



Foto: Morakot Theptarathip/ITT

## ASPECTOS DESTACADOS

- Un liderazgo sólido es crucial para la eficacia de los think tanks.
- Los consejos directivos necesitan roles bien definidos que usen los talentos de sus miembros para conectar la organización con nuevas oportunidades.
- Los procesos de transición de liderazgo transparentes son fundamentales para la sostenibilidad a largo plazo.

## Liderazgo y gobernanza

Las **"Perspectivas de la ITT"** ("TTI Insights" en inglés) condensan diez años de aprendizaje de la Iniciativa Think Tank para informar a los donantes, investigadores y profesionales del desarrollo organizacional que trabajan para fortalecer la investigación sobre políticas. Aquí presentamos algunos de los desafíos y éxitos de liderazgo y gobernanza de las organizaciones que respaldamos.

### ¿Qué está en juego?

El liderazgo estratégico y la gobernanza eficaz son fundamentales para la sostenibilidad de los think tanks. Los líderes atraen a las personas, crean las condiciones para generar ideas y administran los recursos financieros que ayudan a transformar dichas ideas en propuestas y planes de acción concretos. Por su parte, los miembros de los consejos directivos ofrecen asesoramiento estratégico y desempeñan la función de embajadores y recaudadores de fondos.

Sin embargo, el liderazgo y la gobernanza de los think tanks tienden a recibir menos atención que la calidad de la investigación o sus habilidades de comunicación e incidencia en política. Uno de los motivos puede ser que no existe un único modelo de liderazgo y gobernanza eficaz: los hay tan variados como los orígenes de los think tanks, sus misiones y los entornos políticos, sociales y económicos en los que operan. También necesitan adaptarse para ajustarse a los cambios en el contexto.

Al principio, la ITT identificaba el liderazgo firme y la buena gobernanza como los pilares de la sostenibilidad organizativa.

### ¿Qué hemos aprendido?

Los informes de los think tanks subvencionados claramente hacían hincapié en cómo usar el apoyo básico para fortalecer la gobernanza, la coordinación y el liderazgo mejoró su capacidad para pensar estratégicamente.<sup>1</sup> En los casos necesarios y propicios, el compromiso de los oficiales de la ITT y la guía experta de asesores ayudó a mejorar la gobernanza y el liderazgo y a rediseñar las estructuras y los sistemas organizativos.<sup>2</sup>

No obstante, no todos los think tanks podían y estaban dispuestos a centrarse en estas cuestiones. En ocasiones, esto comportó la pérdida de oportunidades y financiamiento y transiciones de liderazgo difíciles.

Aquí analizamos cómo algunos think tanks apoyados por la ITT superaron los desafíos de liderazgo y gobernanza.

## NUESTRO ENFOQUE

Nuestro respaldo al liderazgo y la gestión creció orgánicamente de la relación de confianza y respeto entre los oficiales de la ITT, y los consejos directivos y directores ejecutivos de los think tanks. Nuestros oficiales de programa actuaban como asesores estratégicos y juntas consultivas, a la vez que brindaban perspectivas basadas en la experiencia de otras instituciones.

En la [primera fase de la evaluación externa de la ITT \(2008-2014\)](#) se observó que este respaldo ayudaba a fortalecer la función del consejo directivo de algunas organizaciones dedicadas a la investigación de políticas, pero que debía prestarse más atención al fortalecimiento organizacional a largo plazo. Profundizamos nuestro enfoque en el fortalecimiento organizacional durante la segunda fase de la ITT, lo que incluyó abordar la importancia de los problemas de liderazgo y gestión en talleres y eventos.

En 2017, presentamos el Fondo de Liderazgo, Gestión y Gobernanza. Este respondía a las prioridades de desarrollo de capacidades de los miembros de los consejos directivos, los directores ejecutivos y los altos directivos. Apoyó las capacitaciones de liderazgo ejecutivo para los altos directivos, por ejemplo, y las capacitaciones de gestión para los miembros de los consejos directivos, entre otras actividades. Nuestro proyecto [Investigación Acción sobre los modelos de negocios en África](#) también respaldaba los esfuerzos de las organizaciones para mejorar e involucrar a sus consejos directivos en la planificación estratégica, la movilización de recursos y difusión.<sup>4</sup>



Foto: Morakot Theptarathip/ITT

### 1 Un liderazgo sólido es crucial para la eficacia de los think tanks.

Nuestra experiencia sugiere que el liderazgo es la capacidad de atraer a las personas, crear las condiciones para generar ideas y administrar los recursos financieros necesarios para transformar dichas ideas en propuestas y planes de acción concretos. Los líderes consolidados impulsan a las instituciones articulando su propuesta de valor y generando una cultura organizativa fuerte.

