron expansivos de confianza de las autoridades, que hicieron más fluido el trabajo con el sector privado. Dentro de los empresarios, los miembros de Expansiva fueron vistos como un puente valioso debido a su mirada liberal.

Dentro del centro de pensamiento, sus integrantes reconocen que fueron bien acogidos y que sus propuestas o críticas tenían mejor llegada al gobierno, debido a que habían sido parte de la administración de Bachelet o tenían una relación de amistad con quienes eran funcionarios públicos. De todas maneras, prefieren no darse crédito por ninguna política pública que se haya implementado entonces.

“Lo que nosotros tratamos de hacer es un movimiento amplio a través de una página *web* y lo ideal es que la gente de distintos ámbitos influya, pero encuentro que es contra todo el objetivo de ser un *think tank* decir ‘esto lo hicimos nosotros’. Soy contrario a ese tipo de reconocimiento, aunque sí creo que la Concertación con y sin Expansiva fue distinta en el sentido de que fue más amplia, había más discusión. Fue un factor de influencia, uno cumplió ese objetivo, pero no puedo reconocer obras del gobierno que sean de Expansiva, eso está en contra de lo que creo”, reconoce Jorge Marshall.

Pero al momento de ingresar al gobierno, los expansivos debían intentar desligarse del centro de pensamiento por dos razones: que no pareciera que era el centro de pensamiento el que estaba tomando decisiones en el gobierno y que cualquier eventual error en el manejo del Estado repercutiera en el *think tank* en la búsqueda de responsables. Los expansivos, entonces, actuaron en el gobierno como personas independientes del centro de

pensamiento que los hizo conocidos.

Dentro del centro entendieron también que quienes participaban del gobierno no podían seguir con un rol activo en la escritura de *papers* ni en las jornadas de debate, por lo que el la directiva del *think tank* optó por establecer que ninguna de las personas que entraban a cargos gubernamentales podían estar dentro del Consejo Directivo de Expansiva. Tal decisión, más que ayudar a sacar al centro de la palestra y desviar la atención de la posible influencia en la administración de Bachelet, le jugó en contra, pues al exportar a sus más destacados investigadores dejaron a Expansiva con una planta más escuálida y sin sus mejores cartas, lo que significó un repliegue y un progresivo desgaste en los temas tratados en sus documentos.

Por el otro lado, en el gobierno, algunos tuvieron mejor suerte que otros y lograron posicionarse como personajes fuertes dentro de la política nacional, como fue el caso de Andrés Velasco. El ministro de Hacienda del gobierno de Bachelet fue uno de los tres secretarios de Estado que se mantuvieron durante los cuatro años de gobierno.

Pero Velasco no sólo se hizo conocido dentro del aparato estatal, también tuvo éxito en la opinión pública, que pasó de no conocerlo mayormente a dejarlo como el ministro mejor evaluado cuanto terminó la gestión de Bachelet en 2010.

El éxito del jefe de la billetera chilena quedó completamente expresado cuando su nombre surgió como un posible candidato presidencial, cuando Eduardo Frei Ruiz-Tagle no convencía a los integrantes de la Concertación para continuar con un quinto proceso de este conglomerado luego del gobierno de Michelle Bachelet. Luego de su negativa a competir con Sebastián Piñera, se convirtió en una voz a escuchar para evaluar las políticas impulsadas por el primer gobierno de derecha elegido democráticamente desde 1958.

Sin embargo, al ver el éxito de Velasco y la caída de sus primeros compañeros de gabinete provenientes de Expansiva dejan al descubierto que el centro sirvió como una plataforma donde exponer ideas y lograr reconocimiento. Más que una influencia directa del *think tank* su poderío, en determinado momento, fue instalar a sus rostros más que sus ideas.

Así lo reconoce también Marshall, quien asegura que Expansiva logró destacarse por ser un espacio que permitía deliberar sin necesidad de depender de una idea política, pero jamás logró dirigir la sociedad.

“Uno es una parte más de la sociedad y el objetivo de uno es que sea la sociedad misma la que dirige su destino. ¿Cómo vamos a tener por vocación que Expansiva lidere la sociedad chilena? Lo ideal sería decir que la sociedad chilena ha sido la protagonista de su destino, ese es el objetivo, porque es la mejor garantía”, reconoce el director del centro.

