

NOTAS DE REFERENCIA

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	4
SOBRE LAS NOTAS DE REFERENCIA	4
¿QUÉ ENCONTRARÁ EN ESTE DOCUMENTO?	4
1. LOS THINK TANKS Y LAS POLÍTICAS ORIENTADAS POR EVIDENCIA	6
DEFINICIÓN DE THINK TANK	6
Muchas definiciones, muchos nombres	6
Definición tradicional	6
Funciones	7
Hacia una definición	8
Los think tanks como sector	8
FORMULACIÓN DE POLÍTICAS	9
¿Qué son las políticas públicas y cómo se formulan?	9
Modelos del proceso de formulación de políticas	10
Teoría versus realidad: Formulación de políticas en el mundo real	11
¿Qué pasa cuando la formulación de políticas sale mal?	13
Cómo mejorar la formulación de políticas	14
Oportunidades de mejorar en la formulación de políticas	15
POLÍTICAS ORIENTADAS POR LA EVIDENCIA	15
¿Qué es la formulación de políticas basada en la evidencia?	15
Origen del término	16
De <i>basado en evidencia</i> a <i>orientado por evidencia</i>	16
¿Cómo se integra la evidencia al proceso de formulación de políticas?	17
REFERENCIAS Y LECTURAS ADICIONALES	20
2. GOBERNANZA Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE THINK TANKS	23
DEFINICIONES	23
¿Qué implican la gobernanza y la gestión?	23
JUNTAS DIRECTIVAS DE LOS THINK TANKS	24
GESTIÓN DE EQUIPOS DE INVESTIGACIÓN	25
REFERENCIAS Y LECTURAS ADICIONALES	28
3. INVESTIGACIÓN RELEVANTE PARA POLÍTICAS PÚBLICAS	29
INTRODUCCIÓN	29
Los principios de la investigación relevante para políticas públicas	29
¿Cómo realizar investigación relevante para políticas públicas?	30
Cómo entender los problemas públicos	31
Investigación para la influencia política sobre distintos problemas	33
REFERENCIAS Y LECTURAS ADICIONALES	35

4. MONITOREO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE (MEL)	
DEL IMPACTO E INFLUENCIA EN POLÍTICAS	36
INTRODUCCIÓN	36
¿Qué es la influencia en políticas? ¿Se puede monitorear y evaluar?	36
¿Cómo comenzar?	38
¿Por qué desarrollar un sistema de MEL?	38
¿Quiénes deberían participar en el MEL	
y quiénes se verán beneficiados?	39
REFERENCIAS Y LECTURAS ADICIONALES	41
5. COMUNICACIONES	42
LAS COMUNICACIONES COMO UNA ORQUESTA.	42
¿Qué canales y herramientas se encuentran disponibles?	42
Resumen de este abordaje	43
PERCEPCIONES SOBRE LOS CANALES	
DE COMUNICACIÓN DE INVESTIGACIÓN	43
Publicaciones	43
Eventos	44
Medios de Comunicación (sobre todo los tradicionales)	44
Comunicaciones digitales	44
Estrategias de comunicación.	45
Monitoreo, evaluación y aprendizaje en las comunicaciones	45
VISUALIZACIÓN DE DATOS.	46
Introducción.	46
Datos versus información	47
Visualizaciones de datos e influencia en políticas	48
¿Qué tipos de visualizaciones existen?	49
¿Qué se debe incluir en una visualización de datos efectiva?	50
LA REDACCIÓN PARA INSPIRAR UN CAMBIO EN LAS POLÍTICAS.	51
Introducción.	51
¿Por qué enfocarse en redactar de forma clara y accesible?.	52
Cómo ha cambiado la producción investigativa en la última década	53
¿Por qué la estrategia de comunicación es tan importante	
como la investigación en sí?	55
REFERENCIAS Y LECTURAS ADICIONALES	56
6. MODELOS DE FINANCIAMIENTO.	58
INTRODUCCIÓN	58
¿Qué es un modelo de financiamiento?.	58
¿Cómo definimos el éxito?	59
Distintos modelos de financiamiento y sus repercusiones	59
La función de recaudación de fondos: ¿cómo y por qué organizarla?	61
¿Por qué replantearse el modelo de financiamiento?	62
Explorar vías de cambio	62
REFERENCIAS Y LECTURAS ADICIONALES	64

SOBRE LAS NOTAS DE REFERENCIA

Bienvenido al School for Thinktanks 2021, Edición Especial, y a estas notas de referencia. Este documento está compuesto por seis secciones: definición de think tanks y políticas orientadas por evidencia; gestión y administración; investigación relevante para políticas públicas; monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL, por sus siglas en inglés: Monitoring, Evaluation and Learning); comunicaciones; y recaudación de fondos y gestión financiera. En conjunto estos temas brindan una visión global de la gestión de un centro de investigación (think tank).

Este documento no tiene un enfoque clásico de libro de texto. Por el contrario, tiene como objetivo proporcionar una perspectiva general de los asuntos clave en cada tema, presentar definiciones esenciales y resaltar algunas preguntas fundamentales. Busca llevar a la reflexión y al debate y ayudarlos a embarcarse en su propio camino de aprendizaje. Las presentaciones y sesiones que ofrece el School for Thinktanks 2021 brindarán una perspectiva independiente y complementaria a los conceptos y asuntos que se presentan en este documento.

Este documento de referencia se ha desarrollado a partir de materiales propios de [On Think Tanks](#) y otras fuentes adicionales. Por lo que forman parte de un ecosistema mayor de conocimientos e ideas desarrollados durante los últimos años por thinktanks, profesionales e investigadores en todo el mundo. Los animamos a:

- Tomarse el tiempo de leer estas notas y reflexionar acerca de cómo se relacionan a su propio trabajo.
- Explorar los artículos en la página web de [On Think Tanks](#).
- Anotar cualquier pregunta o reflexión que pueda resultar de utilidad durante las discusiones que se lleven a cabo en el School o para sus apuntes personales de aprendizaje.
- Publicar en el canal de Slack cualquier pregunta, comentario o recurso que quieran compartir con el resto.

¿QUÉ ENCONTRARÁ EN ESTE DOCUMENTO?

Introducción a think tanks y políticas orientadas por evidencia: en este segmento encontrarán una introducción a lo que son los think tanks y una perspectiva general de la discusión acerca de qué es lo que los define. También se presenta una discusión sobre la formulación de políticas públicas (las fortalezas y debilidades de los procesos existentes y las oportunidades que existen para mejorarlos, así como una descripción de los fundamentos de la formulación de políticas orientadas por evidencia).

Gobernanza y gestión estratégicas. Este suele ser un tema difuso en la práctica. Esta nota brindará una perspectiva general de los términos *gobernanza* y *gestión*, explicará la importancia de los directorios (board por su nombre en inglés) y los distintos tipos que existen; y discutirá brevemente el manejo de equipos de investigación. La buena gobernanza y gestión estratégica pueden ser la piedra angular del éxito a largo plazo de un think tank.

Investigación relevante para políticas públicas. Esta sección presenta un conjunto de principios que resultan útiles para pensar y desarrollar investigación relevante para comprender los problemas públicos; y formular soluciones y propuestas para estos.

1. On Think Tanks ha elaborado todo el material de este documento (ya sea por parte de miembros del equipo, asociados o consultores)

Monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL): esta nota se concentra en el monitoreo, evaluación y aprendizaje sobre la influencia política, y reflexiona sobre los esfuerzos necesarios para lograrlo. Argumenta que incluso la organización más pequeña es capaz de incorporar el MEL en sus prácticas laborales y que esto puede ayudarles a alcanzar sus metas.

Comunicaciones: esta sección ofrece una visión alternativa a las comunicaciones convencionales en la investigación y sugiere que debe prestarse más atención al público clave del think tank. Presenta las publicaciones como HUBs de conocimiento y vehículos de influencia, pero también como una herramienta de branding. Un punto clave es que cada publicación debe redactarse y diseñarse específicamente para su público objetivo. Finalmente, proporciona una perspectiva general de la visualización de datos como una forma de transmitir información compleja que ayuda a identificar el “panorama más amplio”. Estas notas muestran como producir visualizaciones de manera efectiva para dar soporte a los trabajos en investigación y en comunicaciones.

Financiamiento: esta sección ofrece una introducción integral a los modelos de financiamiento, los cuales permiten a los think tanks generar una base de ingresos fiable que respalde sus programas y servicios centrales.

1. LOS THINK TANKS Y LAS POLÍTICAS ORIENTADAS POR EVIDENCIA

DEFINICIÓN DE THINK TANK

Muchas definiciones, muchos nombres²

A los think tanks se les conoce por muchos nombres: think tank, research center, idea factory, investigation center, laboratory of ideas, policy research institute, entre otros; y, si incluimos otros idiomas la lista es aún mayor: centro de pensamiento, groupe de réflexion, gruppo di esperti, etc.

El concepto cubre muchos tipos de organizaciones con distintas características, dependiendo de su origen y sus vías de desarrollo. Los think tanks que se establecieron en los Estados Unidos durante la primera mitad del siglo XX son diferentes a los que se establecieron durante la segunda mitad de ese siglo. También hay variaciones de acuerdo al país y al contexto en el que surgieron y en el que operan actualmente.

Sus modelos de negocio y estructuras organizacionales también varían mucho. Las organizaciones que pueden llamarse think tanks incluyen consultoras sin fines de lucro, centros de investigación universitarios, organizaciones no gubernamentales nacionales o internacionales (ONGs), órganos normativos públicos, fundaciones, organizaciones de promoción y defensa, asociaciones de membresía, organizaciones de base, foros de expertos, etc.

A pesar de su diversidad, todos comparten el mismo objetivo de influir sobre las políticas y/o prácticas en base a la investigación. Pero, también debemos reconocer que el término fue acuñado en los Estados Unidos, pensando en un modelo angloamericano y este modelo cala e influye de muchas formas en los distintos think tanks de distintos lugares. Entonces, empezamos a reflexionar sobre la definición clásica de think tank.

Definición tradicional

Se suele definir a los Think tanks como organizaciones que llevan a cabo investigación y la utilizan para influir en la formulación de políticas. Stone (2001) los define como “organizaciones relativamente autónomas dedicadas a la investigación y análisis de asuntos contemporáneos; independientes del gobierno, partidos políticos y/o grupos de presión”. Los académicos utilizan mucho esta definición y los caracterizan como un tipo de organización claramente definido, separado de las universidades, gobiernos y cualquier otro grupo. Sin embargo, la realidad no es tan clara y los think tanks que caben en esta definición (como The Brookings Institution y Chatham House) no son tan comunes.

Existen, inevitablemente, otros puntos de vista. En la publicación Think Tanks as an emergent field de 2008, Medvetz argumenta que la definición anterior es limitada debido a que:

- Privilegia las tradiciones de los Estados Unidos y del Reino Unido, donde los think tanks son más “independientes” que en otras regiones.

2. Esta sección se ha elaborado a partir de los siguientes artículos de Enrique Mendizabal: Setting up a think tank: step by step; On the business model and how this affects what think tanks do; Different ways to define and describe think tanks; Think tanks: research findings and some common challenges.

- Olvida que las primeras organizaciones reconocidas como think tanks, en el contexto angloamericano, no eran independientes, sino que surgieron a partir de universidades, partidos políticos, grupos de interés, etc.
- Excluye muchas organizaciones que funcionan como think tanks.
- No reconoce la importancia del concepto y la etiqueta en sí misma. Utilizar o no esta etiqueta es una opción política que hacen las organizaciones involucradas en un contexto específico.

Funciones

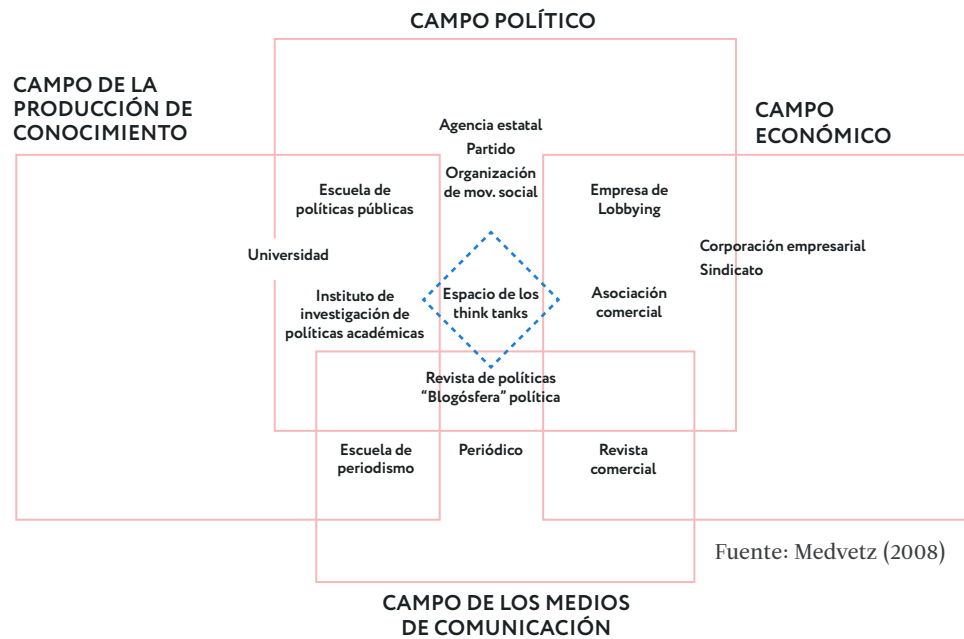
Más que tratar de encontrar una definición estricta, tal vez es mejor explorar los roles y funciones que tienden a desempeñar los think tanks. Los think tanks tienen muchos roles y funciones, que varían de acuerdo a su contexto, misión, objetivos, estructuras organizacionales, modelos de negocio e, incluso, los recursos a los que pueden acceder. Mendizabal (2010, 2011) resume así sus funciones:

- Son generadores de ideas y de investigación. Pueden dar legitimidad a las políticas, ideas y prácticas (ya sea ex-ante o ex-post).
- Pueden crear y mantener espacios para el debate y deliberación, e incluso servir como caja de resonancia para los responsables de la formulación de políticas y líderes de opinión. En algunos contextos, brindan un lugar seguro para los intelectuales y sus ideas.
- Pueden proporcionar un canal de financiamiento para partidos políticos y otros grupos de interés relacionados a la formulación de políticas.
- Tratan de influir sobre el proceso de formulación de políticas.
- Son fuente de grupos de expertos y responsables de la elaboración de políticas para los partidos políticos, gobiernos, grupos de interés y líderes.
- Tienen un rol en el monitoreo y auditoría de los actores políticos, las políticas públicas o el comportamiento.
- También son trabajadores “fronterizos”, que pueden entrar y salir de distintos espacios (gobierno, academia, defensoría, etc.), y, de este modo, fomentar el intercambio entre sectores.

Los think tanks pueden elegir llevar a cabo una o más de estas funciones en distintos momentos de su existencia. Durante tiempos de polarización política, puede que tenga mayor sentido el crear espacios de participación plural; durante las campañas políticas, los think tanks pueden ayudar a desarrollar ideas para los partidos políticos; durante las crisis nacionales o mundiales, puede que se convoque a los think tanks para reflexionar sobre las causas del problema y ayudar a enfocar las labores futuras.

Medvetz (2008) formuló la hipótesis y esquematizó las posiciones de los think tanks en el espacio social para mostrar que son organizaciones fronterizas. Estos hacen valer su independencia con respecto a otros actores, sin dejar de mantener un vínculo con ellos. Esta representación reafirma la observación de que las funciones de los think tanks no son estáticas y que muchas veces se desempeñan de acuerdo a las funciones que adoptan otros (ver figura 1).

Figura 1: Los thinks tanks dentro de su contexto



#schoolforthinktanners2021

18

Hacia una definición

En resumen, no ayuda mucho tener una definición estricta y restrictiva del término think tank. Es más útil una definición amplia que enfatice las muchas formas, lazos, ideologías, funciones y roles que pueden tener y desempeñar los diversos tipos de organizaciones que pueden considerarse think tanks.

En esta línea, se puede decir que los think tanks son “un grupo diverso de organizaciones que tienen como objetivo (principal) el usar la investigación y conocimiento para orientar – directa o indirectamente – a otros actores políticos con la intención de producir un cambio en las políticas . La mayoría de think tanks basan sus estrategias y argumentos en base a investigación independiente; sin embargo, las decisiones sobre qué investigar, cómo, bajo qué metodología etc. se toman siempre bajo una línea política, ideológica o de valores, propios de los investigadores y/o la organización. Los think tanks pueden realizar distintas funciones, desde tratar de establecer o cambiar la agenda pública y monitorear cómo se llevan a cabo ciertas políticas específicas, hasta desarrollar la capacidad de otros actores políticos. También debemos entender a los think tanks en función del contexto en el que operan: un think tank en China no es igual a uno en Bolivia, y no se espera que lo sean.

Los think tanks como sector

On Think Tanks realizó un informe de la situación del sector (Think Tank State of the Sector Report) en 2019 basado en el análisis de datos de 2802 think tanks activos del directorio Open Think Tank Directory. Este proporciona una perspectiva general del sector y revela tendencias subyacentes. Los hallazgos (representativos a nivel de muestra) ayudan a responder preguntas como: ¿Cuáles son los temas en los que trabajan los think tanks con mayor frecuencia? ¿Cuál es la edad promedio, o la dotación de personal media, o la facturación anual de un think tank? ¿Cuántos fundadores o líderes de think tanks son hombres y cuántas son mujeres? ¿Cómo varía esto entre regiones y modelos de negocio?

A continuación les presentamos algunas de las observaciones clave, pero les recomendamos revisar el [Open Think Tank Directory](#) y el [Think Tank State of the Sector Report](#):

- Existen think tanks en todo el mundo y estos pueden adoptar muchas formas, tener estructuras y facturaciones distintas, enfocarse en distintos temas, etc., pero están en todos lados. El promedio de think tanks por país en la base de datos es de 19; pero, existe una gran variabilidad entre regiones, y dentro de algunas regiones se observa una mayor concentración en algunos países. El sector de think tanks es mayor (en base al número de think tanks, el tamaño del staff y el presupuesto) en los EEUU y Canadá, Europa occidental y del norte, y el oriente asiático.
- El número de think tanks a nivel mundial aumentó significativamente durante el siglo XX. EEUU y Canadá albergan los think tanks con mayor promedio de antigüedad (37 años) y alcanzaron su pico (de fundación) en la década de los 80. Los think tanks en Asia occidental y central, África y Europa del sur y del este son los más jóvenes en promedio (22, 23 y 24 años, respectivamente). Durante la última década, la creación de nuevos think tanks ha disminuido lentamente en todas las regiones.
- La mayoría de think tanks se enfocan en hasta tres temas, siendo los más destacados “políticas sociales”, “comercio/economía/finanzas”, “gobernabilidad/transparencia”, y “medio ambiente/recursos naturales/energía”. A nivel regional, algunos temas destacan más que otros; por ejemplo, “alimento/agricultura” es un asunto de alta prioridad en África (44%), pero no suele serlo en Europa.
- En lo que respecta al género de los fundadores y líderes, los think tanks a nivel mundial han sido fundados mayormente por hombres (58 %) y son liderados en su mayoría por hombres (76%). El porcentaje de think tanks fundados por hombres ha disminuido lentamente, abriéndose paso algunos think tanks fundados por mujeres (sobre todo think tanks cofundados por hombres y mujeres). Latinoamérica y el Caribe y África tienen un número de think tanks fundados por mujeres mayor al promedio, particularmente en los últimos años. Europa occidental y del norte tiene el mayor porcentaje de líderes mujeres (26 %), seguido por Oceanía (24 %) y EEUU y Canadá (22 %).

#schoolforthinktanks2021

19

FORMULACIÓN DE POLÍTICAS³

¿Qué son las políticas públicas⁴ y cómo se formulan?

Las políticas públicas tienen un impacto diario sobre las personas y las comunidades, ya sea de manera directa o indirecta, explícita o implícita, y le dan forma al mundo que nos rodea. Los estudios sobre políticas tienen “una historia larga y un pasado corto” (De Leon, 1994). Con esto nos referimos a que, aunque el estudio del gobierno y la gobernabilidad ha sido un tema de enfoque por los últimos mil años, la examinación sistemática de las políticas en sí como una disciplina específica solo lleva unas pocas décadas. De hecho, así como han evolucionado el estudio de las políticas públicas y el análisis de las políticas en sí, también ha evolucionado la definición de *políticas públicas*. Por ejemplo, Dye las definió, en 1972, como “cualquier cosa que los gobiernos deciden hacer o dejar de hacer”, mientras que, en 2003, Anderson las llamó “una medida intencional relativamente estable que sigue un actor o grupo de actores para lidiar con un problema o asunto de preocupación”.

3. Esta sección fue elaborada por Cristina Bacalso, asociada de On Think Tanks, y editada por Andrea Baertl.

4. Policy en inglés.

Siguiendo la línea de Anderson (2003), Young & Quinn (2002), en un manual dirigido a brindar soporte a asesores políticos emergentes a inicios de la década del 2000, buscaron consolidar la definición en algunos elementos clave, resumidos a continuación:

- *Medida gubernamental normativa.* Implementada por un organismo gubernamental que tiene la autoridad legislativa, política y financiera para hacerlo.
- *Más que una intención o una promesa.* Las políticas son un abordaje elaborado, compuesto por lo que el gobierno en realidad *hace*, y no lo que *pretenden hacer*.
- *Reacción a los problemas y necesidades del mundo real.* Reacciona a necesidades y problemas concretos. Otros actores pueden articular dichas necesidades o problemas como *exigencias políticas* (p. ej. ciudadanos, representantes de grupos u otros legisladores).
- *Orientación a objetivos.* Busca alcanzar un objetivo o grupo de objetivos.
- *Llevado a cabo por un solo actor o un grupo de actores.* Puede ser implementado por un solo representante del gobierno y organismo o por varios actores.

