



PROGRAMA INTERUNIVERSITARIO de HISTORIA POLÍTICA

institutos de investigación de políticas en los países en desarrollo

Por Miguel Braun, Mariana Chudnovsky,
Nicolás Ducoté y Vanesa Weyrauch

Lejos de “*Thinktanklandia*”: los institutos de investigación de políticas en los países en desarrollo¹

Por Miguel Braun, Mariana Chudnovsky, Nicolás Ducoté y Vanesa Weyrauch

Introducción

En *Thinktanklandia*, los responsables de formular políticas están convencidos acerca de la necesidad y el valor de la investigación como guía en la toma de decisiones sobre políticas y con frecuencia consultan a expertos acerca de los diferentes temas para asegurarse de que están escogiendo la mejor entre las diferentes opciones de política posibles. Por lo tanto existen mecanismos abiertos, frecuentes y públicos para que los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil que producen o cuentan con investigaciones y evidencia participen en los procesos de formulación de políticas. Estos pasan a establecer un diálogo fructífero con los formuladores las políticas acerca de los pros y contras de las decisiones en materia de política dentro de una amplia y diversa agenda de temas sociales, políticos y económicos. Cada vez que surge un problema social, los formuladores de políticas cuentan con un conjunto determinado de recursos a explotar (tiempo, dinero, conocimiento, redes, tecnología, etc.) para asegurarse de que podrán identificar y aplicar la solución correcta, respaldados por el consenso de todos los grupos afectados, luego de haberse llevado a cabo un amplio debate y análisis.

Si bien las instituciones de investigación de políticas (IIP) en *Thinktanklandia* cuentan con oportunidades concretas para presentar sus propuestas, y son a menudo requeridas por los que toman las decisiones para que los asesoren en materia de políticas, este escenario no es del todo perfecto. Aún tienen la necesidad de convencer a los que toman las decisiones, a los donantes y a los medios de comunicación de que producen y difunden una investigación que habrá de provocar un impacto positivo en la política. De esta forma, necesitan afinar sus capacidades internas y concentrar sus esfuerzos en perfeccionar las herramientas que les permitan mejorar la calidad y pertinencia de la investigación a modo de presentar propuestas de políticas que aborden específicamente los problemas enfrentados por los encargados de formularlas. Las IIP también tienen ante sí el desafío de idear incentivos internos para fomentar una mayor interacción entre sus investigadores y los responsables de formular políticas, así como de mejorar la forma en que difunden los resultados de la investigación, utilizando herramientas creativas, convincentes y atractivas, y dirigiéndose a un público diverso. Con tantas áreas para mejorar, ¿se encontrarán realmente en *Thinktanklandia*?

De hecho, las IIP en los países en desarrollo probablemente continúan creyéndolo así. Un estudio comparativo de IIP en Asia, África, Europa del Este/CEI y América Latina realizado por los autores con el apoyo de la Red para el Desarrollo Global (GDN, por sus siglas en inglés) revela lo profundamente complejo que resulta detectar qué es lo que estas organizaciones deben hacer para mejorar su impacto sobre las políticas. Enfrentadas a contextos caracterizados por la inestabilidad política, económica y social, una alta rotación a nivel de los responsables de formular políticas, la falta de mecanismos institucionalizados para la interacción entre la

¹ Este análisis fue elaborado como parte del Proyecto de Investigación Global “Acortando la Brecha entre la Investigación y las Políticas organizado por el Global Development Network. (GDN).

sociedad civil y el Estado, la corrupción, poca demanda para la investigación y escasa capacidad gubernamental, también deben hacer frente al desafío planteado por varias limitaciones internas que exigen su atención y energía. La necesidad de asegurar constantemente el financiamiento para mantener las áreas de trabajo, la tensión de trabajar con el Estado sin perder independencia, y el desafío de sobrevivir a entornos cambiantes e inestables sin perder el foco ni la práctica, son algunos de los temas que tienen en mente los directores de las IIP cuando intentan determinar cómo mejorar la forma en que la organización influye sobre las políticas públicas.

