



FINAL REPORT

Desarrollo de la capacidades dentro de la Iniciativa Think Tank

Una revisión con recomendaciones estratégicas¹

✍ Elaborado por **Vanesa Weyrauch**, con la colaboración de **Leandro Echt**

En **Septiembre del 2014**

¹ La presente es una versión del informe encargado por la Iniciativa Think Tank, denominada "Aprendiendo en materia de desarrollo de capacidad dentro de la Iniciativa Think Tank, Fase 1, con el fin de informar la programación del desarrollo de capacidad para la Fase 2: Una revisión con recomendaciones estratégicas para la ITT". El informe original se ha editado para adaptarlo a un público general.

Lista de acrónimos	1
Instituciones apoyadas por la Iniciativa Think Tank en la Fase 1	2
Introducción	5
La Iniciativa Think Tank	5
Este informe: Desarrollo de la capacidades en la Fase 2	5
Descripción de las actividades clave de DC de la Fase 1	5
Objetivos	6
Marco para recomendaciones estratégicas	6
Metodología	7
Estructura	7
Sección 1: Conclusiones principales de la revisión	8
1.1. Diseño	8
1.2. Organización	10
1.3. Modalidades	12
1.4. Contenido	15
1.5. Alumnos	16
1.6. Capacitadores, Mentores y Facilitadores	17
1.7. Resultados	19
1.8. Aprender para otros: Sistematización del Conocimiento	20
Sección 2: Recomendaciones estratégicas	21
2.1 Aprender de iniciativas similares	21
2.2 Recomendaciones estratégicas	23
Anexo 1: Diagnósticos y evaluaciones	29
Anexo 2: Sobre expertos y mentores	30
Anexo 3: Consideraciones para las siguientes rondas de Fondos de contrapartida	31
Anexo 4: Ideas para actividades impulsadas por la oferta	32

Lista de acrónimos

ACBF	African Capacity Building
ACET	African Center for Economic Transformation
DC	Desarrollo de Capacidades
CPCE	Centro de Políticas Comparadas de Educación
OSC	Organización de Sociedad Civil
IDRC	International Development Research Centre (Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo)
IDS	Institute of Development Studies
ILAIPP	Iniciativa Latinoamericana para la Investigación de Políticas Públicas
INASP	International Network for the Availability of Scientific Publications
KSI	Knowledge Sector Indonesia
M&E	Monitoreo y Evaluación
GCO	Generación de Capacidad Organizativa
PEC	Programa de compromiso políticoincidencia y comunicaciones
OP	Oficial de Programa
R4D	Research for Development
OPR	Oficial de Programa Regional
TTF	Think Tank Fund
ITT	Iniciativa Think Tank

Instituciones apoyadas por la Iniciativa Think Tank en la Fase 1

ACODE— Advocates Coalition for Development and Environment
Uganda

AfriHeritage— African Heritage Institution
Nigeria

ASIES— Asociación de Investigación y Estudios Sociales
Guatemala

CSTEP— Center for Study of Science, Technology and Policy
India

CSEA— Center for the Study of the Economies of Africa
Nigeria

CBGA— Centre for Budget and Governance Accountability
India

CPD— Centre for Policy Dialogue
Bangladesh

CPR— Centre for Policy Research
India

CPED— Centre for Population and Environmental Development
Nigeria

CEPA— Centre for Poverty Analysis
Sri Lanka

CSDS— Centre for the Study of Developing Societies
India

CEDRES— Centre d'Etudes, de Documentation et de Recherche Economiques et Sociales
Burkina Faso

CADEP— Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya
Paraguay

CEDA— Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental
Ecuador

CRES— Consortium pour la recherche économique et sociale
Senegal

ESRF— Economic and Social Research Foundation
Tanzania

EPRC— Economic Policy Research Centre
Uganda

EDRI— Ethiopian Development Research Institute
Etiopía

EEA/EEPRI— Ethiopian Economic Association / Ethiopian Economic Policy Research Institute
Etiopía

FOSDEH— Foro Social de Deuda Externa y Desarrollo de Honduras
Honduras

ARU— Fundación ARU
Bolivia

FUNDAUNGO— Fundación Dr. Guillermo Manuel Ungo
El Salvador

Grupo FARO— Fundación para el Avance de las Reformas y las Oportunidades (Grupo FARO)
Ecuador

FUSADES/DEES— Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social / Departamento de Estudios Económicos y Sociales
El Salvador

GRADE— Grupo de Análisis para el Desarrollo
Perú

IEG— Institute for Economic Growth
India

IIDS— Indian Institute of Dalit Studies
India

IPAR— Initiative prospective agricole et rurale
Senegal

IREEP— Institut de Recherche Empirique en Economie Politique
Benin

ISSET-Nepal— Institute for Social and Environmental Transition
Nepal

IEA-Kenya— Institute of Economic Affairs
Kenya

IEA-Ghana— Institute of Economic Affairs (Ghana)
Ghana

IGS— Institute of Governance Studies
Bangladesh

IPAR-Rwanda— Institute of Policy Analysis and Research
Ruanda

Institute of Rural Management
India

IPS— Institute of Policy Studies of Sri Lanka
Sri Lanka

ISSER— Institute of Statistical, Social and Economic Research
Ghana

INSAD— Instituto de Estudios Avanzados en Desarrollo
Bolivia

IEP— Instituto de Estudios Peruanos
Perú

ID— Instituto Desarrollo
Paraguay

KIPPRA— Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis
Kenya

MISR— Makerere Institute of Social Research
Uganda

NCAER— National Council of Applied Economic Research
India

PAC— Public Affairs Centre
India

REPOA— Research on Poverty Alleviation
Tanzania

STIPRO— Science, Technology and Innovation Policy Research Organization
Tanzania

SPDC— Social Policy and Development Centre
Pakistan

SDPI— Sustainable Development Policy Institute
Pakistan

Introducción

La Iniciativa Think Tank

La Iniciativa Think Tank (ITT) se dedica al fortalecimiento de las capacidades de instituciones independientes que realizan investigaciones sobre políticas en el hemisferio sur. Lanzada en 2008 y administrada por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo de Canadá (IDRC), la ITT es una asociación entre seis donantes que juntos han aportado al programa más de 200 millones de dólares.

La ITT ofrece financiamiento básico no vinculado a think tanks en 20 países. Este apoyo, que representa hasta el 30 por ciento de su presupuesto operativo, permite a las instituciones atraer, retener y fortalecer el talento local, desarrollar un programa de investigación independiente e invertir en actividades de divulgación para asegurar que los resultados de la investigación aporten información e incidan en los debates nacionales y regionales sobre políticas.

La ITT fue diseñada para realizarse en dos fases. La Fase 1 termina en 2014; se llevó a cabo un proceso de evaluación rigurosa, y se extendió el financiamiento a 43 de los beneficiarios originales de la ITT por una segunda fase. La Fase 2 se desarrollará desde octubre de 2014 hasta marzo de 2019.

Este informe: Desarrollo de la capacidad en la Fase 2

La ITT procura fomentar la sostenibilidad a largo plazo de los think tanks que financia. Con este fin, el financiamiento básico se combina con el apoyo al desarrollo de capacidades (DC) exclusivo en tres grandes áreas: destrezas y métodos de investigación, compromiso y comunicación en el ámbito de las políticas y eficiencia general de la organización. La ITT también apoya la revisión por pares, el aprendizaje y el intercambio.

Al concluir la primera fase de la ITT, el equipo decidió dar un paso atrás y encargó este informe para ayudar a desarrollar una visión para la programación del DC de la Fase 2. En la Fase 1, la ITT experimentó con diferentes modalidades en una gran variedad de áreas de DC y, con frecuencia, la programación se desarrolló de manera receptiva y ad hoc. Para diseñar e implementar la programación de DC de la Fase 2, la ITT

desea proceder de manera más estratégica, enfocada en una visión clara.

El informe encargado tiene dos objetivos principales. Primero, incluye un examen somero del diseño de DC de la Fase 1 y un análisis del apoyo otorgado a las instituciones de investigación de políticas fuera de la ITT y sus beneficiarios, a fin de identificar nuevos enfoques, modalidades y áreas de programación. Segundo, se le encargó al consultor que desarrollara recomendaciones concretas para un enfoque de DC integrado y holístico, y que también proporcione apoyo personalizado a los beneficiarios sobre la base de sus necesidades expresadas.

La primera sección de este informe presenta las conclusiones principales de la revisión de la Fase 1 y de la indagación a prácticas similares externas a la TTI, y la segunda, un conjunto de recomendaciones estratégicas para la Fase 2 basado en tal revisión y análisis.

Descripción de las actividades clave de DC de la Fase 1

Las siguientes actividades clave de DC se realizaron en la Fase 1 y se revisaron en la primera parte del siguiente informe:

Programa de incidencia y comunicaciones (PEC en inglés):

El PEC apuntó a apoyar a los think tanks para que su investigación incida en las políticas. Para ello, brindó a los think tanks oportunidades de desarrollo capacidades personalizadas, tanto a través del apoyo de un mentor como con instancias colectivas de capacitación. También brindó a los think tanks la oportunidad de reunirse en una comunidad de práctica donde pudieron compartir experiencias, aprender juntos y finalmente mejorar la manera en que comunican su investigación.

Fondos de contrapartida (Matching Funds):

El mecanismo de Fondos de contrapartida proporciona a los think tanks financiamiento adicional pequeño pero catalítico. Quienes lo reciben fueron seleccionados mediante un proceso competitivo y estos fondos les permitieron alcanzar algunos objetivos a largo plazo, a través de la innovación y colaboración con otros think tanks apoyados por la ITT y con actores externos.

Fondos de oportunidad (Opportunity Funds):

Los Fondos de oportunidad del final de la Fase 1 proporcionaron financiamiento adicional a los beneficiarios en el último año de la Fase 1. Se apoyaron diversas actividades y esfuerzos realizados por los beneficiarios para que pudieran alcanzar sus objetivos a largo plazo, que de otra manera no podrían haberse realizado mediante el uso del financiamiento básico de la ITT.

El Intercambio (The Exchange):

La Iniciativa Think Tank (ITT) y el Think Tank Fund (TTF) se asociaron con el fin de apoyar intercambios entre pares entre los think tanks en las regiones en donde la ITT y el TTF son activos (África, Latinoamérica y el Sudeste de Asia, y Europa Central y Oriental/antigua Unión Soviética respectivamente). Este apoyo busca reducir las barreras de cooperación entre los investigadores y otros miembros del personal de los think tanks con el fin de estimular la colaboración y el aprendizaje.

Pasantías:

A través del menú latinoamericano de actividades de inclusión en materia de DC, la ITT financió pasantías para que los jóvenes investigadores aprendan de investigadores en otros think tanks financiados por la ITT.

Mecanismo de revisión por pares (peer review) en Latinoamérica:

Este proyecto piloto pretende establecer un proceso de revisión formal por pares, permitiendo que las instituciones participantes tengan acceso a revisores externos.

Proyecto de generación de capacidad organizativa (Organisational Capacity Building project):

Cinco think tanks participaron en este proyecto, que pretendió comprender la manera en que los participantes desarrollaron sus propias capacidades en temas de calidad de investigación. Buscó alcanzar este objetivo mediante la investigación activa, un proceso por el cual un grupo identifica un problema, decide cómo tratarlo, escoge una pregunta para una respuesta y luego aborda el problema a la vez que se asegura de “pensar y hacer”. La pregunta focal para el grupo de generación de capacidad organizativa era cómo generar capacidad para la investigación de calidad y cómo incentivar a los investigadores a realizar un trabajo de calidad.

Varios eventos y talleres de la ITT:

La ITT organizó una serie de eventos y talleres en materia de DC en la Fase 1 que abarcaron temas como la supervisión y evaluación (M&E), movilización de recursos, calidad de la investigación y evaluación del impacto.

Objetivos

El objetivo general de este informe consiste en establecer una visión para informar el diseño de DC de la Fase 2 basada en un examen somero del diseño de la Fase 1 y un análisis de otras experiencias externas en materia de DC. Los objetivos específicos son los siguientes:

1. Sistematizar lecciones aprendidas de las actividades principales en materia de DC de la Fase 1.
2. Conocer las necesidades e intereses principales de los posibles participantes para informar las actividades futuras en materia de DC.
3. Identificar qué modalidades de DC son las más prometedoras para actividades futuras.
4. Sobre la base del análisis de otras experiencias externas de DC, enriquecer las modalidades existentes o implementar nuevas.
5. Desarrollar una serie de recomendaciones estratégicas para el diseño de DC en la Fase 2.

Marco para recomendaciones estratégicas

Con el fin de alcanzar el quinto objetivo específico antes mencionado: elaborar recomendaciones estratégicas para un diseño flexible y coherente en materia de DC de la Fase 2, este informe se rige por las siguientes preguntas:

1. ¿Qué modalidades utilizadas en la Fase 1 serán las más eficaces para generar capacidad en la Fase 2?
2. ¿Qué están haciendo otras iniciativas externas para desarrollar las capacidades de los institutos de investigación de políticas? ¿Qué debe adoptar la ITT para su propio programa en la Fase 2?
3. Teniendo en cuenta los objetivos establecidos en el Marco de los resultados de la Fase 2 de la ITT, ¿hay otros enfoques innovadores en materia de DC que la ITT deba considerar para su integración en la Fase 2?
4. ¿Qué incentivos motivan a los beneficiarios a comprometerse en las actividades de DC de la ITT?