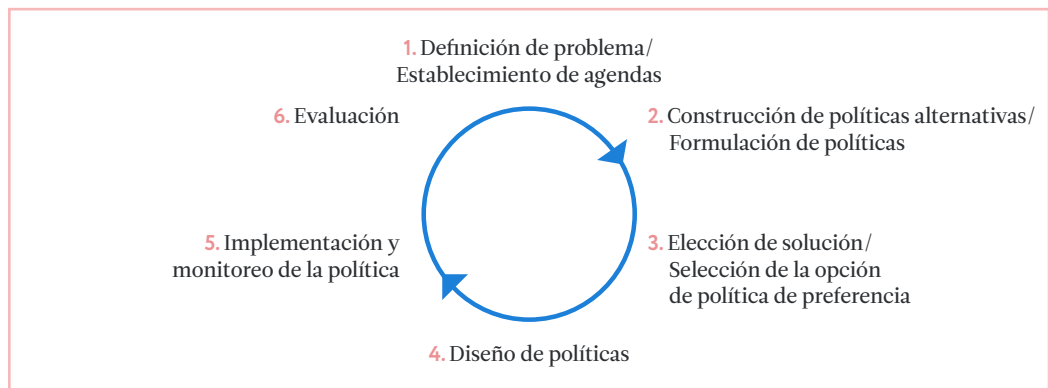
Modelos del proceso de formulación de políticas

#schoolforthinktankers2021

10

Han surgido modelos esquemáticos del proceso de elaboración de políticas para describir, en general, la manera en que se elaboran y desarrollan las políticas, muchas veces asumiendo linealidad y parsimonia. Un modelo convencional, el ciclo de políticas públicas, presenta el proceso de formulación de políticas como un proceso escalonado y secuencial. La Figura 2 ejemplifica un ciclo de políticas públicas típico (ideal).

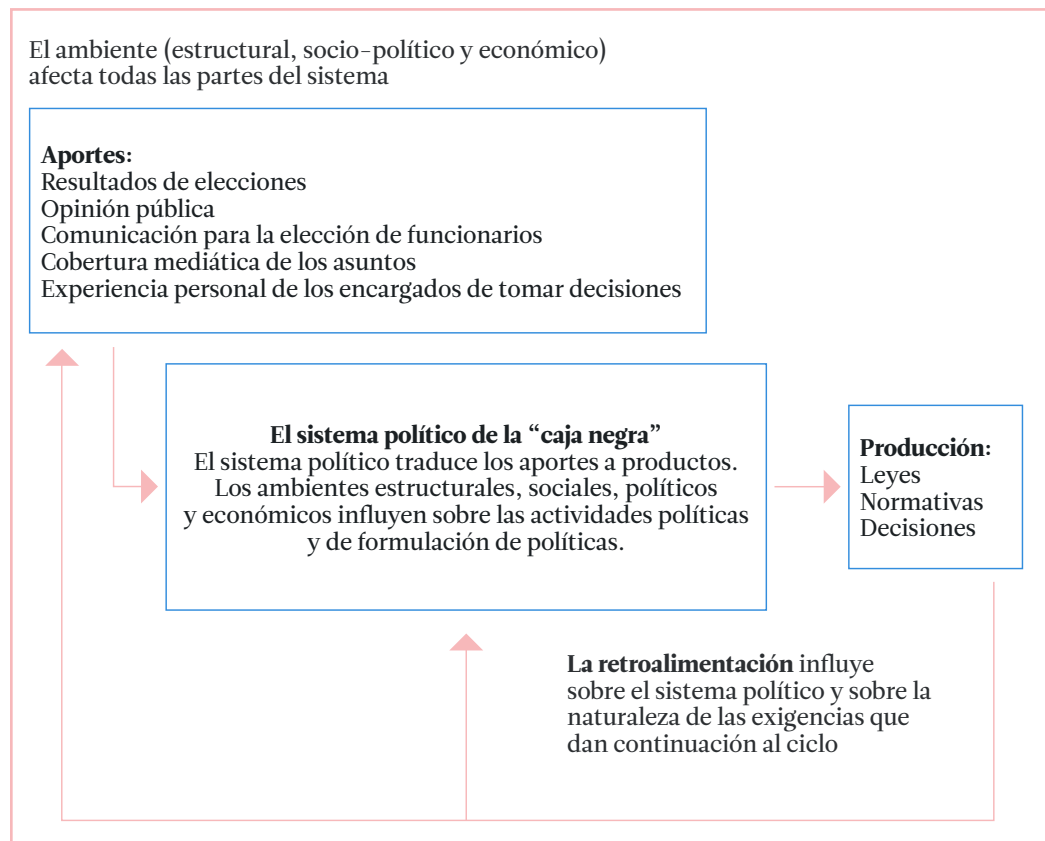
Figura 2. Ciclo de políticas públicas



Adaptado de Young, E. and Quinn, L. (2002) *Writing Effective Public Policy Papers: A Guide for Policy Advisers in Central and Eastern Europe*. Budapest: Open Society Institute.

Otro modelo común, que también se ve en relaciones exteriores, lo plantea como un proceso en que la elaboración de políticas ocurre en una “caja negra” opaca que traduce aportes (p. ej. elecciones, opiniones públicas, cobertura mediática) a productos (p. ej. leyes, reglamentos, decisiones). Esto se observa en la figura 3.

Figura 3. Proceso de formulación de políticas como una caja negra



#schoolforthinktankers2021

11

Adaptado de Birkland, T.A. (2011) *An Introduction to the Policy Process: Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making*, 4th ed. New York: Routledge.

Teoría versus realidad: Formulación de políticas en el mundo real

Aunque este tipo de modelos y marcos pueden ser útiles para analizar las políticas públicas de manera abstracta, no tienen tanta utilidad para entender cómo se formulan las políticas públicas en la práctica y, en algunos casos, son totalmente ajenos a la realidad. En 2011, el Institute for Government, un think tank con sede en el Reino Unido que se enfoca en cómo mejorar la efectividad del gobierno, realizó un estudio empírico, *Policy Making in the Real World: Evidence and Analysis* (La formulación de políticas en el mundo real: evidencia y análisis), para entender cómo funciona la formulación de políticas en el Reino Unido en la práctica⁵. A continuación, presentamos algunas reflexiones clave del informe que podrían, potencialmente, aplicar a todos los procesos de formulación de políticas, independiente del contexto:

La formulación de políticas no se lleva a cabo en etapas definidas. En 2003, el Departamento del Tesoro estableció directrices sobre la formulación de políticas en base al ciclo de políticas públicas de ROAMEF (ROAMEF significa *Rationale, Objectives, Appraisal, Monitoring, Evaluation, Feedback* o Razonamiento, Objetivos, Valoración, Monitoreo, Evaluación, Retroalimentación), que es similar al ciclo convencional de políticas públicas que se mostró previamente. Sin embargo, el estudio reveló que estas etapas del proceso de formulación de políticas se superponen y que, además, con frecuencia no se pueden separar. Por ejemplo, los problemas públicos y sus

5. La investigación se basó en una extensa metodología que incluyó una revisión bibliográfica, entrevistas con 50 funcionarios públicos de alto nivel, 20 exministros, el análisis de 60 evaluaciones de políticas, una encuesta a la Political Studies Association sobre las “políticas más exitosas en los últimos 30 años” y talleres para la evaluación de los hallazgos (Hallsworth, Parker, & Rutter, *Policy Making in the Real World: Evidence and Analysis*, 2011).

soluciones suelen surgir de manera conjunta. En estos casos, los ministros presentan un plan de acción para un problema que aún no se ha entendido con claridad o cuya relación con el problema no es clara. Además, no dan lugar a modificaciones o desafíos al plan. En un mundo ideal, los problemas públicos deberían entenderse con claridad y las opciones para enfrentarlos deberían evaluarse a cabalidad antes de seleccionar la medida a tomar (Institute for Government, 2011).

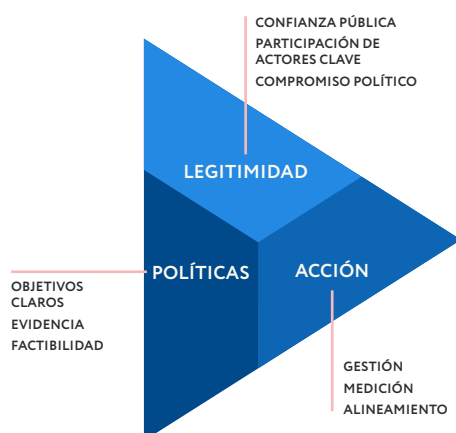
Las políticas públicas deben diseñarse, no solo concebirse. El diseño de las políticas es solo un paso dentro del ciclo de políticas públicas y, en la realidad, necesita una consideración mucho mayor. El informe hace una analogía con un proceso de fabricación: “En los negocios, existen fases de control de calidad en las que se construyen prototipos de los nuevos productos y estos se someten a pruebas, antes de probarse y aprobarse para ser lanzados al mercado” (Ibid.). De la misma forma, las políticas públicas que se proponen deberían evaluarse de forma extensa y rigurosa, con un diseño que permita cierta flexibilidad para adaptarlas a las circunstancias locales o circunstancias cambiantes una vez que se han implementado (Ibid.).

Con frecuencia, la formulación de políticas ocurre debido a eventos determinados. En contraposición con el modelo de sistemas, la formulación de políticas públicas no se lleva a cabo en una “caja negra” o un vacío, en donde el ambiente estructural, sociopolítico y económico es exógeno al proceso de formulación de políticas y en el que el gobierno tiene el control total del proceso. En la realidad, los planes del gobierno suelen desviarse debido a eventos determinados que los interrumpen drásticamente y que pueden conducir a la toma de decisiones ilógicas, muchos de los cuales pueden ser auto infligidos, como el deseo de aparecer en los titulares o aparentar “estar trabajando” (Ibid.).

Con frecuencia, los efectos de las políticas públicas son indirectos, difusos o toman tiempo en ser perceptibles. De manera convencional, las políticas se ven como intervenciones discretas para problemas específicos, cuyos efectos pueden monitorearse y evaluarse de manera efectiva en el ciclo de las políticas públicas. Pero, los efectos de las políticas públicas son complejos, de amplio espectro y, en ocasiones, imprevistos, por lo que el poder medirlos y atribuirlos a algo resulta difícil. Muchos modelos subestiman la dificultad para atribuir causa-efecto en la esfera pública. Por el contrario, se debe comprender el impacto de otras políticas, que pueden estar entrelazadas, o empezar a abordar la formulación de políticas públicas como un sistema de procesos complejo (Ibid.).

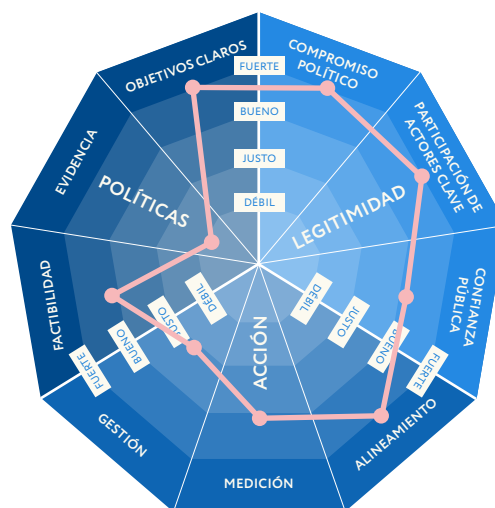
Los abordajes existentes descuidan las políticas o las tratan como algo que se puede manejar. La mayoría de abordajes se enfocan solamente en los aspectos tecnocráticos de la formulación de políticas (p. ej. cómo utilizar los datos, diseñar políticas, crear e implementar un plan) – y se ocupan poco de los aspectos políticos (p. ej. cómo movilizar el apoyo, gestionar la oposición, presentar una visión, establecer objetivos estratégicos). Estos dos polos componen, en gran medida, el trabajo de los funcionarios públicos (no elegidos o designados), por un lado, y ministros (elegidos), por el otro. Generalmente, ambos se toman como dos reinos independientes de trabajo, sin entender que están entrelazados. Los buenos procesos de formulación de políticas públicas necesitan manejar esta tensión y crear buenas relaciones de trabajo que reconozcan ambos roles y las contribuciones que traen a la mesa (Ibid., p. 12).

CAJA 1. CONSIDERANDO LA POLÍTICA Y EL IMPACTO



El Centre for Public Impact (2019) también hace énfasis en la relación entre lo tecnocrático y lo político, en su marco de Los Fundamentos del Impacto Público. Este identifica la legitimidad (confianza pública, participación de los stakeholders y compromiso político), políticas (objetivos claros, datos, factibilidad) y acción (administración, medidas, alineamiento) como impulsores de lo que llaman “impacto público” o “lo que los gobiernos pueden lograr para sus ciudadanos” (ibid.).

El sitio www.centreforpublicimpact.org/ ofrece una variedad de herramientas y recursos relacionados a su marco de Los Fundamentos del Impacto Público, que incluye una herramienta diagnóstica que permite a los usuarios evaluar una política en particular con los nueve impulsores, cada uno en una escala de cuatro puntos que van desde “débil” hasta “fuerte”. También tienen el Public Impact Observatory, una base de datos con más de 350 estudios de casos de políticas públicas de todo el mundo que se evalúan con la herramienta diagnóstica. Esto brinda un panorama del desafío de plantear políticas, el impacto público y su evaluación con cada uno de los nueve impulsores.



Adaptado de The Centre for Public Impact (2019), *Decoding Government Effectiveness: The Centre for Public Impact's Public Impact Fundamentals framework*, PowerPoint presentation. Creative Commons Copyright.

¿Qué pasa cuando la formulación de políticas sale mal?

Es útil examinar las instancias en que la formulación de políticas es exitosa; sin embargo, hay mucho que aprender de los casos opuestos: cuando la formulación de políticas sale muy mal. El estudio de los fracasos en la formulación de políticas no es algo nuevo (Bovens & Hart, 1995; Bovens & Hart, 1996; Dunleavy, 1995). En 2014, Anthony King y Sir Ivor Crewe publicaron el libro *The Blunders of Our Governments*, que exhibe lo que ellos consideran que se encuentran entre los fracasos gubernamentales más atroces o “errores de políticas”⁶.

¿Qué son los errores de políticas?

Crewe (2003) define un error de políticas como “una iniciativa del gobierno para lograr uno o más objetivos declarados que, (no solo) fracasa por completo en alcanzarlos, sino que, además: desperdicia grandes cantidades de dinero público y/o causa la miseria generalizada de las personas; se abandonó o revirtió; y era previsible” (Crewe, 2013).

Crewe distingue los errores de políticas dos otros fracasos políticos típicos (de menor grado): “decepciones políticas” y “falta de criterio político”. Una decepción política es cuando el impacto de una política resulta ser menor, más lento, más débil o más costoso de lo anticipado. Una falta de criterio es algo que puede ocurrir bajo condiciones de incertidumbre extrema y falta de datos (que puede ser el caso, con frecuencia, en la formulación de políticas públicas), y en que a pesar de escoger una medida que tiene sentido en el momento, resulta ser la incorrecta. Los errores de políticas, sin embargo, son “pecados de comisión” y no de omisión (Ibid.).

Los errores de políticas pueden tener causas tanto estructurales como conductuales. Las causas estructurales se relacionan a los procesos o estructuras mal diseñados, que conducen a, o son más susceptibles a errores. Crewe (2013) identificó un “déficit de deliberación”, que se refiere a la falta de consulta con un grupo de expertos y stakeholders, incluyendo a aquellos a quienes la política afecta de manera más directa, ya sea como receptores o implementadores. En lugar de llegar a una decisión tras sopesar cuidadosamente los pros y los contras de las opciones de políticas que se proponen por medio de la consulta, los legisladores británicos en el caso que analizó Crewe, prefieren “la capacidad de decisión antes que la deliberación”. Es así que terminan pasando por alto asuntos o problemas que hubieran surgido con la consulta.

Las causas conductuales se relacionan a las habilidades o conocimiento insuficientes, o incluso al comportamiento negligente de los funcionarios públicos y los responsables de la formulación de políticas. Una de estas causas viene a ser lo que Crewe llama la “desconexión operacional”, en que los ministros tienen muy poca o ninguna experiencia operacional o conocimiento, por lo cual no piensan mucho en la implementación práctica al momento de diseñar las políticas (Ibid.).

Cómo mejorar la formulación de políticas

La decepción y la falta de criterio probablemente sean inevitables en el desordenado mundo de la formulación de políticas, sin embargo, existen algunos pasos que pueden tomarse para ayudar a reducir el riesgo de errores políticos previsible a gran escala. El Institute for Government identificó algunos fundamentos de lo que sería un buen abordaje a la formulación de políticas a partir del estudio *Policy Making in the Real World: Evidence and Analysis* (2011) y creó una lista de verificación para hacerla operacional:

- **Metas:** ¿Se ha definido y enmarcado el asunto de manera adecuada? ¿Cómo es que esta política alcanzará las metas de alto nivel del departamento y del gobierno (haciendo referencia a sus planes)?
- **Ideas:** ¿Se ha proporcionado datos actualizados y de alta calidad para el proceso de formulación de políticas? ¿Se han tomado en cuenta las evaluaciones de políticas previas? ¿Ha habido oportunidad o licencia para el pensamiento innovador? ¿Los responsables de la formulación de la política han buscado y analizado ideas y experiencias de terceros (incluyendo administraciones regionales y actores externos)?
- **Diseño:** ¿Los responsables de la formulación de la política han puesto a prueba o evaluado rigurosamente si su diseño es realista y si involucra a

los implementadores y/o usuarios finales? ¿Han abordado los problemas comunes de implementación? ¿La política se ha diseñado de tal forma que los implementadores sean capaces de adaptarla?

- *Participación externa:* ¿Se ha fomentado la participación de las personas afectadas por esta política en el proceso? ¿Los responsables de la formulación de la política han identificado y respondido de forma razonable a sus puntos de vista?
- *Valoración:* ¿Se ha evaluado eficazmente las opciones? ¿Son rentables en el plazo adecuado? ¿Son resistentes a los cambios en el ambiente externo? ¿Se ha identificado y sopesado a cabalidad los riesgos frente a los beneficios potenciales?
- *Roles y responsabilidades:* ¿Los responsables de la formulación de la política han calculado el nivel apropiado de participación de parte del gobierno central? ¿Está claro quién es responsable de qué, a quién deben rendir cuentas y cómo van a hacerlo?
- *Retroalimentación y evaluación:* ¿Existe un plan realista para obtener una retroalimentación oportuna sobre cómo se está llevando a cabo la política en la práctica? ¿Esta política permite una evaluación efectiva, aún si el gobierno central no lo está haciendo? (Hallsworth & Rutter, 2011)

Oportunidades de mejorar en la formulación de políticas

#schoolforthinktankers2021

Las políticas dan forma al mundo que nos rodea y afectan casi todos los aspectos de nuestras vidas: desde el costo de los impuestos, la longitud de nuestras vías y carreteras; a la calidad de nuestro aire y agua y los países con los que elegimos hacer comercio (o con los que estamos en guerra). Los responsables de la formulación de políticas (funcionarios del gobierno, funcionarios públicos, ministros) son quienes deben, ya que es su responsabilidad legal, tomar los pasos para mejorar el proceso de formulación de políticas. Sin embargo, la “legitimidad” es un impulsor clave de las políticas efectivas y esta incluye a la confianza pública y la participación de los stakeholders (The Centre for Public Impact, 2019). De este modo, los stakeholders externos al gobierno (incluyendo a la sociedad civil, los think tanks, los medios de comunicación, el sector privado y los ciudadanos, incluso la gente joven) tienen interés en exigir mejores políticas, para ellos mismos y para la sociedad en general.

15

POLÍTICAS ORIENTADAS POR LA EVIDENCIA⁷

¿Qué es la formulación de políticas basada en la evidencia⁸?

Toda discusión sobre think tanks se ubica dentro del marco de las políticas orientadas por la evidencia. A primera vista, el cuestionarse si los gobiernos deberían formular sus políticas en base a la evidencia parece absurdo. ¿Por qué no querríamos que se prueben los programas antes de gastar millones en ellos? ¿Cómo podríamos estar en desacuerdo con la idea de usar los hallazgos científicos e innovaciones más recientes para orientar las intervenciones políticas? ¿No es la norma? Además, hoy en día se reconoce de forma general que casi todos los desafíos políticos tienen alguna dimensión científica y que todos los campos de la ciencia producen conocimientos útiles.

Pero, aunque le parezca raro a las personas externas al gobierno, el énfasis en la aplicación de estándares científicos de prueba a la formulación de políticas es un fenómeno reciente que sigue siendo cuestionado.