Por ejemplo, la visión y el liderazgo del director ejecutivo del [Instituto sobre Políticas de Desarrollo Sostenible \(SDPI\)](#) lo ayudaron a superar una crisis financiera. Antes de recibir el apoyo de la ITT, muchos investigadores principales se fueron, en tanto que algunos miembros del personal, incluido el líder, optaron por trabajar con salarios reducidos para mantener la organización en funcionamiento. Con nuestro apoyo, el SDPI pudo reconstruir su equipo de investigación. El director ejecutivo, respaldado por el consejo directivo, también exploró vías innovadoras, como usar los medios sociales y televisivos para ampliar su alcance. En la actualidad, el instituto ha cambiado su estructura de alta gerencia para garantizar una sucesión sin complicaciones y un liderazgo constante. También ha ofrecido cursos de liderazgo, administración y gobernanza para los altos directivos.<sup>3</sup>

El financiamiento de la ITT también permitió que el [Institute for Social and Environmental Transition - Nepal \(ISET-N\)](#) construyera una organización independiente con un eminente consejo directivo de siete miembros. El director ejecutivo de ISET-N, reconocido como mentor y líder intelectual, inició un proceso de cambio para mejorar el desarrollo organizativo general. Esto incluyó la creación de cinco unidades nuevas de investigación, capacitación, comunicaciones y administración, cada una bajo la dirección de personal sénior.

Los líderes eficaces también delegan responsabilidades, lo que empodera al personal y permite que la organización se relacione de manera más eficaz con las diferentes partes interesadas. ISET-N es un buen ejemplo: la delegación de algunas de las funciones de los líderes ayudó a construir una cultura de confianza y empoderamiento en toda la organización y a desarrollar el liderazgo futuro.

Si bien estos cambios no se deben exclusivamente al respaldo de la ITT, ninguno hubiera sido posible sin financiamiento básico a largo plazo y flexible.

## 2 Los consejos directivos necesitan roles bien definidos que usen los talentos de sus miembros para conectar la organización con nuevas oportunidades.

Los consejos directivos son tan diversos como los mismos think tanks. Algunos son consejos directivos totalmente locales, que combinan miembros del gobierno, del sector privado y académicos. Otros, como la [African Heritage Institution](#), tienen miembros nacionales e internacionales. Otros, incluso, tienen un consejo directivo totalmente internacional, en tanto que algunos pocos están formados por los mismos investigadores que actúan como asamblea para la organización.

Independientemente de la composición de su gobernanza, muchas organizaciones que la ITT respaldaba tuvieron que hacer frente al desafío de la falta de compromiso general de su consejo. En nuestra experiencia, el valor de estos consejos directivos fue socavado por roles mal definidos y el uso ineficaz de los talentos de sus miembros.

En el [informe provisional de la segunda evaluación](#) de la fase 2 de la ITT se determinó que, si bien la mayoría de los consejos directivos se centraba en el control de gobernanza, su participación en la planificación estratégica era escasa y solo había aumentado ligeramente en los últimos años. La mayor parte del progreso se había logrado en América Latina, donde esta participación ahora se está reconociendo como una parte útil de la gobernanza y la administración de los think tanks, más que como un requisito de los donantes.

El apoyo estratégico de los oficiales de la ITT ayudó a las instituciones a reevaluar la composición de sus consejos directivos. La [Fundación ARU](#), por ejemplo, amplió su consejo directivo de cuatro a diez miembros con una gran variedad de experiencia, lo que les permitió posicionarse mejor y alcanzar una mayor audiencia. El [Centre for the Study of the Economies of Africa](#) (CSEA) reconstituyó su consejo directivo en 2015, al duplicar sus miembros y elegir un nuevo presidente que ha atraído a personas capacitadas y de influencia. Se crearon comités especializados para la programación y movilización de recursos y para finanzas y administración, lo cual mejoró considerablemente la posición financiera del CSEA.