Metodología

Este informe emplea los siguientes métodos:

1. Revisión de experiencias documentadas de los beneficiarios en las actividades de DC de la Fase 1 de la ITT, incluidos:
 - a. **Programa PEC:** informes intermedios y finales, síntesis de las conclusiones de diagnóstico y evaluaciones de los participantes del Taller de África Anglóparlante (abril de 2014).
 - b. **Fondos de contrapartida:** 35 propuestas, 37 resúmenes y 8 informes finales.
 - c. **Fondos de oportunidad:** 9 propuestas y 12 resúmenes.
 - d. **The Exchange:** un informe intermedio.
 - e. Informes de los beneficiarios sobre el **mecanismo de revisión por pares en Latinoamérica.**
 - f. **Grupo de generación de capacidad organizativa** (investigación de acción): capítulos de libros.
 - g. **Varios eventos y talleres de la ITT:** evaluaciones del Intercambio de la ITT 2012; informe del taller M&E de Nairobi, cuatro informes de los talleres de Resource Mobilization; informe del evento de mesa redonda de “Strengthening research quality for policy engagement in Africa”; informes del proyecto Think Tank y Universidades; informes de pasantías de ASIES e INESAD; informe sobre las sesiones de capacitación para la evaluación del impacto ofrecidas a GRADE y CEDLAS; e informe de CIES sobre el taller de capacitación en investigación.
2. Análisis estratégico de **documentos generales de evaluación y de planificación** clave, tales como la evaluación externa de la Fase 1 de la ITT, las solicitudes de los beneficiarios de la Fase 2 y el Marco de los resultados de la Fase 2, para promover la alineación y la coherencia dentro de la planificación futura en materia de DC.
3. **Entrevistas en profundidad** realizadas a 39 informantes clave:
 - a. Ocho líderes de equipo de la ITT.
 - b. Once beneficiarios de la ITT.
 - c. Nueve facilitadores y mentores del PEC.
 - d. Diez participantes externos con experiencia relevante en el desarrollo de capacidades.

4. Interacción con donantes clave para informar el diseño de la revisión actual y reunir sus ideas para el futuro diseño.

Estructura

La primera sección de este informe se centra en el diseño en materia de DC de la Fase 1 de la ITT, haciendo énfasis en reconocer las modalidades que se consideren probablemente las más eficaces para la Fase 2, dadas las motivaciones y preferencias de los beneficiarios. La Sección 2 comienza con los resultados del análisis de las actividades en materia de DC realizadas por programas externos que también están trabajando para desarrollar capacidades en los institutos de investigación de políticas. Este análisis y la revisión de la Fase 1 forman la base de las recomendaciones estratégicas presentadas en la Sección 2, diseñadas para informar la estrategia de DC de la Fase 2 de manera que sea coherente con el Marco de resultados de la Fase 2 de la ITT.

Sección 1: Conclusiones principales de la revisión

1.1. Diseño

Revisión del diseño en materia de DC de la Fase 1

- ¿Qué tan relevante fue el diseño en función de los objetivos e intereses generales de los beneficiarios?
- ¿Qué actividades fueron las más eficaces y por qué?
- ¿Qué tan coherentes fueron las actividades?

En general, los beneficiarios sostuvieron que las actividades de DC de la Fase 1 fueron relevantes para sus objetivos e intereses generales: los think tanks manifestaron que sintieron que sus prioridades se tomaron en cuenta y que los temas abarcados fueron valiosos para su trabajo y sus agendas de desarrollo organizativo. Sin embargo, también sintieron que, con respecto a las actividades más grandes con múltiples beneficiarios, la necesidad de tener en cuenta los objetivos de las diversas instituciones a menudo obstaculizó la capacidad de hacer que el contenido fuera relevante para todos los participantes. Un ejemplo citado fue el PEC, en donde se reunieron múltiples instituciones en actividades grupales o se les solicitó que adoptaran herramientas comunes, tales como un método de diagnóstico particular o un formato de plan de trabajo.

Esta contraste en las apreciaciones de los institutos refiere a un dilema crucial que subyace a la estrategia de DC general: ¿las iniciativas como la ITT deben favorecer un enfoque impulsado por la oferta, seleccionando temas, modalidades, mentores, etc. y luego invitar a las instituciones a formar parte de ellas? ¿O es preferible el enfoque impulsado por la demanda, donde los think tanks son responsables de evaluar sus propias necesidades de DC y de luego decidir cómo utilizar el apoyo de la ITT para responder mejor a esas

necesidades? ¿Sería más eficaz una combinación de ambos enfoques? Hubo consenso acerca de que existe una ventaja al usar la demanda como promotora principal de las actividades de DC, ya que asegura la relevancia y la eficacia; esta conclusión informará las recomendaciones específicas que proponemos sobre este tema en la Sección 2.

Existen varios mecanismos concretos de diseño y consideraciones que sobresalieron por haber creado actividades que respondieron bien a las necesidades e intereses de los beneficiarios:

- 1. Emplear herramientas de diagnóstico flexibles:** Las autoevaluaciones y los diagnósticos probaron ser útiles. Fueron más eficaces cuando eran adaptables, tomando un enfoque más ligero sin demandar mucho tiempo y energía de los participantes. Era mejor cuando el grado de inversión en esta área estaba directamente relacionado con la profundidad y la duración del apoyo consecuente.¹
- 2. Aprovechar los expertos que conocen el “juego” de los think tanks:** Los mentores que ya trabajaron estrechamente con instituciones de investigación de políticas y comprenden cómo operan, fueron más eficaces y eficientes en ayudar a los beneficiarios a desarrollar un plan de trabajo que respondiera a sus prioridades.
- 3. Reconocer la importancia de la coordinación de tiempo:** Las necesidades y los intereses del beneficiario en recibir apoyo pueden ser altas, pero el diseño del DC debe tener en cuenta la coordinación de tiempo de otros procesos de cambio y programas de actividades dentro de los think tanks. Por ejemplo, el taller de supervisión y evaluación (M&E) en Nairobi se ajustó perfectamente a los cronogramas de actividades de los beneficiarios, especialmente aquellos que se preparaban para trabajar en sus planes estratégicos.
- 4. Usar enfoques específicos para la institución a fin de responder a demandas diversas:** Se apreció especialmente la personalización del apoyo a beneficiarios

¹ Para más reflexiones sobre el uso de este tipo de herramienta, ver el Anexo 1.

individuales dada la heterogeneidad del grupo en términos de puntos de partida y expectativas acerca de lo que se pueda lograr con el programa en materia de DC. Las actividades personalizadas para los beneficiarios individuales incluyeron el programa de Fondos de contrapartida, las pasantías y los planes de trabajo personalizados desarrollados bajo el programa PEC en América Latina y Asia del Sur. Mientras más minuciosos fueron la evaluación y el proceso de planificación para los think tanks, mejor pudieron determinar qué enfoques fueron más valiosos para ellos.

5. Emplear mecanismos de consulta para actividades

impulsadas por la oferta: Consultar a los beneficiarios, por ejemplo a través de foros electrónicos, posibilitó que los participantes expresaran directamente sus expectativas acerca de las actividades de DC propuestas por la ITT, asegurando su relevancia. Las consultas también permitieron al equipo de la ITT medir la preparación de los beneficiarios para desarrollar e implementar las actividades y estrategias que proponían, aumentando la probabilidad de compromiso por parte de los think tanks. Sin embargo, vale la pena notar que fue necesario un enfoque de facilitación muy proactivo para que tuvieran éxito mecanismos en línea como los foros electrónicos.

6. Ofrecer a los think tanks un menú de actividades y

modalidades: Varios think tanks mencionaron que valoran la “flexibilidad estructurada” de enfoques como los que tomó la oficina de América Latina, que ofrecía un rango de actividades de DC que respondían a demandas explícitas e implícitas de los beneficiarios de la región. Ofrecer un menú de actividades también aportó un buen equilibrio entre los enfoques impulsados por la demanda y aquellos impulsados por la oferta: los beneficiarios pudieron elegir opciones que eran más relevantes para ellos y a la vez se los expuso a un amplio horizonte de ideas.

7. Utilizar talleres ad hoc y eventos de aprendizaje como puntos de inicio para sacar a los think tanks de sus

zonas de confort: Las actividades impulsadas por la oferta que fueron bien diseñadas funcionaron como dispositivos estratégicos para generar consciencia sobre las debilidades o las necesidades en materia de DC que pudieron no haber estado en el radar de los beneficiarios.

8. Ofrecer financiamiento inicial u otros tipos de apoyo

financiero: Después de una actividad de DC ad hoc o un evento organizado, usualmente se utilizó el apoyo para incentivar iniciativas individuales que surgían de estas actividades y eventos. Por ejemplo, los Fondos de oportunidad y los Fondos de contrapartida resultaron ser canales eficaces para los beneficiarios con necesidades identificadas durante otras actividades de DC, tales como implementar planes de comunicación trazados en el programa PEC o las estrategias presentadas en los talleres de movilización de recursos.

9. Promover la apropiación con diversos mecanismos

que fomentan el compromiso: Incluso para actividades impulsadas por la oferta, una variedad de enfoques fomentaron la voluntad y el entusiasmo por un cambio por parte de los beneficiarios: se les pidió que recomendaran expertos, eligieran socios y temas para desarrollar investigaciones, o que desarrollaran un libro para compartir sus experiencias sobre un desafío de DC particular. Otro poderoso ejemplo viene de un taller organizado por el CIES en el cual se pidió a los participantes que compartieran herramientas y ejemplos de lo que ya estaban haciendo en el área de DC en particular, asegurando que el taller trabajara directamente sobre los desafíos reales de los beneficiarios y los ayudara a refinar los productos existentes.

Al mismo tiempo, se identificaron muchos factores que actuaron como obstáculos para la relevancia del diseño de DC para los think tanks:

1. Diseñar un programa o actividad sin consultar a los think tanks o comprender sus necesidades específicas:

En estos casos, fue crucial que el diseño del proyecto fuera flexible para posibilitar que los organizadores aprendan y comprendan las necesidades de los beneficiarios y luego brindar contenido y mecanismos de entrega que cubran mejor esas necesidades.

2. No capturar las diversas necesidades de personas con diferentes roles dentro de sus instituciones:

Algunas actividades no tomaron en cuenta que diferentes roles dentro de una institución conllevan diferentes demandas de DC para un tema dado, tal como comunicaciones. En

algunos casos, hubo inconsistencia incluso entre aquellos consultados en la fase de diseño de algunas actividades en términos de su comprensión de qué elementos fueron importantes respecto a las comunicaciones y la razón.

- 3. Usar personas u organizaciones expertas no familiarizadas con el mundo de think tanks:** En algunos casos, las actividades fueron dirigidas por facilitadores u organizaciones con sólido conocimiento técnico, pero sin una comprensión específica de las necesidades de las instituciones de investigación de políticas. En estas instancias, las actividades de DC fueron impulsadas por herramientas y materiales de entrenamiento y no por un sentido real de las necesidades, capacidades y limitaciones de los beneficiarios.
- 4. Elegir facilitadores sin la experiencia necesaria:** Surgieron problemas cuando se eligieron facilitadores durante la fase de propuestas que no tenían las destrezas requeridas para lidiar con las necesidades particulares de los think tanks, incluso una vez que comenzaron a comprender lo que eran.

Con respecto a la coherencia de las modalidades empleadas en la Fase 1, es importante resaltar que la ITT había decidido impulsar un enfoque piloto para el diseño de DC en esta fase. Esto explica la diversidad de la programación y los solapamientos ocasionales así como la falta de sinergia entre actividades. Además de contribuir con las metas a largo plazo de DC del programa, esto permitió al equipo experimentar e iniciar el diseño de DC en la Fase 2 sobre la base de la experiencia de qué actividades fueron más populares y apreciadas por los think tanks e informado por los resultados preliminares de estas actividades.

Finalmente, como concluyó la evaluación externa de la Fase 1, “la combinación de financiamiento institucional (*core funding*) y la asistencia técnica a los think tanks financiados, junto con el mecanismo de Fondos de contrapartida del programa para apoyar las iniciativas de colaboración, es ampliamente señalado como una fórmula eficaz”. Generalmente, las entrevistas revelaron que los beneficiarios vieron el apoyo en general como coherente e integral y que respondía a sus necesidades.

1.2 Organización

Revisión de la programación de DC en la Fase 1

- El programa, ¿estuvo bien organizado? ¿Tuvo la organización algún impacto en los resultados?

De acuerdo con los entrevistados, la mayoría de las actividades de DC se organizaron apropiadamente, lo que produjo que los resultados alcanzados sean los previstos. En general, la organización de la programación fue lo suficientemente flexible para adaptarse a la diversidad de capacidades y habilidades de los participantes. Este enfoque participativo, y sobre todo ad hoc, permitió a los participantes interactuar de forma efectiva entre ellos y encontrar a los expertos, las soluciones y las actividades que satisfagan sus necesidades de desarrollo de capacidades.