El desafío para Expansiva, ahora desligada de la Universidad Diego Portales radica en la decisión de ser reconocidos, pero adoptar un perfil más bajo, donde destaquen sólo a la hora de dar a conocer sus seminarios y los resultados de ellos o dedicarse a volver al puesto que habían logrado hacia 2005, generar ideas y nuevos rostros que lleguen al aparato estatal a poner en práctica todo el *think* que se hace dentro del organismo.

Para ambos panoramas, tal como reconoció Vivianne Blanlot, Internet será una herramienta útil con la que no sólo podrán tener un mayor alcance con sus documentos de trabajo, sino que atraer a jóvenes a participar de la discusión de las políticas públicas, abriendo un nuevo campo de trabajo con el que podrían regresar al modo virtual de trabajo sin perder el peso que hasta ahora han logrado en las altas esferas de la sociedad.

## Bibliografía

- Mato, Daniel. Redes de “think tanks”, fundaciones, empresarios, dirigentes sociales, economistas, periodistas y otros profesionales en la promoción de ideas (neo)liberales a escala mundial. En su: Políticas de economía, ambiente y sociedad en tiempos de globalización. Caracas, Venezuela. 2005.
- Santiso, Javier. En el jardín de los senderos que se bifurcan: la trayectoria chilena. Foro Internacional, vol. XLII, num. enero-marzo, 2002.
- Silva, Patricio. Los tecnócratas y la política en Chile: Pasado y presente. Revista de Ciencia Política. Volumen 26, N°2, 2006.
- Tironi, Eugenio, Agüero Felipe. ¿Sobrevivirá el nuevo paisaje político chileno? En: Political Intermediation, Parties, and Socialization in New Democracies: Chile and Spain, XX Congreso Internacional de LASA, Guadalajara, 17-19 abril 1997.
- Varios autores. El Chile que viene: de dónde venimos, dónde estamos y a dónde vamos. Santiago de Chile, Ediciones Universidad Diego Portales, 2009.
- Velasco, Andrés. Vox populi. Santiago de Chile, Editorial Sudamericana, 1995.
- Los centros detrás de las campañas. El Mercurio, Santiago, Chile, 10 mayo, 2005.
- El desahogo de los hijos de la Concertación. El Mercurio, Santiago, Chile, 25 marzo, 2001.
- ¿Qué es Expansiva? La Nación Domingo, Santiago, Chile, 12 febrero, 2006.

- El superávit personal de Andrés Velasco. Revista El Sábado, Santiago, Chile, 28 octubre, 2006.
  
- El economista del año. El Mercurio, Santiago, Chile, 2 diciembre, 2006.
  
- La vida desconocida de Andrés Velasco en Boston. Revista Qué Pasa, Santiago, Chile, 22 febrero, 2008.
  
- “Pinochet no representa la libertad de mercado”. The Clinic, Santiago, Chile, 21 diciembre, 2006.
  
- La historia de amor de Andrés y Consuelo. Las Últimas Noticias, Santiago, Chile, 22 febrero, 2009.
  
- La Influyente dupla de amigos liberales por Bachelet. El Mercurio, Santiago, Chile, 13 octubre, 2005.
  
- Andrés Velasco a los ojos de la tribu empresarial. Revista Qué Pasa, Santiago, Chile, 28 julio, 2006.
  
- ¿Por qué ahora todos quieren a Velasco? Revista Poder 360°, Santiago, Chile, 11 febrero, 2009.
  
- La evolución de Andrés Velasco: desde el criticado tecnócrata al político emergente. El Mercurio, Santiago, Chile, 25 abril, 2009.
  
- Los últimos 100 metros de Velasco. Revista Caras, Santiago, Chile, 8 enero, 2010.

