



Foto: Yelyzaveta Serhiienko/Press office NBU

ASPECTOS DESTACADOS

- Un cálculo realista de costos y recuperación de costos indirectos es fundamental para la sostenibilidad de los think tanks, aunque sea algo difícil de alcanzar.
- Los think tanks deben ser flexibles y adaptarse a los intereses de los donantes pero sin dejar de respetar sus propios mandatos.
- Una sólida capacidad financiera y administrativa es decisiva para atraer financiadores y responder ante ellos.

Revisión de los modelos de financiamiento de los think tanks

Las **“Perspectivas de la ITT”** (“TTI Insights” en inglés) sintetizan diez años de aprendizaje de la Iniciativa Think Tank para informar a donantes, investigadores y profesionales que trabajan para fortalecer la investigación sobre políticas. En este documento analizaremos cómo los think tanks que financiamos abordaron la necesidad apremiante de diversificar el financiamiento.

¿Qué está en juego?

El financiamiento y la sostenibilidad están entre los mayores desafíos que enfrentan los think tanks de países en desarrollo. Muchos dependen en gran medida del financiamiento internacional, pero las presiones financieras, los cambios en las políticas nacionales, la atención al crecimiento liderado por el sector privado y una disminución general de la ayuda a países de ingresos medios han propiciado un aumento en la renuencia o incapacidad de los financiadores para proporcionar apoyo a mediano y largo plazo.^{1,2}

A medida que el financiamiento básico y flexible se reduce, los think tanks se vuelven cada vez más dependientes de contratos de proyectos o subvenciones individuales. Esta mayor dependencia de la investigación por contrato de corto plazo amenaza la autonomía y credibilidad que requieren think tanks para incidir en las políticas, y pone en riesgo incluso su supervivencia.

Las instituciones que realizan investigación sobre políticas, como [las que apoyó la Iniciativa Think Tank \(TTI\)](#), necesitan con urgencia adaptarse a las distintas prioridades de los donantes y modalidades

de financiamiento a la vez que buscan flujos de ingresos. Esto requiere innovar y ajustar sus modelos de financiamiento y de negocio para sobrevivir.

¿Qué hemos aprendido?

A pesar de un entorno de financiamiento que se ha vuelto más difícil, nuestra evaluación final³ determinó que la mayoría de las organizaciones que apoyamos son más robustas hoy que cuando comenzamos. Algunas se diversificaron considerablemente e hicieron crecer sus fuentes de financiamiento. Muchas hicieron avances moderados, aunque sus niveles de financiamiento siguen sin estar asegurados. Mientras que otras tienen problemas para hacer frente al fin del financiamiento de la ITT.

Nuestro apoyo básico y el compromiso de los oficiales de programa de la ITT y de los consultores expertos han posibilitado que las organizaciones reflexionen acerca de su sostenibilidad y prueben actividades de generación de ingresos. A continuación, describimos algunos de los problemas de financiamiento que enfrentaron los think tanks en todas las regiones y la forma en que los están abordando.

NUESTRO ENFOQUE

La ITT ofrece financiamiento básico, en combinación con apoyo para el desarrollo de capacidades, monitoreo y asesoramiento a cargo de personal de la ITT y expertos externos. De acuerdo con las recomendaciones de nuestra evaluación de la primera fase, nos centramos más directamente en la resiliencia financiera de los think tanks durante nuestra segunda fase (2014-2019). Además del apoyo individual, organizamos cursos, talleres y seminarios web para potenciar la capacidad financiera interna de los think tanks y para conducirse en un entorno financiero cambiante.

Asimismo, buscamos mejorar las relaciones entre los think tanks y los financiadores a través de las siguientes medidas:

- apoyando estudios acerca del interés de los donantes y el panorama del financiamiento;
- convocando reuniones regionales y tres foros mundiales de donantes para analizar estas cuestiones; y
- dirigiendo una gran parte de nuestras comunicaciones e iniciativas de difusión a los financiadores.

Los programas de fortalecimiento de capacidades iniciados en el año 2016 ayudaron a los think tanks latinoamericanos a diseñar, afianzar e implementar estrategias de sostenibilidad. En África, un proyecto de 18 meses profundizó la comprensión y el uso de conceptos de modelos de negocio.



Foto: BBC World Service/Flickr

1 Un cálculo realista de costos y recuperación de costos indirectos es fundamental para la sostenibilidad de los think tanks, aunque sea algo difícil de alcanzar.