El programa de EPC fue la única iniciativa que se destacó por enfrentar desafíos en materia de organización. La mayoría de los participantes no pudo sentirse cómoda en los inicios debido a la gran cantidad de partes involucradas (organizadores como IDS, PAC, Commsconsult y R4D), todos con diferentes papeles y responsabilidades que no fueron aclaradas desde el principio. Por ejemplo, varios mentores del EPC indicaron que no habían recibido instrucciones concretas sobre lo que se esperaba de ellos en cuanto a ayudar a los think tanks. Además, los beneficiarios indicaron que no conocían todas las implicancias de participar en el EPC en cuanto a tiempo, recursos humanos, etc. Así, también para los facilitadores se subestimó el tiempo necesario para desarrollar relaciones con el personal de los think tanks y para descubrir y adaptarse a las diferentes necesidades y formas de colaborar con los think tanks. La gran cantidad de procesos y protocolos involucrados en la coordinación de actividades con los numerosos actores del lado de la oferta demoró las decisiones y actividades, aumentando aún más la presión tanto sobre los think tanks como sobre los mentores.

Otro desafío de la organización del programa de DC en la Fase 1 fue la distribución del tiempo: hubo una sensación de que una parte significativa de las actividades estaba

Cuadro 1: Puntos para tener en cuenta al organizar actividades de DC

- Generalmente, los talleres y actividades similares a corto plazo fueron demasiado cortos para cumplir con los objetivos establecidos. Los participantes necesitan tiempo para absorber el contenido nuevo, por lo que valoran contar con espacios para la discusión y el trabajo en red. También es importante conectar este tipo de eventos ad hoc con actividades previas.
- ¿Quiénes deberían asistir? Los beneficiarios señalaron la necesidad de pensar más a fondo sobre la elección de los individuos de los think tanks indicados para participar en cada actividad de DC. Además, se dijo que la inclusión de otros, como los think tanks que no participan en la ITT y los decisores políticos, enriquecería el entorno de aprendizaje.
- Las evaluaciones continuas, el intercambio de retroalimentación y la reorientación se percibieron como estrategias efectivas para garantizar que las actividades de DC sigan siendo relevantes y viables.
- Algunos beneficiarios pensaron que el requisito de que los proyectos de Fondos de contrapartida involucren la colaboración con otros beneficiarios de ITT se debería extender para incluir la colaboración con cualquier organización, ya sean beneficiarios socios o no.
- El idioma es importante a la hora de llevar a cabo proyectos conjuntos en Latinoamérica y África, especialmente en conferencias o eventos públicos.

concentrada en el tramo final de la Fase 1. Esto impactó en la habilidad de algunas organizaciones para aprovechar completamente la programación y provocó que algunos beneficiarios se sientan presionados para entregar los resultados rápidamente. Mientras tanto, otras organizaciones no pudieron cumplir con los plazos de entrega durante la planificación de procesos para actividades, lo que retrasó la producción de conclusiones finales. La concentración de la programación en la parte final de la Fase 1 significó que para muchos think tanks también les fue difícil vincular estas actividades con procesos de DC relevantes o con sus planes de trabajo, impidiéndoles a veces asignar el tiempo y los fondos suficientes para implementar lo que habían aprendido. Por último, algunos entrevistados creyeron que los eventos de aprendizaje se debieron anunciar con anterioridad de manera que los beneficiarios pudieran estar completamente preparados y sacar el máximo provecho de estas oportunidades.

Generalmente, los think tanks valoraron el papel de los Oficiales de programa regional (ORP) en la programación de DC en la Fase 1. Los beneficiarios consideran que el personal de la ITT ha sido enérgico y ha estado altamente comprometido en ayudarlos a sacar el máximo provecho del apoyo al DC. Sin embargo, se criticó que el papel de los ORP no siempre era claro o que su contribución no siempre era efectiva, porque no estaban comprometidos de la misma manera en las diferentes actividades. Esto provocó que se perdieran algunas oportunidades para sinergias, consultas y aprendizaje cruzado. Para remediar esto, los ORP pudieron constantemente compartir información entre ellos y con las regiones sobre fuentes potenciales de experiencia.² Por otro lado, este tipo de compromiso mayor en las actividades en materia de DC por parte de los ORP no podría ser posible dadas las limitaciones de tiempo. Algunos entrevistados sugirieron que se abordara delegando algunas tareas y funciones de DC concretas a los think tanks, si es que se llegara a un acuerdo mutuo de que este es el camino más óptimo.

² Aunque el escenario ideal es que los expertos externos estén lo más cerca posible de los beneficiarios en cuanto a la geografía, esto no siempre es viable para todos los temas.

1.3 Modalidades

Revisión del diseño en materia de DC de la Fase 1

- ¿Qué mecanismos fueron más eficaces desde el punto de vista de los participantes? Y, ¿por qué?

El diseño de DC en la Fase 1 implicó una gran variedad de actividades, algunas impulsadas por la demanda, con beneficiarios que definen la necesidad de desarrollar ciertas habilidades y cómo hacerlo (por ejemplo, a través de los Fondos de contrapartida y los Fondos de oportunidad), y otras impulsadas por la oferta, iniciadas por la ITT sobre la base de las necesidades y demandas comunes percibidas (por ejemplo, la movilización de recursos y talleres de M&E y el programa PEC). Existe un amplio consenso en que el enfoque de la ITT de ofrecer una gran variedad de mecanismos fue positivo, tal como lo logró al adaptar las necesidades, las preferencias y las capacidades heterogéneas de los think tanks. También se apreció de forma positiva la “flexibilidad estructurada” mencionada anteriormente, llevada al diseño de DC en la Fase 1: una combinación de actividades organizadas y ofrecidas por la ITT y la disponibilidad de fondos abiertos permitieron que los beneficiarios establecieran sus propias prioridades, eligiendo lo que ellos consideraban los mejores enfoques para el desarrollo de sus propias capacidades.

Programación impulsada por la demanda: los programas de Fondos de contrapartida y Fondos de oportunidad

En general, los entrevistados indicaron su deseo de ver que el apoyo impulsado por la demanda se profundice en el futuro, ya sea a través del programa de Fondos de contrapartida,³ lo que implicaba adaptar el apoyo a su medida, mientras que al mismo tiempo se promovía la interacción y la colaboración del grupo. El programa de Fondos de contrapartida permitió que las organizaciones decidieran en qué área de DC había que enfocarse, asegurando la relevancia de sus necesidades específicas. Además, la habilidad de elegir las modalidades

de apoyo creó espacio para la innovación y el desarrollo de nuevos enfoques. Al situar a los think tanks al frente de su propio DC, el programa de Fondos de contrapartida también fortaleció la aceptación interna, y el requisito de que los beneficiarios co-invirtieran al menos el 25 % en estos esfuerzos fortaleció su apropiación del proceso.

Las entrevistas y la revisión de la documentación revelaron que el programa de Fondos de contrapartida también presentó algunas desventajas y riesgos. En primer lugar, la colaboración entre beneficiarios con diferentes agendas y culturas de trabajo a veces planteó costos transaccionales significativos, que provocaron que no se pudieran alcanzar todas las actividades y resultados planificados. En segundo lugar, la disponibilidad de fondos a veces generó un incentivo para que los think tanks contrataran expertos externos para llevar a cabo trabajos que ellos mismos pudieron haber realizado. Aunque esto se pudo haber visto como una oportunidad para la innovación, la falta de experiencia de algunos expertos respecto del trabajo habitual de los think tanks provocó el desarrollo de sistemas, planes y herramientas que no fueron sustentables una vez que el experto dejó la institución. En otras palabras, los think tanks se mostraron entusiasmados a la hora de aprovechar programas como el de Fondos de contrapartida para poner en marcha nuevos procesos, pero a menudo enfrentaron problemas al evaluar de forma adecuada su capacidad de preservar estos cambios organizativos a largo plazo.

Un tercer riesgo que presentó el programa de Fondos de contrapartida fue que las propuestas a veces eran demasiado flexibles y amplias, con objetivos confusos, demasiado ambiciosos o que no estaban relacionados con las actividades propuestas. Sin duda esto surgió del hecho de que las propuestas con frecuencia estaban escritas por los think tanks que trabajaban juntos por primera vez, y se agravaba por la falta de capacidad de diseño de proyectos de algunas organizaciones individuales. El resultado fue que no siempre quedó claro qué beneficiario era responsable de qué resultado. Un plan de seguimiento dirigido por un tercero podría haber

³ Vale la pena resaltar que los proyectos de Fondos de contrapartida no exigieron fijar como objetivo de forma explícita el desarrollo de la capacidad aunque muchos sí lo hicieron. Otros eran proyectos de colaboración para los cuales el DC era una consecuencia imprevista de las actividades realizadas y de los intercambios entre las instituciones.

asegurado el compromiso y la consistencia, y podría haber permitido el aprendizaje a partir de decisiones realizadas en respuesta a oportunidades o riesgos imprevistos que surgieron durante la colaboración.

En resumen, este informe coincide con la evaluación externa que señala que es necesaria una reflexión interna especializada en el esquema de los Fondos de contrapartida. Esto ayudaría a definir maneras concretas de abordar las debilidades de esta modalidad. Los beneficiarios también expresaron su deseo de que se realice algún esfuerzo para evaluar cómo este programa se podría aplicar de forma más activa en todas las regiones, dado que Latinoamérica lleva la ventaja en cuanto al número de propuestas y proyectos aprobados.

Antes de concluir esta sección, es importante indicar que los Fondos de contrapartida a menudo sirvieron como apoyo inicial para las iniciativas que se generaron de las actividades más estructuradas e impulsadas por la oferta, lo que se analizará más adelante. Por ejemplo, los talleres sobre S&E y movilización de recursos revelaron debilidades y oportunidades para los beneficiarios, percepciones que luego buscaron aprovechar con la ayuda de los Fondos de contrapartida. Esto también pasó con el programa de PEC, donde algunos beneficiarios usaron los Fondos de oportunidad para desarrollar actividades incluidas en sus nuevos planes de comunicaciones.

Programación a corto plazo impulsada por la oferta: talleres y eventos de aprendizaje

Como se mencionó anteriormente, las actividades a corto plazo impulsadas por la oferta o actividades ad hoc iniciadas por la ITT a menudo sirvieron como punto de inicio para otras actividades de DC, incluidas actividades impulsadas por la demanda. Existe un nivel significativo de consenso acerca de que las actividades estructuradas como talleres y eventos de aprendizaje jugaron un papel importante al permitir que los think tanks evaluaran sus necesidades de DC, especialmente en áreas de desarrollo de la organización como movilización de recursos, M&E y relacionamiento político. Igualmente importante es el hecho de que estos eventos provocaron que los think tanks se movieran de sus zonas de confort, al exponer a los beneficiarios a nuevas formas de enmarcar los problemas, a cuestiones que nunca antes se habían formulado

ellos mismos, y a expertos con experiencias que inicialmente parecían irrelevantes pero que al final fueron significativas. En resumen, este tipo de enfoque amplió la exposición a evidencias y conocimientos de diferentes fuentes. Además, estos tipos de actividades generaron espacios para la reflexión estratégica, lo que permitió que los líderes ocupados y el alto personal se tomaran un descanso de sus agendas diarias y tuvieran discusiones provechosas con sus pares acerca de temas cruciales.

Los beneficiarios también apreciaron la estructura de las actividades impulsadas por la oferta a corto plazo. Al aprovechar las funciones centrales interrelacionadas de los think tanks, este tipo de programación promovió un enfoque holístico del DC, por ejemplo, al vincular la recaudación de fondos con las comunicaciones estratégicas. Adicionalmente, el uso de un conjunto mixto de metodologías en los talleres y eventos, que van desde presentaciones teóricas hasta el aprendizaje entre pares a través de ejercicios y discusiones grupales, permitió a los participantes reflexionar sobre las especificidades de sus propias organizaciones. Sin embargo, en relación a las actividades grupales, en algunos casos, los beneficiarios indicaron que los grupos eran demasiado grandes para realizar discusiones eficaces e inclusivas. Por lo tanto, existe una necesidad de considerar cómo formar los grupos para desencadenar adecuadamente debates y resultados prácticos, por ejemplo, agrupar a un número más pequeño de organizaciones de similar enfoque con niveles similares de capacidad sobre el tema en cuestión. Esto se discutirá en más profundidad en la sección de recomendaciones.

Programación impulsada por la oferta a largo plazo: CPC

La programación más amplia impulsada por la oferta, como el programa PEC, no solo minimizó costos sino que generó oportunidades para el aprendizaje horizontal y el intercambio entre beneficiarios. Sin embargo, sin un proceso de consulta eficaz y suficiente y un enfoque de participación que incluya a los think tanks en la etapa de diseño, este tipo de programación provocó algunas experiencias muy frustrantes para los beneficiarios y la ITT. De hecho, se produjeron problemas dentro del PEC en algunas regiones porque no hubo suficientes negociaciones con las oficinas regionales y los beneficiarios. Por lo tanto, los participantes que voluntariamente optaron por unirse no tuvieron un claro entendimiento de

sus papeles y responsabilidades de manera que pudieran evaluar su grado de compromiso desde el inicio. El mero hecho de decidir participar en el programa no garantizó que los beneficiarios sintieran una noción de propiedad sobre la agenda o que tuvieran una comprensión total de las implicaciones de tiempo y recursos. Esto también ilustra el difícil desafío de determinar si los beneficiarios se estaban ofreciendo para participar con real interés o simplemente para complacer a la ITT.