7. Esta sección fue redactada por Cristina Bacalso, asociada de On Think Tanks, y Andrea Baertl.

8. Evidence informed policy in inglés.

Origen del término

A pesar de que esta noción se remonta a la antigua Grecia,⁹ una búsqueda general del concepto de “políticas orientadas por la evidencia” nos conduce casi de forma sistemática al campo de la medicina o la salud. El concepto de “medicina basada en la evidencia” y, más adelante, el de la “práctica basada en la evidencia”, emergieron en la década de los 80, y se definen como “el uso consciente, explícito y juicioso del mejor conocimiento científico disponible para decidir sobre los cuidados que se brindarán a los pacientes” (Sackett et al., 1996).

En el transcurso de los últimos años, se ha ido reconociendo cada vez más la necesidad de extrapolar estos principios a otras esferas de la toma de decisiones, lo cual ha dado lugar a la noción de la “formulación de políticas basada en evidencia¹⁰”.

La importancia y propagación del discurso de *basado en evidencia* (al que nos referiremos en su forma más contemporánea de *formulación de políticas orientada por la evidencia*) ganó popularidad en Gran Bretaña a finales de los 90 y se extendió a distintos sectores en el mundo en vías de desarrollo. Inicialmente recibió el apoyo de las políticas del Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DfID, por sus siglas en inglés) (Du Toit, 2012) y más adelante fue adoptado por otras importantes agencias de desarrollo internacional a nivel público y privado.

#schoolforthinktankers2021

CAJA 2. ¿QUÉ ES LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS BASADA EN EVIDENCIA?

La formulación de políticas basada en la evidencia es un discurso o un conjunto de métodos que, más que intentar afectar directamente los objetivos eventuales de la política, orienta el proceso de formulación de políticas. Promueve un abordaje más racional, riguroso y sistemático. La búsqueda de políticas basadas en evidencia se fundamenta en la premisa de que las decisiones políticas deberían orientarse con la evidencia disponible y deberían incluir un análisis racional, ya que se argumenta que de esta forma de formular políticas se producen mejores resultados (Sutcliffe & Court, 2005).

16

De *basado en evidencia* a *orientado por evidencia*

Es importante y encomiable orientar la formulación de políticas con evidencia producto de la investigación, pero se deben considerar sus presunciones subyacentes (y debe lidiarse con ellas). Cairney (2016) argumenta que esta idea subestima la complejidad del proceso de formulación de políticas y malinterpreta la forma en que se suelen tomar las decisiones políticas. Du Toit (2012) criticó el modelo de las políticas orientadas por evidencia indicando que este entiende, erradamente, la formulación de políticas como un proceso al que solo le debe preocupar la racionalidad instrumental (lo que funciona) y que las decisiones políticas se basan en la evaluación imparcial, objetiva y racional de la evidencia disponible (lo correcto o lo mejor), independiente de cualquier tipo de valores. Por tanto, asume que hay una forma correcta y una incorrecta de hacerlo. Sin embargo, las ciencias sociales y, a nivel más amplio, las ciencias en general no son un campo neutral. Los valores de los involucrados en una investigación influyen (consciente o inconscientemente) al momento de decidir qué se investiga y la forma en que se hace, así como la forma en que se comunican los hallazgos y a quién. La formulación de políticas orientada en la evidencia es también un terreno político (Du Toit, 2012).

9. Aristóteles propuso la noción de que la reglamentación debería estar orientada por distintos tipos de conocimiento. Idealmente, esto involucraría al conocimiento científico, el pragmático y el dirigido por valores (Sutcliffe & Court, 2005).

10. Evidence based policy en inglés.

Du Toit (2012) sostuvo que, aunque los hallazgos que muestran las investigaciones son importantes, no vemos cómo los utilizan, qué se aprovecha, qué se ignora o qué se exagera según les conviene o le parece relevante a los involucrados. La cada vez más extensa literatura acerca de este tema suele estar de acuerdo en que cuando se habla de influir en la formulación de políticas, la evidencia científica:

- Nunca será más que uno de los aportes al proceso de formulación de políticas, junto con las consideraciones éticas, fiscales, políticas, entre otras, y, por lo tanto, no es la única fuente de información que debe considerar un analista de políticas.
- No necesariamente tiene que obtenerse a partir de métodos experimentales para considerarse una contribución válida al proceso de formulación de políticas.
- Siempre lleva consigo un cierto grado de incertidumbre, incluso en el mejor de los casos, ya sea sobre las conclusiones del estudio o en cómo interpretar los resultados y adaptarlos a un contexto distinto.

Además, el desarrollo e implementación de políticas públicas requiere no solo un conocimiento importante de los actores involucrados y del contexto político y legal, sino también de los impactos esperados y del mecanismo mediante el cual la intervención produce sus efectos.

Los estudios académicos de las políticas ligadas a la formulación de políticas basada en evidencia sugieren que la formulación de políticas nunca puede “basarse en evidencia”, sino que únicamente puede orientarse, en gran medida, por la evidencia si sus promotores trabajan de manera efectiva (Cairney, 2016). El reconocer esto ha llevado a que, cuando se refiere a la formulación de políticas, el término “orientado por evidencia” desplace al término “basado en evidencia”.

#schoolforthinktankers2021

17

CAJA 3. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE PROMOVER EL USO DE EVIDENCIA EN LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS?

A pesar de las críticas, el uso de evidencia para orientar la formulación de políticas públicas es positivo, pues es fundamental para reducir el riesgo de cometer errores; errores que pueden tener consecuencias importantes a nivel social y económico (IRPP-CAE, 2016).

Cuándo hay que tomar decisiones sobre qué pasará si se implementa una política en lugar de otra, la ciencia suele ser una pauta más confiable y defendible que una corazonada informada, una analogía o una experiencia personal

Prewitt et al., 2012

¿Cómo se integra la evidencia al proceso de formulación de políticas?

Los usos de la ciencia en la formulación de políticas

El término “evidencia” se suele encontrar junto a afirmaciones sobre consecuencias previstas o reales (efectos, impactos, resultados o costos) de una medida específica, pero eso es solo una parte de la historia. La ciencia puede brindar evidencia que puede servir como advertencia temprana de un problema que es necesario abordar, o para fijar objetivos, para evaluar la implementación o para la evaluación a posteriori (efectividad, eficiencia, resultados inesperados).

La ciencia tiene cinco tareas relacionadas a la formulación de políticas:

1. Identificar problemas.
2. Medir su magnitud y gravedad.
3. Revisar las intervenciones políticas alternativas.
4. Evaluar las posibles consecuencias de una medida política particular (intencional o no).
5. Evaluar qué es lo que finalmente resulta de la política.

La evidencia, por lo tanto, tiene el potencial para influir sobre cada etapa del proceso de formulación de políticas; establecer la agenda, formulación e implementación. Sin embargo, se pueden requerir distintas evidencias y mecanismos para cada etapa. Al final, ya sea que se trabaje con análisis de datos, percepciones conductuales, horizon-scanning, o investigaciones de las ciencias “duras”, todos estos tipos de evidencia son válidos, siempre y cuando sean confiables y útiles para los gobiernos (Breckon, 2016).

Sin embargo, como se explicó en la sección anterior, el proceso de formulación de políticas no es lineal, y en todas estas tareas hay una gran variedad de consideraciones a nivel político, de los stakeholders y de su valor, que van más allá del alcance de la ciencia y que los actores involucrados deben incorporar en el proceso de asesoramiento.¹¹

#schoolforthinktankers2021

18

En casi todas las situaciones de toma de decisiones, el uso de la ciencia se lleva a cabo dentro de sistemas que se caracterizan por altos niveles de interdependencia e interconexión entre sus participantes. Ninguna persona involucrada en la toma de decisiones tiene el poder independiente de trasladar y aplicar el conocimiento científico. Por el contrario, hay varios responsables sumergidos en relaciones sistémicas en las cuales el uso no depende solo de la información disponible, sino también de la formación de coaliciones, retórica y persuasión, de acomodar valores opuestos y las expectativas de terceros. El uso de la evidencia no es tanto un tema de aplicación directa de los hallazgos científicos para distinguir decisiones sino más un tema de enmarcar asuntos o influir en debates. (NRC, 2012)

Limitaciones del uso de evidencia científica para orientar la formulación de políticas

Los resultados de una revisión de datos empíricos de siete países¹² (Morestin, 2017) dan a entender que la mayoría de funcionarios civiles y asesores políticos no acostumbran consultar la literatura científica y los datos de investigación y el motivo que citan con mayor frecuencia (para no hacerlo) es que “no sienten que tengan las habilidades necesarias para juzgar su calidad o credibilidad y sus aspectos metodológicos, interpretar datos contradictorios ni trasladar el conocimiento científico a políticas”. El mismo estudio indica también que las fuentes de conocimiento que más utilizan los asesores son “otras personas” (generalmente colegas), boletines, documentos gubernamentales, datos brutos y los medios de comunicación.

Más allá de los temas relacionados a la capacidad interna y acuerdos institucionales, también existe una variedad de restricciones prácticas y sistémicas que pueden evitar o limitar el uso de evidencia científica en la formulación de políticas. Las restricciones sistémicas se suelen relacionar a la idea de una dicotomía metafórica de las “**dos comunidades**”: la “**comunidad científica**” (o **académica**) y la “**comunidad política**”.

11. Para profundizar en este tema: Sir Gluckman, P. (2019). *Principles of science advice & understanding risk within that context*. International Network for Government Science Advice, Vilnius workshop, June 2019.

12. Australia, Canadá, Finlandia, Alemania, Irlanda, Reino Unido y los EEUU.

Por un lado, algunas de las restricciones sistémicas surgen de, o son inherentes a, el ambiente académico, como la falta de interés, tiempo o capacidad de los investigadores para asegurar la difusión fluida de su trabajo a las instituciones políticas y otros usuarios potenciales. Frecuentemente se citan, en relación a las necesidades de la política, objetivos e intereses inadecuados de investigación.

No obstante, la mayoría de restricciones sistémicas que identifica la literatura principal en el asunto derivan de, o son inherentes a, el ambiente político. En general, las restricciones relacionadas al ambiente político o de las políticas se pueden resumir de la siguiente manera:

- Brechas o deficiencias en término de recursos y capacidades (individuales y organizacionales) para brindar apoyo o estimular la formulación de políticas orientada por la evidencia.
- Factores de la economía política que evitan que las personas responsables de la toma de decisiones respalden sus decisiones con conocimiento científico: crisis, cultura, compromisos, etc.
- Oportunidad (o tiempo de respuesta): o los responsables de la toma de decisiones no aprovechan las ventanas de oportunidad adecuadas para integrar el conocimiento científico al proceso de toma de decisiones, o los datos no se encuentran disponibles a tiempo para tomar la decisión.
- Falta de conocimiento o valoración insuficiente por parte de los responsables de la toma de decisiones, o de la organización, del conocimiento científico como aporte al proceso de toma de decisiones (los altos cargos no lo “exigen” = los asesores no lo “incentivan”).
- Asuntos estructurales, como falta de claridad en los sistemas de planificación, procedimientos o directrices de práctica, así como la falta de mecanismos de refuerzo.

Finalmente, aunque la mayoría reconoce que ambos lados tratan de mitigar sus respectivas faltas y limitaciones, se considera que el mayor obstáculo al uso del conocimiento científico en el proceso de formulación de políticas es **la falta de coordinación entre las labores y actividades que realizan ambas comunidades**, lo cual suele deberse al desconocimiento de ambos lados.

Por lo tanto, podemos llegar a la conclusión de que aquellos que buscan promover la formulación de políticas públicas orientadas por la evidencia pueden esperar mejores resultados al invertir en medidas y en esfuerzos promotores **a favor de acuerdos institucionales dirigidos a sistematizar esta coordinación y del uso de asesoramiento científico en el diseño de políticas.**

REFERENCIAS Y LECTURAS ADICIONALES

- Abelson, D. (2009) *Do Think Tanks Matter? Assessing the Impact of Public Policy Institutes*. Montreal: McGill-Queen's University Press.
- Anderson, J. E. (2003). *Public Policymaking: An Introduction*. Boston: Houghton.
- Baertl, A. (2020) 2019 Think Tank State of the Sector. On Think Tanks
- Balfour, R. (2017) What are think tanks for? policy research in the age of anti-expertise. LSE
- Birkland, T. A. (2011). *An Introduction to the Policy Process: Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making*. New York: Routledge.
- Bovens, M., & Hart, P. (1995). Fiascoes in the Public Sector: Towards a Conceptual Frame for Comparative Policy Analysis. In J. J. Hesse, & T. A. Toonen, *The European Yearbook of The European Yearbook of Comparative Government and Public Administration* (pp. 577-608). Baden-Baden: Nomos.
- Bovens, M., & Hart, P. ' (1996). *Understanding Policy Fiascoes*. New Brunswick NJ: Transaction.
- Breckon, J. (2016). Evidence in an era of 'post-truth' politics. Alliance for Useful Evidence.
- Brown, E., Knox, C., Tolmie, C., Gugerty, M.K., Kosack, S., Fabrizio, A. (2014) Linking Think Tank Performance, Decisions, and Context. Washington DC: Results for Development Institute.
- Cairney, P. (2016). The politics of evidence-based policy making. Palgrave Macmillan, UK
- Cartwright, N. & Hardie, J. (2012). Evidence-Based Policy: A Practical Guide to Doing It Better. Oxford University Press
- Cochrane, C. E., Mayer, L. C., Carr, T. R., & Cayer, N. (1982). *American Public Policy: An Introduction*. New York: St. Martin's Press.
- Crewe, I. (2013). Why is Britain badly governed? Policy blunders 1980-2010. Retrieved from Political Science Association: <https://www.psa.ac.uk/insight-plus/why-britain-badly-governed-policy-blunders-1980-2010>
- Crewe, I., & King, A. (2013) *The Blunders of Our Governments*. London: Oneworld Publications.
- De Leon, P. (1994). Renventing the policy sciences: Three steps back to the future. *Policy Sciences*, 27, 77-95.
- Du Toit, A. (2012) Making sense of 'evidence': Notes on the discursive politics of research and pro-poor policy making. Working Paper 21. PLAAS, UWC: Bellville.
- Dunleavy, P. (1995) *Policy Disasters*. *Public Policy and Administration*: 10:2, p. 52-70.
- Dye, T. R. (1972). *Understanding Public Policy*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hallsworth, M., & Rutter, J. (2011). *Making Policy Better: Improving Whitehall's core business*. London: Institute for Government.
- Hallsworth, M., Parker, S., & Rutter, J. (2011). *Policy Making in the Real World: Evidence and Analysis*. London: Institute for Government.
- Institute for Government. (2020). Policy successes. Our work: Policy making. Institute for Government

Institute for Research on Public Policy & Canadian Academy of Engineering – IRPP-CAE, (2016). Round Table Report: Making Better Use of Science and Technology in Policy-Making.

Mayne, R., Green, D., Guijt, I., Walsh, M., English, R. & Cairney, P. (2018). Using evidence to influence policy: Oxfam's experience, Palgrave Communications (2018) 4: 122

McGann, James and Johnson, Erik (2005) *Comparative Think Tanks, Politics and Public Policy*. Cheltenham: Edward Elgar.

Medvetz, T (2012) "Murky Power: 'Think Tanks' as Boundary Organizations", in David Courpasson, Damon Golsorkhi, Jeffrey J. Sallaz (ed.), *Rethinking Power in Organizations, Institutions, and Markets* (Research in the Sociology of Organizations, Volume 34), Emerald Group Publishing Limited, pp. 113–133.

Mendizabal, E. (2010) On the definition of think tanks: Towards a more useful discussion.

Mendizabal, E. (2010) On the business model and how this affects what think tanks do.

Mendizabal, (2011) Different ways to define and describe think tanks.

Mendizabal, E. (2011) Think tanks: research findings and some common challenges.

Mendizabal, E. (2013) Think tanks in Latin America: what are they and what drives them?.

Mendizabal, E. (2014) What is a think tank? Defining the boundaries of the label.

Mendizabal, E. (2018) What's New in our Understanding of how Evidence Influences Policy? A view from Latin America.

Morestin, F. (2017). *The advisors of policy makers: Who are they, how do they handle scientific knowledge and what can we learn about how to share such knowledge with them?* Knowledge sharing and public policy series. Montréal and Québec, Canada: National Collaborating Centre for Healthy Public Policy

Oliver, K., Innvar, S., & al. (2014). A systematic review of barriers to and facilitators of the use of evidence by policymakers. BMC health services research, 14(1)

On Think tanks- various authors (2015) Think Tanks and their context.

Prewitt, K., Schwandt, T.A., & Straf, M.L. (Editors) (2012). Using Science as Evidence in Public Policy, Committee on the Use of Social Science Knowledge in Public Policy. National Research Council, The National Academies Press, Washington, D.C.

Rich, Andrew (2004) *Think Tanks, Public Policies and Politics of Expertise*. Cambridge: Cambridge University Press.

Seele, A. (2013) What Should Think Tanks Do? A Strategic Guide to Policy Impact.

Sir Gluckman, P. (2019). *Principles of science advice & understanding risk within that context*. International Network for Government Science Advice, Vilnius workshop, June 2019

Stone, Diane (2001) "The policy research knowledge elite and global policy processes", in Josselin, Daphné and Wallace (eds.), *No-State Actors in World Politics*. Palgrave Macmillan, pp. 113–132.

Stone, D. (2005) Think Tanks and Policy Advice in Countries in Transition.

Stone, D. (2007) “Recycling Bins, Garbage Cans or Think Tanks? Three Myths Regarding Policy Analysis Institutes”, *Public Administration*, 85(2): 259–278.

Stone & Denham (2004) Think tank traditions: Policy analysis across nations.

Sutcliffe S. & Court. J. (2005), *Evidence-Based Policymaking: What is it? How does it work? What relevance for developing countries?* Overseas Development Institute, November 2005

The Centre for Public Impact. (2020). *The Public Impact Observatory*. <https://www.centreforpublicimpact.org/observatory/>

Vogel, I. & Punton, M. (2018). Final Evaluation of the Building Capacity to Use Research Evidence (BCURE) Programme: Comparative report, submitted and published by ITAD

Weimer, D. L., & Vining, R.V. (2005). *Policy Analysis. Concepts and Practice*. New Jersey: Prentice–Hall.

Young, E., & Quinn, L. (2002). *Writing Effective Public Policy Papers: A Guide for Policy Advisers in Central and Eastern Europe*. Budapest: Open Society Institute.

2. GOBERNANZA Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE THINK TANKS

DEFINICIONES

La gobernanza y gestión de think tanks y organizaciones de investigación sobre políticas es un tema complejo. Se debe considerar muchos aspectos; por ejemplo, el contexto en que opera el think tank y el modelo de negocios bajo el cual opera. Además, a diferencia de la investigación y comunicación de políticas, donde se pueden haber establecido mejores prácticas universales, no existe un modelo particular para la gobernanza efectiva. No obstante, definitivamente hay lecciones que pueden resultar provechosas para las organizaciones en todo contexto.¹³

A pesar de que todo líder de un think tank considera que las cuestiones relacionadas a gobernanza y gestión son de suma importancia, los esfuerzos para fortalecerlos son siempre menores que los que se dedican a otras áreas. Por el contrario, los think tanks (y los donantes) suelen prestar más atención a la recaudación de fondos, la calidad en investigación y las comunicaciones. Los temas relacionados a gobernanza y gestión no se suelen considerar hasta que surge una crisis, que suele darse debido a la falta de inversión en estas áreas o por no haber notado los síntomas con suficiente anticipación. Sin un mecanismo de gobernanza y sin competencias administrativas, es poco probable que los think tanks sean capaces de establecer estrategias de financiamiento sostenibles, alta calidad en investigación o comunicación efectiva.

¿Qué formas de gobernanza y gestión existen? ¿Cómo afectan el trabajo de un think tank? ¿Cómo pueden impulsar la investigación de calidad y la influencia política? Esta sección brinda un esquema del tema y recomiendan distintos recursos para involucrarse más a fondo en este asunto.

¿Qué implican la gobernanza y la gestión?

La gobernanza de un think tank hace referencia a su disposición organizacional y a cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones. Involucra las reglas y normas de las interacciones que se dan dentro de la organización y que afectan la manera en que toman forma las distintas piezas. La gestión, por otro lado, involucra los aspectos prácticos del funcionamiento de la organización: gestión de equipos y proyectos, del personal, gestión de línea, etc. (Mendizabal, 2014).

La forma en que un think tank está configurado puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Si la estructura interna de la organización no es fuerte, la proliferación de resultados y éxitos en lo que se refiere a influencia política será solo temporal. Por ejemplo, los think tanks necesitan una junta directiva (board en inglés) fuerte, competente y comprometido, que los dirija al navegar por aguas turbulentas. Una junta directiva débil no será capaz de apoyar a su director (puede, incluso, no ser capaz de designar al director adecuado), no podrá invertir en iniciativas a largo plazo o en nuevas habilidades para desafíos futuros. Incluso las organizaciones que cuentan con un buen financiamiento y visibilidad están en riesgo si su junta directiva es débil.

Esta sección abordará dos elementos de gobernanza y gestión cruciales: junta directiva y gestión para investigación.

13. Esta sección fue originalmente desarrollada por Enrique Mendizabal para el curso corto de "Gobernanza y gestión estratégicas para think tanks" de la Escuela de On Think Tanks (*On Think Tanks School*) y fue adaptada para el School for Thinktankers.

JUNTAS DIRECTIVAS DE LOS THINK TANKS

Para abordar las características de cada tipo de junta directiva, primero se debe reconocer que existen tres tipos diferentes de think tanks: desde los think tanks independientes de la sociedad civil establecidos como organizaciones sin fines de lucro, pasando por los think tanks creados por el gobierno o el estado o los think tanks patrocinados por un partido, hasta los institutos de investigación que pertenecen o están afiliados a una universidad y los think tanks creados por empresas o afiliados a negocios.