El problema de los cálculos de costos de investigación es doble: ¿cómo determinan los think tanks el costo total de un proyecto?, que acertadamente incluye una cuota de los costos generales necesarios para el funcionamiento de la organización, y ¿cómo recuperan esos costos de los donantes? Este es el desafío que deben superar los think tanks a los que apoyamos.

Conocer el costo total involucrado en la producción y difusión de investigación de calidad, junto con la contratación de personal calificado, establece una base para el análisis financiero y sirve de prueba cuando se solicita el reembolso. Es también una forma de ofrecer a los donantes una mayor transparencia y un mejor conocimiento del valor económico.⁴

Sin esta prueba, las organizaciones están en una posición negociadora débil considerando que la mayoría de los donantes limitan la recuperación de los costos indirectos o negocian una tasa inferior a la tasa de recuperación real. Las distintas políticas y prácticas de los financiadores empeoran la situación. La mayoría fija una tasa como porcentaje de la subvención, generalmente entre un 10 y un 15 %, mientras que otros exigen que los costos se presenten de forma transparente como un cargo al proyecto. Sin embargo, las opiniones varían respecto de qué constituye un costo directo del proyecto. En ambos casos, la cantidad casi nunca es suficiente: nuestra experiencia demuestra que se requiere un mínimo del 20 % de los costos del proyecto.

Es probable que este déficit continúe, si es que no empeora, a medida que los proyectos con un financiamiento insuficiente de los gastos generales, y los cálculos de costos que no cubren las funciones de coordinación administrativa y de investigación, pasan a ser una parte mayor de las carteras financieras. Las soluciones para el financiamiento de los gastos generales no son ni simples ni claras. Algunas organizaciones financiadas por la ITT han descubierto que el diálogo con los financiadores puede llevar a una mejor comprensión y a mejores tasas. Nuestra segunda fase de evaluación observó que respetados think tanks, como [Economic Policy Research Centre](#), tienen mayor poder negociador con los financiadores. Se recomienda que estos think tanks usen este poder proactivamente. También observó que los participantes de nuestro proyecto [African Action Research on Business Models](#) habían adquirido confianza en presentar sus argumentos a favor de presupuestos e inversiones, basándose en nuestra capacitación y apoyo.

2 Los think tanks deben ser flexibles y adaptarse a los intereses de los donantes sin dejar de respetar sus propios mandatos.

La mayoría de las organizaciones que reciben el apoyo de la ITT han consolidado sus estrategias de movilización de recursos. Mientras que muchas se centran en aumentar las fuentes de financiamiento internacional, en gran medida a través de investigación por contrato y asesorías, hay excepciones, específicamente en el Asia Meridional. El **Public Affairs Centre** de India, por ejemplo, obtiene la mayor parte de su financiamiento de fondos para el desarrollo institucional del gobierno, con esporádicas subvenciones extranjeras específicas de proyectos. Una fundación relacionada ofrece un ingreso estable.⁵ La **Asociación de Investigación y Estudios Sociales** (ASIES) también ha creado una fundación autónoma en apoyo del grupo de expertos.

Los think tanks enfrentan opciones difíciles respecto a cómo afianzar la movilización de recursos. Tal como lo estableció el **primer informe provisional** de nuestra **evaluación externa de la Fase 2**, los planes de investigación con frecuencia dirigen la estrategia: las organizaciones buscan fondos de fuentes que consideran les ofrecen más posibilidades de apoyar sus prioridades de investigación. El **Centre for the Study of the Economies of Africa** en Nigeria ha perfeccionado este enfoque en su **estrategia innovadora de recaudación de fondos** que le permite apuntar sistemáticamente a posibles financiadores.

Dar la confianza a las organizaciones para que asuman riesgos ha sido fundamental en el enfoque de la ITT. Por ejemplo, nuestro financiamiento básico permitió al **Center for Study of Science, Technology and Policy** (CSTEP) de India participar en debates de política y asesorar de forma no remunerada acerca de la energía eólica, con lo que aumentaron su visibilidad y abrieron las puertas a más trabajo.⁶ Otras organizaciones han ampliado y diversificado sus carteras, como es el caso de **Investigación para el Desarrollo**.

Algunas organizaciones también están monetizando productos y servicios. La **Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social** (FUSADES) alquila espacio para oficinas e instalaciones para conferencias y con ello convierte activos duros en flujos de ingresos. Nuestro financiamiento ha motivado a la **Ethiopian Economics Association**, CSTEP y otras organizaciones a invertir en instalaciones y activos, como tecnología de la información y bibliotecas, algo que ayuda al personal a trabajar con más eficiencia y aumenta su credibilidad. Otras organizaciones están transformando su conocimiento en capacitación, con una oferta de cursos académicos y de desarrollo profesional.