Hay muchos ejemplos de cómo la colaboración de la ITT con los líderes y directores de consejos ayudó a reorganizar las funciones del consejo y a fortalecer la interacción entre los consejos directivos, la gerencia y los miembros del personal. En algunos casos esto ocurrió en el marco de la revisión de los modelos de negocios, en particular, en África y América Latina.

## 3 Los procesos de transición de liderazgo son fundamentales para la sostenibilidad a largo plazo.

Si bien el nuevo liderazgo conlleva nuevas ideas y oportunidades, las transiciones pueden amenazar la supervivencia organizativa. El apoyo de la ITT ayudó a las organizaciones a pensar estratégicamente sobre los planes de sucesión y a implementar medidas para abordarlos.



Jóvenes líderes del programa de becas OTT-ITT 2008. Foto: On Think Tanks

Las transiciones de liderazgo fueron una preocupación importante durante la primera fase de la ITT. Esta preocupación se aplacó un poco en tanto el financiamiento básico de la fase 2 les dio a los líderes de los think tanks la oportunidad de transitar la incertidumbre y atraer directores nuevos.

Como se mencionó en el informe de evaluación provisional de nuestra segunda fase, la confianza de los think tanks puede deberse a la práctica de seleccionar un director nuevo dentro de su propio personal. Este fue el caso del [Centre for the Study of Developing Societies](#) de India, entre otros. La [Asociación de Investigación y Estudios Sociales](#) (ASIES) ilustra la eficacia de este enfoque interno. Con cierta reorganización de las funciones, su secretario ejecutivo adjunto asumió el secretariado ejecutivo y permaneció en el cargo por dos años, mientras que el líder saliente se convirtió en presidente del consejo directivo. La ASIES reconoce el respaldo de la ITT por permitirle repensar su estructura de gobernanza.

Las transiciones pueden ser especialmente problemáticas cuando un líder saliente personifica la institución. Nuestro apoyo ha ayudado a las organizaciones de América Latina y Asia del Sur a romper con la identificación con una persona respetada y con la dependencia de esta y a crear espacio para un liderazgo nuevo.

## Cómo poner las lecciones en práctica

La experiencia de la ITT muestra que no hay un solo modelo genérico de liderazgo eficiente. También muestra que invertir en liderazgo no significa centrarse en un solo individuo. Generar un grupo sólido de líderes puede facilitar la sucesión entre estos y brindar estabilidad.

Los think tanks deben diseñar procesos de transición de liderazgo transparentes que incluyan la participación del director, el personal y el consejo directivo. Por su parte, los líderes de los think tanks deben adoptar el aprendizaje continuo, con y de otros. Y, dado que las habilidades de liderazgo mejoran con la práctica y el apoyo, un espacio para reflexionar durante el trayecto puede revitalizar los sistemas, las estructuras, los procesos y las relaciones internas y externas en el nivel organizacional.

Los think tanks necesitan estrategias eficaces de participación del consejo directivo para poder beneficiarse de la experiencia, las redes y las habilidades de cada miembro. Además, como las necesidades organizativas varían con el tiempo, desde el inicio hasta la madurez, los think tanks deben garantizar que la composición del consejo directivo y los roles evolucionen para poder hacer frente a los desafíos de cada etapa.

- 1 Christopolos I. et al., 2019. "Segunda fase de la evaluación externa de la Iniciativa Think Tank (ITT), 2014-2019, borrador del informe final". Allerød, DK: NIRAS.
- 2 Torat S., Dixit A. y Verma S. eds., 2019. *Fortalecimiento de la investigación de políticas: rol de la Iniciativa Think Tank en Asia del Sur*. Nueva Delhi: Sage.
- 3 Ibid, pp. 94-108.
- 4 Boateng, A., 2018. "Proyecto de modelo de gobernanza comercial para la sostenibilidad de los think tanks en África: informe de la fase media". IDRC: Iniciativa Think Tank.

*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](http://www.idrc.ca/en/initiative/think-tank-initiative)

