



ASPECTOS DESTACADOS

- La reputación de ser independientes se sustenta en las fortalezas organizativas interdisciplinarias.
- Involucrar a los encargados de formular políticas en la etapa inicial del ciclo de investigación garantiza la aceptación.
- Los think tanks pueden desempeñar un rol positivo en la participación de los ciudadanos en los procesos de definición de políticas.

Posicionamiento de los think tanks para incidir en los debates de políticas

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 organizativo que trabajan para fortalecer la investigación de políticas. Aquí exploramos todo lo necesario para que los think tanks incidan en los debates sobre políticas.

¿Qué está en juego?

La Iniciativa Think Tank se fundó con la idea de que las organizaciones sólidas e independientes dedicadas a la investigación de políticas desempeñaran un papel importante en el debate y la elaboración de políticas en los países en desarrollo. Pero el proceso de influencia en el desarrollo de políticas es complejo, prolongado y no lineal. Demanda mucho más que capacidad para producir investigación de alto nivel.

En el mundo en desarrollo, los think tanks operan en terrenos diversos. Algunos funcionan en entornos con tradiciones de participación cívica; en otros, los agentes no gubernamentales tienen información restringida. Algunos think tanks han emergido de movimientos sociales, otros han evolucionado de centros de investigación universitarios y otros, incluso, tienen vínculos de larga data con el gobierno.

Pese a estas diferencias, todos los think tanks deben lidiar con las realidades políticas en sus contextos locales, como se destaca en [una serie de análisis de casos sobre la](#)

[influencia de los think tanks](#) que Grupo Faro llevó a cabo en 2012¹. Por tal motivo, estas organizaciones necesitan la capacidad interna no sólo para generar conocimientos, sino también para navegar en terrenos complejos.

¿Qué hemos aprendido?

Muchos son los factores que explican la influencia de los think tanks, pero hay dos que son clave: su reputación como organizaciones independientes que ofrecen investigaciones fidedignas y su agilidad para desenvolverse en el contexto político local y participar en los debates sobre políticas. Las primeras dos lecciones que se describen a continuación reflejan las estrategias que ayudan a los think tanks a fortalecer estos atributos. Algunos desempeñan un rol positivo en la promoción del compromiso cívico, lo cual puede favorecer la receptividad del entorno político a las soluciones basadas en la evidencia. La cultura y el compromiso cívicos pueden plantear un abordaje más desafiante, pero son igualmente determinantes.

NUESTRO ENFOQUE

La financiación básica de la ITT permitió que los socios establecieran su propio programa, en lugar de contemplar las prioridades de los donantes. Muchos atribuyen a esta financiación flexible el mejoramiento de su reputación en términos de investigaciones independientes y a la captación de investigadores de alto nivel, ambas cruciales para desarrollar su capacidad para incidir en las políticas.

También trabajamos con los think tanks para desarrollar las fortalezas organizativas que necesitan para participar con eficacia en los debates sobre políticas. En el período 2013-2014, brindamos apoyo a 13 think tanks africanos para el desarrollo de sus habilidades de comunicación y participación en política (PEC). Con la colaboración de un mentor, cada uno desarrolló un plan de trabajo para fortalecer sus estrategias de comunicación y su capacidad para establecer redes y conectarse con las partes interesadas. Perfeccionaron la forma de transmitir los mensajes y crearon herramientas y competencias nuevas. El [conjunto de herramientas de PEC](#) resultante sirve como recurso para otros.

Usamos evaluaciones periódicas para optimizar nuestro apoyo en forma continua, al trabajar con las organizaciones asociadas en sus habilidades de incidencia e investigación a fin de que puedan tener un rol constructivo en el diálogo sobre políticas.



Foto: Africa Evidence 2018

1 La reputación de ser independientes se sustenta en las fortalezas organizativas interdisciplinarias.

Sucesivas evaluaciones externas han puesto de manifiesto la importancia que los think tanks de la ITT confieren a la reputación de ser independientes como prerrequisito para incidir en la formulación de políticas y el progreso de éstos en lograr tal incidencia. En el [segundo informe provisional de evaluación](#) se determinó que la mayoría consideraba que su reputación había mejorado con el apoyo de la ITT.

La independencia está estrechamente relacionada con la sostenibilidad financiera, la cual, a su vez, depende de diversas fortalezas organizativas. En la evaluación externa final de la ITT se observó que el financiamiento básico ayudó a las entidades subvencionadas a posicionarse para incidir en la formulación de políticas al ampliar su independencia y credibilidad, la reputación de los miembros del personal y sus habilidades de comunicación. Mantener esta independencia a largo plazo requiere la diversificación de sus fuentes de ingresos y el fortalecimiento de las capacidades internas, lo cual incluye su liderazgo y gestión, sus recursos humanos, sus capacidades de comunicación y su planificación estratégica.

