



Foto: Adrian Berg/Flickr

ASPECTOS DESTACADOS

- El financiamiento básico es importante para los think tanks, pero su impacto depende del contexto interno y externo de la organización.
- El acceso a una subvención estable y flexible les permite a las organizaciones consolidar la calidad de la investigación y la eficacia de su organización.
- El apoyo y los consejos de nuestros oficiales de programas resultaron críticos para hacer uso eficiente del financiamiento básico.

Argumentos a favor del financiamiento básico

Las *perspectivas de la Iniciativa Think Tank (ITT)* sintetizan diez años de aprendizaje de la Iniciativa Think Tank para informar a los donantes, investigadores y profesionales del desarrollo organizativo que trabajan para fortalecer la investigación de políticas. En esta nota, hablamos sobre la manera en que los think tanks usaron el financiamiento básico ofrecido por la ITT para formar su capacidad organizativa y de investigación. Sugerimos la lectura de este artículo junto con el titulado *“Revisión de los modelos de financiamiento de los think tanks”*.

¿Qué está en juego?

En los países de ingresos bajos y medios, las organizaciones independientes dedicadas a la investigación de políticas — también conocidas como *think tanks* — se encuentran en una posición única para producir cambios positivos en sus sociedades. Al generar y analizar datos confiables, pueden fortalecer los debates sobre políticas públicas y promover la toma de decisiones basada en evidencia para mejorar las vidas de las personas de forma sostenible.

Los donantes internacionales son una fuente esencial de financiamiento para estos *think tanks*. Sin embargo, el financiamiento es limitado y se orienta cada vez más hacia proyectos específicos. La falta de financiamiento a mediano y largo plazo afecta todos los aspectos de las organizaciones, desde la retención del personal hasta la calidad de las investigaciones.

La Iniciativa Think Tank (ITT) se estableció para abordar este problema al ofrecer apoyo financiero básico flexible, sin directivas y a largo plazo (o “financiamiento básico”). Nuestra hipótesis consistía en que el financiamiento básico durante más de diez años permitiría que las organizaciones fortalecieran su capacidad organizativa, contrataran a los investigadores mejor calificados

y aumentarían su capacidad para llevar a cabo investigaciones independientes en temas de políticas públicas con relevancia local.

Nuestro apoyo financiero se completó con intervenciones para el desarrollo de capacidades y con los consejos y el acompañamiento constante de nuestros oficiales de programa.

Nuestra evaluación externa final confirmó la eficacia del financiamiento básico. Sin embargo, a medida que los compromisos de los donantes con el financiamiento básico continuaron reduciéndose durante la última década, las perspectivas de financiamiento institucional — o, al menos, de un financiamiento más flexible — siguen siendo un desafío en la etapa posterior a la ITT.

¿Qué hemos aprendido?

Nuestro modelo de respaldo permitió llevar a cabo investigaciones de mejor calidad, lograr mayor participación en la elaboración de políticas, aplicar prácticas de comunicación eficaz de forma más amplia y mejorar el desempeño de las organizaciones. El acceso a subvenciones predecibles y estables permitió que los think tanks actuaran con más sentido estratégico e intencionalidad al ejercer incidencia.

NUESTRO ENFOQUE

El enfoque de la ITTI se basaba, principalmente, en brindar financiamiento básico a largo plazo, sin directivas, a *think tanks* para que estos mejoraran la calidad de su investigación y la eficacia de sus organizaciones, así como sus interacciones y su participación con los encargados de formular políticas, la sociedad civil y los medios de comunicación. Esto se combinó con el desarrollo de capacidades, el monitoreo y el asesoramiento por parte de nuestro personal y de expertos externos, haciendo hincapié en los métodos y las habilidades de investigación, la participación en las políticas y su comunicación, y la eficacia organizacional.

Durante nuestra primera fase de la ITT (de 2009 a 2014), el nivel de financiamiento básico variaba del 10 % a más del 80 % en los presupuestos anuales de los *think tanks* involucrados: la subvención entregada por la ITT representaba, en promedio, de un 25 % del presupuesto de cada organización.¹ Por lo general, durante nuestra segunda fase (de 2014 a 2018), los porcentajes fueron más bajos, dado que los *think tanks* que respaldábamos lograron obtener más financiamiento de otras fuentes. En más de la mitad de las organizaciones, durante esta segunda fase, la subvención de la ITT aportó menos del 20 % de su presupuesto anual.²



Foto: Ryan Brown/ONU Mujeres

Como se explica a continuación, las organizaciones usaron su subvención básica con distintos objetivos de conformidad con sus intereses estratégicos: optimizar la infraestructura, reclutar a más empleados y con mejores calificaciones, mejorar los sistemas internos, desarrollar capacidades de comunicación, establecer relaciones y explorar nuevas áreas de investigación. Por lo general, los informes que nos presentaron destacaban que se sentían empoderados para asumir nuevos riesgos y experimentar con nuevos enfoques.