La naturaleza de cada think tank nos puede decir mucho de la estructura de su gobernanza. Por ejemplo, los think tanks patrocinados por el estado probablemente no tengan, ni necesiten, el mismo tipo de junta directiva que uno independiente de la sociedad civil o uno afiliado a un partido político. Los think tanks también pueden tener juntas secundarias, como son las juntas consultivas o comités de gestión. Puede que los think tanks que cuentan con una fuerte base académica no necesiten una junta consultiva, pero otros pueden utilizarlas para obtener credenciales académicas.

Muchos factores pueden influir sobre la configuración de la junta directiva de un think tank, como el contexto legal, económico, político y social de una nación.

On Think Tanks identifica tres tipos principales de junta directivas (Mendizabal, 2014): *corporativas*, *de miembros* y *secundarias*.

#schoolforthinktanks2021

24

Juntas corporativas: una junta corporativa es responsable principalmente por dos tareas: definir y mantener los objetivos y valores originales del think tank; y determinar y asegurar sus finanzas. Struyk (2012) afirma que el rol de esta tiene tres aspectos: legal, funcional y simbólico.

Se les describe como juntas corporativas porque se parecen mucho a las de las organizaciones con fines de lucro. También se les puede llamar juntas legales, ya que es la legislación de cada país la que regula su responsabilidad sobre las finanzas y el funcionamiento apropiado del think tank.

Este tipo de junta directiva tiene, en general, la responsabilidad de designar un director, que a su vez tiene la responsabilidad de designar y supervisar al personal y las actividades diarias del think tank. El Overseas Development Institute en el Reino Unido y el Grupo FARO en Ecuador cuentan con juntas corporativas.

Juntas de miembros: Algunos think tank establecen asambleas conformadas por todos los asociados de la organización, que suelen ser los investigadores y los miembros fundadores. Esta asamblea es el órgano rector con mayor jerarquía y se reúne periódicamente. Esta elige un consejo ejecutivo, ya sea a partir de los miembros o de personas externas.

Luego, la asamblea delega una serie de responsabilidades ejecutivas al consejo ejecutivo, que toma el papel de comité administrativo a cargo de las actividades diarias de la organización. En algunos casos, el consejo ejecutivo designa un director ejecutivo y en otros casos elige a alguien de sus propias filas. El Instituto de Estudios Peruanos en Perú cuenta con una junta de miembros.

La junta de miembros se suele calificar como un órgano político, ya que sus líderes no pasan por una entrevista de trabajo, sino que son elegidos por los miembros.

Ambos modelos pueden combinarse, dividiendo las responsabilidades “políticas” (juntas de miembros) de las “ejecutivas” (juntas corporativas).

Juntas secundarias: Los think tanks pueden tener una junta directiva, ya sea corporativa o de miembros, y contar con una junta secundaria que la apoye. Pueden, por ejemplo, tener un comité administrativo conformado por miembros de la junta a manera de subcomité que aconseje y supervise al director ejecutivo o, en algunos casos, puede incluso estar a cargo de la gestión del think tank. Las juntas secundarias difieren de las juntas directivas en que realizan un rol diario en las actividades de la organización.

También existen las juntas consultivas, que suele estar conformadas por personas altamente especializadas con experiencia en un asunto sobre el cual el think tank requiere asesoría, como el sector público o académico. Estas juntas brindan orientación, por ejemplo, sobre el tipo de investigación que debe realizar la organización. A diferencia de la junta directiva, las juntas consultivas no tienen responsabilidad fiduciaria y, por lo tanto, no son responsables de la auditoría de la institución o el estado de sus finanzas. Las juntas consultivas compuestas por eminencias académicas y profesionales podrían agregar prestigio a la organización.

Figura 4. ¿Cuáles son los pros y contras de cada tipo de junta directiva?

CORPORATIVA	DE MIEMBROS	SECUNDARIA
+	+	+
Roles y responsabilidades claros	Muy familiarizado con el think tank	Pueden abordar necesidades específicas
Independencia del personal	Promueve la responsabilidad	Flexible
Ayuda y apoyo (profesional) externos	Las decisiones “pegan”	Ayuda y apoyo (profesional) externos: habilidades y fondos
-	-	-
Puede ser retirado del think tank	Difícil tener un balance con los intereses individuales del investigador	Puede agregar complejidad y costos
Difícil de gestionar	Tomar decisiones toma tiempo	Bajo nivel de rendición de cuentas
Riesgo de afiliaciones de terceros	Difícil incorporar ayuda (profesional) externa	

GESTIÓN DE EQUIPOS DE INVESTIGACIÓN

La gestión se entrecruza con la gobernanza, ya que la gestión refleja la naturaleza de la disposición organizacional que el think tank se ha establecido. La gestión se ve afectada por, y afecta, por ejemplo, a la junta directiva, a los roles administrativos medios (por ejemplo, líderes de departamento o programa) y al grado de responsabilidad que se le otorga al director ejecutivo.

La gestión de un think tank es un tema amplio, y en esta sección abordaremos sólo la gestión de equipos de investigación, es decir, los roles y responsabilidades que se le puede otorgar a los miembros, incluyendo las consideraciones de gestión de línea. La gestión para la investigación involucra, por lo menos, dos elementos clave: *las estructuras de los equipos de investigación* (cómo organiza el think tank a sus

equipos de investigación y cómo se organizan los equipos en sí) y la *gestión de la línea dentro de los equipos y proyectos de investigación*.

Estructuras de los equipos de investigación: Según Struyk, los think tanks pueden elegir uno de dos extremos: trabajo en equipo o solista. El modelo de “solista” se basa en la presencia de investigadores reconocidos e influyentes que trabajan con el apoyo de asistentes de investigación; el modelo de equipo es básicamente como suena, investigación realizada por equipos.

Cada modelo repercute sobre el tipo de trabajo que es capaz de ejecutar el think tank. El modelo de solista probablemente involucre únicamente trabajar en un solo proyecto a la vez o en proyectos cortos, mientras que el modelo de equipo podría involucrar proyectos a largo plazo o de mayor escala.

En la práctica, los think tanks organizan a sus equipos de distintas formas. Se han identificado cuatro abordajes:

- Asociados con contratos a corto plazo del think tank.
- Investigadores que trabajan en su propia agenda de investigación sobre políticas con o sin coordinación temática y con el apoyo de asistentes y asociados.
- Un conjunto central y permanente de investigadores que cuenta con investigadores especialistas sénior y se enfocan en una o más agendas o proyectos de investigación sobre políticas.
- Equipos, departamentos o áreas de investigación organizados de acuerdo a la disciplina o al asunto público con una gestión de línea clara.

Distintos factores pueden influir en la elección de un modelo, de acuerdo a Struyk, incluyendo el tipo y tamaño de los proyectos, la variabilidad de la carga de trabajo, flexibilidad del personal, repercusiones tributarias o sobre el fondo social y la reputación institucional.

De Igual manera, puede que los think tanks que agrupan a sus investigadores en equipos prefieran organizarlos en líneas disciplinarias o políticas. Por ejemplo, algunos think tanks tienen departamentos que reflejan los antecedentes disciplinarios de sus investigadores: economía, ciencias políticas, recursos naturales, etc. Otros prefieren departamentos que se enfocan en asuntos o desafíos públicos: reforma de vivienda, corrupción, pobreza urbana, etc.

Gestión de línea: Los mecanismos y procesos de gestión en línea son cruciales para garantizar el funcionamiento efectivo de los equipos y los think tanks. Estos se refieren a la cadena de mando como relaciones de jerarquía dentro de un think tank y de un equipo. Siempre es necesario algún nivel de liderazgo y gestión de línea, incluso en casos en que los investigadores trabajan de forma independiente del resto o de la organización o en modelos de negocio horizontales.

La gestión de línea debería enfocarse en la asignación más efectiva de los recursos humanos para contribuir a la misión de la organización, brindar apoyo a dichos recursos y potenciar sus capacidades. Las buenas prácticas y la literatura respecto al tema sugieren algunas de las siguientes consideraciones, al desarrollar mecanismos de gestión de línea adecuados para liderar y apoyar equipos y proyectos:

- En el Overseas Development Institute (ODI, por sus siglas en inglés) por ejemplo se recomienda que ningún supervisor gestione una línea de más de cinco personas.
- Los roles de gestión de línea deberían contar con los recursos adecuados, asignando suficiente tiempo a los supervisores para trabajar con su equipo y brindarle apoyo.
- Las elecciones de la gestión de línea no deben basarse en el tiempo de servicio sino en el uso más efectivo del talento para contribuir con el proyecto, programa u objetivos organizacionales. En muchas ocasiones, los investigadores sénior más experimentados cumplen un papel importante como miembros de un equipo y no necesariamente como sus líderes.
- Las herramientas de la gestión de línea, tales como la evaluación del rendimiento del personal, deben utilizarse, principalmente, para apoyar el desarrollo del personal y el rendimiento general del equipo, más que para fines de rendición de cuentas.
- Dependiendo de la composición de los equipos, la disposición de la gestión de línea podría incluir una serie de jerarquías de gestión. Por ejemplo, un investigador joven podría ser supervisado por los líderes de más de un proyecto (en un modelo solista) y, del mismo modo, un funcionario de comunicación podría ser supervisado por el líder de un programa de investigación y el jefe de comunicaciones.

REFERENCIAS Y LECTURAS ADICIONALES

Cahyo Edi, Echt (2015) Unravelling the business models of think tanks in Latin America and Indonesia.

Gutbrod, H. (2017) Developing a portfolio of services: unique, repeatable, profitable and willing to pay.

Iyer, R. (2019) Webinar Key elements of the talent agenda – attracting and retaining staff.

Lucas, S. & Taylor,P. (2019) Webinar Strengthening policy research organizations – what we’ve learned from the Think Tank Initiative.

MacDonald, Levine (2008) Learning While Doing: A 12-Step Program for Policy Change.

Mendizabal, E. (2014) Better Sooner than Later: Addressing think tanks’ governance and management challenges to take full advantage of new funding and support opportunities.

On Think Tanks series on Governance and Management.

Ralphs, G (2016a)Think tank business models: The business of academia and politics.

Ralphs, G. (2016) Think tank business models: Are think tanks a distinctive organisation type?

Stone & Denham (2004) *Think Tank Traditions: Policy Analysis across Nations.* Manchester University Press.

Struyk, R. (2012) Managing Think Tanks: A practical guide for maturing organisations.

Struyk, R. (2015) *Improving Think Tank Management: Practical Guidance for Think Tanks, Research Advocacy NGOs, and Their Funders.* Results for Development Institute. Washington DC.

Tolmie, C. (2015) Context matters: so what?

Varga, S. (2019) Webinar on Business development in think tanks – who deals with what?

3. INVESTIGACIÓN RELEVANTE PARA POLÍTICAS PÚBLICAS

INTRODUCCIÓN¹⁴

La investigación (y los investigadores) se encuentran en el núcleo de la actividad de los think tanks y los centros de investigación. Sin embargo, ¿qué tan frecuentemente pensamos en cómo se lleva a cabo la investigación o en nuestras presunciones sobre la relación entre la investigación y las políticas? ¿Son útiles y apropiadas las reglas y marcos de investigación académica cuando se lleva a cabo investigación para la formulación de políticas? ¿Será lo mismo la investigación para formulación de políticas que investigación académica, solo con una forma distinta de comunicación? Obviamente las habilidades investigativas son necesarias, pero deben complementarse con nuevas perspectivas en políticas e influencia. Un enfoque sostenido en cómo alinear mejor el diseño e implementación de las labores de investigación con el ambiente político puede incrementar el impacto del trabajo de un think tank.

On Think Tanks

#schoolforthinktanks2021

Las siguientes secciones abordan estas preguntas con la premisa de que los investigadores y los think tanks que realizan investigación de calidad para la formulación de políticas reúnen un conjunto de habilidades que los distinguen de aquellos que realizan trabajos puramente académicos. Estas habilidades no comprenden solo el aspecto comunicacional, también involucran capacidades para elegir y diseñar estratégicamente temas vinculados a los problemas y desafíos públicos, planificar proyectos de investigación y recopilar datos de maneras específicas que abren el paso a políticas alternativas. Vinculan el mundo de la investigación con el mundo de la formulación de políticas de forma particular y deliberada.

29

Esta sección cumplirá con lo siguiente:

- Presentar un marco para la planificación, diseño e implementación de proyectos de investigación con relevancia en la formulación de políticas.
- Describir distintos tipos de problemas públicos.
- Explorar el rol de la investigación en distintos tipos de problemas y su relación con la influencia política.

Los principios de la investigación relevante para políticas públicas

La verdad es que no existe una receta universal, pero a continuación presentamos un conjunto de principios para la investigación relevante para políticas públicas que se identifican en la literatura actual y a través de las buenas prácticas. Estos principios pueden ayudar a los investigadores a desarrollar la mentalidad correcta y las habilidades prácticas que necesitan para su trabajo y crear un ambiente propicio para el desarrollo de investigación relevante.

La investigación de políticas debe ser:

1. *Sumergida en el contexto político:* en lugar de hablar de las reglas y los estándares en lo que se refiere a la investigación relevante para políticas públicas, los abordajes deben basarse en el contexto. Esto quiere decir que ningún tipo de investigación es, en sí mismo, mejor que el resto, sino que es importante tomar decisiones según el contexto en el que se lleva a cabo la investigación.

14. Esta sección fue desarrollada originalmente por Andrea Ordoñez y Leandro Echt para el curso corto "Diseño de agendas de investigación relevante para políticas públicas" (Designing policy-relevant research agendas) de 2017 de la Escuela de On Think Tanks (On Think Tanks School), y fue adaptado para el School for Thinktanks.

2. *Validada interna y externamente*: la investigación relevante para políticas públicas debe ser significativa dentro y fuera de la organización. Se puede fortalecer tanto la agenda de investigación como cada proyecto en sí al obtener la perspectiva de otros. Aquí no ahondaremos en cómo abordar a cada uno de los distintos actores con los que trabaja un think tank; sin embargo, es importante tener en cuenta que todo proyecto implica ponerse en contacto con una variedad de actores.
3. *Capaz de reaccionar a las interrogantes y objetivos públicos*: con frecuencia se cree que la investigación debe ser instrumental y, por ende, que la clave es incluir una sección de “recomendaciones para la formulación de políticas públicas” que sean concretas. No obstante, en la realidad, los problemas públicos son muy diversos y la expectativa de contribución por parte de la investigación para cada uno varía de acuerdo a eso. En lugar de incluir recomendaciones estandarizadas para la formulación de políticas, se debe considerar cuidadosamente cada problema público e identificar las contribuciones potenciales de cada think tank.
4. *Aptas para el propósito y oportunas*: una vez que se identifica el tipo de problema público que se enfrenta y las preguntas que puede responder la investigación, se puede empezar a definir los métodos de investigación más adecuados. En otras palabras, se obtendrá un resultado más relevante con un abordaje pragmático del diseño de la investigación, basándose en el problema público específico, el tiempo disponible y las capacidades del think tank.
5. *Elaborada con una perspectiva analítica y de formulación de políticas*: la investigación relevante para políticas públicas va más allá de lo obvio y más allá de una descripción narrativa de la situación. Hacer la tarea necesaria antes de comenzar un proyecto de investigación y tener una buena idea del asunto público en la práctica va a ayudar a obtener una perspectiva singular del problema en cuestión.
6. *Abierta al cambio y la innovación: al interactuar con espacios para las políticas y los responsables de la formulación de políticas*: la innovación en la investigación es crucial para que un think tank mantenga su relevancia en el proceso político. Sin embargo, es importante mantener un balance entre la capacidad de crear nuevas cosas y aprovechar las capacidades existentes del think tank. Este es un tema importante para discutir más a fondo: encontrar formas de innovar y elegir sabiamente dónde y cómo hacerlo en la organización.
7. *Realista sobre la capacidad institucional y las oportunidades de financiamiento*: por último, los think tanks necesitan ser realistas acerca de lo que son capaces de lograr. Deben ser conscientes de sus limitaciones: tiempo, recursos y capacidades. Un proyecto modesto bien hecho puede tener mayor impacto que uno demasiado ambicioso a medio terminar.

La adopción de estos siete principios es un compromiso a nivel personal e institucional. Es importante encontrar las herramientas y la orientación que pueda ayudar a transformarlos en procesos que impulsarán al think tank hacia la relevancia y la influencia. No obstante, también es importante hablar frecuentemente con colegas investigadores y otros colegas de la organización acerca de sus puntos de vista sobre estos asuntos.

¿Cómo realizar investigación relevante para políticas públicas?

Se propone centrar el proceso de investigación en problemas públicos concretos y al contexto en que trabajan los think tanks. Los manuales de investigación suelen recomendar el comenzar cualquier proyecto con una pregunta bien definida. Sin embargo, en la búsqueda de relevancia e influencia política, puede ser mejor

retroceder un poco y empezar con un breve análisis del tipo de problema que se está enfrentando e identificar el rol que debe tomar la investigación de acuerdo al contexto. Recién entonces se deberían formular preguntas de investigación y tomar decisiones sobre la metodología y diseño.

El siguiente es un marco que resulta útil seguir:

Definir un problema público y describirlo tanto en términos técnicos como políticos: Un problema público suele definirse como una brecha entre lo existente y una situación normativamente valiosa que debe cerrarse por medio de la intervención del gobierno. Sin embargo, no todos ven la misma brecha, y lo que algunos encuentran indeseable puede no serlo para otros. Por lo tanto, todo problema público se construye no solo en base a información y hechos, sino también a valores y creencias.

Identificar el propósito de la investigación en cada caso específico: una vez que se ha identificado el problema público, es momento de preguntarse: ¿cómo puede afrontarlo la investigación? ¿Se utilizará para hallar una solución? ¿Para incorporar un asunto en la agenda pública? ¿Para promover una negociación? La investigación puede desempeñar varios roles distintos y los investigadores deben considerar sus objetivos para tomar esta decisión.

Formular una pregunta de investigación significativa: solo después de haber señalado claramente el problema público será oportuno especificar preguntas de investigación que sean concretas, enfocadas y centradas en una comprensión profunda de dicho problema. Es importante que las preguntas vayan más allá de una simple descripción. Deben ser analíticas y estar relacionadas a una política. Por ejemplo, una pregunta inicial sobre la educación podría ser: ¿cómo se distribuye el presupuesto nacional para educación? Pero esta se podría enfocar más, por ejemplo: ¿qué tan eficiente es la asignación del presupuesto para educación? O, ¿qué normativas pueden utilizarse para descentralizar el presupuesto nacional hacia las provincias?

Diseñar un proyecto de investigación, que tenga sentido en su contexto, y teniendo presente su objetivo: se debe pensar en los métodos de investigación como un conjunto de herramientas y cada una es una fortaleza particular. Los investigadores que se enfocan en orientar el proceso de formulación de políticas deben desarrollar una variedad de habilidades metodológicas de las que puedan elegir, de acuerdo a las necesidades específicas de cada ocasión.

Cómo entender los problemas públicos

Hisschemöller y Hoppe (1995) plantean una categorización de los problemas públicos (Figura 4) en la que se utilizan dos dimensiones:

- *El conocimiento relevante y disponible:* ya sea que se tenga o no certeza sobre el conocimiento disponible del problema.
- *Las normas y valores en juego:* si hay un acuerdo en los valores vinculados al problema.

Figura 4. Tipos de problemas públicos

		Sobre las normas y valores en juego	
		Lejos de un acuerdo	Cerca de un acuerdo
Sobre el conocimiento relevante y disponible	Lejos de la certeza	Problemas no estructurados	Problemas moderadamente estructurados (acuerdo sobre los valores)
	Cerca de la certeza	Problemas moderadamente estructurados (certeza del conocimiento)	Problemas estructurados

Fuente: Hisschemöller & Hoppe, 1995

Esta clasificación hace referencia tanto a una perspectiva técnica como política (o cultural) de los problemas públicos. Al tomar en cuenta estas dos categorías, emergen cuatro posibles tipos de problemas:

- *Problemas estructurados*. En estos casos, hay un alto grado de consenso y certeza sobre el problema. Está claramente definido, hay personas a cargo de resolverlo y existe un acuerdo general de lo que implicaría su solución. Frecuentemente, estos se consideran como problemas técnicos en los que los expertos pueden desempeñar un rol importante en proporcionar una solución. Algunos ejemplos de este tipo de problemas pueden incluir la normativa de los servicios de salud o el mantenimiento de una carretera.
- *Problemas no estructurados*. Estos problemas representan el contrario de la categoría anterior¹⁵. Son complejos, no tienen límites claros y no hay actores específicos responsables de solucionarlos. Hay valores y conocimientos en conflicto, y que forman parte de un debate prolongado. Algunos ejemplos de este tipo de problemas son la consolidación o separación de estados, los impactos de las nuevas tecnologías, el cambio climático o los procesos de reformas democráticas.
- *Problemas moderadamente estructurados (certeza de conocimiento)*. En estos problemas existe una seguridad general acerca del aspecto técnico del problema, es decir que se tiene certeza sobre el conocimiento, pero no se llega a un acuerdo con respecto a los valores involucrados en el problema. Estos incluyen, por ejemplo, asuntos como la implementación de programas de apoyo para los emprendedores o la educación sexual en las escuelas públicas.
- *Problemas moderadamente estructurados (acuerdo sobre los valores)*. En estos problemas existe un acuerdo acerca de los valores, pero no una certeza sobre el conocimiento del aspecto técnico del problema. Un ejemplo de este tipo de problemas es cómo lidiar con el VIH-SIDA o el problema de una importante fuga de talentos del país. La opinión general es que es necesario frenarlos, pero no se cuenta con un entendimiento claro del motivo por el que ocurre o de cómo lidiar con ello.