[Initiative prospective agricole et rurale \(IPAR\)](#) de Senegal es un ejemplo del trayecto que han recorrido algunos socios de la ITT menos establecidos para lograr incidir en políticas. IPAR-Senegal comenzó como una organización de alto riesgo y estaba recientemente registrada cuando se asoció con la ITT. En la actualidad, se considera una organización líder en la investigación de políticas de África Occidental, a la que otros donantes y partes interesadas recurren ampliamente para consultar sobre problemáticas relacionadas con la tenencia de tierras, la agricultura y el desarrollo rural. Además, trabaja en estrecha colaboración con el Gobierno de Senegal en el seguimiento del progreso de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). El Ministerio de Economía, Finanzas y Planificación ha involucrado a los productores y otras partes interesadas clave en un [diálogo que apunta al fortalecimiento del](#) esquema de subsidios agrícolas de Senegal, usando la investigación de IPAR-Senegal como base. Para reducir el riesgo institucional, IPAR-Senegal usó recursos de la ITT para formular un plan estratégico, una estrategia de comunicación y una estrategia de movilización de recursos. Su sostenibilidad financiera reside en una combinación de contribuciones de los miembros, financiamiento básico y de proyectos y, más recientemente, el trabajo con el sector privado. También abordó temas clave como el espacio para oficinas, la contratación de personal y los procedimientos administrativos. La supervisión continua ha confirmado el fortalecimiento institucional de IPAR-Senegal. Se ha convertido en una organización independiente sólida, cuyo financiamiento de la ITT bajó del 70% al 12% solamente.

2 Involucrar a los encargados de formular políticas en la etapa inicial del ciclo de investigación garantiza la aceptación.

Más allá de sus fortalezas internas, la capacidad de los think tanks para incidir en las políticas está muy marcada por factores externos, especialmente, la apertura y barreras cambiantes en el contexto político. Su agilidad para responder a estos cambios depende, en parte, de sus habilidades para relacionarse con las partes interesadas, a fin de estar en sintonía con el entorno. Elegir los puntos de entrada correctos para promover la incidencia en política es igualmente importante.

Los participantes de un [foro sobre formulación de políticas basadas en evidencia que se realizó en África](#) en 2018 – copatrocinado por la ITT y la MasterCard Foundation – recalcaron el valor de una colaboración más estrecha entre las organizaciones de investigación y los encargados de formular políticas a los que éstas procuran influenciar para que la creación de evidencia esté mejor alineada con las prioridades políticas. Al mismo tiempo, los investigadores necesitan mantener una postura ética e imparcial que garantice la inclusión de diversas perspectivas en su investigación. Lograr este equilibrio requiere habilidades considerables.

El mes de mayo de 2016 marcó la adopción de una [política nacional sobre fertilizantes](#) en Uganda que puso fin a años de investigación y colaboración por parte del [Economic Policy Research Centre](#) (EPRC), cuyo estudio fundacional revelaba la disminución de la fertilidad de los suelos de Uganda y la necesidad de una política nacional para mejorar la producción agrícola. Con el respaldo de la [Alianza para una Revolución Verde en África](#), EPRC apoyó al Ministerio de Agricultura, Industria Animal y Pesca (MAAIF) en un proceso de cinco años de desarrollo y adopción de un marco de políticas nuevo para pautar la fabricación, la distribución, la venta y el uso de fertilizantes. Esto conllevó múltiples rondas de consulta para asegurar que los granjeros, grupos industriales y otras partes interesadas clave brindaran informes sobre el desarrollo de las políticas. La asociación de EPRC con MAAIF también fue fundamental en la realización de una [evaluación del impacto normativo](#) de las políticas y el desarrollo del [plan nacional de estrategia e inversión en materia de fertilizantes](#), que guía su implementación.

En algunos casos, trabajar en el nivel local o estatal ofreció un punto de entrada más fructífero. En India, por ejemplo, los objetivos de la política de la nueva educación del gobierno federal aumentaron los gastos en educación, pero el financiamiento de la educación disminuyó y, a la vez, la responsabilidad ahora recae sobre los estados. Mediante un [estudio](#) de 2016 del [Centre for Budget](#)

[and Governance Accountability](#) (CBGA), se detectaron importantes déficits de financiamiento en el área de la educación pública, en especial, en los estados más pobres: los salarios y la capacitación de los maestros, la supervisión de las escuelas y el apoyo para los niños de las comunidades marginadas no se estaban contemplando.² Tras presentar estos hallazgos en el nivel nacional, el CBGA se está centrando más en el nivel estatal, al brindar pruebas contundentes con las cuales los funcionarios de la educación puedan trabajar y en función de las cuales las organizaciones de la sociedad civil puedan exigir responsabilidad.