Otro desafío con PEC surge del hecho de que el programa involucró un conjunto diverso de capacitadores, expertos y mentores que, se estimó, no fueron dotados de la preparación necesaria para garantizar que comprendieran completamente cómo responder a las necesidades y expectativas de los beneficiarios. Esto significó que los beneficiarios no pudieron aprovechar completamente la oportunidad de aprender a partir del trabajo con un diverso grupo de expertos; la mayoría se vio limitada por el tiempo y destinó toda su energía a ayudar a los think tanks a desarrollar e implementar sus planes de trabajo. Además, los organizadores regionales no pudieron facilitar el aprendizaje interregional sino hasta el final del programa. Esto se hubiera solucionado aumentando la duración del programa, al garantizar más interacción personal y al establecer un mandato claro y el requisito de reflexionar y aprender.

Por último, para la programación a largo plazo, las diferencias regionales no fueron suficientemente consideradas. En algunas áreas, como en Latinoamérica, fue más fácil encontrar expertos con el conocimiento adecuado y la familiaridad con los think tanks que en otras áreas como en Asia del Sur. Las estrategias de segmentación se deberían perfeccionar en el futuro para este tipo de programación estructurada, de manera que se garantice que el nivel correcto de complejidad se brinde a aquellos con un nivel de capacidad inicial más alto en ciertas áreas. Esto se tratará en la sección de recomendaciones.

Aprendizaje entre pares

Los think tanks, los ORP y los diversos expertos están de acuerdo en el potencial de las actividades de DC entre pares por medio de las cuales los beneficiarios trabajan juntos para abordar sus necesidades de DC y para compartir

conocimiento. Actividades como las que emprendieron de forma conjunta diversos think tanks a través de programas de Fondos de contrapartida y Fondos de oportunidad otorgaron a los beneficiarios la oportunidad de trabajar en redes y aprender entre ellos, al exponerse a las diversas formas en que los pares abordan desafíos similares por sí mismos. De hecho, muchos entrevistados indicaron que existe aún un amplio potencial de aprendizaje entre pares dentro de la ITT. Muchos también expresaron el deseo de introducir a los think tanks que no participan en la ITT, como se realizó en la reunión de lanzamiento del PEC y en el taller sobre procesos de influencia de las políticas en África francófona, que incluyó a un think tank de Burkina Faso, uno de Camerún y uno de Congo-Brazzaville.

La retroalimentación positiva del programa de pasantías y el hecho de que diversas actividades asumidas en virtud del programa de Fondos de contrapartida incluyeran visitas a otros think tanks, revela que los beneficiarios estaban interesados en promocionar una nueva forma de trabajar y acercarse para difundir su trabajo más allá de los contextos donde ellos operaban. Sin embargo, estos tipos de interacciones no estuvieron lo suficientemente sistematizadas como para rastrear los efectos netos, especialmente en términos de eficiencia y valor la inversión.

Enfoques alternativos para DC: procesos de revisión de pares e investigación de acción sobre el desarrollo de capacidades de la organización

Además de las modalidades tradicionales descritas anteriormente, la ITT puso a prueba nuevas e interesantes maneras de promover el DC. Vale la pena destacar dos: un proceso de revisión de pares y un proyecto de investigación de acción sobre la generación de capacidad organizativa (GCO) que dio como resultado un libro. La idea detrás del sistema de revisión de pares nació en el primer encuentro mundial de la Iniciativa, con el propósito de maximizar el valor de pertenecer a esta comunidad de instituciones. Un consultor externo dirigió el proceso que involucró a once think tanks en Latinoamérica que enviaron dieciocho productos para ser revisados. Después de un estudio preliminar en el que se revisaron los procedimientos de evaluación actuales de los beneficiarios, se revisaron sus productos de investigación y se sistematizó la retroalimentación. Una característica interesante de este

proceso fue el hecho de que se invitó a los investigadores a aportar sus reflexiones sobre la experiencia en esta retroalimentación, lo que generó nuevos interrogantes e identificó brechas de capacidad. También significó la inclusión de puntos de vista de los practicantes sobre cómo se podría mejorar el proceso, sobre todo en términos de ayudar a los think tanks a incrementar el impacto de las políticas a través de su trabajo.

La segunda iniciativa, el proyecto de investigación de acción de GCO, tenía el objetivo de comprender cómo se realizaba la GCO en las actividades cotidianas. La ITT decidió abordar este interrogante pidiendo a cinco beneficiarios que exploren y hagan un seguimiento durante varios años de sus procesos con el objetivo de fortalecer la calidad de su investigación y mejorar su desempeño organizativo. Para las organizaciones participantes, esto presentó una oportunidad de combinar la reflexión y la acción dentro de un proceso de cambio organizativo. Este interesante piloto tuvo dos resultados principales que tienen el potencial de beneficiar a las organizaciones que realizan investigaciones sobre políticas en general. En primer lugar, el resultado del proyecto contiene una amplia variedad de mecanismos y métodos utilizados por los cinco participantes que otros think tanks pueden usar para mejorar la calidad de la investigación y el desempeño organizativo en diferentes contextos. En segundo lugar, la comunidad en general puede aprender de las experiencias y reflexiones minuciosamente documentadas sobre el proceso mismo de DC y sus implicancias en el resto de la organización. Esto convierte la modalidad en un mecanismo muy efectivo y provechoso para combinar el conocimiento técnico con un entendimiento fiable y conocimiento de las políticas detrás de la inserción de estos tipos de procesos en las rutinas diarias y los hábitos de los think tanks.

En ambos proyectos piloto de DC, los think tanks dirigieron actividades concretas en áreas relevantes del DC lo que resultó en ganancias potenciales para las organizaciones participantes. Ambos proyectos también promovieron el aprendizaje continuo y la reflexión, lo que permitió que los participantes aprovecharan al máximo sus experiencias y se convirtieran en sus verdaderos dueños. Y en último lugar, aunque no menos importante, promovieron la producción de lecciones aprendidas para que el proyecto se pudiera convertir en una fuente de iniciativas similares en el futuro.

1.4 Contenido

Revisión del diseño en materia de DC de la Fase 1

- ¿Qué tipo de contenido fue más relevante y útil para el desarrollo organizacional de los beneficiarios?
- Las presentaciones, la información y los materiales, ¿se adaptaron bien a los propósitos del DC?

En la Fase 1, el contenido se compartió en actividades de DC a través de una variedad de formatos: presentaciones, ensayos, artículos, videos, directrices, ejemplos empíricos, etc. En general, los participantes encontraron que el contenido compartido durante las actividades de DC fue relevante y útil, pero particularmente valoraron que los materiales prácticos ofrecieran conjuntos de herramientas específicos o soluciones probadas para abordar sus desafíos. Se prefirieron estos materiales a los más teóricos; los beneficiarios tuvieron la opinión subyacente de que los conceptos ya se habían comprendido correctamente. Por ejemplo, en el programa PEC, los mentores indicaron que las preguntas tendían a enfocarse más en las herramientas de comunicación que en los conceptos más amplios como comunicación estratégica. Además, muchos beneficiarios indicaron que valoraban el contenido obtenido de experiencias diarias y concretas de organizaciones similares. Aunque varios beneficiarios recibieron bien cierto grado de exposición a las mejores prácticas internacionales, valoraron más el contenido basado en lo que otros think tanks del Sur, o aquellos que habían trabajado con ellos, habían aprendido sobre los temas específicos. Cuando el contenido práctico y contextualizado no estaba disponible, la percepción fue que la ITT y la mayoría de expertos podían encuadrar y contextualizar presentaciones y actividades, pero que existía la necesidad de que los think tanks adaptaran los materiales a su propio trabajo y contexto.

Por otro lado, muchos entrevistados que organizaron y ofrecieron sesiones de capacitación indicaron que el contenido estratégico y conceptual no se debería subestimar. Para los beneficiarios, fue en el contexto de las interacciones a largo plazo, como proyectos de investigación de acción o tutoría, donde surgieron oportunidades de volver a examinar las

hipótesis y teorías de larga data. En algunos casos, reflexionar sobre estas cuestiones teóricas incluso provocó cambios significativos basados en un nuevo pensamiento conceptual y estratégico.

Por último, los beneficiarios señalaron que la biblioteca virtual del IDRC fue muy útil.

1.5 Alumnos

Revisión del diseño en materia de DC de la Fase 1

- ¿Cuáles fueron los principales incentivos para la participación de los beneficiarios?
- ¿Cómo afectaron los aprendices la implementación del programa?

En la mayoría de los casos, los beneficiarios declararon que su participación en las actividades de la Fase 1 del DC dependía de dos factores: la disponibilidad de apoyo financiero y de sus necesidades e intereses. La impresión general de los beneficiarios fue que los temas de DC en los que se centró la Fase 1 eran pertinentes para sus funciones básicas y respondían a sus principales retos; de hecho, la mayoría de los beneficiarios se acercaron a las oportunidades del DC con un genuino interés en el aprendizaje. Vale la pena señalar, sin embargo, que otro incentivo claro para los think tanks era a menudo el deseo de mantener una buena relación con la ITT. Este es un desafío recurrente que la ITT reconoce: incluso si una actividad de DC no es obligatoria, es posible que los beneficiarios asistan o respondan porque quieren seguir consiguiendo financiamiento básico.

Hubo algunas actividades impulsadas por la oferta que generaron un grado de resistencia, incomodidad o confusión entre algunos de los participantes; un ejemplo de ello fueron los seminarios para la creación del PEC. Esto ocurrió por una serie de razones: la falta de claridad acerca de los propósitos

principales de la actividad, la falta de convicción acerca de la urgencia o la importancia de los temas seleccionados, la falta de apropiación sobre el proceso, o dudas acerca de la idoneidad de las modalidades de apoyo, como en el caso de los mentores seleccionados por actores externos para ayudar con la comunicación y la participación en las políticas. Sin embargo, en muchos casos, las dudas iniciales fueron mitigadas a medida que la actividad evolucionó, y los participantes, a veces junto con los organizadores o capacitadores, encontraron formas de aprender de los demás y de repensar sus prácticas y hábitos actuales.

Los think tanks disfrutaron y valoraron mucho aprender de los demás. Esto actuó como un incentivo muy claro para que ellos invirtieran tiempo y energía en los procesos de DC. De hecho, el aprendizaje entre pares y el intercambio de conocimientos fueron identificados desde el principio como una oportunidad en este tipo de actividad, y las instituciones siempre se brindaron unas a otras las respuestas a las preguntas que hacen reflexionar o compartieron auto-evaluaciones o resultados de análisis de diagnóstico. Algunas incluso evaluaron actividades que brindaron la oportunidad de ver qué lugar ocupaban en relación a sus pares. Volveremos sobre este tema en la sección “Aprender de los demás”.

Un aspecto muy importante que no siempre se analizó a fondo fue determinar qué personas de cada organización deberían participar, sobre todo en las actividades que se ofrecían por la ITT o agentes externos. Aunque el perfil adecuado para los participantes puede variar por tema,⁴ hubo acuerdo en la necesidad de ampliar la participación para incluir una mayor diversidad de personal en las oportunidades de DC. Varios de los entrevistados señalaron que los directores ejecutivos se beneficiaron con una gran parte de las actividades, y que otros miembros de jerarquía o personal con funciones y responsabilidades específicas, deberían haber tenido un papel más activo en algunos proyectos de DC. Sin embargo, la falta de participación de los directores ejecutivos en algunas otras actividades se consideró una debilidad, debido a la falta de respaldo institucional global resultante, el compromiso,

⁴ Aunque esto no siempre fue obvio - en el caso del EPC, por ejemplo, algunos think tanks contaban con una unidad de comunicaciones muy institucionalizada y sólida a partir de la cual los participantes podrían ser seleccionados, mientras que otros ni siquiera tenían un miembro del personal con responsabilidades generales de comunicación.

y el apoyo a los miembros participantes. Un último punto relacionado con el perfil de los participantes es que algunos consideraron positivo que la decisión sobre quién asistía a una determinada actividad fuera flexible y se hiciera en conversaciones con un responsable del programa.

Las organizaciones vieron un gran beneficio tangible en la inclusión de más de un miembro del personal en las actividades de DC. Primero, esto se debió al hecho de que la inclusión de personas con diversos roles, puntos de vista y habilidades, enriquecía los debates y el trabajo conjunto. En segundo lugar, incluir a más de un miembro del personal de un think tank determinado aumentaba las oportunidades para integrar lo aprendido a la institución, promoviendo el trabajo conjunto y el aprendizaje con más de una persona. Esto coincide con las lecciones de los mentores: los que trabajaron con algo más que simplemente un solo miembro del personal de comunicaciones, por ejemplo, fueron capaces de enfrentar los desafíos y promover cambios más exhaustivamente.