- “Voy a ir a La Moneda sólo como visita”. Revista Cosas, Santiago, Chile, 13 mayo, 2005.
- “Es bueno que los que manden no sean siempre los mismos”. Revista Qué Pasa, Santiago, Chile, 8 octubre 2005.
- “El triunfalismo en una elección me parece fatal”. Revista Qué Pasa, Santiago, Chile, 11 febrero, 2006.
- Velasco y Marshall rompieron relaciones. El Mercurio, Santiago, Chile, 16 octubre 2005.
- Velasco y Marshall: primer encuentro público. La Segunda, Santiago, Chile, 4 noviembre 2005.
- Los primeros pasos dados por los ministros de Michelle Bachelet. Diario Financiero, Santiago, Chile, 2 marzo, 2006.
- Think tanks universitarios: neuronas e influencia. Revista Qué Pasa, Santiago, Chile, 1 agosto, 2008.
- La tentación del saber. El Mercurio, Santiago, Chile, 19 agosto, 2007.
- La estratégica alianza que une a Expansiva con la UDP. El Mercurio, Santiago, 27 julio, 2008.
- El factor Velasco y las salidas para la campaña de Frei. La Tercera, Santiago, Chile, 7 junio, 2009.

- “La Concertación debe hacer su propio ‘nunca más’ y evitar que un gobierno suyo sea dominado nuevamente por tecnócratas”. El Mercurio, Santiago, Chile, 6 junio, 2010.

- “Echarle la culpa del resultado electoral al manejo económico es simplemente surrealista”. El Mercurio, Santiago, Chile, 13 junio, 2010.

- Velasco, Andrés. Crecimiento económico en Chile: mitos, preguntas y certezas (muy pocas). <En: <http://www.expansiva.cl/media/archivos/20070907111216.pdf>> Santiago, Chile, 2001.

- Informe de actividades de Expansiva 2001-2002.

<[http://www.expansiva.cl/media/acerca\\_de/informes/informe2001-2002.pdf](http://www.expansiva.cl/media/acerca_de/informes/informe2001-2002.pdf)> [Consulta: octubre de 2009]

- Informe de actividades de Expansiva 2003-2004.

<[http://www.expansiva.cl/media/acerca\\_de/informes/informe2003-2004.pdf](http://www.expansiva.cl/media/acerca_de/informes/informe2003-2004.pdf)> [Consulta: octubre de 2009]

- Informe de actividades de Expansiva 2004-2005.

<[http://www.expansiva.cl/media/acerca\\_de/informes/informe2004-2005.pdf](http://www.expansiva.cl/media/acerca_de/informes/informe2004-2005.pdf)> [Consulta: octubre de 2009]

- Informe de actividades de Expansiva 2005-2006.

<[http://www.expansiva.cl/media/acerca\\_de/informes/informe2005-2006.pdf](http://www.expansiva.cl/media/acerca_de/informes/informe2005-2006.pdf)> [Consulta: octubre de 2009]

- Informe de actividades de Expansiva 2006-2007.

<[http://www.expansiva.cl/media/acerca\\_de/informes/informe2006-2007.pdf](http://www.expansiva.cl/media/acerca_de/informes/informe2006-2007.pdf)> [Consulta: octubre de 2009]

- Informe de actividades de Expansiva 2007-2008.

<[http://www.expansiva.cl/media/acerca\\_de/informes/informe2007-2008.pdf](http://www.expansiva.cl/media/acerca_de/informes/informe2007-2008.pdf)> [Consulta: octubre de 2009]

- Informe de actividades de Expansiva 2008-2010.

<[http://www.expansiva.cl/media/acerca\\_de/informes/informe2008-2010.pdf](http://www.expansiva.cl/media/acerca_de/informes/informe2008-2010.pdf)> [Consulta: agosto de 2010]

- Plan estratégico Expansiva UDP 2009-2010.

<[http://www.expansivaudp.cl/media/acerca\\_de/informes/informe2009.pdf](http://www.expansivaudp.cl/media/acerca_de/informes/informe2009.pdf)> [Consulta: marzo 2010]

- Revisión de documentos de Expansiva, serie En Foco.

<<http://www.expansiva.cl/publicaciones/enfoco/?start=1>> [ Consulta: octubre 2009 a septiembre 2010]

- Velasco: “Vamos a dar el ejemplo en manejo de excedentes del cobre” [en línea] Radio Cooperativa en Internet. 4 de abril, 2006. <[http://www.cooperativa.cl/velasco--vamos-a-dar-el-ejemplo-en-manejo-de-excedentes-del-cobre/prontus\\_nots/2006-05-04/081347.html](http://www.cooperativa.cl/velasco--vamos-a-dar-el-ejemplo-en-manejo-de-excedentes-del-cobre/prontus_nots/2006-05-04/081347.html)> [Consulta: 29 julio 2010].