3 Los think tanks pueden desempeñar un rol positivo en la participación de los ciudadanos en los procesos de incidencia de políticas.

Los think tanks consolidados no son suficientes para crear una cultura de formulación de políticas basadas en evidencia. Los ciudadanos deben ser capaces de exigir responsabilidad y de participar en la toma de decisiones. Con el apoyo de la ITT, varios think tanks involucraron a representantes de la comunidad, los medios y defensores de grupos marginados directamente en la investigación, desde la etapa de propuesta del proyecto hasta su finalización. Esto fortalece el diseño de la investigación y, al mismo tiempo, ayuda a las comunidades a entender el valor de la evidencia y su propia participación en el proceso de formulación de políticas.

En Nigeria, el [Centre for Population and Environmental Development](#) (CPED) impulsó la participación cívica en la construcción de una paz duradera en la región del delta del Níger, rica en petróleo. Con el respaldo del IDRC, el CPED ayudó a desarrollar un proceso que daría a las comunidades afectadas por la violencia la voz para participar y modificar el programa de amnistía de 2009 del gobierno, que mayormente beneficiaba a exmilitantes. Este proceso estuvo liderado por comités de implementación formados por diversas partes interesadas y establecidos en cinco zonas gubernamentales locales. Se capacitó a los representantes de las comunidades en métodos de recopilación de datos. Mediante encuestas, entrevistas y grupos de debate, recabaron las perspectivas de mujeres, jóvenes, adultos mayores, exmilitantes y otros afectados. A través de sucesivas rondas de consulta, está surgiendo un programa de amnistía integral nuevo. Además de asegurar las demandas clave, como la inversión en infraestructura y bienestar social para beneficio de la población en general, ahora, hay grupos cívicos que están pidiendo activamente a sus representantes electos que rindan cuentas.

En América Latina, algunos think tanks han aprovechado los períodos de elecciones para involucrar a los ciudadanos en cuestiones de política pública. En el período previo de

las elecciones presidenciales de 2017 en Ecuador, el **Grupo Faro** lideró “Ecuador Decide”, una iniciativa no partidaria orientada a promover la participación democrática. Mediante Facebook, se invitó a los ecuatorianos en edad de votar a visitar el sitio web **Ecuador Decide** y a conocer más sobre los ocho candidatos a la presidencia. Los votantes con acceso limitado a internet pudieron participar a través de asociaciones con las estaciones de radio locales.

En Paraguay, el **Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya** y el **Instituto Desarrollo** se asociaron con redes de organizaciones no gubernamentales para fortalecer el proceso de elecciones de 2013 y promover el debate público. El consorcio abrió nuevos caminos para la participación cívica con un sitio web con información sobre las propuestas de políticas durante la campaña electoral y una serie de mesas redondas, iniciativas en redes sociales y medios convencionales. Desde entonces, el consorcio ha establecido a **Paraguay Debate** como una plataforma permanente para el compromiso cívico.

Cómo poner las lecciones en práctica

Nuestra experiencia sugiere que lograr incidir en la formulación de políticas implica un enfoque de “toda la organización”. La reputación de ser independientes que los think tanks asocian tan estrechamente con su capacidad para incidir requiere fortalezas interdisciplinarias: liderazgo y planificación estratégica eficaces, estrategias de sostenibilidad financiera, personas altamente calificadas en las áreas de investigación y administración, y habilidades de comunicación y colaboración en redes.

- 1 Andrea Ordóñez et al., 2012. “Ejercer influencia como proceso de aprendizaje: los think tanks y el desafío de mejorar las políticas y promover el cambio social”. Quito: Grupo Faro.
- 2 Protiva Kundu et al., 2016. “¿Cómo diseñaron los estados sus presupuestos educativos?” Nueva Delhi: Centre for Budget and Governance Accountability.



Foto: A Velazquez/Oxfam Paraguay

Los donantes pueden ayudar a los think tanks a posicionarse para incidir mediante arreglos de financiamiento flexible que brindan fortalecimiento organizativo y, al mismo tiempo, refuerzan la independencia de los think tanks. Esto significa permitirles establecer el programa. Los think tanks en sí mismos están mejor posicionados para identificar las áreas que necesitan fortalecer, así como también para identificar los problemas y los puntos de entrada para incidir, en colaboración con los encargados de formular políticas y otras partes interesadas clave.

Los think tanks y sus financiadores deben prestar más atención al contexto de formulación de políticas más amplio, con miras a construir un entorno saludable para el debate cívico y la formulación de políticas basadas en evidencia. Al involucrar a las partes interesadas directamente en el proceso de investigación, la investigación activa puede mejorar la participación de los ciudadanos y, a la vez, cerrar la brecha entre los investigadores y los encargados de formular políticas.

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