Otro aspecto crucial para garantizar buenas oportunidades de aprendizaje para todos fue la forma en la que los participantes de diferentes think tanks fueron segmentados para actividades de grupo, como talleres, proyectos de investigación-acción, programas más vastos, etc. Uno de los primeros hallazgos en esta área es que la segmentación regional no siempre fue eficaz. Si bien esto podría haber tenido ventajas, tales como costos más bajos debido a la proximidad geográfica o la capacidad de trabajar sobre la base de un lenguaje común, la desventaja fue que significó exponer materiales, presentaciones y procesos similares a organizaciones en muy diferentes etapas de evolución. El aprendizaje colectivo y en grupo requiere segmentación a lo largo de líneas tales como el nivel de madurez de los think tanks en relación con el tema en cuestión, su modelo de negocio, y sus modalidades preferidas de aprendizaje (algunas organizaciones realmente disfrutaron de trabajar con mentores, mientras que otros se inclinaron hacia los talleres o proyectos auto-gestionados). Además, y en relación con el punto anterior sobre el perfil de los asistentes, la segmentación debería también tener en cuenta los perfiles de los individuos dentro de los think tanks, especialmente en términos de antigüedad. Es muy difícil exponer el mismo tipo de contenidos y metodologías ante un grupo mixto de personal experimentado y de alto nivel y uno con menos experiencia.

Las actividades cara a cara ofrecieron una ventaja adicional a los beneficiarios: les proporcionaron oportunidades muy atractivas para establecer vínculos para futuras colaboraciones, tales como la solicitud conjunta de un Fondo de Contrapartida. Por ejemplo, después del evento de aprendizaje en Ciudad del Cabo en 2012, el 63% de los participantes dijo que estaba interesado en continuar las conversaciones que habían iniciado en el evento. Sin embargo, sólo el 15% expresó su deseo de llevar adelante tal colaboración; por lo que el incentivo estuvo más claramente vinculado a conocer a los socios potenciales que a iniciar nuevos emprendimientos conjuntos.

La colaboración ya ha dado frutos. Actividades tales como el libro GCO y el proyecto de investigación sobre los think tanks y universidades fueron experiencias muy positivas de think tanks que combinan los esfuerzos y la co-producción de nuevos conocimientos a medida que progresa el aprendizaje. En relación a esto último, los participantes de América Latina resaltaron la importancia de la colaboración en la implementación de este proyecto. Trabajar en consorcio con el Centro de Políticas Comparadas de Educación (CPCE) y con expertos de diferentes partes de la región en el Comité Asesor permitió a los think tanks armar equipos excelentes para llevar a cabo los estudios de casos.

Por último, el grado de involucramiento y compromiso con horarios y plazos acordados de los planes de trabajo en mecanismos como el EPC fueron desiguales, y esto afectó a los productos y resultados de los programas y proyectos más estructurados que supusieron que las diferentes organizaciones trabajarían al mismo ritmo.

1.6 Capacitadores, Mentores y Facilitadores

Revisión del diseño en materia de DC de la Fase 1

- ¿Los profesores y mentores estuvieron bien seleccionados? ¿Por qué?
- ¿Cómo describirían los beneficiarios a un buen facilitador o mentor?

En general, los entrevistados coincidieron en que la selección de expertos y capacitadores estuvo bien pensada.

Sin embargo, en varias actividades de DC, la selección de capacitadores adecuados planteó algunos desafíos. Aunque los entrevistados se mostraron satisfechos con los perfiles de los capacitadores, la percepción predominante fue que hay una necesidad de consultar y comprometer más a los participantes en el proceso de selección en el caso de las actividades basadas en la oferta. Sin embargo, varios también reconocieron que hubieran necesitado la ayuda de la ITT para encontrar candidatos idóneos para ayudarles en sus procesos de DC.

Algunos señalaron que los facilitadores no siempre podían discernir cómo su experiencia y know-how podía ajustarse a las necesidades y capacidades de los think tanks. En este sentido, hubo una escasa oferta de expertos aportando pensamiento conceptual y estratégico que pudiera guiar debates y decisiones profundas dentro de los think tanks. En algunas actividades, como el PEC, la identificación de los mentores adecuados a nivel local fue una tarea imposible, así que se amplió la reserva original y los organizadores tuvieron que ser más flexibles con respecto al perfil requerido. En otros talleres, como el de movilización de recursos en América Latina, se contrató a una organización con excelente conocimiento técnico, pero que no tenía experiencia en la adaptación de sus enfoques y técnicas a la realidad de los think tanks. Sin embargo, la impresión fue que en la mayoría de los casos, ingresaron las mejores personas disponibles, y hubo espacio para que los think tanks dedicaran tiempo a tamizar contenido y adaptarlo a sus propias realidades y contextos organizativos. La flexibilidad de ambos lados fue crucial para permitir una buena labor conjunta.

Otro rasgo destacado es que los buenos capacitadores y mentores deben ser expertos en escuchar y entender lo que realmente necesitan los think tanks y qué cambios son capaces de emprender. Esto se relaciona con otra virtud valorada: la capacidad de trabajar en cooperación y no con una mentalidad de expertos. Esto fue especialmente relevante en la evaluación de la capacidad actual de los think tanks: herramientas o metodologías que estaban estructuradas con mucha rigidez y se edificaron sobre suposiciones acerca de cómo deben hacerse las cosas no fueron bien recibidas por los beneficiarios. La identificación de las necesidades parece haber funcionado mucho mejor cuando se llevó a cabo a

través de conversaciones y diálogo en torno a cómo mejorar, permitiendo que cada institución defina y enmarque sus problemas y desafíos.

El conocimiento contextual también fue fundamental para los expertos y capacitadores contratados para ayudar a los think tanks a repensar su labor y métodos. Al llevar a cabo cualquier tipo de apoyo al DC, los beneficiarios hicieron hincapié en que los expertos deberían estar familiarizados con los contextos de los diferentes países, y que deberían aplicar ese conocimiento a lo que enseñan y a la forma en que promueven la interacción y la aplicación práctica. Fue muy valorado un conocimiento comparativo de la situación en los diferentes países y regiones.

Por lo tanto, la selección de la persona u organización adecuada para ayudar a un think tank a mejorar o desarrollar una cierta capacidad no es una tarea fácil (para ver más reflexiones sobre mentores y capacitadores, refiérase al Anexo 2). Lo aprendido por la ITT y otros tanto sobre el proceso de selección como sobre el suministro de expertos es un activo que se utilizará más en el futuro. Además, algunos sugirieron pensar en la creación de grupos de mentores o capacitadores que puedan apoyarse mutuamente y trabajar de una manera más multidisciplinaria para abordar diversos desafíos y para atender a las necesidades de varios think tanks al mismo tiempo. De hecho, hubo un amplio reconocimiento de aquellas actividades que reunieron a diferentes competencias a través de diferentes campos. Cuando eso no sucedió, las evaluaciones revelaron que los participantes pidieron una mayor diversidad en antecedentes profesionales de los profesores y que más de ellos tuvieran experiencia práctica en el tema a tratar.

En el caso del PEC, algunos mentores expresaron que se sentían alejados de la ITT mientras trabajaban con intermediarios como Commsconsult y el Instituto de Estudios sobre el Desarrollo (IDS). Esto les dejó pocas posibilidades de ser verdaderamente estratégicos en su manera de integrar su apoyo con otras actividades en curso e introducir una mayor sinergia en los procesos de cambio.

Un hallazgo muy importante es que debido a que los procesos de DC suelen tardar mucho tiempo, el compromiso y el

apoyo de capacitadores y expertos deben enmarcarse como una relación a largo plazo. De hecho, la ayuda de un experto externo después de una actividad ad hoc fue muy eficaz en la transición de un aprendizaje conceptual acerca de herramientas o métodos específicos para implementarlos con eficacia y adaptarlos al contexto organizativo. Por el contrario, en lo que toca a las actividades que no ofrecían apoyo de seguimiento, los participantes lamentaron no haber tenido la oportunidad de recibir comentarios y consejos útiles para implementar ciertos cambios, por ejemplo, el desarrollo de sistemas de M&E.

Por último, pero no menos importante, muchos de los entrevistados señalaron que debería tener lugar un aprendizaje más horizontal, a veces incluso sustituyendo la relación tradicional entre expertos externos y ellos mismos. Como uno de ellos expresó: “Necesitamos aprender de los expertos como de la gente”.

1.7 Resultados

Revisión del diseño en materia de DC de la Fase 1

- ¿Cuáles son los resultados principales del DC en la Fase 1? ¿Por qué?
- ¿El M&E de la programación DC ha sido efectivo?

Dado que la Fase 1 en materia de DC siguió un enfoque muy flexible y experimental, los esfuerzos de M&E se centraron en cada actividad y no se desarrollaron en un marco general para evaluar los logros y resultados generales. Sin embargo, en general, se han reconocido varios resultados generales:

1. Los think tanks tienen una mayor conciencia sobre la necesidad de re-pensar y comprometerse con los cambios en algunos temas críticos de organización, como la calidad de la investigación, la movilización de recursos, las comunicaciones y el relacionamiento político, el M&E, y la gobernabilidad. También tienen una comprensión más profunda de cómo estos temas encajan dentro de y contribuyen a sus estrategias generales de organización, y hay una mayor conciencia sobre la necesidad de sistematizar aún más cómo toman decisiones y gestionan todos estos factores para mejorar su labor, reputación e impacto.
2. Varias actividades de DC han permitido un pensamiento a largo plazo. Esto no es común en las instituciones de investigación de políticas del Sur, que están por lo general sometidas a un alto nivel de presión para asegurar su financiamiento. Los beneficiarios han aumentado su capacidad de tomar decisiones más estratégicas en diversas cuestiones de la organización y de pensar de un modo más integral sobre cómo llevar el liderazgo y la gestión de estos temas a un nivel superior.
3. Los think tanks son más capaces de identificar brechas de capacidad y buscar tipos adecuados de apoyo para hacer frente a estas brechas, incluyendo diversas modalidades e individuos y grupos de organizaciones.
4. Los beneficiarios se han convertido en concedores y pueden utilizar una gama más amplia y rica de posibles enfoques, herramientas, lecciones y experiencias prácticas para abordar un conjunto diverso de desafíos organizativos.
5. Los think tanks han desarrollado múltiples actividades de DC y proyectos de aprendizaje de acción que han dado diversos resultados y efectos, de acuerdo con sus declaraciones e informes. Entre ellos, podemos destacar: el aumento de la calidad de la investigación y la productividad; nuevas o mejores publicaciones; nuevas o mejoradas estrategias de comunicación; herramientas de comunicación mejoradas (un sitio web más amigable, una estrategia de publicaciones, una estrategia de redes sociales, etc.); consejos asesores (boards) fuertes con personas eminentes; y, en general, planes estratégicos mejor desarrollados, que reflejan mejor el pensamiento de las organizaciones.
6. Ha aumentado la colaboración y el trabajo en red entre los think tanks, en términos de enmarcar conjuntamente sus desafíos y problemas e identificar las formas de resolverlos y aprender del proceso. Por otra parte, se han producido algunos avances orgánicos dignos de destacar, a saber, las iniciativas de grupos autónomos y espontáneos que surgieron como consecuencia de las actividades apoyadas

de la ITT, tales como la red **Iniciativa Latinoamericana para la Investigación de Políticas Públicas (ILAIPP)** y **Southern Voice**. Estas iniciativas podrían complementar o eventualmente sustituir parte de la labor realizada por el personal de la ITT, ya que los participantes usan estos espacios para aumentar la capacidad en torno a las necesidades y prioridades definidas colectivamente, determinar estrategias para abordarlas y compartir el aprendizaje.

En cuanto al PEC, la mayoría de los encuestados señalan una mejora general en cómo los think tanks conciben e implementan sus comunicaciones, especialmente en términos de participación en las políticas. En algunos casos, los encuestados afirman que esto está relacionado con un aumento de la capacidad de pensar estratégicamente sobre el papel y la gestión de las comunicaciones y cómo éstos contribuyen a la misión de la organización y los objetivos generales. Ha habido un cierto empuje de mentores y organizadores para ayudar a que las instituciones piensen más allá de sus herramientas específicas y pongan en funcionamiento estrategias más generales de comunicación, así como para promover su capacidad permanente de pensar, desarrollar y adaptar estas estrategias. En otros casos, la mejora está más estrechamente vinculada con el hecho de que los think tanks están dominando nuevas herramientas o formas de gestión de las herramientas existentes, tales como las redes sociales o el rediseño de sitios web.

En términos de la efectividad del M&E, a pesar de que varios informes intermedios y finales fueron muy bien estructurados y se basaron en metodologías de evaluación rigurosas, tales como encuestas y formularios de evaluación por escrito, claramente hay espacio para la mejora en términos de poner en marcha pautas más específicas y requisitos de información. Esto se aplica especialmente a aquellos que implicarán una mayor inversión de recursos en una amplia gama de actividades, como los Fondos de contrapartida. Un formato común de información ayudaría a observar los resultados más clara y fácilmente y permitiría comparaciones entre proyectos. La obtención de evidencia en forma sistemática permitiría a la ITT a contar una historia creíble y completa de cómo la Iniciativa ha contribuido a fortalecer a los TT.

1.8 Aprender para otros: Sistematización del Conocimiento

Revisión del diseño en materia de DC de la Fase 1

- Aquellos que no participaron, incluyendo los grupos de interés externo, ¿aprendieron de los procesos de DC? ¿Cómo? ¿Por qué?