15. En inglés, también se conoce como *wicked* (perversos), *ill-structured* (mal estructurados) y *messy* (desordenados) a los problemas no estructurados.

El trabajo de investigación variará dramáticamente dependiendo del problema con el que se está lidiando. A continuación, algunos puntos importantes a tener en cuenta:

- *Los problemas no son estáticos.* Se debe mantener una perspectiva dinámica al tratar de entender los problemas, ya sea a través de esta lente o cualquier otra. “Los problemas públicos son interpretaciones sociales y políticas” (Hisschemöller & Hoppe, 1995, p. 58). Como tales, se encuentran en un flujo constante.
- *La toma de decisiones implica estructurar los problemas.* Para que exista la necesidad de formular una política, el problema debe estar estructurado. Los responsables de la formulación de políticas buscan, con frecuencia, enmarcar y entender un problema que justifique la intervención del gobierno. Es decir, poder declarar el problema de la forma más clara posible.
- *Los investigadores tienden a problematizar un asunto.* Esto quiere decir que los investigadores tienden a encontrar nuevos lados o perspectivas de un asunto todo el tiempo. Esto, sin embargo, puede paralizar la toma de decisiones y de acción. Es importante ser capaces de manejar la tensión entre la necesidad de una estructura y la necesidad de mantener una perspectiva abierta.

CAJA 4. REFLEXIONAR SOBRE LA MANERA EN QUE SE ENMARCAN LOS PROBLEMAS

Antes de tratar de crear soluciones alternativas para abordar los problemas públicos, es bueno tomarse un tiempo para reflexionar sobre la manera en que se están enmarcando y entendiendo (y el grado de consenso entre el think tank y los demás en su forma de hacerlo).

- ¿Cuál perspectiva pesa más cuando se trata de un problema en particular? ¿La del think tank o la de los stakeholders (el sector privado, ONGs o el gobierno)?
- ¿Cómo equilibra el think tank estas distintas perspectivas?
- ¿El think tank prioriza, en general, la dimensión técnica o política de un problema?
- ¿El think tank se abstiene, ya sea consciente o inconscientemente, de participar en ciertos tipos de problemas?

Investigación para la influencia política sobre distintos problemas

No es factible lidiar con todos los tipos de problemas públicos utilizando las mismas estrategias. Por ejemplo, lidiar con un problema bien estructurado como puede ser la mejor manera de implementar un programa de vacunación, es muy diferente a lidiar con un problema no estructurado, como alcanzar un acuerdo internacional sobre el cambio climático. Asimismo, la influencia política y el impacto que se podrían alcanzar son muy diferentes en cada caso.

Los investigadores pueden utilizar el marco del problema público descrito anteriormente para ayudar a entender sus propios programas e iniciativas. Hay dos preguntas claves que se deben formular para cada tipo de problema:

- ¿Qué tipo de influencia política podría darse? ¿Qué puede esperar alcanzar, realísticamente, el think tank?
- Y, ¿cuál es el rol de la investigación?

El marco que resume la Tabla 1 propone una forma práctica de conectar un objetivo claro con el contexto específico y con el tipo de investigación a realizar. Existe un vínculo directo entre el tipo de problema, lo que es factible lograr con respecto a influencia política y la forma en que la investigación puede ayudar. Este marco es una sugerencia y puede ser adaptado, pero lo importante es mantener la relación problema-influencia política-investigación.

Tabla 1. Resumen de los tipos de problemas públicos y las implicaciones para su investigación

	Estructurado	Moderadamente estructurados (acuerdo sobre los valores)	Moderadamente estructurados (certeza del conocimiento)	No estructurado
Descripción	Los stakeholders están listos para lidiar con el asunto.	Los stakeholders comparten valores, pero falta certeza acerca del conocimiento.	Los stakeholders no llegan a un acuerdo sobre sus valores o sus prioridades.	Hay incomodidad con el orden establecido, pero no se llega a un acuerdo sobre dónde empezar.
¿Cuál podría ser la influencia política?	Es posible implementar una política de manera concreta.	Aumentar la certeza acerca del conocimiento existente o disminuir las asimetrías de información.	Las segundas mejores opciones son las más probables. Las soluciones ideales podrían no recibir suficiente apoyo.	Es factible establecer la agenda y estructurar un problema.
¿Cuál es el rol de la investigación?	Exponer opciones claras para el diseño de la política y la forma en que puede implementarse una idea.	Darle sentido al conocimiento existente.	Reunir a los stakeholders, encontrar un común denominador entre ellos.	Estructurar (domar) o priorizar partes del problema para poder avanzar.
Tener en cuenta	Tener cuidado con los problemas incorrectos al simplificar demasiado un problema complejo.	El conocimiento puede ser insuficiente o puede que no todos compartan la misma seguridad sobre el conocimiento existente.	Arena movediza: es un ambiente difícil para los think tanks independientes.	Todos los stakeholders, incluyendo usted, aún están aprendiendo del asunto.

Fuente: Ordoñez y Echt (2016), basados en Hisschemöller & Hoppe (1995)

REFERENCIAS Y LECTURAS ADICIONALES

Albright, K. (2019) Webinar [Mobilizing evidence as a driver of social change for and with children and young people](#).

Alain, M. (2019) Webinar [Context is key – positioning your research to be useful for policy](#).

Brown, E. Knox, A. & Tolmie, C. (2014). [Linking Think Tank Performance and Context](#). Results for Development, & University of Washington.

Echt, L. (2016) [Drafting and validating your research agenda](#).

Fernández, R. (2011). Broad versus Narrow: [Research Agendas and Economists](#). Newsletter of the Committee on the Status of Women in the Economics Profession, Winter 2011.

Gerring, J. (2012). *Social Science Methodology: A Unified Framework* (2nd ed). Cambridge; New York: Cambridge University Press.

Harzing, A.W. (2007) [Publish or Perish](#).

Hisschemöller, M. & Hoppe, R. (1995), Coping with Intractable Controversies: The Case for Problem Structuring in Policy Design and Analysis. *Knowledge and Policy* 8(4): 40–60.

Hoppe, R. (2011). The Governance of Problems: Puzzling, Powering and Participation. Policy Press.

Hovland, I. Start, I. (2004) [Tools for Policy Impact A Handbook for Researchers](#). Overseas Development Institute (ODI), London.

Mendizabal, E. (2013) [Research questions are not the same as policy questions](#). On Think Tanks

IDRC (2018) [Research Quality Plus](#).

MacDonald, L., & Levine, R. (2008). [Learning while doing: a 12-step program for policy change](#). Center for Global Development.

Mayne, R., Green, D., Guijt, I., Walsh, M., English, R. & Cairney, P. (2018). [Using evidence to influence policy: Oxfam's experience](#), Palgrave Communications (2018) 4: 122

Leksmono, C., Young, J., Hooton, N., Muriuki, H. & Romney D. (2006) [Informal Traders Lock Horns with the Formal Milk Industry: The Role of Research in Pro-poor Dairy Policy Shift in Kenya](#). ODI Working Paper No. 266. London: Overseas Development Institute.

Neylon, C. (2019) Webinar on [Research excellence](#).

On Think Tanks series on [Doing Policy Relevant Research](#)

Radin, B. (2000). Beyond Machiavelli: Policy Analysis Comes of Age. Georgetown University Press.

Smith, K. & Cairney, P. [Evidence & Policy Blog](#); A journal of research, debate and practice

Sutcliffe, S. and Court, J. (2005). [Evidence-Based Policymaking: What is it? How does it work? What relevance for developing countries?](#), Research Report, ODI.

Stone, Diane (2001), The policy research knowledge elite and global policy processes. In: *No-State Actors in World Politics*. Edited by Josselin, Daphné and Wallace, William. Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 113–132

Stone, Diane (2005) [Think Tanks and Policy Advice in Countries in Transition](#)

4. MONITOREO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE (MEL) DEL IMPACTO E INFLUENCIA EN POLÍTICAS

INTRODUCCIÓN¹⁶

Existe abundante literatura sobre como monitorear, evaluar y aprender el impacto en políticas y práctica públicas. Sin embargo, debido a que se trata de un proceso muy complejo, impredecible y a largo plazo, algunos investigadores y profesionales se preguntan si vale la pena invertir energía y recursos en una evaluación sistemática de las labores dirigidas a la influencia en políticas. Además, algunas actividades de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL) pueden provocar aprensión, especialmente si se les percibe como un ejercicio de rendición de cuentas o un mecanismo de control.

En nuestra opinión, definitivamente vale la pena incorporar el MEL a las actividades diarias de cualquier organización. El uso inteligente y proporcionado de las herramientas de MEL, y especialmente una planificación bien elaborada, pueden ayudar a que una organización:

- Reflexione sobre la influencia que tiene su investigación sobre las políticas públicas y la mejore.
- Satisfaga su interés (y el de sus donantes) en poner en evidencia el impacto.
- Construya su reputación y visibilidad y, de ese modo, atraiga más apoyo para su trabajo.
- Genere conocimiento que sea valioso para todos los miembros de la organización.
- Reorganice los procesos existentes para la obtención de datos, de modo que sean útiles para objetivos reales relacionados al MEL y se pueda descartar los procesos y datos que no sean útiles.

36

On Think Tanks

#schoolforthinktanks2021

¿Qué es la influencia en políticas? ¿Se puede monitorear y evaluar?

El núcleo de la pregunta es: ¿cuáles son los aspectos de las labores dirigidas a la influencia en políticas que se pueden monitorear y evaluar de manera efectiva? En primer lugar, se debe reconocer las limitaciones de todo esfuerzo por evaluar los efectos netos de orientar las políticas con investigación o evidencia. Muchos autores han reconocido, desde hace mucho tiempo, las limitaciones de lo que se suele conocer como el *modelo racional o lineal*. En este modelo, la investigación tiene la tarea, claramente definida, de producir conocimiento y proponer soluciones en base a datos empíricos y se espera que, posteriormente, sean implementados por las personas responsables de la formulación de políticas. No obstante, existe otro modelo alternativo más complejo que reconoce la importancia de los demás stakeholders y de los factores externos. En este modelo se yuxtaponen distintos ámbitos de la toma de decisiones.

Por consiguiente, no debemos olvidar que la investigación es solo una contribución entre muchas otras y que su impacto depende de cómo compiten sus conclusiones y recomendaciones con otras ideas dominantes. Dentro de este modelo más realista, las labores dirigidas a la influencia en políticas desempeñan un papel clave y, a la vez, complejo. Esto se debe a que la comunicación con los responsables de la formulación de las políticas es importante, más no suficiente. Los investigadores deben reconocer también las ideas, discursos y labores de los demás.

16. Esta sección fue desarrollada originalmente por Vanesa Weyrauch y Dena Lomofsky para el curso corto de “Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje” de la Escuela de On Think Tanks (On Think Tanks School) de 2017 y adaptado para el School for Thinktanks.

Para poder determinar la forma de evaluar las labores dirigidas a la influencia en políticas, es importante tener claro qué es lo que se consideraría como exitoso; yendo más allá del modelo tradicional, que solo se enfoca en lograr un cambio a nivel político. Mendizabal (2013) desarrolló los siguientes puntos de discusión para ayudar a definir qué es lo que podría abarcar la influencia en políticas.

La captación de investigación¹⁷ no siempre ocurre hacia arriba. No todas las ideas fluyen hacia “arriba” a los “responsables de la formulación de políticas”. El público más inmediato para la mayoría de investigaciones son otros investigadores. El desarrollo de ideas toma tiempo y es importante que los investigadores las compartan también con sus colegas. Durante este periodo, las ideas preliminares, hallazgos, métodos de investigación, herramientas, etc. fluyen en ambas (o más) direcciones. Es así que, en lugar de que la captación de la investigación fluya “hacia arriba”, lo hace “hacia los lados”. Del mismo modo, también podría darse “hacia abajo”, pues una buena parte de la investigación no se dirige hacia los responsables políticos de alto cargo sino al público (p. ej. información de salud pública) o a los profesionales (p. ej. recomendaciones y manuales administrativos).

La captación hacia arriba (o hacia los lados o abajo) no suele comprender únicamente los hallazgos de la investigación. Si lo único importante de una investigación fuesen sus hallazgos, los resultados de esta no abarcarían más que un par de párrafos. El camino recorrido es tan importante como los hallazgos. Los métodos, las herramientas, los conjuntos de datos obtenidos, lo análisis realizados, etc. son importantes y pueden captarse también. El proceso también es relevante porque ayuda a mantener la calidad del diálogo entre los distintos participantes de cualquier proceso político. Los responsables de la formulación de políticas deben entender de dónde vienen las ideas.

La replicación también es una forma de captación (al igual que la inspiración). Debe considerarse también el elemento de la transferencia intergeneracional de habilidades. Gran parte de las investigaciones que se llevan a cabo en las universidades y en los think tanks tienen el propósito de ayudar en la capacitación de las nuevas generaciones de investigadores o en fomentar una disciplina o una idea. Es tan importante escribir un libro de texto de macroeconomía, un nuevo libro sobre introducción a la sociología o una labor similar, como elaborar un informe de políticas. Los estudiantes que aprovechan la producción de estas investigaciones son los que probablemente tengan un impacto político en el futuro, lo cual es prácticamente imposible de medir en el presente.

No se trata únicamente de hacer recomendaciones sobre políticas. La investigación no tiene como único propósito el recomendar medidas de acción. Muchas veces, los investigadores, e incluso los think tanks, son más influyentes por ayudar a que los responsables de la toma de decisiones entiendan una situación o problema que por intentar orientar o inspirar una línea de acción determinada. Siempre que se quiera entender la captación, se debe considerar todas las funciones de los think tanks: establecer la agenda, ayudar a explicar un problema, popularizar ideas, educar a las élites, crear y mantener espacios de debate y deliberación, desarrollar capacidades de pensamiento crítico, auditar al público y a las instituciones públicas, etc.

La desestimación también es una forma de captación. Muchas veces se piensa que captación significa seguir las recomendaciones de la publicación.

Sin embargo, la investigación no le dice a nadie qué hacer: solo expone lo que está ocurriendo (o lo que ha ocurrido o lo que podría ocurrir en el futuro). Puede analizar medidas alternativas y evaluar sus efectos. Pero quienes finalmente eligen qué hacer son las personas responsables de la formulación de las políticas. Los investigadores (y los donantes) no deben esperar ser capaces de cambiar las cosas por medio, únicamente, de su trabajo de investigación.

La captación será positiva solo si es posible trazar el proceso. La captación positiva ocurre cuando se incorporan buenas ideas, prácticas y personas a un proceso de toma de decisiones replicable y observable. El objetivo es obtener buenas capacidades para la toma de decisiones, no sólo buenas decisiones. Si tenemos sólo la segunda sin la primera, podría no tratarse más que de suerte. En ese contexto, es igual o más probable que las decisiones que se tomen sean malas. Uno puede vivir con el hecho de haber tomado malas decisiones, pero tener un proceso de toma de decisiones ineficiente es inaceptable. Y, pero aún, es ocultar estos procesos.

En resumen, se debe resaltar que toma tiempo entender cuál es la contribución de una idea, ya que la relación entre las ideas y las decisiones no es lineal ni independiente de otras influencias. Las ideas nacen, se apoyan, se explican y se adoptan en conjunto con otras ideas. Y las decisiones se toman de la misma manera, dentro de otras decisiones.

¿Cómo comenzar?

Primero, es importante identificar cuáles son nuestras presunciones acerca del MEL. Es probable que la mayoría de organizaciones ya estén efectuando alguna forma de MEL y no se den cuenta. Lo más probable es que toda organización ya haya implementado alguna forma del proceso de MEL (aunque no lo haya hecho de forma muy sistemática) y es importante identificar qué es lo que se está haciendo para poder implementar cambios en base a las labores existentes.

Por lo tanto, es importante empezar por reflexionar sobre lo que está haciendo la organización, en sus distintos niveles, en términos de MEL: ¿qué tan frecuentemente se elaboran informes sobre el trabajo y los proyectos? ¿A quién esta dirigidos? ¿En qué formato? ¿Las otras partes interesadas dan algún tipo de retroalimentación a los equipos o las personas a nivel individual? ¿Quiénes lo hacen? ¿Cómo lo hacen? ¿Qué hacen con la retroalimentación que reciben?

Por otra parte, las organizaciones y los think tankers deben considerar *por qué* quieren invertir su tiempo y energía en aprender como monitorear y evaluar el trabajo que hacen para influir en las políticas. Estas actividades absorben mucha energía, tiempo y recursos, así que para decidir qué tipo de sistema funcionaría mejor es necesario tener claro por qué se quiere implementar el MEL.

¿Por qué desarrollar un sistema de MEL?

Según Mayka (Open Society Institute, 2008), son cinco las razones clásicas por las que una organización podría decidir monitorear y evaluar el trabajo que hace para influir la política:¹⁸

- **Rendición de cuentas:** Para brindar a los donantes y personas clave involucradas en la toma de decisiones (p. ej. la junta directiva o los donantes) una medida de los progresos que se hacen, en comparación con los resultados e impactos que fueron planeados. También puede utilizarse como

18. La información a continuación ha sido tomada de: CIPPEC. Toolkit N° 1. Why should we monitor and evaluate policy influence? De la serie: [How can we monitor and evaluate policy influence?](#) Vippal, CIPPEC.

una herramienta de evaluación del costo/beneficio al momento de tomar decisiones relacionadas al financiamiento.

- *Apoyo a la gestión operativa:* Generar retroalimentación que pueda utilizarse para mejorar la implementación de un plan estratégico en la organización. Tener un sistema de monitoreo y evaluación al implementar un plan estratégico puede ayudar a detectar, en la práctica, los elementos que no son útiles, que obstruyen el trabajo o que sencillamente deben revisarse o reajustarse para mejorar la gestión operativa de la organización.
- *Apoyo a la gestión estratégica:* Proporcionando información sobre oportunidades potenciales futuras y sobre las estrategias que se deberían modificar tomando en cuenta nueva información. Dado que el sistema de MEL puede mejorar las operaciones, también es capaz de poner al descubierto aspectos del plan estratégico que necesitan mejorar (p. ej. aspectos que no se hayan incluido y que podría valer la pena incorporar a este punto). Esto nos permite identificar, de manera más específica, dónde es que se debería prestar más atención y centrar el enfoque, estratégicamente hablando.
- *Generación de conocimiento:* Ampliar el conocimiento que tiene una organización acerca de las estrategias que suelen funcionar bajo distintas condiciones, permitiéndole desarrollar estrategias más eficientes para el futuro.
- *Empoderamiento:* Impulsando las habilidades de planificación estratégica de los participantes, incluyendo a los miembros del personal involucrados en el programa o a otros stakeholders (incluyendo beneficiarios). El proceso de MEL incrementa la aceptación de objetivos compartidos y el compromiso con los mismos y crea un entorno más adecuado, en el que las actividades futuras tienen una mayor posibilidad de causar un impacto positivo (Woodhill, 2007).

#schoolforthinktankers2021

39

Estos cinco motivos para establecer un sistema MEL pueden replantearse en forma de preguntas que los think tankers pueden hacerse acerca de sus organizaciones:

1. ¿El think tank pretende informar a sus donantes y stakeholders clave sobre el impacto que está teniendo?
2. ¿El think tank quiere fortalecer y mejorar la forma en que implementa sus proyectos?
3. ¿El think tank planea evaluar sus acciones con el objetivo de tomar mejores decisiones en la dirección estratégica del programa y/o en sus programas?
4. ¿El think tank quiere que su personal posea más y mejor información para mejorar la forma en que influye en la política?
5. ¿El think tank planea empoderar a sus miembros a través de un mayor consenso y compromiso con sus objetivos?

Estas opciones pueden ser aplicables a las organizaciones en mayor o menor medida dependiendo de sus características individuales, experiencia, evolución en lo referente a influencia en políticas, intereses, los valores de sus líderes, etc. Lo importante es tener claros los motivos por los que se implementan las labores de MEL, ya que las estrategias y metodologías variarán de acuerdo con el tipo de conocimiento que se busca obtener y la manera en que será utilizado.

¿Quiénes deberían participar en el MEL y quiénes se verán beneficiados?

Michael Quinn Patton ha desarrollado y promovido un abordaje sustancioso, con un marco que se conoce como la Evaluación Centrada en el Uso. Este abordaje comienza con la premisa de que las evaluaciones deben juzgarse en base a su utilidad y su uso; por lo tanto, los evaluadores deben propiciar el proceso de evaluación y diseñar toda evaluación considerando cuidadosamente cómo cada cosa que se hace, desde el principio hasta el final, afectará su uso.

Por tanto, es importante tomar en consideración tanto la manera en que las personas van a verse beneficiadas por el resultado de las labores que se llevan a cabo, como la forma en que van a involucrarse (o no) en todo el proceso, incluyendo la forma en que podrían reflexionar al respecto del mismo para aprender de él y tomar decisiones distintas. Por ende, deben plantearse las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tipo de información y conocimiento ayudaría a que el think tank mejore en términos de orientar políticas con su investigación?
2. ¿Qué necesita aprender el think tank?
3. ¿Quién necesita esta información?