El documento se organiza de la siguiente forma. En la Sección 1 presentamos los antecedentes del estudio: explicamos la metodología empleada y sus limitaciones; luego introducimos el marco analítico utilizado para estudiar las IIP, incluyendo las variables endógenas y exógenas que afectan la influencia de las IIP sobre las políticas. En la Sección 2 presentamos los resultados del estudio comparativo dividido en dos secciones: variables endógenas y exógenas.

Sección I: Antecedentes del estudio

1.1 Metodología

Este estudio constituyó parte de los estudios de la Red de Desarrollo Global (GDN) sobre “Acortando la brecha entre la investigación y las políticas². El propósito del proyecto era llevar a cabo un estudio internacional para detectar cuáles son los factores principales que contribuyen a que las instituciones de investigación de política (IIP) influyan en la formulación de políticas a través del uso de la investigación. El objetivo era en primer lugar identificar los institutos exitosos y luego analizar detenidamente su desempeño organizacional para poder detectar cuáles son los factores que resultan más importantes en el proceso largo, difícil y caótico de acortar la brecha existente entre la investigación y las políticas.

En base a la consulta con expertos de las diferentes regiones, seleccionamos 18 IIP las cuales fueron sometidas a un estudio a fondo acerca de cómo llevan adelante la investigación y cómo la utilizan para influir en la formulación de políticas, a través de entrevistas personales con la gerencia y el personal, y con actores externos, análisis de material documental y fuentes secundarias, y estudio de materiales de comunicación.

EN AMÉRICA LATINA: Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL) de Argentina, Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) de Perú, Centro de Estudios Públicos (CEP) de Chile, Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (Fedesarrollo) de Colombia, y el Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS) de Argentina.

EN ÁFRICA: Fundación de Investigación Económica y Social (ESRF) de Tanzania, Centro para el Análisis de Políticas (CEPA) de Ghana, Unidad de Investigación de la Política Económica de Namibia (NEPRU), Instituto de Kenya para la Investigación y el Análisis de Políticas Públicas (KIPPRA) de Kenya³, y el Instituto de Investigación Social, Estadística y Económica (ISSER) de Ghana.

² Por más información acerca de estos estudios, visitar http://www.gdnet.org/middle.php?primary_link_id=3&secondary_link_id=13.

³ Estos tres primeros estudios fueron llevados a cabo por KIPPRA y – debido a restricciones presupuestarias – no siguieron la misma metodología utilizada por todos los demás: excepto en el caso

EN ASIA: Instituto de Ciencias Sociales (ISS) de India, Instituto de Política de Desarrollo Sostenible (SDPI) de Pakistán, y el Centro para el Diálogo de Políticas (CPD) de Bangladesh.

EN EUROPA DEL ESTE/CEI: Centro Internacional para Estudios de Políticas (ICPS) de Ucrania, Centro de Políticas Públicas Providus de Latvia, Instituto para Privatización y Gestión (IPM) de Bielorrusia, Instituto de Economía Urbana (IUE) de Rusia, y el Centro de Investigación Económica (CER) de Uzbekistán.

Historias breves del impacto sobre las políticas (extraídas de estudios de caso)

GRADE y la calidad de la educación en Perú: influencia en el contenido de la política

“Desde 1987 los investigadores de GRADE realizaban investigaciones sobre temas educativos. Específicamente, en 1998 comenzaron a trabajar como unidad de asesoramiento externo para el Ministerio de Educación de Perú. Decidieron conformar un equipo local integrado por asesores y especialistas nacionales e internacionales.