- Programa de Gobierno de Michelle Bachelet.

<<http://www.pschi.cl/upload/documentos/96428programa-de-gobierno-m-b.pdf>> [Consulta: septiembre de 2009]

- Discursos del 21 de mayo de la presidenta Michelle Bachelet años 2006 a 2009.

<<http://www.gobiernodechile.cl>> [Consulta: octubre 2009 a marzo 2010, antes del cambio de página con la llegada del gobierno de Sebastián Piñera]

## **Fuentes testimoniales**

- Uca Pérez, Directora Ejecutiva de Expansiva, entrevistada el 29 de septiembre de 2009.
- María de los Ángeles Fernández, Directora Ejecutiva de Chile 21, entrevistada el 13 de octubre de 2009.
- Clara Budnik, Directora Ejecutiva de Desarrollo y Democracia, entrevistada el 5 de abril de 2010.
- Vivianne Blanlot, ex ministra de Defensa, socia fundadora e investigadora de Expansiva, entrevistada el 7 de abril de 2010.
- Carlos Cáceres, presidente del Instituto Libertad y Desarrollo, entrevistado el 15 de junio de 2010.
- Patricio Navia, miembro de Consejo Ampliado de Expansiva, entrevistado el 23 de julio de 2010.
- Jorge Marshall, presidente de Corporación Expansiva, entrevistado el 28 de julio de 2010.



UNIVERSIDAD DE CHILE  
Instituto de la Comunicación e Imagen  
Escuela de Periodismo

Gustavo González  
Director de Pregrado  
Instituto de la Comunicación e Imagen  
Universidad de Chile  
PRESENTE

**Informe de Memoria**

Alumna : Nadia Cabello Farías  
Javiera Salinas Lizama  
Memoria : **Expansiva: el 'think' tras el gobierno de Michelle Bachelet**

ITEM	ASPECTOS CONSIDERADOS	%	Nota
<b>Problematicación</b>	Planteamiento y contextualización del tema	<b>10%</b>	<b>6.0</b>
<b>Pertinencia</b>	Relevancia y originalidad de la investigación	<b>15%</b>	<b>7.0</b>
<b>Estrategia Metodológica</b>	Recolección de la información, datos y antecedentes.	<b>20%</b>	<b>6.5</b>
<b>Conclusiones</b>	Análisis e Interpretación de los hechos relevantes.	<b>15%</b>	<b>6.0</b>
<b>Estructura</b>	Orden narrativo, construcción del texto.	<b>15%</b>	<b>7.0</b>
<b>Presentación</b>	Calidad de la redacción, recursos estilísticos.	<b>15%</b>	<b>6.0</b>
<b>Recursos bibliográficos</b>	Materiales y textos utilizados.	<b>10%</b>	<b>6.5</b>
	<b>NOTA FINAL</b>		<b>6.5</b>

Excelente 7.0–6.5; Muy Bueno 6.4–6.0; Bueno 5.9–5.0; Aceptable 4.9–4.0; Deficiente 3.9- 3.0.



## COMENTARIO

La presente memoria aborda un tema relevante para la comprensión del gobierno de la ex Presidenta Michelle Bachelet, puesto que describe y explica cómo se produce el desembarco de un grupo de técnicos de primer nivel en el Ejecutivo y sus distintos devenires una vez instalados en el poder. Por cierto, ilustra de manera acabada sobre la figura del ministro estrella del pasado gabinete, el economista Andrés Velasco, lo que puede ser un aporte interesante en una eventual carrera de éste a un cargo público.

La calidad del texto, más allá de algunos pasajes, es apropiada. Sin embargo, en su construcción adolece de una serie de defectos que es recomendable revisar. En primer lugar, a ratos se abusa del recurso de insertar las entrevistas en el texto (págs. 41-42; 82; 83-84; 87; 99) y hay una serie de citas que es necesario editar (Blanlot en pág. 39; Marshall en pág. 82 y Uca Pérez en pág. 84).