El objetivo por el cual se implementa un sistema afecta la manera en que se recibirá y utilizará dicho sistema posteriormente. Es por ello que la participación es esencial. Las labores de MEL deben involucrar a las demás personas desde el inicio de la conceptualización y el diseño del abordaje en la organización. Lamentablemente, las decisiones principales sobre qué labores van a formar parte del MEL y cómo se van a poner en práctica son tomadas por un grupo pequeño de personas que, muchas veces, tienen la rendición de cuentas como objetivo principal, en lugar de la promoción de una cultura en que se valore y recompense el aprendizaje.

La participación también da lugar a la oportunidad de identificar los problemas actuales y desafíos diarios que atraviesa el personal, que podrían resolverse con las prácticas de MEL. Se ha propuesto que es menos probable que el personal este abierto a un nuevo sistema si no se ha identificado ningún problema primero. Las personas necesitan encontrarle un significado a las labores de MEL. El hacerlo únicamente para responder a las exigencias de los donantes y mostrar el éxito de la organización no convence al personal para que mantengan el sistema de MEL de forma adecuada.

La decisión de involucrar a los demás puede conducir a resultados interesantes. Por ejemplo, después de reflexionar sobre cómo llevar a cabo el MEL, el personal de un think tank decidió que era necesario hacer cambios en la manera en que diseñan los proyectos. Esto ocurre con frecuencia. Cuando empiezan a plantearse el MEL, las personas se dan cuenta de que necesitan reconsiderar también la manera en que planifican, incluyendo cuáles estrategias obtendrán qué tipo de resultados y cómo contribuyen los proyectos a los objetivos de un programa o de la organización en sí.

Un sistema de MEL no es un lujo. No es una práctica que puedan costear solo los que cuentan con un presupuesto holgado o con el apoyo de un donante. Cada organización puede trazarse su propio camino. Un MEL es una inversión inteligente y prometedora que, sin duda, dará frutos más temprano que tarde.

REFERENCIAS Y LECTURAS ADICIONALES

Befani B., D'Errico S., Booker F. and Giuliani A., 2016 [Clearing the Fog: New Tools for Improving the Credibility of Impact Claims.](#)

Better Evaluation (2013) [Outcome Mapping.](#)

Carden, F. (2009) [Knowledge to Policy: Making the Most of Development Research.](#)

CIPPEC. Toolkit N° 1. Why should we monitor and evaluate policy influence?
From the series: [How can we monitor and evaluate policy influence?](#)

CIPPEC (2010) [Handbook on monitoring, evaluating and managing knowledge for policy influence](#)

Lucas, S. (2017) [6 ways think tanks can overcome angst about impact.](#)

Lomofsky, D., Mendizabal, E., Knezovich, J. (2017) [Monitoring, evaluation and learning digital dashboard for IFAD.](#) On Think Tanks

Mendizabal, E. (2014) [Monitoring and Evaluation for Management.](#)

Mendizabal (2013) [Research uptake: what is it and can it be measured?](#)

Mendizabal, E. (2013) [A monitoring and evaluation activity for all think tanks: ask what explains your reach.](#) On Think Tanks

Mendizabal, E. (2013). [Monitoring and evaluation: Lessons from Latin American think tanks.](#) On Think Tanks

On Think Tanks [Monitoring, evaluation and learning for think tanks series.](#)

Pasanen T and Shaxson L. (2016) [How to design a monitoring and evaluation framework for a policy research project.](#)

Struyk, R. (2007) [Managing Think Tanks: Practical Guidance for Maturing Organizations.](#)

Struyk, R. (2015) [Improving Think Tank Management.](#)

Wilson-Grau, R. (2015) [Outcome Harvesting.](#)

Woodhill, J. (2007) [M&E as learning: Rethinking the dominant paradigm.](#)

5. COMUNICACIONES

LAS COMUNICACIONES COMO UNA ORQUESTA¹⁹

Entender las comunicaciones como una orquesta implica ver la necesidad de que cada canal de comunicación (como las publicaciones, medios de comunicación, eventos y digitales) deben contar con un coordinador o líder (que podría cubrir más de un canal, en los casos en que los equipos de comunicación son reducidos o si no se cuenta con personal dedicado específicamente a comunicaciones), donde el jefe de comunicación (si existe este departamento y este rol en el centro) o el investigador principal (si no hubiere un departamento de comunicaciones en el proyecto o la organización) tome el rol de director de orquesta y despliegue las distintas salidas de comunicación que produce cada canal. Esto repercute claramente sobre la disposición organizacional de los centros de investigación y sobre los roles y responsabilidades individuales, pero es perfectamente aplicable a nivel de organización, programa o proyecto.

Además, este abordaje ubica la idea del *argumento de políticas* al centro del proceso de comunicación y trabajo de un think tank. Es decir el foco de la estrategia pasa de estar centrado en los productos a producirse al argumento o cambio que se quiere generar. En otras palabras, se debe pensar en cuáles son los mejores canales y herramientas para llegar al público objetivo y ser capaz de transmitir sus ideas y hallazgos.²⁰

On Think Tanks

#schoolforthinktanks2021

42

¿Qué canales y herramientas se encuentran disponibles?

El artículo *Communication channels and tools for think tanks* reúne distintos recursos para esquematizar estos canales y herramientas. Los think tanks y los centros de investigación tienen varias opciones de comunicación a la mano. Estas se pueden organizar en canales: publicaciones, medios de comunicación, eventos y digital. Cada uno de estos se alinea a un grupo instrumental de acuerdo a la analogía de la orquesta, que se propuso anteriormente.

La siguiente tabla resume esta idea (con algunos ejemplos):

Tabla 2: Canales y herramientas de comunicación

Publicaciones	Online/digital
Revista académica, publicación académica, revista semi académica, publicaciones preliminares, informe de investigación, nota informativa (sobre un asunto público o metodología), informe del proyecto, informe de políticas, proyecto de ley, opinión, informe de un taller o evento, listados de lectura, comentario de bibliografía o revisión de literatura	Boletín enviado por correo electrónico, página web de la organización, blog, cuenta de Twitter (y las cuentas del personal), página de Facebook, LinkedIn para los perfiles del personal y reclutamiento, canal de YouTube para videos y MOOCs, Facebook Live de YouTube para 'webstreaming', Flickr o Picassa, podcasts, Scribd para documentos, Google Drive o Dropbox para la intranet y para compartir documentos, SurveyMonkey, Eventbrite, Wikipedia, visualización de datos
Medios de Comunicación	Eventos
Páginas o columnas de opinión, comunicados de prensa, sesiones de preguntas y respuestas en los medios, premios de comunicación, formación en medios, alianzas o subcontratos con los medios para artículos y análisis, sesiones informativas, conferencias de prensa	Talleres y capacitaciones, seminarios (y participación en seminarios), webinars, eventos públicos (debates y presentaciones), series de eventos públicos, reuniones privadas con stakeholders clave, MOOCs

19. Esta sección fue desarrollada originalmente por Enrique Mendizabal para un taller de comunicación en el programa de Evidencias y Lecciones desde Latinoamérica (ELLA) y adaptado para el School for Thinktanks.

20. Ver el resumen de las técnicas de mapeo de audiencias para el análisis de las distintas herramientas de mapeo de audiencias.

Una vez que el think tank ha definido su cartera de canales y herramientas de comunicación, debe decidir que uso estratégico va a darles.

Suele ser necesario tomar un abordaje en base al proyecto cuando se establecen las estrategias y capacidades de comunicación. Sin embargo, en el caso de los think tanks es mejor pensar en sus comunicaciones como una labor que abarca toda la organización para maximizar sus posibilidades de orientar la práctica y el proceso político, ya sea de forma directa o indirecta, en el largo plazo. El abordaje de comunicaciones a manera de orquesta (Mendizabal, 2015) permite que los think tanks aprovechen todos los canales y herramientas de comunicación a su disposición.

Resumen de este abordaje

En resumen, este abordaje involucra los siguientes pasos:

1. Establecer la cartera de canales y herramientas de comunicación del think tank.
2. Establecer un equipo de comunicaciones (o las responsabilidades en materia de comunicaciones) que tenga claro quién es responsable por cada uno de los canales.
3. Desarrollar un conjunto de reglas o tácticas para el uso de estos recursos de la manera más efectiva posible. Muchas de estas reglas o tácticas se presentan en los distintos think tanks y países (por ejemplo, combinar la publicación de un informe con una publicación en un blog o en una página de opinión o en las redes sociales), pero otras son específicas a las organizaciones y a las políticas (Mendizabal, 2014).

#schoolforthinktanks2021

| 43

PERCEPCIONES SOBRE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN DE INVESTIGACIÓN

Una vez establecidas las bases de este abordaje, el siguiente paso es aprender más sobre cada canal de comunicación y sus herramientas. Esta sección proporciona una breve introducción a algunas de las ideas más recientes sobre cada canal.

Publicaciones

Las publicaciones siguen siendo el canal más popular y reconocible para los think tanks. Pero, más que ser solo simples repositorios del conocimiento que posee la organización o un vehículo de influencia, las publicaciones son poderosas herramientas de branding. Sin embargo, son pocas las organizaciones que invierten en elaborar guías de estilo.

Una guía de estilo es un punto de referencia que establece estándares para la redacción de documentos en una organización. El enfoque de la guía de estilo no suele ser un tema gramatical o de estilo “correcto” o “incorrecto”, sino que busca proporcionar una orientación para las situaciones en las que se tiene muchas opciones. Con el uso de guías de estilo, los think tanks son capaces de desarrollar y presentar sus marcas de manera homogénea, en las distintas publicaciones y canales que utilizan (Blenkinsop, 2016).

Con esto en mente, los think tanks están empezando a cambiar el tipo de publicaciones que realizan. Actualmente prefieren las producciones más cortas y específicas, siendo los informes de políticas los más populares. Sin embargo, como expresa Knezovich en *A policy brief is a piece of paper. It doesn't DO anything on its own* (Mendizabal, 2012), aunque los informes son herramientas de comunicación útiles y poderosas, deben verse dentro de un contexto y como parte de una estrategia de comunicación más amplia.

La presentación de las publicaciones también está cambiando. En *Finding Home: How The Century Foundation Took Its First Small Step Beyond the PDF*, Miller (2014) da una mirada a como ir más allá del PDF como medio de publicación.

Esta visión también la comparten otras regiones. En *Fading Digital Publishing Solutions for Research Organizations*, Osterman (2013) reflexiona sobre el rol de lo digital en las nuevas publicaciones para think tanks, basándose en la experiencia de 30 instituciones ubicadas en Washington DC.

Eventos

Los eventos públicos son una de las herramientas más poderosas para los think tanks. Hacen que sea posible, como ningún otro canal, involucrar al público objetivo de manera directa de un modo que da lugar a una reflexión considerable y crítica. Sin embargo, rara vez se utilizan los eventos de manera efectiva y los think tanks no aprovechan las oportunidades que estos ofrecen.

El artículo How to produce a public event? (Mendizabal, 2014) describe lecciones y recomendaciones para la producción de eventos públicos de máximo impacto. Enfatiza la importancia de desarrollar una narrativa para los eventos en sí y de escoger el formato y a los participantes de acuerdo a ello.

#schoolforthinktankers2021

Medios de Comunicación (sobre todo los tradicionales)

| 44

El trabajo con los medios de comunicación plantea grandes desafíos para los think tanks. A pesar del ascenso de las redes sociales, los medios tradicionales de comunicación siguen siendo uno de los canales más efectivos para alcanzar al mayor número de personas y para influir en la agenda pública. No obstante, muchas de las deficiencias en la comunicación con y a través de los medios se deben a la falta de entendimiento de cómo opera este sector.

Los think tanks no suelen prestar atención a las reglas que rigen a los medios de comunicación y, en consecuencia, no logran crear el impacto que buscan. En el artículo Welcome to the media – these are the rules, Tanner (2015), de la Tony Blair African Governance Initiative, describe algunas reglas y consejos a tomar en cuenta al trabajar con los medios de comunicación: lee, comparte y habla.

Es importante invertir en conocer bien a los medios de comunicación. En el artículo Thinking strategically to ‘Catch’ the Media’s Attention, Sen (2015) indica que los medios mantienen su importancia. Ella argumenta que los medios son un agente político y económico y que las estrategias que los think tanks toman con respecto a ellos deben tomar eso en cuenta.

Comunicaciones digitales

Muchos autores afirman que los think tanks deben reevaluar sus estrategias digitales para no quedarse atrás. En The Digital Think Tank, Connery (2015) indica que los think tanks deben reevaluar sus estrategias digitales para cumplir con las exigencias y oportunidades que estas ofrecen. Y en ODI’s award-winning online strategy offers a way forward: (Scott, 2012), Scott sostiene que los think tanks deben:

- Aplicar un enfoque de “estar presente” para alcanzar a su público: concentrarse en colocar su contenido en lugares que el público ya está visitando (p. ej. Facebook, Twitter, etc.) en lugar de tratar de atraerlos a la página web del think tank.

- Evitar el tratar de reinventar la rueda: utilizar herramientas y servicios existentes siempre que sea posible (p. ej. usar YouTube para colocar videos, Eventbrite para organizar eventos, etc.)
- Asegurarse de que lo que publican sea visible “desde la cuna hasta las canas” (“*cradle to grey*”): cargarlo y almacenarlo en línea para asegurarse de que pueda ser encontrado en el futuro, incluso más allá de lo que dure el proyecto.
- Aprende haciendo: experimentar con nuevas herramientas haciendo pequeños ajustes marginales a sus comunicaciones.

Las comunicaciones digitales ofrecen grandes ventajas a los think tanks que no se encuentran en los medios y formas tradicionales de comunicación. Y no se trata solo de blogs, Facebook o Twitter. La infografía y la visualización de datos son una parte importante de este ecosistema y para ellas es necesario adquirir nuevas habilidades, las cuales están cada vez más accesibles con las nuevas herramientas digitales. El reto que enfrentan los think tanks es cómo escoger entre múltiples herramientas y ser capaces de gestionarlas.²¹

Este [webinar](#) analiza como los think tanks utilizan contenido digital oportuno y convincente para construir sus marcas e impulsar la participación de su público objetivo.

Estrategias de comunicación

#schoolforthinktankers2021

45

Las estrategias de comunicación son documentos dinámicos que expresan los objetivos, público objetivo, mensajes y canales que se utilizarán para una actividad de difusión en particular. Pueden ser propuestas a nivel organizacional o de campaña y deben especificar los recursos (humanos y financieros) necesarios para lograr su meta. Son útiles para coordinar tareas con plazos claros y con responsables designados para cada una. También deberían tener formas definidas para medir el éxito y mecanismos de monitoreo, evaluación y aprendizaje del proceso.

Figura 5. Desarrollo de la estrategia de comunicación



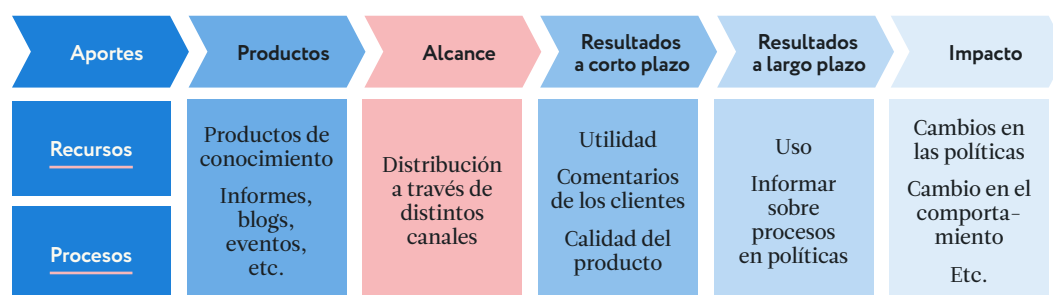
Adaptación de: Hovland, ODI (2005)

Monitoreo, evaluación y aprendizaje en las comunicaciones

Las actividades de monitoreo, evaluación y aprendizaje en las comunicaciones son útiles por muchas razones. Pueden respaldar la rendición de cuentas, ya sea para con los donantes u otros fundadores y con los supervisores. A un nivel fundamental, también pueden ayudar a demostrar el impacto que podría tener una planificación efectiva de las comunicaciones y a conseguir apoyo para las actividades de comunicación con los investigadores y otros miembros del personal. Además, algo que es muy importante, puede ayudar a dar paso a conversaciones sobre lo que está funcionando y lo que se podría mejorar.

La mayoría de labores de monitoreo, evaluación y aprendizaje se enfocan en entender los aportes, productos, resultados e impactos. Sin embargo, la mayoría de labores de monitoreo de las comunicaciones se enfoca sólo en el alcance, en otras palabras, en cuantas personas tuvieron la oportunidad de ver un producto de comunicación. No obstante, medir la utilidad y el uso es igual de importante. El diagrama a continuación (de Sullivan, 2007) muestra una perspectiva general de los proyectos de monitoreo de las comunicaciones.

Figura 6. Marco para el monitoreo, evaluación y aprendizaje de las actividades de comunicación



#schoolforthinktankers2021

Figura 7. Indicadores relevantes para hacer seguimiento a distintos niveles de resultados de comunicación para canales seleccionados.

46

	Alcance	Utilidad	Uso
Informes	• Copias impresas/ distribuidas • Vistas de la página • Descargas	• Profundidad/tiempo de desplazamiento • Comentarios (en línea, en persona, vía e-mail) • Encuestas de opinión	• Citas y menciones
Blogs	• Vistas de la página • Redes de las que acceden	• Profundidad/tiempo de desplazamiento • Alcance orgánico • Clics en compartir	• Citas y menciones • Enlaces entrantes (inbound links)
Redes sociales	• Impresiones • Expansiones • Clics	• Clics en compartir • Respuestas	• Incorporación de contenido
Eventos	• Número de participantes • Número de participantes en línea	• Comentarios y discusiones en el evento • Formularios de opinión	• Citas y menciones

VISUALIZACIÓN DE DATOS

Introducción²²

Los think tanks utilizan una amplia variedad de técnicas de investigación, sin embargo, los avances tecnológicos recientes han puesto el enfoque en el trabajo con big data. Sin embargo, el trabajo con grandes conjuntos de datos (no solo los que se conocen como “big data”) puede ser desafiante. Por ejemplo, muchas veces es difícil entender tal cantidad de datos en bruto. Es el típico problema en que uno no es capaz de ver el panorama general por estar expuesto a tantos pequeños detalles. Este es uno de los motivos por el que los think tanks están invirtiendo tanto en capacidades y técnicas de visualización de datos. La visualización

22. Esta sección fue desarrollada originalmente por Jeff Knezovich para el curso corto de “Creación de visualizaciones de datos efectivas” de la Escuela de On Think Tanks (On Think Tanks School) de 2017, y adaptado para el School for Thinktankers 2021.

tiene el potencial de apoyar al proceso de investigación y de contribuir con la comunicación de grandes cantidades de información a un público más amplio y menos técnico. ¿Pero qué significa esto para los think tanks en la práctica?

Aquí describiremos cómo producir visualizaciones de datos efectivas para contribuir con la investigación y las comunicaciones. Profundiza en el tipo de visualizaciones que existen y qué es lo que hace una buena historia de datos o data story. Y, sobre todo, considera distintas herramientas para el desarrollo de visualizaciones.

Datos versus información

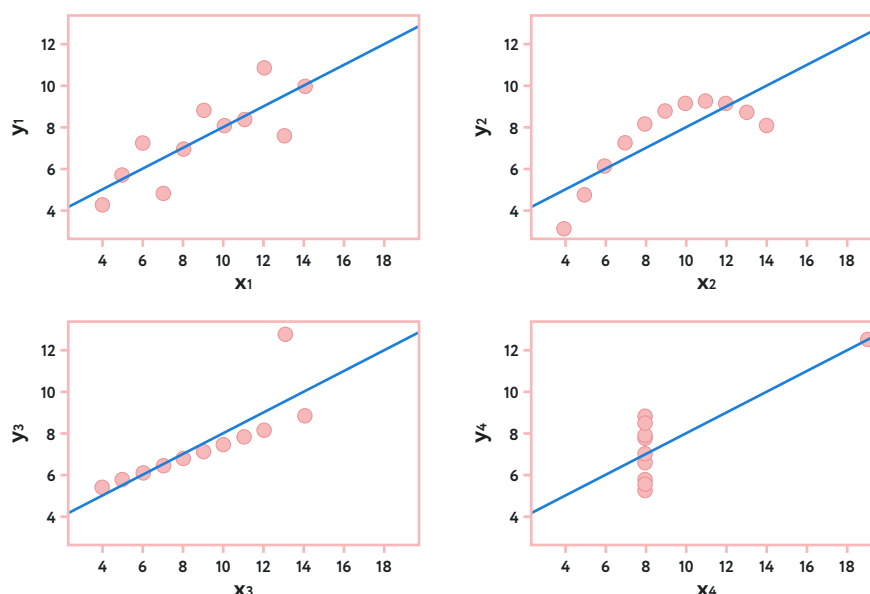
Los datos, por definición, son el nivel mínimo de la abstracción²³, los *bits* que conforman el *byte*. Esto quiere decir que, con frecuencia, los datos son incomprensibles o inútiles por sí mismos. Para poder entenderlos, convertirlos en información, usualmente es importante abstraerlos aún más, extrapolar múltiples puntos de datos, o incluso conjuntos de datos.

