



ThinkTank
Initiative

Iniciativa
Thinktank



Informe provisional de la Evaluación

Resumen ejecutivo

Por NIRAS Indevelop

Julio 2016

En este primer informe provisional de la Evaluación de la Fase dos de la Iniciativa Think Tank (ITT) se presentan los primeros resultados y las posibles enseñanzas obtenidas tras haber transcurrido dieciséis meses del inicio de la evaluación. El informe marca un primer hito importante: la investigación de la relación entre el apoyo provisto por la ITT y el fortalecimiento de los *think tanks*, así como la relación entre estos grupos sólidos y los cambios en la política socioeconómica. Especialmente, se espera que esta evaluación "aporte valoraciones independientes y oportunas de medidas que permitan la gestión flexible de la ITT y también proporcionen oportunidades de aprendizaje documentadas y validadas rigurosamente en lo que al programa se refiere". En esta primera etapa formativa, se alentó al equipo a maximizar la exploración de posibles mejoras y opciones de correcciones de rumbo para el resto de los años del programa, pues se prevé que en informes posteriores se incluirán más evaluaciones acumulativas completamente documentadas. El informe también sirve para fijar la base de la Fase dos de la Evaluación sobre la cual se evaluarán los nuevos avances logrados hasta 2019.

El informe provisional se ha beneficiado enormemente de las conversaciones mantenidas entre el Comité Ejecutivo de la ITT, el equipo de Ottawa y la División de Evaluaciones del International Development Research Centre (IDRC). Esto ha sido de particular ayuda para determinar los resultados preliminares, las pruebas y las posibles enseñanzas que se han obtenido hasta la fecha en relación con el proceso general de aprendizaje de la ITT y ha sido una oportunidad para examinar el proceso previsto mediante la aplicación de estos informes así como de informes futuros con el objeto de reflexionar más profundamente sobre la ITT y más allá de ella.

Una breve introducción sitúa el informe provisional en relación con los términos de referencia y el informe inicial de la Evaluación acordado. A continuación figura una presentación de la metodología y la garantía de la calidad aplicadas, y se incluye un reconocimiento de las limitaciones encontradas. El cuerpo principal del informe está organizado en torno a los tres pilares de la Iniciativa: el desarrollo organizativo, el fortalecimiento de la calidad de las investigaciones y la mejora de la participación en la elaboración de políticas.

Las tres preguntas generales de la evaluación se refieren a la eficacia, los resultados y las experiencias más amplias extraídas, a saber:

Primera pregunta: *¿De qué manera el apoyo provisto por la ITT da lugar al fortalecimiento y la mayor sostenibilidad de los think tanks, o no logra hacerlo? ¿Cómo se ha logrado? En los casos que haya pruebas de que el apoyo provisto por la ITT no ha logrado contribuir al fortalecimiento y la mayor sostenibilidad de los think tanks, ¿cuáles son los motivos?*

Esta pregunta aborda las cuestiones de desarrollo organizativo y la calidad de la investigación.

Segunda pregunta: *¿En qué medida los think tanks más sólidos y más sostenibles conducen a cambios de políticas y prácticas? ¿Cómo se ha logrado? Si no hay pruebas de que los think tanks sólidos y sostenibles conducen a cambios de políticas y prácticas, ¿cuáles son los motivos? ¿Cuáles son las pruebas de las contribuciones de la ITT?*

Esta pregunta aborda la cuestión de la influencia en la formulación de políticas.

Tercera pregunta: *¿Qué lecciones se pueden extraer de la experiencia de la ITT en relación con la prestación de un apoyo efectivo a los think tanks?*

Si bien se presentan algunas conclusiones preliminares, esta pregunta se abordará más en detalle en el Informe de la Evaluación Final.

En este informe se presentan las conclusiones principales, los parámetros de referencia y las posibles enseñanzas que se debe examinar. Por último, las diversas secciones breves exponen a grandes rasgos las enseñanzas extraídas y las conclusiones preliminares, el enfoque empleado para evaluar el programa de alto nivel de la ITT y recomendaciones sobre las futuras direcciones que se deberán seguir en la Evaluación en sí.