1 El financiamiento básico es un beneficio para los *think tanks*, pero su impacto depende del contexto interno y externo de la organización.

En los inicios de la ITT, los *think tanks* seleccionados se encontraban en distintas situaciones, en función de su antigüedad, de las relaciones que mantenían con el Gobierno y otros agentes que influían en las políticas, de sus antecedentes con subvenciones básicas y otras características. Al finalizar la ITT, los cambios experimentados por los *think tanks*, en medio de condiciones turbulentas, formaban patrones claros para su supervivencia hacia un progreso transformador. Los factores que influyeron sobre los tipos de avances fueron tanto de carácter endógeno (como un liderazgo eficaz y mejores estrategias y sistemas) como exógenos (contextos de mayor apertura en la elaboración de políticas), y no indicaron ninguna tipología de organización en particular.

En un extremo del espectro, el financiamiento de la ITT permitió que algunas organizaciones sobrevivieran a pesar de los contextos adversos. Entre ellas, con un consejo directivo más fuerte y un buen liderazgo, el [Centre for the Study of the Economies of Africa \(CSEA\)](#) pudo sobrellevar una crisis de financiamiento y reconstruirse. Nuestra subvención le permitió al [Grupo Faro](#) atravesar un período muy difícil del Ecuador, durante el cual todas las organizaciones civiles fueron atacadas por el Gobierno. En la actualidad, el Grupo Faro se encuentra en buenos términos con el Gobierno y trabaja para recuperar la función de las organizaciones de la sociedad civil en su país.

Otros *think tanks* experimentaron una aceleración en su crecimiento, ya que el financiamiento básico les permitió ampliar investigaciones existentes y concentrarse en mejorar las comunicaciones y la participación en las políticas. Por ejemplo, desde sus comienzos como una fusión de dos organizaciones separadas, el [BRAC Institute of Governance and Development \(BIGD\)](#) en Bangladesh, ha crecido en términos de capacidad operativa, volumen de investigaciones y participación en las políticas.³

Por último, algunas organizaciones como el [Centre for Budget and Governance Accountability \(CBGA\)](#) de la India experimentaron cambios transformadores y dieron

un gran salto al aumentar su personal, ampliando así la calidad, la cantidad y el alcance de sus investigaciones al tiempo que mientras diversificaban su base de financiamiento.

2 El acceso a una subvención estable y flexible les permitió a las organizaciones fortalecer capacidades críticas para sus misiones y mandatos, y mejorar su reputación y su credibilidad.

El mayor beneficio del financiamiento básico de la ITT era brindar predictibilidad y flexibilidad para que las organizaciones pudiesen concentrarse en sus propias prioridades. Esto le permitió a los *think tanks* la capacidad de elegir y determinar qué elementos eran significativos en términos de investigación, estrategias de desarrollo organizacional y vías para influir en las políticas. Al hacerlo, les otorgó un gran sentido de autonomía.

Aunque las organizaciones usaron su subvención básica de diversas maneras, se concentraron en tres áreas principales:

Desarrollar capacidades de investigación más sólidas:

Los informes anuales de las organizaciones indican que los fondos de la subvención básica fueron especialmente importantes, con grandes dividendos en términos de resultados y aportes al debate público, cuando se utilizó en áreas de investigación nuevas o ya existentes. Por ejemplo, el [Centre for Policy Research \(CPR\)](#) de la India usó el financiamiento de la ITT para lanzar investigaciones sobre políticas públicas utilizando macrodatos (big data). El [Ethiopian Development Research Institute \(EDRI\)](#) amplió su investigación para abarcar nuevos temas, entre ellos, las micro y pequeñas empresas y el crecimiento sostenible, los cuales le permitieron generar nuevas alianzas.

Mejorar capacidades organizacionales y de investigación:

La inversión de la ITT en recursos humanos en cada organización permitió a los *think tanks* mejorar su calidad de las investigaciones, la eficacia organizacional y la participación en las políticas públicas. Nuestra subvención permitió que las organizaciones contrataran, retuvieran y formaran al personal gracias a diversos mecanismos, como capacitaciones, consejos, sueldos más competitivos y mejores condiciones laborales. Por ejemplo, el EDRI utilizó los fondos aportados por la ITT junto con otras fuentes de financiamiento para organizar una capacitación internacional dirigida a empleados junior prometedores. El [Economic Policy Research Centre \(EPRC\)](#) de Uganda mejoró sus instalaciones y su infraestructura. La [Advocates Coalition for Development and Environment \(ACODE\)](#) amplió su equipo de investigación para promover la *multidisciplinariedad entre el personal*, lo que potenció su credibilidad y la posicionó mejor a la hora de influir en los debates sobre políticas públicas.