Foto: Andrew Moore/Flickr

Probar con estas y otras estrategias ha ayudado a las instituciones a comprender mejor quién está dispuesto a pagar por sus productos, cuáles son los costos totales de lo que hacen y cuál es el valor que crean para los usuarios finales.

3 Una sólida capacidad financiera y administrativa es decisiva para atraer financiadores y responder ante ellos.

Diversificar el financiamiento requiere crear capacidad interna para aprovechar y administrar las nuevas fuentes de financiamiento. Con demasiada frecuencia la recaudación de fondos queda a cargo de investigadores y otro personal que carecen del conjunto de habilidades apropiado o el tiempo para analizar, aprender o implementar nuevos enfoques.

El **African business models project** de la ITT también determinó que los procesos de elaboración de proyectos y presupuestos con frecuencia excluyen a los equipos de administración y finanzas, lo que contribuye a cálculos de costos poco realistas. No es el caso de ASIES, donde los equipos de investigación preparan un presupuesto dividido en costos generales y de investigación. Luego, el director de administración y finanzas se asegura de que se incluyan todos los gastos generales, desde la limpieza de la oficina hasta los cobros de electricidad.

Muchas otras organizaciones usaron nuestro apoyo para fortalecer su capacidad financiera y de administración, con lo que mejoró su rendición de cuentas y su atractivo para los donantes. Esto implicó revisar los manuales de recursos humanos y de administración de finanzas, actualizar los sistemas financieros, desarrollar estrategias de financiamiento, contratar a oficiales de movilización de recursos y aumentar el personal de las áreas de administración, finanzas y control y evaluación.

Cómo poner en práctica las lecciones

La ITT esperaba ilustrar de qué forma el financiamiento básico predecible y de largo plazo podía ser un modelo para alcanzar la eficacia de la ayuda y llevar a que otros donantes adoptaran nuevas modalidades de financiamiento. Estas esperanzas se han desvanecido debido a la disminución de los compromisos de donantes. A medida que las tendencias y modalidades de financiamiento siguen evolucionando, nuestra experiencia demuestra que:

- Los think tanks deben atreverse a salir de su terreno conocido en términos de actividades, socios y enfoques.
- Mayor comunicación y colaboración entre think tanks y financiadores son esenciales para llegar a un entendimiento común de los costos de investigar.
- Los think tanks necesitan con urgencia realizar la transición a un mayor financiamiento con fondos nacionales públicos y privados.

- Las economías emergentes como China, India y Brasil son posibles fuentes nuevas de financiamiento, aunque el acceso a esos fondos conlleva **muchos obstáculos** y riesgos.

Cerrar la brecha entre los think tanks y los financiadores también requiere promover el cambio sistémico, si no para “pagar lo que cuesta”,⁷ al menos, para ofrecer un financiamiento más flexible. La ITT ha desempeñado un papel en este movimiento intercambiando sus percepciones y experiencia en relación con las realidades del financiamiento, pero dada la naturaleza del trabajo, los think tanks siempre tendrán necesidad de financiamiento público. Corresponde a todos los financiadores buscar formas creativas de preparar a los think tanks para funcionar eficazmente en ecosistemas donde la evidencia se usa para elaborar políticas.

- 1 Moncada, A. 2013. “**Economic downturn affects think tank funding**”. En think tanks.org.
- 2 Lah, Jenny. 2017. *Think Tank Funding in developing countries: Status and Outlook*. William and Flora Hewlett Foundation y la Iniciativa Think Tank.
- 3 Christoplos, I. et al. 2019. *External Evaluation of TTI Phase Two, 2014-2019: Draft Final Report*. Allerød, DK: NIRAS.
- 4 Struyk, Raymond J. Octubre de 2017. *Donors’ Best Financial Practice in Granting to Think Tanks*. OTT Best Practice Series.
- 5 Narayan K. 30 de agosto de 2015. “**Is Bengaluru the next THINK TANK HUB?**” Bangalore: *The Times of India*.
- 6 Thorat, S., Dixit, A., & Verma, S. 2019. *Strengthening Policy Research: Role of Think Tank Initiative in South Asia*. New Delhi: Sage
- 7 Eckhart-Queenan, J., Etzel M., & Prasad Sridhar. “**Summer 2016 Debate: Pay-What-It-Takes Philanthropy**” en *Stanford Social Innovation Review*. Standford: Standford University.

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