DIVERSIDAD Y SOSTENIBILIDAD: ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL PROGRAMA Y LA EVALUACIÓN

Las actividades de la evaluación han confirmado hasta ahora que los beneficiarios tienen una gran variedad de necesidades y prioridades en relación con los distintos objetivos y modalidades o canales de apoyo de la ITT. Como lo describe uno de los entrevistados, las necesidades de los grandes y más poderosos *think tanks* (que reflejan su largo historial, gran tamaño y por lo general mayor inclinación académica) son muy distintas a las de los *think tanks* generalmente más jóvenes, más pequeños y más comprometidos socialmente. La receptividad y el acceso a investigaciones de políticas independientes en sus respectivos contextos rara vez son fáciles: pueden ser un pequeño desafío o hasta un grave problema. Las situaciones de financiamiento de los beneficiarios también pueden diferir considerablemente así como el nivel de dependencia del financiamiento de la ITT. Como se esperara en la Fase dos, el reto de los *think tanks* de poder construir una sostenibilidad institucional y financiera a más largo plazo es una principal preocupación estratégica de la mayoría de los beneficiarios, ya que las fuentes establecidas de financiamiento de los *think tanks* están disminuyendo o siendo redireccionadas y hasta ahora han surgido pocas opciones alternativas evidentes. La mayoría de las respuestas a las preguntas específicas de la evaluación que figuran en este informe atienden a la cuestión central de la sostenibilidad.

DESARROLLO ORGANIZATIVO

En la última parte de la Fase uno y los primeros meses de la Fase dos, un núcleo sólido, tal vez la mayoría, de los beneficiarios exhiben tendencias cada vez más robustas en lo que a la gestión de recursos humanos, la contratación y la retención de personal se refiere. En la mayoría de los casos, la principal contribución de la ITT a estas tendencias se ha logrado mediante el financiamiento básico para apoyar a las inversiones directas en la contratación y capacitación del personal así como en la creación de mejores lugares de trabajo dentro de las organizaciones beneficiarias. En ocasiones, los beneficios se han visto reforzados por el modesto "efecto de demostración" de la buena práctica de los *think tanks*. Los beneficiarios muestran que están comprometidos con los principios de igualdad de género y las medidas para mejorar el bienestar del personal como parte de sus procedimientos de recursos humanos. La mayoría de los beneficiarios seguían las normas vigentes en sus respectivos países o ya habían logrado por su cuenta adelantos significativos en estas áreas antes de recibir el apoyo de la TTI.

El apoyo básico ha facilitado considerablemente las iniciativas de los beneficiarios para planificar, reflexionar y actuar de manera más estratégica, en gran parte debido al "espacio" que estos recursos les dan para adoptar decisiones independientes sobre el desarrollo organizativo y además la capacidad de "decir que no" a las iniciativas de investigación que no son adecuadas. La capacidad y la oportunidad de los beneficiarios de pensar estratégicamente y desarrollar sus organizaciones en algunos casos se ha visto reforzada por el apoyo provisto por la ITT. En otros casos la ITT ha sido esencial para lograr mejoras fundamentales. En los planes formales no siempre se reflejan las capacidades de pensamiento estratégico. El equipo de evaluación no considera que esto sea necesariamente un problema dado el liderazgo y la gobernanza relativamente fuertes de la mayoría de las organizaciones beneficiarias.

A diferencia de las pruebas relativamente sólidas sobre los usos del financiamiento básico por parte de los beneficiarios relacionados con el fortalecimiento de la capacidad, en la última parte de la Fase uno y la primera parte de la Fase dos, la Evaluación ha encontrado pruebas limitadas en los resultados generados por las actividades de aprendizajes y los fondos de oportunidades. Esto puede estar relacionado con la demora de las transformaciones que se están llevando a cabo mediante la estrategia de desarrollo de capacidades de la ITT y el reconocimiento de esta por parte de los beneficiarios. También puede sugerir que es necesario determinar posibles cambios de rumbo (algunos de los cuales ya se han comenzado a aplicar). Esto puede incluir más evaluaciones rigurosas de las necesidades, los criterios de diseño y el análisis de uso, y posiblemente una concentración más modesta y selectiva del apoyo en el futuro.