Existe un amplio consenso sobre el potencial de los procesos de DC para generar conocimiento útil y accesible para los demás, incluidos los beneficiarios de la ITT que no participaron en una actividad o proceso de DC determinado, así como los think tanks, los donantes y otras partes interesadas relevantes en este campo. La impresión de los entrevistados es que ha habido mucha información compartida y producida, pero que no se utiliza lo suficiente. Los entrevistados coincidieron en la necesidad de re-pensar y contribuir con un proceso de sistematización del conocimiento y a su intercambio, donde se prioriza el aprendizaje horizontal. Esto ayudaría a crear un cuerpo internacional de aprendizaje sobre el apoyo del DC a los think tanks, como se propone en la evaluación externa de la Fase 1.

Además de compartir el conocimiento interno entre el personal de la ITT que permitió las oportunidades de aprendizaje entre las regiones, hubo otras iniciativas específicas que facilitaron el aprendizaje para otros también: las plataformas en línea como el sitio web researchtoaction.org para el programa PEC, eventos de aprendizaje, conferencias celebradas en el contexto de las actividades de Fondos de contrapartida y productos finales tal como **el sitio web sobre think tanks y universidades** y el libro sobre la generación de capacidad organizativa. Algunos proyectos terminaron siendo productos públicos, como una guía para la formación de un consorcio en el Paraguay y un marco metodológico para la organización de un consorcio en países pequeños para influir en el debate electoral (organizadas por ID y CADEP), o materiales para facilitar el aprendizaje de otros think tanks en procesos similares. Sin embargo, en algunos casos, como para proyectos de Fondos de contrapartida que eran muy similares, el aprendizaje transversal podría haber sido alentado aún más por la ITT. Hubo escasez de propuestas que consideraron

asociaciones con otras organizaciones más allá de los think tanks, como universidades, organismos públicos y organizaciones de la sociedad civil, y sólo unas pocas propuestas consideraron asociaciones con think tanks no pertenecientes a la ITT.

A pesar de que la ampliación y la replicación se señalaron como deseables dentro de la descripción del programa Fondos de contrapartida, estas podrían volverse temas requeridos en las solicitudes, con el fin de obligar a los solicitantes a reflexionar sobre cómo los proyectos propuestos contribuirán a los objetivos comunes de la ITT. Esto fomentaría una mayor reflexión sobre cómo cada proyecto podría aportar un valor real a otras organizaciones de la ITT o la comunidad del solicitante. De hecho, algunos de los encuestados reconocieron los beneficios de ser parte de una red de organizaciones que enfrentan desafíos similares en diferentes países. La ITT tiene la enorme ventaja de que los participantes pueden compartir abiertamente sus experiencias,⁵ generando excelente información y conocimiento que otros think tanks pueden replicar sin afectar los resultados de la organización que tuvo la idea original. Además, se hizo hincapié en el hecho de que no sólo los beneficiarios de la ITT pueden co-producir nuevos conocimientos de valor para otros, sino que también deben acercarse a y participar con think tanks fuera de la ITT que pueden agregar valor y experiencias relevantes para su propio cuerpo de conocimientos en evolución.

Por último, y como la evaluación externa ya ha afirmado, la ITT “ha comenzado a construir un cuerpo de aprendizaje sobre el trabajo y los enfoques de los beneficiarios individuales y cómo se involucran en sus respectivos entornos de políticas. No ha capitalizado aún, sin embargo, estos productos para lograr el Objetivo 3 del programa”. Esta revisión está de acuerdo con la recomendación de la evaluación que sostiene: “se necesita un mayor énfasis en la labor hacia el Objetivo 3. La ITT debería ella misma operar más como un think tank, sintetizando, publicando o haciendo un uso más proactivo de sus estudios existentes y las experiencias y lecciones emergentes.

Sección 2: Recomendaciones estratégicas

Esta sección ofrece un conjunto de recomendaciones estratégicas orientadas a informar sobre la programación de la Fase 2 en materia de DC. Las recomendaciones cuentan con un enfoque visionario basado en los resultados de la revisión presentada en las secciones anteriores, así como diversas conversaciones con los líderes de iniciativas similares. Primero compartiremos los puntos de vista obtenidos no estas conversaciones y luego presentaremos una serie de recomendaciones sobre la base de estas y los resultados de la revisión.

2.1 Aprender de iniciativas similares

Hemos podido conversar con expertos en el campo de desarrollo de capacidades para think tanks o individuos que han administrado programas similares. Ellos compartieron varias reflexiones y experiencias que reafirman la mayoría de los resultados de la revisión y que también sacan a la luz consideraciones e ideas adicionales. Esta sección resalta las conclusiones más relevantes de estas conversaciones para el propósito de esta revisión y las posteriores recomendaciones.

Diseñar un enfoque relevante

No existe un molde definido para el enfoque orientado a solucionar problemas de DC que los think tanks identifiquen como relevantes. La mayoría de los expertos reconocen el desafío de la diversidad al apoyar estas organizaciones de manera colectiva: los enfoques diseñados a medida tienden a ser más efectivos que los enfoques generalizados. Muchos expertos también valoran los enfoques impulsados por la demanda, a pesar que estas demandas surgen algunas veces al observar cómo otras organizaciones lidian con desafíos similares, ya sea que atraviesen situaciones similares o muy diferentes con respecto a la disponibilidad de recursos, contexto nacional, etc. Sin embargo, esta observación tiene sus limitaciones y muchos acuerdan que los think tanks cuentan con suficientes oportunidades para aprender de otros al participar de talleres o como observadores.

⁵ Algunos de los entrevistados mencionaron que para el intercambio genuino y abierto tenga lugar, el personal de la ITT no debería estar presente en algunas actividades. La determinación de causar una buena impresión en el donante desalentó a algunos think tanks de ser completamente sinceros y francos acerca de sus desafíos y debilidades.

Las actividades orientadas a incrementar la sensibilización sobre las brechas de capacidades funcionan bien al comienzo del proceso de DC. Sin embargo, algunos expertos como Raymond Struyk de R4D (Research for Development) y Fred Carden de KSI (Knowledge Sector Indonesia) resaltan que estas instituciones cuentan con una capacidad de absorción limitada y, por lo tanto, debe existir un balance entre ofrecerles las herramientas, conocimientos y apoyo, y permitirles desarrollar sus propios procesos y respetar su tiempo y ritmo. Es muy importante que las instituciones cuenten con suficiente tiempo para asimilar la información recibida y usar sus experiencias a fin de evaluar los costos de los cambios propuestos, y así poder diseñar sus propios planes.

Responder a una demanda

Existen muchas apreciaciones acerca de cómo responder a una demanda. Algunos expertos, como Enrique Mendi-zabal de onthinktanks, consideran que cuando se trata de desarrollar planes en materia de DC de las organizaciones y encontrar mentores o expertos que los apoyen, los directores y líderes de los think tanks pueden y deben hacerlo ellos mismos. La apropiación y sus consecuentes responsabilidades deberán delegarse a los think tanks. Sin embargo, muchos expertos dudan de la capacidad de algunos think tanks para conducir solos estos procesos. Como señala Fred Carden, muchos think tanks, especialmente aquellos con amplia financiación y que no se encuentran en ambientes altamente competitivos, no cuentan con las estrategias organizativas ni con el consejo eficaz necesario para el desarrollo de un plan de DC sensato e integral.

Otros, como Goran Buldioski del TTF (Think Tank Fund), advierten sobre los riesgos de este tipo de “sistema de abonos”, en los cuales los think tanks reciben apoyo financiero y ellos deciden cómo invertirlo. Este enfoque asume que los think tanks están debidamente preparados para identificar todos los problemas, lo suficientemente informados para encontrar y seleccionar a sus capacitadores, y que son capaces de diseñar una estrategia justa para todo personal involucrado; sin embargo este, con frecuencia, no es el caso. Además existe el interrogante acerca de si las instituciones, al trabajar por su cuenta, saldrán de su zona de confort y seleccionarán a los mentores y capacitadores que los ayuden a ser más críticos y estratégicos.

La KSI sigue un enfoque equilibrado que responde a las demandas y al mismo tiempo incluye la experiencia y los puntos de vista de los financiadores para elaborar una agenda unificada: se consulta y conversa sobre lo que se necesita, quién lo debe facilitar y la calidad de los recursos necesarios. Finalmente, Bakary Kone de ACBF (la African Capacity Building Foundation) describe la transición de su organización del enfoque impulsado por la demanda, utilizado en los últimos 20 años, hacia un rol más proactivo: actualmente realizan una evaluación de las necesidades de capacidad que ayuda a identificar las brechas para luego involucrar a los actores interesados en tales asuntos.

Utilizar diversas metodologías

Además de las actividades presenciales entre los beneficiarios de la ITT y otras instituciones del Sur no pertenecientes a la ITT, las conversaciones con expertos externos revelan oportunidades en las que los beneficiarios recibieron apoyo para contactarse con sus pares en comunidades de think tank con mejores recursos. Por ejemplo, la asociación entre Brookings AGI y seis think tanks del África Subsahariana involucró visitas de estudio, en las cuales los think tanks africanos pueden aprender sobre el modelo de Brookings y verlo en acción. Posteriormente, pudieron identificar áreas de apoyo específicas en las que pensaron aplicar métodos o herramientas similares, tales como documentos de políticas y blogs. Otro ejemplo son los exitosos eventos de pares auspiciados por el TTF, en los cuales los think tanks pueden interactuar con otros tipos de organizaciones tales como ONGs de incidencia, con la intención de inspirar a los think tanks a salir de sus zonas de confort y a pensar diferente. Del mismo modo, se puede invitar a los eventos de think tanks a participantes externos como asesores políticos, empresas de opinión pública, etc.

Katie Bryant, una capacitadora con amplia experiencia en el apoyo a investigadores africanos para fortalecer sus habilidades de redacción para diferentes audiencias, enfatiza la necesidad de construir relaciones de confianza con aquellos a quienes se capacita, incluyendo un mejor entendimiento de los desafíos personales que enfrentan durante el cambio. Su enfoque considera las experiencias subjetivas de los investigadores, en especial la transición que deben transitar, usualmente sin el apoyo necesario, para poder desarrollar

nuevas capacidades. Por ejemplo, elaborar una tesis doctoral es muy diferente a redactar un artículo periodístico, así como redactar el capítulo de un libro es muy diferente a realizar un informe de trabajo, pero los investigadores, por lo general, no reciben apoyo para poder hacer una transición efectiva de un estilo de redacción a otro. El enfoque de “transiciones” de Bryant también puede aplicarse a los investigadores que se convierten en asesores políticos, a los comunicadores tradicionales que se convierten en comunicadores eficientes en el mundo virtual, y a los coordinadores de recaudación de fondos para que puedan explorar oportunidades de recaudación, redactar propuestas y diseñar planes estratégicos de recaudación. En este contexto, el rol potencial (generalmente aún no aprovechado) de los investigadores experimentados de guiar a sus colegas más jóvenes para estas transiciones podría ser revisado.

Los proyectos de acción y aprendizaje presentan experiencias interesantes que pueden incluirse en las actividades impulsadas por la oferta, tales como el próximo libro de la ITT “Generación de capacidad organizativa”, el cual sistematiza las actividades de generación de capacidades realizadas por algunos think tanks para fortalecer la calidad de su investigación. Otro ejemplo proviene del ACET (el [African Center for Economic Transformation](#)), el cual acordó con otros think tanks producir en conjunto el [African Report 2014](#) mediante casos de estudio nacionales. Para dicho efecto, en lugar de seguir el enfoque tradicional de enviar los términos de referencia para la producción de los estudios, el ACET llevó a cabo un taller preliminar con el objetivo de involucrar a los candidatos potenciales en la conversación y para compartir puntos de vista y conocimientos. Luego preguntaron a los asistentes si querían formar parte del informe, y quienes participaron recibieron apoyo indirecto para desarrollar sus capacidades a fin de mejorar la calidad de su investigación. Mientras producían los casos de estudio, ellos pudieron aprender mientras recibían apoyo de sus pares revisores, al poder conocerlos e interactuar con ellos, así como al revisar el trabajo de otros. De manera similar, [Brookings AGI](#) colaboró con los think tanks para producir una investigación conjunta en cinco áreas de interés común que son críticas para el crecimiento. Para este propósito, combinaron la revisión de pares con el apoyo en materia de comunicación, como se mencionó anteriormente.

Finalmente, muchos expertos reconocen que la combinación de talleres ad hoc (online y offline) con el consiguiente apoyo (por lo general a través de mentoreo) es un mecanismo poderoso para el desarrollo de capacidad. Existe consenso sobre la importancia de la interacción cara a cara para poder construir confianza y trabajo en equipo, pero también acuerdo de que se puede lograr mucho posteriormente mediante la interacción virtual. Sin embargo, en muchas regiones, se debe tener en cuenta la calidad de la conexión a Internet para cualquier actividad virtual que requiera la presencia simultánea de sus participantes.

Monitoreo, evaluación y aprendizaje

En relación con la evaluación de los resultados del apoyo de DC, John Harle del INASP (el [International Network for the Availability of Scientific Publications](#)) afirmó que, para esta organización, uno de los principales desafíos consiste en que es posible desarrollar las habilidades individuales hasta cierto nivel, pero es más difícil integrar estas habilidades de modo sostenible en una organización. La rotación normal del personal implica que, simplemente, entrenar un amplio número de personas dentro de una organización no basta para solucionar este problema.