La contextualización inicial es apropiada, aunque el panorama de los *think tanks* durante la dictadura y en el pudo presentarse en un orden, ya sea cronológico o temático, que facilitara la comprensión del fenómeno a un lector no informado. La reconstrucción desde la mirada actual, marcadamente definida por la comparación con Expansiva, hace perder algunos matices que permitirían mejorar el análisis del fenómeno que se busca analizar. En este primer capítulo faltó mayor información sobre el financiamiento que manejan estos centros de pensamiento, tema que se aborda, pero faltó profundizar.

El penúltimo capítulo condensa mucha información que necesitaba un tratamiento más extenso. Este apartado se propone hablar del futuro de Expansiva, pero aborda los vínculos con el gobierno, la alianza y ruptura con la Universidad Diego Portales y las resistencias que los expansivos han generado en el mundo político. El quiebre con la UDP necesitaba ser desarrollado con más profundidad, puesto que parecería ser determinante en el futuro del Centro de Estudios. Faltaron más entrevistas para abordar este problema.

El epílogo resume el texto, sin aportar una mirada crítica sobre el objeto observado. Dos hipótesis podrían haberse formulado aquí. La primera de ellas es que Expansiva vivió el mismo proceso que los *think tanks* de oposición en los 90: con la llegada de sus masas críticas al poder, perdieron peso y densidad en tanto plataforma por la fuga de cerebros y por la falta de una generación de recambio. La segunda apunta a tras la partida de Andrés

Velasco el liderazgo en Expansiva nunca pudo ser copado por ninguno de los profesionales que quedaron, y el centro de estudios careció de la fuerza institucional que le permite a las organizaciones trascender a las personas que las dirigen.

El texto careció de un cierre apropiado. Termina, simplemente, el texto. Buen trabajo con las fuentes secundarias

**Laureano Checa**  
**Profesor informante**  
Santiago, 29 de noviembre de 2010



Sr.  
Gustavo González  
Director de Pregrado  
Instituto de la Comunicación e Imagen  
Universidad de Chile  
PRESENTE

De mi consideración.

A continuación le comunico a usted la evaluación de la tesis de título “Expansiva: el *think* tras el gobierno de Michelle Bachelet” de las estudiantes Nadia Cabello Farías y Javiera Salinas Lizama.

ITEM	ASPECTOS CONSIDERADOS	%
1.1 Problematización	Planteamiento y contextualización del tema	10%
1.2 Pertinencia	Relevancia y originalidad de la investigación	15%
1.3 Estrategia Metodológica	Recolección de la información, datos y antecedentes.	20%
1.4 Conclusiones	Análisis e Interpretación de los hechos relevantes.	15%
1.5 Estructura	Orden narrativo, construcción del texto.	15%
1.6 Presentación	Calidad de la redacción, recursos estilísticos.	15%
1.7 Recursos bibliográficos	Materiales y textos utilizados.	10%

Item	Nota	Valor
1.1	6,0	0,6
1.2	6,5	1,0
1.3	6,0	1,2
1.4	6,0	0,9
1.5	5,0	0,8
1.6	5,5	0,8
1.7	5,5	0,6
<b>Nota Final</b>		5,8

Excelente 7.0–6.5; Muy Bueno 6.4–6.0; Bueno 5.9–5.0; Aceptable 4.9–4.0; Deficiente 3.9–3.0.



## COMENTARIO

La temática escogida por las estudiantes es interesante y actual, hay una buena investigación de base que permite responder a las interrogantes iniciales que se plantean. Sin embargo la presentación de la información y la redacción del texto carecen de los cuidados estilísticos que faciliten la lectura.

En ese sentido el prólogo del informe tiene problemas de sintaxis en su presentación, la escritura es entrecortada y en muchos párrafos no hay relación entre las ideas expuestas. El ritmo de la escritura se va haciendo más fluido a medida que el texto avanza.

Algunas afirmaciones contenidas en el texto no están respaldadas (ej. Manuel Carretón es citado en la página 8 y no se indica la procedencia de la frase que se le atribuye; o cuando se indica que un grupo es llamado “autocomplaciente” en la página 31 donde tampoco se indica quién es el responsable de esta denominación).

Se asume que todos los entrevistados son conocidos y no se brindan referencias de ellos. En ese sentido, un gráfico inicial que diferencia los períodos, lugares y personas vinculadas a cada etapa habría facilitado la lectura.