El financiamiento básico plurianual prestado por la ITT a los beneficiarios —en particular el "espacio" financiero para desarrollar las capacidades y las carteras de investigación, la pertinencia y las comunicaciones— contribuye de manera necesaria pero no suficiente a la sostenibilidad institucional y financiera futura. Para que la mayoría de los beneficiarios puedan convertirse en organizaciones más sostenibles una vez concluida la Fase dos, será esencial adoptar un enfoque más intensivo e

integrado en el fortalecimiento institucional a más largo plazo, en particular en lo que respecta a la gobernanza y el liderazgo, así como a la generación de nuevas fuentes de ingresos.

CALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Los beneficiarios consideran la calidad de la investigación de distintas maneras. Algunos consideran que contar con investigadores altamente cualificados es un indicador de calidad. Otros hacen hincapié en los métodos de investigación y datos rigurosos. Y otros consideran que las publicaciones revisadas por pares constituyen prueba de calidad y además permiten que los formuladores de políticas reconozcan la calidad de la labor realizada. La mayoría destaca que lo más importante para mejorar la calidad, tanto de los sistemas formales e informales de control de la calidad es desarrollar sistemas para la revisión interna de las investigaciones en curso.

Las conclusiones sugieren que el énfasis puesto en las publicaciones revisadas por pares varía considerablemente entre los beneficiarios. En algunas conclusiones, las publicaciones revisadas por pares se consideran el aspecto más importante e imparcial para evaluar la actuación del personal. En cambio, en las publicaciones revisadas por pares del cohorte de América Latina en general no se consideran tan importantes o pertinentes como indicador de calidad. Entre los distintos beneficiarios se han puesto en práctica una variedad de procedimientos de aseguramiento de la calidad, estos hacen hincapié principalmente en la revisión interna por pares, pero se desconoce el grado en que se aplican sistemáticamente. Los seminarios internos, las tutorías y los debates abiertos sobre la calidad de la investigación podrían ser, de hecho, los medios más importantes para mejorar la calidad de la investigación entre los beneficiarios.

Estos están experimentando distintas formas de orientar a los jóvenes investigadores, en particular mediante la colaboración de investigadores asociados, la participación de miembros de la Junta y la celebración de acuerdos con investigadores internacionales superiores. La información sobre estas prácticas podría ser difundida entre los beneficiarios como una manera de promover la orientación de modo de que exista una posibilidad significativa de que estas prácticas se repliquen una vez finalizado el apoyo provisto por la ITT.

Existen diferencias notables entre los beneficiarios respecto a la profundidad y el compromiso de realizar actividades de investigación sobre cuestiones de género, que reflexionan en las distintas capacidades preexistentes, los contextos sociales y las dinámicas internas. Esto ha ejercido influencia en las respuestas a las actividades de la ITT hasta la fecha y sugiere que se debería considerar adoptar un enfoque más diferenciado que se centre en aportaciones adaptadas cuidadosamente, llevadas a cabo en colaboración estrecha con los oficiales regionales del programa que permitan garantizar que las capacidades de los beneficiarios más sólidos se utilicen para facilitar la orientación entre pares.

Las ventajas de mejorar la calidad mediante el apoyo de la ITT hasta la fecha incluyen permitir que los beneficiarios:

- desarrollen las capacidades de los investigadores,
- atraigan y retengan personal cualificado,
- se centren en la investigación que consideren pertinente para lograr influir en la formulación de políticas,
- fortalezcan el proceso interno de la coordinación y el control de la calidad de las actividades de investigación.