Foto: Morakot Theptarathip/ITT

Mejorar las comunicaciones y el alcance: Todos los *think tanks* que respaldamos, a excepción de uno, mejoraron su abordaje de las comunicaciones, tanto expandiendo su oferta de productos como integrando las comunicaciones estratégicas en sus iniciativas para influir en las políticas públicas. Por ejemplo, el mayor aporte de la ITT al [Instituto de Estudios Peruanos \(IEP\)](#) probablemente haya sido institucionalizar las comunicaciones en la cultura y la práctica de la organización. Actualmente IEP involucra a diferentes audiencias durante el ciclo de investigación y se vale de varias plataformas digitales para elevar su perfil e influir sobre las políticas y las prácticas.

A su vez, esta y otras mejoras afianzaron la reputación de las organizaciones. En el caso del [Consortium pour la recherche économique et sociale \(CRES\)](#), el aumento en su capacidad de investigación, su credibilidad y su independencia le permitieron acceder a subvenciones dentro del [programa NOPOOR](#), financiado por la Unión Europea. La [Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social \(FUSADES\)](#) atribuye la consolidación de su credibilidad como organización no partidaria al financiamiento aportado por la ITT.

3 El apoyo y los consejos de nuestros oficiales de programas resultaron críticos para hacer uso eficiente del financiamiento .

El acompañamiento y el asesoramiento ofrecido por nuestros oficiales de programas fueron fundamentales para los buenos resultados del financiamiento básico. Como señala nuestra evaluación final, la participación activa del personal fue el mecanismo mediante el cual se unieron los distintos instrumentos de la intervención de la ITT.

La mayoría de los *think tanks* que respaldamos valoraron especialmente la oportunidad de diálogo y de intercambio de conocimientos. Estos intercambios permitieron que,

por ejemplo, los directores pensarán en las estrategias generales y en cómo afrontar problemas de gobernanza. Nuestros oficiales de programas ayudaron al **Public Affairs Centre** (PAC) de la India durante un cambio de liderazgo y incentivaron a ACODE a diversificar el liderazgo de su consejo directivo.

Estos diálogos también permitieron que los *think tanks* respondieran a cambios rápidos ajustando sus planes y sus presupuestos. De esta manera, pudimos hacer un seguimiento del progreso de las organizaciones de forma iterativa, en especial con respecto a los compromisos de fortalecer las comunicaciones y la participación con los agentes que influyen en las políticas. Un director señaló que el diálogo con nuestros oficiales de programas era “el elemento que más extrañaría”.⁴

Cómo poner en práctica las lecciones

Nuestras conclusiones respaldaron la noción que dio origen al concepto de la ITT: es una buena inversión dar financiamiento básico si este se destina a fortalecer a las organizaciones y si los *think tanks* tienen la flexibilidad para ser tácticos a corto plazo y estratégicos a largo plazo.

El apoyo de la ITT contribuyó a la tan necesaria flexibilidad de los *think tanks*. De cara al futuro, los *think tanks* deberán seguir contando con apoyo flexible

para mantener estas capacidades. Tanto ellos como quienes los financian también deben reconocer que las comunicaciones, la coordinación de investigaciones internas, la formación de recursos humanos, el establecimiento de relaciones y la administración se deben incluir y presupuestar en el mayor nivel posible en propuestas y proyectos.

Las otras formas de respaldo de la ITT, tales como la capacitación, la asistencia técnica y la facilitación de redes de intercambio y colaboración, fueron más eficaces cuando se cimentaron en interacciones y diálogos continuos entre los líderes de las organizaciones y los oficiales de programas. Esto indica que los donantes con poca presencia de campo deben buscar maneras de ofrecer estas oportunidades, por ejemplo, asociándose con otros donantes.

Con el término de la ITT, los efectos a más largo plazo del fin del financiamiento básico aún están por verse. Si es factible retener a los investigadores sénior y mantener la coordinación de investigaciones principales, la gestión financiera y el apoyo a los investigadores júnior, las perspectivas son buenas. En el corto y el mediano plazo, los resultados son positivos. Nuestra evaluación externa llega a la conclusión de la apuesta por los *think tanks* es una empresa riesgosa, pero que da buenos resultados.

- 1 Christoplos, I., Pain, A., Kluyskens J. & Fruhling P. 2019. *Final Report: External Evaluation of the Think Tank Initiative (TTI) Phase Two, 2014-2019*. Allerød: NIRAS Gruppen
- 2 *External Evaluation of TTI Phase Two Interim Report*, 21 de junio de 2016. Allerød: NIRAS
- 3 Thorat, S., Dixit, A. Verma, S. 2016. *Strengthening Policy Research: Role of Think Tank Initiative in South Asia*. Nueva Dehli: Sage
- 4 Christoplos I, et al. Op cit.

La Iniciativa Think Tank ha ayudado a fortalecer instituciones para la investigación de política en 20 países en desarrollo en el sur de Asia, África subsahariana y América Latina. Lanzada en 2008 y administrada por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), la Iniciativa era una asociación entre cinco donantes.

www.idrc.ca/en/initiative/think-tank-initiative