Además, existe un acuerdo significativo acerca de la necesidad e interés entre los donantes como el INASP, el TTF y el ACBF en lograr más lecciones aprendidas, sistematizar experiencias y aplicar el aprendizaje transversal entre las diferentes iniciativas.

2.2 Recomendaciones estratégicas

Sobre la base de los resultados de la revisión de la Fase 1 y la sección anterior sobre los puntos de vista y experiencias de otras iniciativas, esta sección presenta una serie de recomendaciones estratégicas para el DC de la Fase 2, una de las principales metas de este informe. Los siguientes interrogantes guiaron el desarrollo de estas recomendaciones:

Recomendación # 1: Mayor enfoque, menos actividades, más tiempo y mejor timing

A pesar de que ofrecer un amplio rango de posibilidades durante la Fase 1 como enfoque experimental funcionó bien, recomendamos que la ITT y sus beneficiarios enfoquen sus actividades de DC en la Fase 2 para lograr resultados a

Concibiendo la Fase 2

- ¿Cómo pueden diseñarse mejor las actividades de DC en el futuro?
- ¿Cuáles son los criterios generales que se deben tener en cuenta al diseñar la programación de la Fase 2 (por ejemplo, consideraciones geográficas, nivel de madurez de los think tanks, grado de participación y compromiso)?
- ¿Quién debe organizar las actividades de DC en general? O, como alternativa, ¿la programación debiera organizarse en forma ad hoc?
- ¿Cómo puede mejorar la organización en el futuro?
- ¿Existen modalidades exitosas de otras iniciativas que la ITT podría adoptar?
- ¿Se deben desarrollar nuevos tipos de conocimientos? ¿Por qué? ¿Cómo?
- ¿Deben existir algunos criterios para determinar quién puede participar en cada modalidad?
- ¿Qué pueden hacer los aprendices para mejorar los resultados de DC?
- ¿Debe existir algún nuevo criterio para seleccionar a los capacitadores, mentores y facilitadores?
- ¿El diseño del DC debe volverse más horizontal?
- ¿Qué pueden hacer los capacitadores para mejorar los resultados de DC?
- ¿Cómo pueden mejorar los resultados en el futuro?
- ¿Cómo se puede monitorear y evaluar mejor el DC en el futuro?
- ¿Cómo puede la ITT aprovechar el DC para generar conocimientos relevantes para los demás?

mediano y largo plazo. Para lograr esto, el primer paso es asegurar que los planes de DC estén integrados con en el plan de trabajo general de los think tanks, de modo que los esfuerzos sean más consistentes y sinérgicos. También se debería buscar un acoplamiento adecuado entre los momentos de diagnóstico y de oferta de apoyo. Es aconsejable que la TTI comparta la nueva estrategia de DC y las diversas actividades que ofrecerá al inicio de la Fase 2, incluyendo la forma y los tipos de apoyo que estarán accesibles a lo largo del programa, y que promueva que los beneficiarios aprovechen los fondos disponibles lo antes posible.

El segundo paso consistiría en que la ITT construya sobre lo que ha funcionado hasta ahora, y que invite a los think tanks a que desarrollen sus planos partiendo de dónde se encuentran actualmente en cuanto a desarrollo de capacidades. Las actividades de planificación deben considerar el largo plazo en mayor medida que en la Fase 1, de manera que se puedan asignar el tiempo y los recursos humanos adecuados para las actividades propuestas. Los planes deben construirse sobre el progreso logrado en la Fase 1 mediante actividades de capacitación más extensas, como el PEC, y mediante el uso de mentores, de manera que los think tanks puedan continuar

aplicando lo que han aprendido. También se debería tomar una decisión sobre si mantener algunos espacios de aprendizaje colectivo, como la red del PEC en el Sudeste asiático.

Recomendación # 2: Priorizar las actividades impulsadas por la demanda, pero fortalecer los mecanismos que aseguren el compromiso activo y la responsabilidad de los beneficiarios

La Fase 1 reveló claramente que los think tanks son capaces y quieren liderar la mayoría de las actividades de DC, incluyendo evaluar sus necesidades, detectar modalidades para abordar estas necesidades, y encontrar expertos, mentores y pares que los asistan. Por lo tanto, recomendamos que las actividades impulsadas por la demanda se prioricen en la Fase 2, construyendo sobre lo que los think tanks ya han aprendido y realizado. La amplia gama de actividades de DC en la Fase 1 permitió un alto grado de exposición a temas, expertos, modalidades y contenido, y de este modo los beneficiarios cuentan con una plataforma para construir sus propios procesos.

Una forma de proceder podría ser fusionar los esquemas de los Fondos de contrapartida con el de los Fondos de oportunidad en un único programa de Fondos de contrapartida que fomente tanto el apoyo organizativo como de grupo. Para solicitar financiamiento según este programa, los think tanks deberán desarrollar su propio plan de DC. Luego, construyendo sobre sus planes, deberán enlazar claramente las brechas y necesidades que identifiquen con las actividades que propongan realizar. Se requiere de una inversión financiera conjunta para fomentar el compromiso y la responsabilidad.

Recomendación # 3: Diseñar un conjunto de principios que definan cómo la ITT puede establecer un equilibrio entre las actividades impulsadas por la demanda y los cambios sistemáticos que desea promover

Existen muchas desventajas al utilizar un enfoque exclusivamente impulsado por la demanda; por ejemplo, algunos think tanks podrían permanecer en sus zonas de confort y solamente realizar cambios menores, perdiendo así la oportunidad del aprendizaje transversal y la sistematización del

conocimiento; asimismo estarían menos expuestos a nuevas ideas. A fin de moderar estos riesgos, recomendamos que la ITT desarrolle un enfoque que combine requisitos muy específicos para los esquemas impulsados por la demanda, propuestos anteriormente, con algunas actividades concretas impulsadas por la oferta que respondan a los principios y las metas propios de la ITT. Entre las actividades impulsadas por la oferta se pueden incluir:

- Proyectos individuales y en grupo que construyan sobre o contribuyan con actividades continuas o pasadas de la ITT, proyectos y esfuerzos orientados a fomentar la coherencia entre las actividades de DC.
- Actividades que busquen alimentar el desarrollo de capacidades de personas con diferentes perfiles dentro de los think tanks, inculcando habilidades a través de la organización y así asegurando procesos de cambio sostenibles y viables.
- Eventos anuales o semestrales que promuevan la motivación y la exposición a nuevas ideas.
- Estudios de caso⁶ de “desviación positiva” en think tanks que han desarrollado sus capacidades sin el apoyo financiero o técnico específico para el caso, como CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) en Argentina.

‘Readiness’ is about being able to wait for the time and space when a partner project team is able to use your advice. Readiness also means having partners with staff that are hungry to learn the new skills and project managers who buy-in and allocate the time and resources required at the outset of the work. We feel that this readiness feature was central to the successful mentoring of the first five projects we supported.

Ricardo Ramírez and Dal Brodhead

⁶ Fred Carden introdujo esta sugerencia al conversar sobre cómo algunos think tanks han desarrollado sus capacidades fundamentales exitosamente sin el apoyo específico de los donantes.

- Respalda el pensamiento estratégico al ofrecer apoyo para desarrollar planes de DC en conjunto con sus planes M&E y componentes de aprendizaje correspondientes.

Recomendación # 4: Desarrollar un listado de actividades de DC impulsadas por la oferta que los think tanks pueden optar por realizar

Si actividades de DC son generadas únicamente desde la demanda puede provocar que el programa finalmente no abarque todos los cambios sistemáticos que la ITT desea promover, debido a la falta de capacidad, tiempo o interés por parte de los think tanks. Para garantizar que se cumplan los principios de DC que orienten la estrategia de la ITT, recomendamos que se complementen las actividades impulsadas por la demanda con una serie de actividades impulsadas por la oferta.⁷ La ITT podría desarrollar un menú de actividades de apoyo, ya sea organizándolas de manera directa, contratando a proveedores externos, o promoviendo que los think tanks las organicen en grupo –por ejemplo, ILAIPP podría organizar algunas de estas, dependiendo de sus capacidades y recursos. Este listado de actividades posibles puede desarrollarse uno o dos años después del inicio de la Fase 2 para garantizar que se aborde cualquier brecha en las actividades impulsadas por la demanda realizada durante este periodo.

Para las actividades generadas desde la demanda en la Fase 2, se deberían desarrollar nuevas formas de agrupar think tanks ya sea promovidas por la ITT o por los think tanks que participen en las mismas. Esta revisión ha revelado que el aprendizaje colectivo y grupal requiere de criterios de segmentación diferentes de los utilizados en la Fase 1 para ser más efectivos- técnicas que complementen la segmentación regional, por ejemplo, agrupando a miembros con roles similares (por ejemplo, directores de administración/finanzas), organizaciones con similares niveles de desarrollo para lidiar con algunas temáticas (por ejemplo, aquellas que cuentan con una unidad de comunicación), o think tanks con modelos organizacionales similares (por ejemplo, aquellos que manejan el desarrollo de fondos de manera descentralizada).

Recomendación # 5: Desarrollar un sistema de aprendizaje y M&E que permita el seguimiento de resultados en actividades dispersas de manera sistemática

Durante la Fase 1, apoyar un gran número de proyectos impulsados por la demanda, fue difícil para la ITT monitorear y evaluar el progreso de DC y garantizar el aprendizaje, lo cual es necesario si la iniciativa desea contribuir con conocimientos nuevos y relevantes.

Cuadro 2. Repensando la segmentación

A continuación, algunos criterios recomendados para agrupar think tanks y así asegurar que el trabajo resulte fructífero para todas las organizaciones participantes:

- Niveles de desarrollo similares sobre el tema a tratar: Esto puede determinarse al realizar una autoevaluación para observar en dónde se encuentran los think tanks dentro de tres o cuatro niveles de desarrollo, tales como años de experiencia en el tema, cantidad de herramientas implementadas, etc.
- Participantes con roles y responsabilidades similares dentro de su organización: Los puestos de trabajo formales no siempre indican que los participantes han realizado actividades similares y hayan enfrentado desafíos comunes. Por tal motivo, incluir la descripción del empleo puede ser útil.
- Fomentar el diálogo entre los participantes internos relevantes al cambio específico: Por ejemplo, invitar tanto a un miembro del consejo asesor como al director ejecutivo a una actividad que aborde la generación de capacidad en materia de gobernanza.
- Segmentación individual: Permitir a los think tanks elegir los paneles, sesiones o mentores que más les interesen dentro de un mismo evento, y llevarlos a cabo en paralelo.

⁷ Las actividades sugeridas por los entrevistados que pueden incluirse en dicho listado aparecen en el Anexo 4.

Para este fin, la ITT o expertos externos deberían desarrollar un sistema de M&E y aprendizaje que presente un conjunto de métodos e indicadores manejables que permitan al programa capturar mejor sus resultados en DC.

It should be consistent with TTI's existing M&E processes, and it should build upon the parts of these processes that deal with CD. The system should then be reflected in the way reporting is required for individual and organisational projects as well as other supply-driven activities. It should also specify two to three standardized knowledge products – such as case studies or blog posts – that can be chosen from by think tanks to document the CD activities that have been implemented, thereby contributing to TTI's legacy.⁸ TTI may want to share this system or framework with the think tanks, as KSI has done, to promote buy-in and develop partners' own capacities to monitor and evaluate. RPOs would still receive and process individual reports on each activity, but information from these report would feed into the general M&E framework, providing feedback for any necessary adjustments to be made to the overall strategy.

Recomendación # 6: Generar un legado de productos de conocimiento relevantes e innovadores

El aprendizaje inter-regional emergió como un tema de sumo interés para los entrevistados. De hecho, se percibe a la ITT cuenta con un laboratorio increíblemente bien equipado y diverso que brinda apoyo institucional, asistencia técnica, desarrollo de capacidades y experiencias de colaboración. De este modo, la iniciativa representa una plataforma única para fomentar el aprendizaje entre beneficiarios así como con otros think tanks, donantes y expertos. Esta característica fue altamente valoradas por los participantes de los distintos proyectos de la ITT que contenían un componente de aprendizaje y colaboración entre diversos actores. Una amplia comunidad de investigación y política ya se ha beneficiado de la ITT, y la iniciativa debería dar más pasos para garantizar que más actores se beneficien en el marco de esta comunidad en la Fase 2.

Para comenzar, recomendamos la creación de dos o tres modelos estandarizados de productos de conocimiento, para que los think tanks o grupos realizando actividades de DC puedan elegir el formato que permita compartir mejor el conocimiento obtenido mediante una actividad determinada.

Crear una plataforma en la cual se puedan compartir estos productos (una vidriera virtual) y organizar eventos de aprendizaje anuales o bianuales permitirá generar un aprendizaje interregional y compartir los conocimientos con participantes fuera de la comunidad de la ITT.