La ITT debe documentar correctamente estos procesos y difundirlos a lo largo del resto de los años del programa como aprendizajes valiosos para todas las partes interesadas en la calidad de las actividades de investigación de los *think tanks*, incluidos los posibles patrocinadores financieros. Una visión más matizada de cómo brindar apoyo a la "calidad de las actividades de investigación" de una manera que refleje el curso de desarrollo de las diversas capacidades de los *think tanks* y la comprensión de los vínculos entre la calidad de la investigación y la pertinencia podría constituir un legado importante de la ITT.

COMPROMISO E INFLUENCIA EN LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

La contribución significativa del apoyo básico prestado por la ITT a la capacidad de los beneficiarios de diseñar sus propias agendas de investigación de manera independiente (tanto de las del gobierno como de las "Agendas del Norte") ha aumentado la credibilidad y confianza. El hecho de haber sido seleccionados para participar en la ITT ha reforzado aún más la reputación de estos *think tanks*, lo que posiblemente represente un "sello de aprobación". Hemos encontrado importantes diferencias en cuanto a las condiciones de libre expresión y la receptividad sobre la investigación en materia de políticas fundamentada en pruebas así como algunas preocupantes tendencias generalizadas en descenso que afectan a ambas condiciones. No obstante, también encontramos que las capacidades de los beneficiarios de generar investigaciones creíbles y mantener diálogos constructivos con líderes políticos y la sociedad civil —al tiempo que gestionan los límites entre la investigación, el asesoramiento y la promoción— pueden contribuir en gran medida a crear condiciones que propician la influencia en la formulación de políticas.

Las funciones de los *think tanks* en el desarrollo y el debate en materia de políticas y la manera en que la ITT ha contribuido a ello, varía en función a los factores siguientes:

- Independencia de los agentes internacionales y gubernamentales.
- Grado de relación con la sociedad civil y la comunidad más amplia en la que se desarrolla la actividad de la investigación.
- Exigencias de los distintos agentes encargados de las políticas para obtener pruebas.
- Libertad de expresión.

El equipo de evaluación considera que estos son factores principalmente contextuales que influyen profundamente en las contribuciones de la ITT. El programa debería aprovechar la flexibilidad demostrada que tienen los beneficiarios confiables y con credibilidad para desarrollar redes dentro

de sus respectivas comunidades formuladoras de políticas y lograr una posible mayor influencia en la formulación de políticas. Los problemas más amplios y profundos relativos al seguimiento de la colaboración e influencia de la formulación de políticas han recibido poca atención sistemática de los beneficiarios. La mayoría ha diseñado estrategias de comunicación, pero el grado en el que estas estrategias trascienden las actividades de difusión y efectivamente guían la colaboración parece ser limitado. En todo caso, es bien sabido que es necesario hacer un seguimiento de la influencia en la formulación de políticas y muchos beneficiarios consideran acertado que se brinde un mayor apoyo en este aspecto. Un aprendizaje propuesto es que la ITT adopte un enfoque con mayor alcance que fomente un análisis sobre cómo ejercer influencia en la formulación de políticas. La evaluación propone que la ITT facilite un proyecto de investigación-acción sobre este tema que cuente con la plena participación de los beneficiarios interesados con el objeto de centrar la atención en los usos y la eficacia de instrumentos específicos que promuevan la colaboración y la influencia y ayuden a hacer más estricta la supervisión de la influencia. Además, la ITT podría usar esto para promover un compromiso expreso en la formulación de políticas con el objeto de capitalizar en las inversiones realizadas en las estrategias y los conocimientos especializados en materia de comunicaciones.

HACIA LA SOSTENIBILIDAD

En la Fase dos, la ITT ha redoblado los esfuerzos para emplear todas las modalidades de desarrollo de capacidades en favor de la sostenibilidad. Ahora bien, no siempre es patente cómo las distintas modalidades contribuyen a los diversos aspectos que son parte del concepto bastante general de la "sostenibilidad". Las conclusiones generales del equipo de evaluación sugieren que el financiamiento básico ha demostrado ser un catalizador eficaz de los procesos endógenos de desarrollo de la capacidad. En muchos aspectos, es una modalidad ideal para fomentar la implicancia para seguir los pasos necesarios que propicien el desarrollo organizativo basado en la estrategia. Así y todo, también existe la preocupación de que el acceso a este "dinero en efectivo" ha sido un "apoyo" temporal que, en última instancia, podría resultar problemático desde una perspectiva de sostenibilidad financiera.