Una forma de hacerlo es mediante la estadística. Al observar un conjunto de datos, se le podría empezar a describir con ver el valor promedio. Se podría comparar eso con el valor de la mediana para ver cómo se encuentran distribuidos los datos. Incluso, se pueden agregar desviaciones estándar para entenderlo mejor. Pero, estas descripciones siguen pintando solo una parte de la imagen total. Considere estos cuatro conjuntos de datos:

I		II		III		IV	
x	y	x	y	x	y	x	y
10	8.04	10	9.14	10	7.46	8	6.58
8	6.95	8	8.14	8	6.77	8	5.76
13	7.58	13	8.74	13	12.74	8	7.71
9	8.81	9	8.77	9	7.11	8	8.84
11	8.33	11	9.26	11	7.81	8	8.47
14	9.96	14	8.1	14	8.84	8	7.04
6	7.24	6	6.13	6	6.08	8	5.25
4	4.26	4	3.1	4	5.39	8	12.5
12	10.84	12	9.13	12	8.15	8	5.56
7	4.82	7	7.26	7	6.42	8	7.91
5	5.68	5	4.74	5	5.73	8	6.89

En cada caso, el promedio de “x” es 9 y el de “y” es 7,50. Y si queremos seguir con estadísticas más avanzadas, la correlación entre “x” e “y” es 0.816. También comparten una varianza similar. Todos estos descriptores estadísticos son los mismos, así que debe tratar del mismo conjunto de datos, ¿verdad?

Por supuesto que no. Se le conoce como el cuarteto de Anscombe²⁴ y, cuando se le visualiza, se hacen evidentes de inmediato las diferencias entre los conjuntos de datos:



#schoolforthinktankers2021

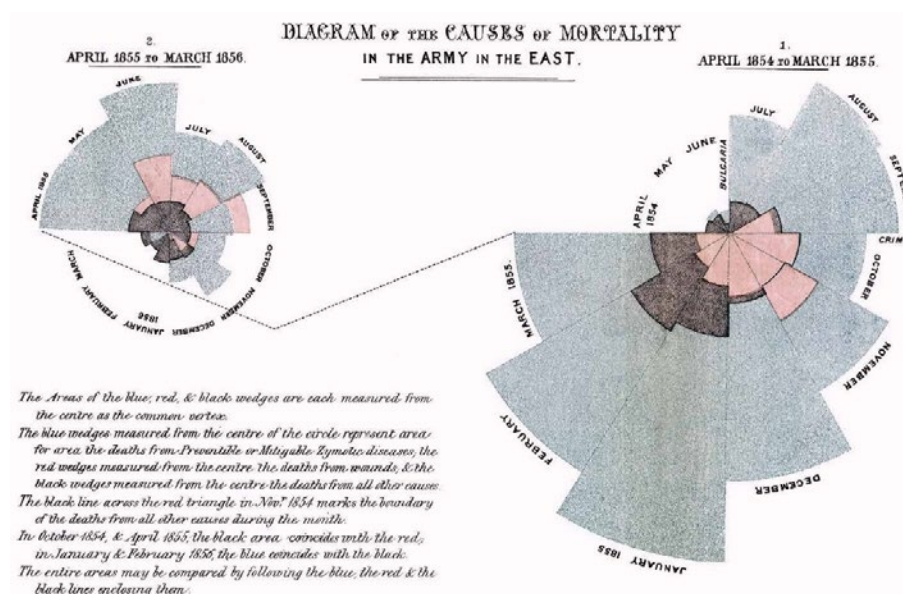
Ese es el poder de la visualización de datos –son un nivel de abstracción muy elevado que nos permite entender de inmediato la relación entre puntos de datos. Nos ayudan a ubicar y detectar patrones, tendencias y valores atípicos. Ponen los datos en contexto al presentarlos en la misma escala. Los gráficos más avanzados ayudan a asociar los datos a través de colores y formas.

48

Visualizaciones de datos e influencia en políticas

La habilidad de las visualizaciones de datos para comunicar los datos de manera efectiva las convierte en una herramienta poderosa para los think tanks. De hecho, se les han atribuido algunos cambios importantes. Por ejemplo, el Diagrama de Coxcomb o Diagrama de la Rosa de Florence Nightingale que representaba las causas de muertes militares británicas durante la Guerra de Crimea:

Figura 8. Diagrama de las causas de muertes militares británicas durante la Guerra de Crimea de Florence Nightingale



Este diagrama muestra que la mayoría de muertes se debieron a enfermedades prevenibles, y no a heridas de guerra. Ella lo utilizó como instrumento de presión para solicitar mejores condiciones sanitarias ante el parlamento británico, inicialmente a nivel militar, pero eventualmente, en el país, a nivel general, también. Contribuyó al establecimiento de la enfermería moderna y a mejorar las condiciones sanitarias en todo el Reino Unido, como codifican las Leyes de Salud Pública de 1874 y 1875. Un ejemplo, entre muchos, de la influencia en políticas impulsada por datos.

¿Qué tipos de visualizaciones existen?

El término “visualización de datos” hace referencia al proceso de crear representaciones gráficas de datos, tanto de naturaleza cuantitativa como cualitativa, aunque los datos cuantitativos se hacen más fáciles de visualizar. Pero, el tipo de datos no dicta necesariamente el formato que tomará la visualización.

Una forma de plantear los distintos tipos de visualización de datos es de acuerdo al formato que toman y su nivel de interactividad con el usuario, ya sea estático, dinámico o interactivo.

Visualizaciones estáticas: Estas imágenes no tienen ningún elemento interactivo, por lo tanto, se les suele considerar como las formas más simples de visualización. Las representaciones de información cuantitativa tienden a presentarse como algún tipo de gráfico como, por ejemplo, los gráficos circulares, lineales o de barras que se suelen presentar en las publicaciones tradicionales. Pero, una visualización estadística puede no estar limitada a un solo gráfico, podría incluir un conjunto de gráficos en un panel. O, puede ser un conjunto de íconos, particularmente en el caso de datos más cualitativos. Podría, también, ser una combinación de estos, a los que se conoce como infografías. Para ver un ejemplo de infografía de un think tank que combina distintos tipos de visualización estadística, consideren [Don't limit her possibilities](#), de JumpStart Georgia.

Gráficos dinámicos: las visualizaciones dinámicas de datos están diseñadas para narrar una historia específica con ellos. Generalmente, llevan al usuario del punto “a” al punto “b”, explicando o interpretando los datos conforme van avanzando. Esto se suele realizar con un audio, pero a veces puede hacerse con texto. Puede tomar el formato de video o gifs animados, que son particularmente útiles para las redes sociales y otros contenidos web. [Visualizing the past, present and future of carbon emissions del World Resources Institute](#), es un buen ejemplo de este tipo de visualización.

Visualizaciones interactivas: A veces es mejor empoderar al usuario para que descubra su propia historia a través de los datos y, en estos casos, lo mejor son las visualizaciones interactivas. Como lo dice su nombre, estas ilustraciones cambian y reaccionan con las acciones del usuario. Presionar una parte de un gráfico puede hacer que otra parte cambie de algún modo, ya sea que se extienda, se agrande, se achique o que filtre los datos que está mostrando. Muchos think tanks han usado este abordaje y obtenido un gran impacto. Un buen ejemplo es el de [Mapping Czech crime](#), de Otevrenaspolecnost.

La siguiente tabla muestra un resume general de las características de estos distintos tipos de visualización.

Tabla 4. Tipos de visualización

Estática	Dinámica	Interactiva
Cuenta una historia clara	Cuenta una historia	El usuario crea o descubre su propia historia
Lineal	Lineal	Muchos caminos
No se mueve ni cambia	Se mueve o cambia a sí misma	Se mueve o cambia en base a las acciones del usuario
Es útil para resaltar datos clave	Es útil para explicar datos más complejos	Es útil para permitir que los usuarios exploren conjuntos amplios de datos
Más basada en íconos	Combina íconos/imágenes y gráficos/mapas	Suele basarse en gráficos o mapas
Las publicaciones de tipo estándar de los think tanks suele presentar gráficos simples. Las infografías son más típicas para los posters y contenido de redes sociales.	La dinámica puede utilizarse de distintas maneras para contar una historia, pero por definición, se limitan a productos digitales. Son videos muy buenos, pero también pueden ser una buena manera de introducir las visualizaciones interactivas.	Se encuentra con mayor frecuencia como una página independiente o micrositio para un proyecto o informe de un think tank. También pueden utilizarse como tableros para monitoreo en tiempo real.

#schoolforthinktankers2021

50

¿Qué se debe incluir en una visualización de datos efectiva?

El usuario final y el objetivo de la visualización siempre deben estar ubicados en el corazón de toda visualización de datos; en ese sentido, las visualizaciones de datos no son tan distintas a cualquier otro producto de comunicación. Estas están dirigidas al subconsciente y están diseñadas para ser tanto comprensibles como estéticamente agradables. Esto puede tener una importancia particular al llamar la atención de las personas responsables de la formulación de políticas, ya que estas suelen tener poco tiempo y capacidad de atención.

Dado esto, la necesidad de ceñirse a los principios básicos de comunicación en la visualización de datos podría ser más importante aquí que en otros contextos, sobretodo porque tratan de transmitir la mayor cantidad de información, de la forma más simple posible, utilizando texto y gráficos.

La clave de crear visualizaciones de datos efectivas es encontrar el balance correcto entre agregar la información y el contexto necesario para que el público objetivo pueda entender la visualización y, mantenerlo lo bastante sencillo para que los datos hablen por sí mismos. En caso de tener objetivos más complejos para los que se requiera visualizaciones más complejas, es crucial asegurarse de que la interface (botones, controles deslizantes, filtros, cuadros de entrada) tengan sentido para el usuario.

Si esto suena algo difícil, es porque lo es. Y, peor aún, las habilidades que toma crear visualizaciones efectivas para think tanks son muy diversas y no suelen encontrarse en una misma persona.

Son cuatro las habilidades principales necesarias para producir visualizaciones:²⁵

- *Investigación:* Esto incluye desde una sólida alfabetización en datos hasta un sólido entendimiento del contexto del que surgen los datos. Al hablar de alfabetización en datos, nos referimos a ser capaces de fusionar y ordenar conjuntos de datos y,

también, saber qué tipos de análisis estadísticos son los apropiados.²⁶ En términos de contexto, se trata de tener conocimiento del área de estudio, ya sea un contexto social o cultural, el ambiente político (que son los más típicos en el desarrollo de estudios) o el proceso físico, químico o biológico en juego.

- **Tecnología:** La tecnología desempeña un rol en todos los ámbitos de la visualización de datos: desde obtener y descartar datos, a procesarlos y almacenarlos, hasta ilustrar los diagramas y gráficos. Algunas tecnologías requieren más habilidades que otras. Algunas requieren añadir mark-ups o codificación. Algunas son interfaces sencillas de “drag-and-drop” (arrastrar y soltar) que hacen que la visualización sea más fácil.
- **Diseño:** En términos de diseño gráfico, puede tratarse de saber cuáles son los tipos de ilustraciones apropiados para los datos²⁷ o de entender los principios básicos del diseño de diagramas.²⁸ Pero, también se trata del balance y el flujo, el uso adecuado de color,²⁹ tipografía y otras pistas visuales. Y, en lo referente a la experiencia, se debe acertar en varios elementos,³⁰ desde la navegación hasta la estructuración de la información.
- **Comunicaciones:** Es impresionante la cantidad de visualizaciones que no tiene un mensaje o un propósito claros. Comunicar el mensaje correcto o, en el contexto de las visualizaciones interactivas, entender cómo dirigir al usuario en la dirección “correcta” según va explorando la ilustración, es muy importante. Al mismo tiempo, no se debe simplificar demasiado ni malinterpretar los datos.

#schoolforthinktanks2021

| 51

Para los think tanks, desarrollar la capacidad de crear visualizaciones de datos efectivas significa, con frecuencia, encontrar y armar equipos que colaboren en estas cuatro áreas. Es muy difícil hallar una sola persona con solidez en todas estas habilidades.

Sin embargo, uno de los beneficios de la explosión moderna en la visualización de datos son las herramientas y tecnologías que dan soporte a las personas que producen estas visualizaciones. ¿No tienes educación como diseñador? No hay problema, existen herramientas como Canva o Carto que embellecen los datos. ¿No tienes un gran presupuesto para crear ilustraciones elegantes? Está bien, se puede hacer mucho con Excel y GoogleSheets. ¿No sabes codificar? No te preocupes, TableauPublic utiliza una interface gráfica que permite a los usuarios explorar los datos. ¿Ya conoces lo básico de la visualización y quieres crear ilustraciones personalizadas e interactivas? Existen librerías de codificación que permiten una participación más refinada del usuario.

LA REDACCIÓN PARA INSPIRAR UN CAMBIO EN LAS POLÍTICAS

Introducción³¹

La forma en que los think tanks comunican su investigación está cambiando. Actualmente, es común utilizar una serie de técnicas de divulgación y mostrar los hallazgos a través de una combinación de visualización de datos, blogs, contenido en Twitter, podcasts y eventos.

26. Ver [Statistical data type](#) en Wikipedia.

27. Ver [The Graphic Continuum](#). Policy Viz.

28. Ver [Making data visualizations – A survival guide](#).

29. Ver: Stone (2016) [Choosing Colors for Data Visualization](#).

30. Ver [User Experience Design](#) en Wikipedia.

31. Esta sección fue desarrollada, originalmente, por Carolina Kern para el curso corto “Escribir para lograr impacto en la formulación de políticas” para la Escuela de On Think Tanks en el 2017 y ha sido adaptado para el School for Thinktanks 2021.

Entonces, ¿por qué las publicaciones siguen siendo tan populares para los think tanks? ¿Por qué se les dedica tanta atención y cuidado? La razón sencilla es que los think tanks necesitan una publicación sólida y bien investigada como base para poder crear todo el resto de comunicaciones.

Además de impartir conocimiento y ser vehículos de influencia, las publicaciones también son una herramienta poderosa de branding. Por lo tanto, la redacción, presentación de resultados y la divulgación efectiva de los mismos sigue siendo crucial para las organizaciones que quieren llegar a las personas responsables de la toma de decisiones.

Esta sección le ayudará a idear publicaciones con impacto político. Vamos a:

1. Explorar la importancia de redactar de forma clara y efectiva. También haremos una breve revisión de informes de políticas y documentos de antecedentes.
2. Enfatizar la importancia del desarrollo de una estrategia de comunicación para que todo este trabajo no se desperdicie. Recuerde, una publicación es solo un papel, no hace nada por sí misma.

¿Por qué enfocarse en redactar de forma clara y accesible?

Se ha escrito mucho acerca del arte de escribir con claridad, desde las seis reglas de George Orwell,³² publicadas en 1946, a pautas más prácticas y contemporáneas como la guía de estilo de The Guardian,³³ que abarca todo, desde como presentar los acrónimos hasta como evitar la jerga. Las estrategias específicas de redacción para conseguir un impacto político³⁴ también son un tema de conversación común entre los investigadores y los profesionales de la comunicación.

El énfasis en una redacción sólida no se trata, en esencia, de obsesionarse con la gramática, sino de asegurarse de que los think tanks tengan un mensaje claro para el público sobre el cual buscan influir o con el cual buscan interactuar. El reconocido escritor y ganador de dos premios Pulitzer, David McCullough, lo explica de la siguiente manera: “Escribir es pensar. Escribir bien es pensar claramente. Es por ello que es tan difícil”.

Mantener una “voz” organizacional uniforme es una buena inversión. Una de las mejores maneras para que una organización desarrolle y mantenga una buena redacción es desarrollar guías de estilo.³⁵ Esto tiene la ventaja adicional de asegurar que las comunicaciones sean visualmente uniformes, fortaleciendo la marca del think tank.

Las guías de estilo explican cómo debe presentarse la palabra escrita. Incluyen secciones de gramática y estilo (por ejemplo, ¿se utilizará inglés británico o americano?) y también brindan orientación para situaciones en que se tienen muchas opciones. Las guías de estilo ayudan a que los think tanks y los centros de investigación desarrollen y presenten su marca de manera uniforme³⁶ en sus publicaciones y el resto de canales de comunicación.

Las políticas de publicación también son una herramienta crucial, complementaria a las guías de estilo. Estas describen el largo, tono, público y branding recomendado para los distintos tipos de publicación. También describen los componentes clave que

32. Ver: Johnson: Those six little rules, *The Economist*.

33. Ver: *Guardian and Observer style guide: A*, *The Guardian*

34. Ver: Musandu (2013) *How to write actionable policy recommendations*.

35. Ver por ejemplo: *The writer's house style guide*.

36. Ver: *Style guide: how to write one?* On Think Tanks Manual.

deben aparecer en cada una (p. ej. recomendaciones, resumen ejecutivo, referencia). Si usted está desarrollando una política, consulte el abordaje de CIPPEC para mejorar la calidad de sus publicaciones como inspiración.³⁷

En conjunto, las políticas de publicación y las guías de estilo ayudan a mejorar la producción editorial de una organización y diseñar estándares para su publicación de contenido. Por ello, vale la pena elaborar guías y políticas sólidas y bien presentadas, que se adapten con frecuencia y se difundan al personal sistemáticamente. Los think tanks deben asegurarse de incluir una copia en el paquete de inducción para las personas que ingresan al equipo y que se encuentre también en la página inicial de la intranet de la organización. Los think tanks pueden también probar con guías de estilo web³⁸.

Cómo ha cambiado la producción investigativa en la última década

Los think tanks y los centros de investigación han avanzado mucho en la última década. Han trabajado arduamente para lograr que su producción sea accesible, invirtiendo en asesoría y apoyo en materia de comunicaciones. Las grandes organizaciones han contratado editores, especialistas en contenido digital y gente de los medios. También ha crecido el interés general en la formación en comunicaciones.

Este es un paso grande, ya que ha cambiado la forma en que piensan los investigadores al presentar su trabajo; los ha llevado a enfocarse en contar una buena historia. James Georgalakis, Director de Comunicaciones e Impacto en el Instituto de Estudios para el Desarrollo, lo explica diciendo que escribir en distintos formatos nos obliga a “sintetizar ideas complejas, reproducirlas en un lenguaje sencillo y pensar detenidamente en sus repercusiones en el mundo real”.³⁹

Con la cantidad de información que las personas tienen al alcance de la mano en la actualidad y las nuevas formas en que pueden consumirla (tabletas, teléfonos celulares, etc.), la forma en que los centros de investigación difunden su producción está cambiando. Los informes más largos mantienen su importancia debido a la profundidad de análisis que permiten exponer, sin embargo, las producciones más cortas y específicas, como los blogs, se están volviendo muy populares.

Dejando de lado la longitud, incluso la forma en que se presentan las publicaciones está cambiando. En *Finding Home: How The Century Foundation Took Its First Small Step Beyond the PDF*,⁴⁰ Joe Miller describe cómo utilizó Creatavist, una plataforma de revista web, para transformar la presentación de una pieza de investigación utilizando una combinación de texto, video y visualización de datos.

Este cambio tiene repercusiones de largo alcance y Schwartz, Director Administrativo de Soapbox (la consultora británica líder en comunicación de investigación) las analiza. Entre otras cosas, Schwartz explica como organizaciones de alto perfil como Chatham House y el instituto de Investigación de Políticas Públicas (IPPR) han disminuido su enfoque en publicaciones en físico y han hecho de lo digital la plataforma central de su estrategia de comunicación.⁴¹ ‘Estos implica (mucho) más que asegurarse de cargar todos los informes a la página web para que puedan descargarse fácilmente ... y significa que el contenido se carga en formato HTML, se diseña para ser modular y es, en su totalidad, compatible, incluso si es

37. Echt (2012) *Improving the quality of a think tank's publications* outlines CIPPEC's approach to quality control. Ver: [Frontify Style Guide](#).

39. Ver: Georgalakis (2015) *Never mind the X Factor this is the So What Factor*.

40. Ver: Miller (2014) *Finding Home: How The Century Foundation Took Its First Small Step Beyond the PDF*.

41. Ver: *What does the future of think tanks communications hold? A conversation with John Schwartz, Managing Director at Soapbox*

solo una oración, frase, palabra, diagrama o imagen...” En este contexto, es más importante que nunca redactar de forma clara y uniforme. El think tank podría disponer de solo un par de líneas para capturar la atención del lector.

CAJA 6. DOS TIPOS DE PUBLICACIONES: INFORMES DE POLÍTICAS Y DOCUMENTOS DE ANTECEDENTES

Las publicaciones de investigación vienen en distintas formas y tamaños, incluyendo libros, informes, documentos de antecedentes, informes de políticas y blogs. Esta nota se enfoca en dos tipos muy distintos: los informes de políticas y los documentos de antecedentes.

Informe de políticas (policy brief)

¿Qué es?

Un informe de políticas es un documento conciso e independiente (de máximo ocho páginas) que se enfoca en un asunto particular que requiere atención política. Este explica y transmite la “urgencia” del asunto y, en general, debe poderse entender sin necesidad de lecturas adicionales o conocimiento especializado.

¿Cuál es su finalidad?

Un informe de políticas presenta recomendaciones sobre (o repercusiones de) un asunto y brinda sugerencias sobre poner en marcha estas recomendaciones para lograr un cambio oportuno.

¿Cuál es el público objetivo de este tipo de publicación?

Este tipo de publicación se dirige particularmente a las personas responsables de la toma de decisiones, pero también es popular entre diversos actores, incluyendo profesionales, los medios de comunicación y el sector privado.

Documento de antecedentes (background paper)

¿Qué es?