Recomendación # 7: Definir un nuevo modelo de gobierno para el proceso general de DC, con roles claros para la oficina central, los representantes regionales y los proveedores externos

Tanto las experiencias de la ITT como de otros asociados demuestran que realizar las actividades de DC de manera efectiva y eficiente demanda un compromiso significativo. Por tal motivo, recomendamos diseñar un nuevo modelo de gobierno que distribuya roles y responsabilidades de manera estratégica. A pesar de que las actividades generadas desde la demanda implican encargar parte del trabajo a los beneficiarios, estas requieren, no obstante, esfuerzos para poder hacer un seguimiento de los resultados y fomentar la interacción cooperativa y el aprendizaje transversal. Además, se debería poner un mayor énfasis en la generación de conocimientos para responder al Objetivo 3, para lo cual se requiere que se realicen un nuevo conjunto de funciones, especialmente en materia de facilitación del aprendizaje.

Recomendación # 8: Incentivar la innovación al convocar reuniones anuales que demuestren las prácticas y desarrollen nuevas ideas en mecanismos de DC innovadores

Finalmente, recomendamos que la ITT aproveche la inmensa oportunidad de incubar nuevas ideas y prácticas en el campo, lo cual puede realizar gracias a su capacidad de convocar no solo a los think tanks líderes y promisorios en diversas regiones sino también de involucrar a otros think tanks, universidades, expertos, donantes y a decisores políticos comprometidos con la mejora del campo.

⁸ These knowledge products should be included in project budgets and timelines.

En este sentido, la ITT podría organizar un evento anual de aprendizaje e innovación, similar a las conferencias de Bellagio, en el cual se invite a los participantes (think tanks, donantes, expertos, etc.) a mirar desde afuera hacia adentro las fuerzas externas que actualmente reforman el campo de los think tanks y a examinar desde dentro hacia afuera los ejemplos de éxito de otros think tanks. Estas conferencias también podrían servir para articular y refinar los principios del DC, complementando los desarrollados inicialmente por la ITT, los cuales podrían guiar futuros esfuerzos en materia de DC.

Anexo 1: Diagnósticos y evaluaciones

- Para varios entrevistados, este tipo de herramientas les permitieron pensar en cosas que no habían pensado antes: algunas veces las preguntas o el tipo de información requerida para completar estas herramientas sirvió como una revelación, o incluso ayudó a encontrar algunas respuestas (por ejemplo: volver a pensar cómo organizar mejor la planificación de las comunicaciones).
- Para ser eficaz y posibilitar la apropiación, estas herramientas deben ser sensibles a las preocupaciones de las personas, en términos de enmarcar problemas, nombrar desafíos, detectar debilidades.
- Estas herramientas también son útiles para futuras intervenciones, ya que dejan un legado organizativo valioso que describe qué se debe hacer y cuándo se debe trabajar en las debilidades y las brechas detectadas.
- Algunas personas han planteado la importancia de combinar evaluaciones internas y externas: no solo es importante conducir una buena autoevaluación acerca de la posición del think tank respecto a un problema o una función específica, sino también establecer lo que perciben otros participantes relevantes sobre sus fortalezas y debilidades, etc.
- Las evaluaciones funcionan mejor cuando diferentes personas con diversas responsabilidades participan en el ejercicio, de modo que se lidie más integralmente con el problema, tomando en cuenta las diversas perspectivas y expectativas de los miembros de una institución.
- El grado de esfuerzo, la complejidad e inversión de los recursos para desarrollar una buena evaluación debe ser proporcional al alcance del apoyo y los recursos disponibles para fomentar las intervenciones que lidiarán con los problemas identificados por la evaluación.
- Muchos think tanks han conducido ya varios diagnósticos sobre diversos aspectos de su desarrollo organizativo, de modo que se aconseja utilizar información de estos para generar nuevos diagnósticos o incluso para complementar y estrechar su enfoque. Tener que responder a demasiadas consultas y encuestas cansa a los miembros de personal y puede provocar su escepticismo acerca del verdadero valor de invertir tiempo en este tipo de ejercicio.
- Como parte de los esfuerzos del PEC, algunos detectaron como un resultado no intencional del proceso de evaluación que los think tanks aprendieran cómo ser muy estratégicos en la planificación de sus necesidades de DC. Algunas organizaciones utilizaron un formato similar en la aplicación de la Fase 2 y como parte de la planificación estratégica en general.
- Estas herramientas funcionan mejor cuando se utilizan para desarrollar una comprensión común sobre la posición de las personas y las instituciones, con la meta de construir sobre eso, pero también son útiles para medir las capacidades y los intereses reales de las instituciones en implementar los cambios necesarios.
- Para futuros intentos, los encargados de implementar diagnósticos y evaluaciones pueden utilizarlos como estrategia para identificar quién debe participar en los esfuerzos de DC, al aprovechar una amplia variedad de perspectivas y visiones sobre lo que se debe mejorar, por qué y cómo.

Anexo 2: Sobre expertos y mentores

- Los think tanks valoran mucho a los individuos que pudieron combinar apoyo concreto y muy práctico sobre resultados de comunicaciones específicas con un enfoque más conceptual y estratégico que llevó a las organizaciones a dar un paso más allá en su manejo de comunicaciones.
- La mayoría de los entrevistados aceptaron la necesidad de pedir a los think tanks que eligieran a los mentores o al menos consultar con ellos para asegurar una buena combinación.
- “Mentor” es un concepto controvertido en algunas regiones como Asia del Sur e implica una cierta manera de interactuar con la persona a la que se brinda mentoría. Utilizar los términos con cuidado y definir roles y responsabilidades concretos es crucial para un proceso de DC eficaz y fructífero.
- No se debe subestimar la generación de relaciones: toma tiempo que ambas partes se conozcan y confíen entre sí, y algunas veces esto no ocurre. Esto limita el alcance y la profundidad de la guía y ayuda que se puede brindar.
- ¿Con quién trabaja/a quién responde el experto/mentor? El experto suele trabajar con muchos miembros de personal sobre una decisión crucial con efectos tangibles en el proceso de DC. Establecer claridad en esto ayudará al think tank a aprovechar mejor el apoyo y a evitar la frustración recíproca. Por ejemplo, algunos mentores del PEC no tenían una persona de contacto con la cual interactuar y, por lo tanto, afrontaron problemas graves para desarrollar un buen plan de trabajo.
- El apoyo continuo y específico provisto por un mentor es una excelente oportunidad para generar lecciones y nuevas políticas como una forma de alinear lo que hacen ahora con lo que pueda surgir en el futuro cercano.
- Los mentores son valorados cuando son más flexibles que cuando parecen tener una agenda de trabajo estructurada y cerrada, cuando ayudan a encontrar soluciones a desafíos y problemas reales y tangibles.
- He aquí un ejemplo interesante: “Ofrecemos a los socios 15 días de mentoría que se brindan en un programa que cubra las necesidades del proyecto del socio. Añadimos dos visitas personales y el resto de la mentoría se realiza en forma remota. Hemos llegado a la conclusión de que este enfoque tiene mérito en que compartimos los pasos en el momento en que el socio está listo para ellos y puede absorber el aprendizaje. También hemos descubierto que la magia de aprender se nota cuando el proceso ha comenzado, cuando los usuarios se dan cuenta del poder de estar en el asiento del conductor. Si bien aún hacemos talleres cortos, vemos su valor como eventos de sensibilización en lugar de momentos de desarrollo de capacidad. Ahora favorecemos los procesos que trabajan la mentoría a lo largo de todo el camino en contraste con los eventos de taller que se realizan de una sola vez”. (Fuente: Manejo de impacto. Ricardo Ramírez y Dal Brodhead: Preparación y mentoría: dos criterios para el desarrollo de la capacidad en la evaluación).

Anexo 3: Consideraciones para las siguientes rondas de Fondos de contrapartida

Además de argumentar que se debe conducir una reflexión interna específica sobre los Fondos de contrapartida para afinar este mecanismo de apoyo con potencial de crecimiento, tenemos un conjunto de recomendaciones específicas que surgen de nuestra revisión:

- Un formato más estructurado para presentar propuestas ayudará a hacer el seguimiento de los resultados y a realizar comparaciones entre los proyectos. Esto se debe alinear con el nuevo M&E general recomendado y el marco de aprendizaje, y también permitirá obtener evidencia relacionada con un indicador del marco de resultados: la calidad de las propuestas recibidas, incluida la claridad de sus objetivos personalizados.
- Desarrollar criterios para la asignación de fondos, probablemente combinando principios acordados desde el inicio con ideas específicas que surgen de la revisión para ampliar la eficacia de esta modalidad.
- Se debe poner énfasis en el apoyo técnico y de capacidad a través de modalidades que fomenten el “aprender al hacer”, en lugar de programas de formación tradicionales y modelos de consultoría.
- Las propuestas deben ser explícitas en términos de quién será responsable en cada organización por los resultados del proyecto. Se puede identificar un buen ejemplo en la propuesta de la Ronda 5 de ISSER: “La responsabilidad general del taller de entrenamiento será del Director del Institute of Statistical, Social and Economic Research (ISSER) y será coordinada por la Dra. Elizabeth Asante, una colega de investigación del ISSER”, y la Ronda 1 de de IPAR-Rwanda: “El proyecto será supervisado por la profesora Pamela Abbott, Directora de investigación de IPAR (...) quien podrá supervisar la entrega de entrenamiento por parte de los investigadores de IPAR y asegurar el desarrollo profesional continuo”.
- Los proyectos que involucran talleres o conferencias deben enviar un informe específico con resultados de una evaluación del evento. Como ejemplo, el informe final del Fondo de contrapartida del CSTEP contiene indicadores relacionados con la actividad de formación de comunicación, tales como cantidad de asistentes, productos desarrollados y resultados de evaluación.
- Debe requerirse una demostración clara acerca de cómo el Fondo de oportunidad ayudará a los think tanks a lograr sus objetivos a largo plazo. Por ejemplo, la propuesta de la Ronda 5 de CPR tiene una sección específica llamada “Enlace a los objetivos institucionales de CPR”; la propuesta de la Ronda 3 de ACODE, STIPRO y KIPPRA también considera la contribución que realizará el proyecto a sus objetivos a largo plazo.
- Se aconseja incluir una sección en el formulario de solicitud en la que los solicitantes pueden brindar detalles sobre cómo el proyecto aprovechará (o hará sinergia con) otras actividades de DC de la ITT.

Anexo 4: Ideas para actividades impulsadas por la oferta

Aquí compartimos un conjunto de ideas innovadoras o en curso que la ITT puede apoyar en el futuro cercano.

Modalidades

- Intercambios/visitas interregionales.
- Programas de pasantía.
- Llevar a investigadores a conocer y residir un tiempo en think tanks internacionales o universidades para mejorar la calidad de investigación y darles una oportunidad de trabajar con investigadores líderes para ayudar a formar la dirección de proyectos de investigación.
- Más mentoría en investigación: investigadores senior de otros países que vienen a brindar mentoría a investigadores junior.
- Facilitar las visitas de diferentes miembros del consejo asesor y de decisores a think tanks relevantes tanto en países desarrollados como en desarrollo.
- Educación de postgrado para investigadores.
- Becas de estudios provistas por el IDRC con universidades en la región (estudiantes) o con otros think tanks.
- Apoyar un programa de becas para doctorados a fin de atraer personas con post-doctorado.
- Eventos anuales con pares.
- Continuar con el programa de revisión de pares y fortalecer los procesos de revisión de pares externos para los beneficiarios de la ITT; la ITT podría crear un grupo de revisores a quienes los beneficiarios podían recurrir con facilidad en cualquier momento.
- ‘Talleres de escritura’.

- Combinación de modalidades presenciales y a distancia explorando más el aprendizaje virtual: continuar con el trabajo cara a cara con actividades y aulas virtuales (esto debe limitarse a aquellos países con acceso a Internet razonable y confiable, ya que en un número de países esto hace que el formato virtual no sea confiable).
- Se pueden organizar talleres para que los miembros del consejo asesor aprendan de experiencias innovadoras.
- Más proyectos de aprendizaje de acción, en los que los think tanks aprenden con otros (en contextos similares o diferentes).

Temas: Investigación primero, pero desarrollo organizativo también

Existe un amplio acuerdo acerca de que el DC de la Fase 2 se debe enfocar más en investigación: promover la mejora de la calidad y cantidad ayudando a los think tanks a mejorar sus destrezas académicas. Algunos temas específicos en investigación incluyen:

- Asegurar que los investigadores locales tengan roles sustanciales en investigación colaborativa que involucre a investigadores del Norte.
- Mejorar la capacidad de los investigadores de publicar en revistas internacionales y cumplir con la ética de investigación.
- Temas de investigación técnica principales: capacidades analíticas y garantía de calidad, metodologías de investigación innovadoras, uso de herramientas e información en línea, investigación colaborativa con agencias de políticas y think tanks de políticas líderes, proyectos de redacción de libros, análisis econométrico y administración de información, y evaluación de impacto.

Sin embargo, varias personas también señalaron la necesidad de continuar el apoyo a los aspectos organizacionales, tales como comunicaciones e incidencia en políticas, y de fortalecer intervenciones en temas poco desarrollados hasta ahora, tales como liderazgo y gobernanza.



ThinkTank
Initiative

Think Tank Initiative
International Development Research Centre
150 Kent Street
Ottawa, ON, Canada
K1P 0B2

email us at thinktank@idrc.ca