La evaluación concluyó que el apoyo provisto por la ITT a los beneficiarios ha dado lugar principalmente a progresos en el establecimiento o refuerzo de una "masa crítica"¹ en relación con:

- Las organizaciones que funcionan debidamente
- La capacidad de generar investigaciones de calidad
- Los beneficiarios con la confianza para participar de manera proactiva, y desde una posición de credibilidad, para colaborar con la comunidad encargada de la formulación de políticas.

¹ Este término ha sido tomado de la física y denota la cantidad de material fisiónable necesario para mantener una reacción en cadena autosostenida. Como se expone en este informe (en particular, véase el artículo 3.1.6) en el caso de los *think tanks* este término se aplica para hacer referencia a una combinación suficiente de elementos clave —humanos e intelectuales, material, relativos a la organización y la reputación— necesarios para sostener un *think tank* de manera viable con el transcurso del tiempo.

En última instancia, el impacto de la labor de la ITT, junto con su legado, se verá determinado por las capacidades de los beneficiarios de sostener y sacar provecho de esta masa crítica. El equipo, mediante las actividades de la evaluación llevadas a cabo hasta la fecha, calcula que es probable que esto siga determinándose a través de ocho procesos:

- El desarrollo de la capacidad y el "espacio" para pensar estratégicamente.
- El fortalecimiento del liderazgo y la gobernanza.
- La contribución a los distintos aspectos "técnicos" del desarrollo de la capacidad.
- La mejora de las condiciones laborales físicas y organizativas de la organización beneficiaria.
- La ayuda a los beneficiarios para que puedan aumentar y mejorar la dotación de personal partiendo de la base de que estos nuevos miembros del personal en el futuro atraerán el apoyo necesario para sufragar los costos.
- La contribución (y en particular el impulso) al fortalecimiento de las redes y el aumento de las capacidades y los compromisos con el objetivo de colaborar con la comunidad encargada de la formulación de políticas.
- Una reflexión y actuación más concertadas sobre los "modelos institucionales" que podrían mantener estos logros.
- La creación de redes nacionales, regionales y mundiales de *think tanks* que permita unir fuerzas en la realización de estudios comparativos, intercambios de experiencias, difusión de mejores prácticas, entre otras cosas.

La evaluación ha encontrado importantes ejemplos del avance en todas estas esferas. Las diferencias yacen en las formas que los beneficiarios han necesitado del apoyo provisto por la ITT y cómo han aprovechado las oportunidades provistas. Hemos también observado la calidad y la pertinencia de los distintos tipos de apoyo provistos por la ITT, así como las ventajas y conveniencias críticas de la modalidad de apoyo básico.

Muchos de los factores de éxito y fracaso se remontan a la situación en la que se encontraban los beneficiarios al inicio de la ITT y al grado en que se han consolidado los logros o se han vuelto más sostenibles. En muchos casos, la ITT comenzó "eligiendo ganadores", es decir brindando apoyo a los *think tanks* que ya eran organizaciones sólidas. Estos beneficiarios se siguieron fortaleciendo con el apoyo provisto por la ITT. En la evaluación se calcula que es muy probable que estos logros se consoliden aún más en el futuro. En otros casos, la ITT asumió un importante riesgo invirtiendo en *think tanks* que demostraron un significativo potencial, y (evidente y principalmente gracias a un sólido liderazgo), la mayoría de estos beneficiarios pudieron aprovechar este apoyo para lograr notables progresos y conseguir los elementos de una masa crítica, aunque la capacidad de mantenerla después de finalizado el apoyo de la ITT sigue siendo incierta. En un número menor de casos, debido por lo general a las circunstancias de los contextos del país en cuestión, el apoyo provisto por la ITT ha servido principalmente a mantener "a flote" a los beneficiarios. Entre estos beneficiarios se hace difícil distinguir si han avanzado hacia una masa crítica más sólida con una trayectoria hacia la sostenibilidad.