Algunas aseveraciones, al no tener respaldo, aparecen como prejuicios de las investigadoras (por ejemplo en la página 14 cuando se indica “La polémica, lejos de quedar zanjada, evidenció los constantes roces entre quienes trabajan para llegar al poder y ven con recelo a quienes piensan las ideas fuerza para que un gobierno trabaje y aplique su necesidad de llevar a un país a buen puerto”).

Me parece que el texto se hace cargo de responder de manera adecuada la pregunta por quiénes fueron los expansivos que llegaron al poder y por qué lo hicieron, aunque no alcanza a responder la pregunta de “¿de qué forma pusieron en sello del pensamiento de Expansiva en las políticas públicas que impulsó ese gobierno? (p6)”

Y, para terminar, ¿cuál es el punto de vista de las estudiantes en este tema? ¿cuál la visión crítica o el balance?

Atentamente,

Lorena Antezana Barrios

Santiago, 18 de octubre de 2010



Sr.  
Gustavo González  
Director de Pregrado  
Instituto de la Comunicación e Imagen  
Universidad de Chile  
PRESENTE

REF:  
Memorista: Nadia Cabello Farías y Javiera Salinas Lizama  
Profesora Guía: Ximena Póo Figueroa

A continuación le comunico a usted la evaluación de la memoria “Expansiva: el *think* tras el gobierno de Michelle Bachelet” de las estudiantes Nadia Cabello Farías y Javiera Salinas Lizama.

Para ello, nos hemos guiado por la siguiente evaluación:

ITEM	ASPECTOS CONSIDERADOS	%
1.1 Problematización	Planteamiento y contextualización del tema	<b>10%</b>
1.2 Pertinencia	Relevancia y originalidad de la investigación	<b>15%</b>
1.3 Estrategia Metodológica	Recolección de la información, datos y antecedentes.	<b>20%</b>
1.4 Conclusiones	Análisis e Interpretación de los hechos relevantes.	<b>15%</b>
1.5 Estructura	Orden narrativo, construcción del texto.	<b>15%</b>
1.6 Presentación	Calidad de la redacción, recursos estilísticos.	<b>15%</b>
1.7 Recursos bibliográficos	Materiales y textos utilizados.	<b>10%</b>

Item	Nota	Valor
1.1	7,0	0,7
1.2	7,5	1,1
1.3	7,0	1,4
1.4	6,7	1,0
1.5	6,7	1,0
1.6	6,7	1,0
1.7	6,8	0,7
<b>Nota Final</b>		6,8

Excelente 7.0–6.5; Muy Bueno 6.4–6.0; Bueno 5.9–5.0; Aceptable 4.9–4.0; Deficiente 3.9- 3.0.



### COMENTARIO

La memoria que aquí se informa corresponde a la primera investigación de este tipo realizada en la Escuela de Periodismo, donde se releva la importancia estratégica de un centro de pensamiento que, finalmente, dará forma a un programa y un estilo de gobierno, quedando en un suspenso programático una vez finalizado el gobierno de Michelle Bachelet.

Se trata de un trabajo interpretativo de primer nivel, en donde las entrevistas se van imbricando con un contexto histórico de rápida resolución, en donde la tecnocracia intenta una salida con sentido. Aún es prematuro evaluar, pero efectivamente esta salida –tercera vía- constituyó su trampa.

La investigación fue bien construida, su arquitectura narrativa -que a ratos tuvo que sortear ruidos debido a lo difícil que resulta un texto a dos manos- apoyó a los objetivos planteados y se logró construir el mapa de la elite concertacionista, liberal que pretendía instalarse como un gobierno tras el gobierno, habiéndolo logrado en algunos momentos que constituyeron hitos traspasables a nombres (como el de Andrés Velasco).

¿El quinto partido de la Concertación? La respuesta está en el entramado de sus páginas, siendo su final abierto, a la espera de la reorganización del pensamiento estratégico que seguirá en los siguientes meses y años. Un pensamiento estratégico que necesitará de las redes de comunicación política para expandirse, tal como lo adviertes las autoras de esta investigación.

Por todo lo anterior, califico a esta memoria con un seis coma ocho (6,8).

Atentamente,

Ximena Póo Figueroa