Un documento de antecedentes es un documento flexible que brinda un canal a través del cual se pueden publicar estudios de casos y/o hallazgos preliminares. Su formato y longitud son variables y en ocasiones no se llega a publicar o lanzar.

¿Cuál es su finalidad?

Un documento de antecedentes se suele realizar para “tantear el terreno” y poder ver cuál es la reacción de las personas frente a los nuevos hallazgos de las investigaciones. Cuando se le utiliza para presentar el estudio de un caso, que se enfoca en un país en particular, puede ser particularmente útil para los especialistas del país.

¿Cuál es el público objetivo de este tipo de publicación?

Este tipo de publicación es flexible, por lo que su público objetivo puede ser diverso. Sin embargo, suele tener mayor relevancia entre los especialistas del tema, ya que se encuentran en una mejor posición para comentar los hallazgos iniciales.

¿Por qué la estrategia de comunicación es tan importante como la investigación en sí?

Lamentablemente, no es suficiente producir un buen reporte o publicación perfecta. Como lo argumenta Knezovich, “un informe de política es solo un papel, no HACE nada por sí mismo”. A pesar de ser herramientas útiles y poderosas, las publicaciones deben verse siempre dentro de un contexto y como parte de una estrategia de comunicación. Son importantes porque obligan a que el personal de investigación y de comunicaciones reflexione detenidamente sobre los aspectos específicos de cómo difundir su trabajo y que definan con claridad cuál es su percepción de éxito. En la práctica, esto involucra tomar las siguientes acciones para cada pieza de información:

- Definir un conjunto de mensajes clave.
- Mapear y entender los públicos objetivo de la organización.
- Elegir el canal correcto a través del cual se transmitirán los mensajes.
- Empaquetar el producto de manera adecuada.
- Decidir dónde, cuándo, y cuándo no lanzar una idea y exponer los mensajes clave. Esencialmente, se debe comprender que no se trata de un proceso en el que se elige una de las acciones: la influencia en políticas requiere un abordaje múltiple y constante.
- Medir el impacto con las herramientas de monitoreo, evaluación y aprendizaje.

REFERENCIAS Y LECTURAS ADICIONALES

Blenkinsop(2016) [Writing a Style Guide: What You Need to Know.](#)

Burall, S. (2019) Webinar [Public engagement – practical lessons](#)

Burnet, K. (2019) Webinar [New Approaches to Research, Audience Engagement and Impact.](#)

Broadbent, E., Moncada,A. , Echt, L., Weyrauch,V. & Mendizabal, E. (2013) [Research and policy Global Development Network Topic Guide.](#)

Cairney (2016) [Writing a policy paper and blog post.](#) Politics and Public Policy

Cairney, P. & and Kwiatkowski, R. (2017). [How to communicate effectively with policymakers: combine insights from psychology and policy studies](#), Palgrave Communications, Volume 3, Number 37.

Cassidy, C. & Ball, L. (2018) [Communications monitoring, evaluation and learning toolkit.](#)

Connery (2015) [The Digital Think Tank.](#)

Carafano (2015) [Think Tanks Aren't Going Extinct. But They Have to Evolve.](#)

Darlington (2007) [Defying gravity: why the 'submarine strategy' drags you down.](#)

Dempster (2019) [The evolution of think tank research communications: here's what I've learned.](#)

Echt (2012) [Improving the quality of a think tank's publications.](#)

Hartley (2013) [Three strikes and a blog: What to do with papers that are continually rejected.](#)

Hovland, I. (2005) [Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations.](#)

Hovland, I (2005) [Planning Tools: How to write a communications strategy.](#)

Hupfer, L. (2019) Webinar [Defining public engagement as a value of your think tank.](#)

Kern, C. (2017) [Monitoring your communications: try this.](#)

Knezovich, J. & Julian, M. (2013) [Taking think tank communications to the next level: figuring out where to begin.](#)

Nicholls, J. (2016) [From comms chaos to calm: my year-long journey.](#)

Mendizabal (2012) [Communication channels and tools for research centres.](#)

Mendizabal (2015) [Communications as an Orchestra.](#)

Mendizabal (2014) [#dhakacomms workshop: Day 1.](#)

Mendizabal (2014) [How to produce a public event?](#)

Mendizabal, E. (2014) [Communicating Complex Ideas: Translating research into practical social and policy changes.](#)

Mendizabal (2012) [A policy brief is a piece of paper. It doesn't DO anything on its own.](#)

Mewburn & Thomson (2013) [Academic blogging is part of a complex online academic attention economy, leading to unprecedented readership .](#)

Miller (2014) *Finding Home: How The Century Foundation Took Its First Small Step Beyond the PDF.*

Mollett, A., Moran, D. & Dunleavy, P. (2011) Using Twitter in university research, teaching and impact activities.

On Think Tanks section on communications.

Osterman (2013) Finding Digital Publishing Solutions for Research Organizations.

Sen (2015) Thinking strategically to ‘Catch’ the Media’s Attention.

Scott (2012) ODI’s award-winning online strategy explained.

Shrivastava (2019) Rethinking communications: How ‘ideas of scale’ could be the next leap for research groups.

Tanner (2013) Welcome to the media – these are the rules.

Scott, N. (2013) Moving beyond the report + media coverage communications model (or why Prospect’s ‘Publication of the Year’ award should be ‘Research Communications Project of the Year’).

Schwartz, J. (2015) What does the future of think tanks communications hold? A conversation with John Schwartz, Managing Director at Soapbox.

6. MODELOS DE FINANCIAMIENTO

INTRODUCCIÓN⁴²

El financiamiento es clave para todo think tank, pues afecta su sostenibilidad, la forma en que las personas trabajan y el tipo de investigación que se lleva a cabo, así como su potencial de influir sobre las políticas de manera sostenida.

Existen muchas actividades de desarrollo de capacidades que se enfocan en cómo recaudar fondos de manera efectiva, sin embargo, se ha hecho poco por sistematizar los distintos modelos de financiamiento y sus repercusiones y consecuencias sobre el rendimiento, la relevancia, la identidad y la sostenibilidad de los think tanks.

Además, los think tanks están cada vez más interesados en entender cómo desarrollar o fortalecer el apoyo local hacia su trabajo o crear nuevas fuentes de ingresos, reconociendo, muchas veces, que se apoyan demasiado en la cooperación internacional o en llevar a cabo proyectos aislados bajo un modelo de consultoría.⁴³ No obstante, son muy pocas las organizaciones o individuos en países en desarrollo los que pueden designar el tiempo y los fondos para producir y/o discutir los conocimientos existentes sobre estos asuntos.

Esta sección ayuda a sistematizar aspectos de los distintos modelos de financiamiento y analiza sus repercusiones y consecuencias. Más concretamente, busca:

- Crear conciencia sobre las distintas formas de generar y utilizar financiamiento y sus respectivas repercusiones para la organización y sus miembros; y
- Compartir ideas e innovar prácticas para la gestión de distintos modelos de financiamiento.

¿Qué es un modelo de financiamiento?

Empecemos explorando lo que es un modelo de financiamiento. Una definición útil indica que “es un abordaje metodológico e institucionalizado del desarrollo de un flujo de ingresos constante que respalde los programas y servicios principales de la organización” (Kim, Perreault y Foster, 2011). Probablemente, las partes más importantes de esta definición sean las primeras dos: un abordaje metodológico e institucionalizado.

Puede que parezca obvio, pero: ¿cuántos think tanks han desarrollado una estrategia de financiamiento firme y considerada metodológica, que guíe las labores de recaudación de fondos y asegure que exista una coherencia entre las fuentes de ingresos, la calidad de la investigación y la capacidad de influencia en políticas? ¿Las labores de recaudación de fondos suelen estar guiadas por la planificación estratégica y el pensamiento a largo plazo? ¿Qué tanto impulso interno reciben estas labores al responder a las exigencias y oportunidades externas?

De hecho, la segunda parte de la definición, un abordaje institucionalizado, resalta la conexión entre el financiamiento y la misión de la organización, a la que se busca llegar por medio de sus programas y servicios. Aquí es donde el concepto de modelo de negocios puede resultar útil, ya que el think tank necesita entender claramente qué es lo que les ofrece a los stakeholders principales (modelo de negocio) para luego detectar quién puede respaldar esta labor (modelo de financiamiento).

42. Esta sección fue desarrollada originalmente por Vanesa Weyrauch y Leandro Echt para el curso corto de “Replantear los modelos de financiamiento” de 2017 para la Escuela de On Think Tanks ([On Think Tanks School](#)) y adaptado para el School for Thinktankers.

43. Ver [On Think Series. Funding for think tanks: domestic funding](#).

¿Cómo definimos el éxito?

Acorde con la definición que hemos brindado, un modelo de financiamiento exitoso es aquel que crea un flujo sostenible de ingresos de manera que le permita trabajar por alcanzar su misión. Esta idea se puede partir en cinco componentes básicos para evaluar el grado actual de éxito:

- *Confiablez*: Los fondos que van y vienen “aleatoriamente” no ayudan a la organización en el mediano y largo plazo. Desde ese punto de vista, un crecimiento inusualmente elevado no es indicativo de tener una estrategia de financiamiento eficiente, ni el que haya alguna estacionalidad en los ingresos indica lo contrario.
- *Diversificación*: No es de sorprender que no sea recomendable poner todos los huevos en una sola canasta. Diversificar no significa solo tratar de obtener muchos donantes, sino también distintos *tipos* de donantes, de modo que el retroceso de unos no coincida con el de otros.
- *Condiciones aceptables*: Sean cuales sean las condiciones administrativas, contractuales y/o programáticas ligadas a los fondos, estas deben facilitar, de la mejor manera posible, el trabajo del think tank.
- *Independencias*: Todo modelo de financiamiento debe tener como condición básica el garantizar la independencia del think tank para regirse a sí mismo y definir su propia agenda de investigación: decidir cómo administrar la organización, sobre qué asuntos trabajar, etc.
- *Transparencias*: Una inquietud creciente respecto a los modelos de financiamiento es ser capaces de rastrear el origen de los fondos que reciben los think tanks y las condiciones principales ligadas a los mismos.

#schoolforthinktanks2021

59

Distintos modelos de financiamiento y sus repercusiones

Los think tanks han encontrado respuestas singulares para la cuestión del financiamiento. Entre las fuentes principales de fondos, los más recurrentes son el financiamiento básico y las contrataciones (y subvenciones). La combinación específica de estas fuentes y la forma en que interactúan con el trabajo del think tank será lo que defina al modelo de financiamiento.

También es importante pensar en las repercusiones de estos modelos de financiamiento sobre tres funciones que la mayoría de think tanks considera esenciales para su misión: investigación, influencia en políticas y comunicación. Además, debe considerarse las repercusiones sobre su estabilidad financiera. El primer paso para evaluar cuan apropiado es el modelo de financiamiento para la forma en que los think tanks quieren investigar, comunicarse con los stakeholders e influir en política es generar consciencia acerca de esta repercusión. De hecho, el no hacer explícitos estos vínculos y evitar hablar de ellos interfiere con la posibilidad del think tank de replantear la viabilidad y firmeza de la identidad que quiere tener (misión, objetivos, atributos y valores principales, etc.).

La siguiente tabla presenta algunas de estas consideraciones para dos modelos de financiamiento principales.

Tabla 5. Repercusiones del modelo de financiamiento

Modelo de financiamiento		Financiamiento básico	Subvenciones y contratos
Agenda de investigación		Largo plazo, agenda de investigación coherente Asuntos principales	Agenda de investigación guiada por las exigencias y generalmente dispersa. Flexibilidad de los temas, tendencias de los donantes Podría limitar el espacio que tiene el think tank para desarrollar ideas y preguntas de investigación sobre un asunto
Influencia en políticas	Permite realizar investigación relevante	Investigar sobre asuntos estratégicos y relevantes	Las tendencias que siguen los donantes internacionales no siempre están alineadas con las exigencias y prioridades locales Los contratos con el gobierno aumentan la relevancia de la investigación, pero corren el riesgo de legítimar decisiones
	Permite aprovechar las ventanas políticas	Influencia en políticas a largo plazo	Poder desarrollar de forma oportuna un proyecto que responda a un asunto emergente en la agenda política
	¿Cubre los gastos de comunicación?	Comunicaciones dentro del presupuesto organizacional	La obtención y gestión de las comunicaciones se deja a cargo de los proyectos
Personal		Permite contratar investigadores y personal de apoyo de forma permanente. La organización puede gestionar su carga de trabajo de forma más estable y certera. Los investigadores tienen más tiempo para concentrarse en la investigación.	Flexibilidad contractual y tareas múltiples (investigación, recaudación de fondos, contratación de personal) Menor sentido de pertenencia a la organización
Estabilidad financiera		Alta en el corto y mediano plazo Baja si los donantes principales se retiran	Ingresos irregulares pero las tarifas generosas dan estabilidad

Fuente: Weyrauch and Garzón de la Roza (2015)

La función de recaudación de fondos: ¿cómo y por qué organizarla?

En la mayoría de think tanks que recién empiezan, es probable encontrar dos escenarios en lo que respecta a la función de recaudación de fondos. En ambos se encuentra un grupo de investigadores de política o emprendedores que establecen la organización, generalmente alrededor de uno o dos líderes. En uno de los escenarios, el líder o los socios principales encuentran y gestionan los proyectos que llegan. El destino de la organización, a nivel de financiamiento, depende de sus conexiones e iniciativas. En el otro escenario, el mismo grupo cuenta con el respaldo de una dotación o subvención principal que viene de un solo donante. En consecuencia, la recaudación de fondos está limitada a gestionar los aspectos prácticos de la subvención y, de forma más general, la relación con el donante (basado en Telgarsky, 2002).

Algunas organizaciones pueden preservar dichos esquemas por varios años sin una iniciativa sólida de cambio. Mientras el think tank conserve a sus fundadores, socios o miembros clave, el acercamiento con los financiadores y la decisión de cómo utilizar los fondos sigue siendo manejable para este pequeño grupo. Sin embargo, si la organización crece significativamente, es probable que la función de recaudación de fondos cambie: las asignaciones de personal son más formales, los costos relacionados a las instalaciones y la administración son más considerables (p. ej. espacio de oficina, contabilidad y procedimientos legales) e incrementa el costo para el desarrollo de negocios. Por lo tanto, la organización gasta cada vez más tiempo y recursos en obtener información, redactar propuestas y recaudar fondos.

La siguiente tabla compara los sistemas de financiamiento que es probable que surjan: centralizado y descentralizado.

Tabla 6: Comparación de sistemas de financiamiento

Dimensión	Centralizado	Descentralizado
Habilidades/ profesionalismo	Mayor	Menor
Costo	Mayor	Menor
Carga administrativa	Sobre el equipo de recaudación de fondos	Sobre los investigadores sénior y líderes de programa
Constancia de la investigación	Menor. La unidad de recaudación de fondos tiene cierto nivel de autonomía para asignar oportunidades de financiamiento.	Mayor. Los investigadores controlan sus fondos y su agenda.
Equilibrio del financiamiento (en programas/temas)	Mayor	Menor (los investigadores sénior que están más calificados como recaudadores de fondos o tienen mejores conexiones tienen más beneficios: equipo y presupuesto)
Coordinación con unidades generales (Adm., Comms., etc.)	Mayor y más fácil	Menor y más aleatoria

Fuente: *Weyrauch and Garzón de la Roza (2015)*

¿Por qué replantearse el modelo de financiamiento?

Siempre van a existir, en los think tanks, tensiones y preguntas con respecto al financiamiento; sin embargo, es importante replantearse el modelo de financiamiento cada cierto tiempo. En primer lugar, esto implica la elaboración de un modelo claro y explícito para los miembros de la organización y los stakeholders relevantes y luego la reflexión al respecto. A continuación, presentamos algunas razones por las que se debe definir un modelo de financiamiento y, en base a eso, decidir los cambios que se deben realizar:

- Se asegura de que la organización cuente con un abordaje lo bastante lógico e uniforme al interior de sus operaciones y que este mantenga una comunicación clara con sus stakeholders.
- Proporciona una arquitectura que identifica las variables clave que pueden combinarse en formas singulares, es decir, una plataforma de innovación.
- Desarrolla y fortalece un vehículo para demostrar el atractivo económico de la organización, atrayendo a donantes y otros proveedores de recursos (Zott and Amit, 2010).
- Proporciona una pauta para las operaciones organizacionales en curso, incluyendo parámetros para determinar cuan apropiadas son las diversas medidas estratégicas o tácticas que la gestión podría estar considerando.
- Agiliza las modificaciones necesarias según cambian las condiciones.

Explorar vías de cambio

Cuando se buscan ideas para generar cambios en un modelo de financiamiento, lo mejor es responder a los desafíos del contexto (tanto externo como organizacional) y empezar por explorar estas cuatro vías de cambio:

Tabla 7: Preguntas y estrategias

Vía de cambio	Preguntas clave	Estrategias
Reestructurar	• ¿El think tank es capaz de respaldar sus programas y servicios principales? • ¿Cuál es la relación entre el respaldo asegurado y el trabajo que el think tank quiere realizar? • ¿Los desafíos principales del think tank están vinculados a sus programas o servicios? • ¿El think tank está manejando su estructura de costos de manera inteligente? • ¿Cómo está invirtiendo el think tank en la institución?	• Crear/eliminar/fusionar áreas • Revisar la asignación de personal/más flexibilidad y responsabilidad • Buscar asociaciones estratégicas/alianzas para enfocarse en las ventajas competitivas del think tank • Trabajar con voluntarios/pasantes/miembros de la junta • Redistribuir roles y responsabilidades (compartir el liderazgo) • Pensar en subvenciones cruzadas
Invertir en recaudación de fondos	• ¿El modelo del think tank es centralizado, descentralizado o híbrido? ¿Esto debería cambiar? • ¿Los roles y responsabilidades están claros y alineados con las capacidades y el tiempo disponible? • ¿Es suficiente la capacidad de recaudación de fondos? ¿El think tank necesita un nivel de experiencia o perfil específico? • ¿Cuáles son las etapas del ciclo de recaudación de fondos más desafiantes para la organización? • ¿El think tank cuenta con una estrategia o plan de financiamiento? ¿Monitorea y evalúa sus labores de recaudación de fondos? • ¿Existe algún actor principal que no esté involucrado actualmente con la recaudación de fondos?	• Crear una unidad de financiamiento (¿centralizado o descentralizado?) • Lograr que áreas y stakeholders internos participen (es decir, comprometer activamente a la junta). Desarrollar una comisión ad hoc externa • Contratar personas externas con experiencia para las intervenciones estratégicas • Promover el alineamiento entre las necesidades de los investigadores y los objetivos de la recaudación de fondos • Tener claros los roles y responsabilidades relacionados a la recaudación de fondos • No olvidar los incentivos (comisiones, consultoría aparte y oportunidades de nuevos cargos)
Desarrollar actividades que generen ingresos	• Las áreas/departamentos son auto sostenibles? ¿Los cubren los gastos generales? • ¿En qué es lo bastante bueno el think tank para que otros le paguen por ello? • ¿El think tank necesita asesoría para presupuestar diligentemente nuevos tipos de actividades? • ¿Hay un mercado para el think tank que este aún no haya detectado? • ¿El think tank cuenta con personal con energía para los negocios?	• Desarrollar una empresa o consultora con fines de lucro • Crear una fundación/establecer un fondo • Vender servicios en los que el think tank es bueno (capacitación, organización de eventos, comunicaciones, etc.) • Alquilar espacios/bienes • Desarrollar escenarios presupuestarios cuidadosamente • Consultar con personas con experiencia empresarial • Considerar las repercusiones sobre la imagen y reputación de la organización
Aprovechar los recursos locales	• ¿Cuál es la situación actual en el país en lo que respecta a donantes extranjeros? • ¿Cómo ha evolucionado el ambiente político y cómo afecta esto las fuentes existentes y potenciales? • ¿Cómo influye la normativa sobre la tributación y el apoyo del sector privado? • ¿Cuán emprendedora es la organización al buscar nuevos financiamientos? • ¿Cómo puede desarrollar el think tank una cultura de “start-up” que le ayude a encontrar nuevas fuentes de financiamiento?	• Contactar agencias públicas (diseño, implementación y evaluación de políticas) • Lograr la participación del sector privado y de filántropos • Desarrollar un consorcio de empresas que apoyen la investigación y los asuntos principales • Organizar eventos de recaudación de fondos

#schoolforthinktanners2021

63

REFERENCIAS Y LECTURAS ADICIONALES

Cahyo Edi, Echt (2016) Unraveling Think Tanks' Business Models.

Gobal Development Network GDN Toolkit: Proposal writing and fundraising.

Kim, P., Perreault, G., & Foster, W. (2011) Finding Your Funding Model: A Practical Approach to Nonprofit Sustainability. Bridgespan group, Boston.

Levine, R. (2019) Webinar: The think tank-funder relationship.

Telgarsky, J. (2012) Financial Management: Sustainability and Accountability.
In: Struyk, R. (2012) Managing Think Tanks: A practical guide for maturing organisations.

Mendizabal (2010) On the business model and how this affects what think tanks do.

Ralphs, G (2011). Thinking through Business Models. Reflections on Business Models for Think Tanks in East and West Africa.

On Think Tanks section on funding for think tanks.

The Open Think Tank Knowledge Platform. How to develop a business plan and what it should entail.

Zott, C. and Amit, R. (2010). Designing your future business model: An activity system perspective., Working Paper WP-781. IESE Business School.