La ITT pone de relieve la importancia de fortalecer las capacidades de los beneficiarios para que puedan pensar críticamente en sus propios procesos de desarrollo de la capacidad y romper con la mentalidad de "hacer todo como de costumbre". Las conclusiones de la evaluación indican que los beneficiarios están en realidad innovando de muchas maneras distintas y tratando de pensar y actuar con creatividad y estrategia. La ITT hace una importante contribución a estos procesos, principalmente al otorgarles a los beneficiarios un "espacio" para centrarse en esta reflexión. La planificación de desarrollo de la ITT no es tan fundamental para dichos procesos como posiblemente lo expresa la Estrategia de Desarrollo de Capacidades, más bien el equipo de evaluación considera que esto no es un problema, dada la necesidad de que este sea un proceso endógeno y flexible dentro de cada organización beneficiaria, en particular a medida que la ITT comienza su etapa final. Esto propone nuevas experiencias relativas a la importancia de adoptar ambiciones modestas y adecuadas para llevar a cabo un programa mundial que brinde apoyo al desarrollo estratégico de las capacidades entre "43 categorías de *think tanks*", sin ser una crítica de los objetivos de un plan estratégico que pudieron no haberse alcanzado.

Como se les ha alentado, los beneficiarios están aprovechando las contribuciones de la ITT directa e indirectamente para fortalecer su base para el futuro. Entre las contribuciones se destacan la aplicación de la base de conocimientos, el mejoramiento de la calidad y relevancia, el aumento de la credibilidad y las comunicaciones. Un importante número de *think tanks* están examinando diversas opciones de financiamiento y "modelos operativos" en sus distintos contextos, en particular diferentes maneras de generar ingresos basados en productos básicos, movilización de la filantropía local, actividades educativas, etc. Sin embargo, a menudo, la atención se centra en las acciones individuales en lugar de en un enfoque amplio e integrado para crear organizaciones que sean sostenibles a nivel financiero. La evaluación todavía no ha visto pruebas de las estrategias amplias de la sostenibilidad financiera que está surgiendo. En otras palabras, si bien se ha reconocido ampliamente la importancia de emplear los recursos de la Fase dos de la ITT en pos de la sostenibilidad futura y se han puesto en marcha muchas iniciativas hacia dicha dirección, todavía no queda claro si este objetivo esencial de la ITT ha tomado una forma suficientemente coherente para ayudar a los beneficiarios de la mejor manera posible.

Las actividades de la evaluación han confirmado hasta la fecha que los beneficiarios tienen una gran variedad de necesidades y prioridades en relación con los distintos objetivos y modalidades de apoyo de la ITT. Estas conclusiones confirman el acierto de la dependencia del financiamiento básico en la Fase dos de la ITT dirigido a los beneficiarios individuales para apoyar sus objetivos estratégicos particulares, junto con las intenciones de asegurar un apoyo más sensible y personalizado para respaldar nuevas actividades para el desarrollo de la capacidad, así como eventos conexos y la prestación de fondos complementarios. No obstante, hasta la fecha la evaluación concluye de que los beneficiarios han colaborado menos en estos aspectos del programa de lo que se habría esperado. Junto con varias posibilidades —mediante la investigación-acción facilitada por la ITT— sobre las contribuciones más significativas a cuestiones críticas reconocidas por la ITT, el análisis de la evaluación hasta la fecha propone aprendizajes importantes para la formulación de programas

futuros con expectativas realistas e incentivos de participación en función del tipo de beneficiario, nuevos enfoques para la determinación de necesidades y el diseño de las actividades y/o posiblemente una estrategia más selectiva para centrar los recursos de modo de que estos surtan un mayor efecto.

Encontrar el informe completo (en Inglés) [aquí](#).