La tarea consistía en contribuir a elaborar una sección en una nueva Ley de Educación. Los datos presentados por GRADE convencieron a los miembros del Congreso de que uno de los elementos claves de la nueva Ley debía ser la calidad de la educación y la igualdad de oportunidades educativas. La Ley ponía énfasis en que para mejorar la calidad de los resultados educativos era importante procurar la igualdad de oportunidades para todos los niños. El consultor (de GRADE) sugirió la creación de un nuevo instituto para evaluar diversos aspectos relacionados con esto, que recomendase políticas en base a datos. Como resultado de esto, el nuevo proyecto de Ley incluyó un artículo para la creación de un Instituto Nacional de Evaluación y Acreditación.

La influencia ejercida por el GRADE en esta área es el resultado de todo un *corpus* de investigación que logró un cambio a nivel legislativo. El informe final de la investigación incluyó propuestas específicas de reforma que pasaron a formar parte de la Nueva Ley de Educación. En julio de 2003, se aprobó la Ley con el nombre de *Ley General de Educación (Ley 18044)*, incluyendo medidas para el establecimiento y distribución de responsabilidades para el Instituto de Evaluación, Acreditación y Certificación propuesto.”

del propio instituto, fueron elaborados sin realizarse entrevistas cara a cara ni visitar a la organización. Estos estudios de caso no son tan complejos ni ricos como el resto y fueron utilizados solo parcialmente en los esfuerzos por realizar análisis comparativos.

El SDPI y su impacto en la formulación de políticas: una nueva Ley sobre derechos de patente y propiedad en Pakistán

“El SDPI comenzó el trabajo de incidencia sobre problemas relacionados con derechos de patente y de propiedad en el marco del acuerdo sobre los aspectos de los derechos de propiedad intelectual relacionados con el comercio (TRIP) de la OMC. El SDPI brindó asesoramiento en materia de política sobre el Artículo 27.3(b) del TRIP, recomendando la redacción de una nueva Ley. Se proporcionó literatura sobre el TRIP y los derechos de propiedad intelectual al Ministro de Agricultura, con respecto al tema de la Patente sobre el Arroz Basmati, lo cual este apreció especialmente en una carta enviada al SDPI. Se celebraron numerosas reuniones con el Ministerio de Agricultura para discutir estos temas detalladamente. El Ministerio, luego de recibir los aportes del SDPI, decidió no seguir el procedimiento de la Unión para la Protección de Variedades Vegetales (que incluye a 37 países desarrollados con la finalidad de proteger los intereses de sus obtentores vegetales) y en su lugar solicitó aportes del SDPI para un nuevo proyecto de ley orientado a los derechos de los agricultores. En consecuencia, la posición adoptada por el Gobierno de Pakistán acerca de los temas relacionados con patentes y derechos de propiedad fue exactamente la que el SDPI había defendido. El SDPI ha incluso reunido a una serie de actores de la sociedad civil local así como también de Bangladesh, Sri Lanka, Nepal, Bhután, Reino Unido y Filipinas para comparar y evaluar los proyectos de ley sobre mejoramiento vegetal (PBR, por sus siglas en inglés). Un taller organizado por SDPI a este respecto concluyó con una conferencia de prensa conjunta donde los participantes declararon unánimemente “no a las patentes sobre las formas de vida”.

El ISSER y su esclarecimiento de la agenda de políticas sobre el VIH/SIDA

“Al trabajar en torno a las Dimensiones Sociales del Proyecto sobre la Infección por VIH/SIDA en la década del '90, el ISSER fue pionero del trabajo sobre VIH/SIDA en Ghana luego de registrarse el primer caso de SIDA en el país en 1986. Los investigadores del ISSER realizaron cierta cantidad de investigaciones acerca de los aspectos socio-conductuales de la enfermedad en el país. La tarea inicial del proyecto consistía en analizar la viabilidad de realizar investigaciones en materia de sexualidad en un escenario africano. En esa época, existía la necesidad urgente de comprender la conducta sexual de los africanos, incluyendo la de los ghaneses, ya que la literatura acerca del tema era muy escasa. La conclusión de la investigación fue que resultaba posible llevar a cabo un estudio acerca de cadenas sexuales en Ghana y obtener resultados confiables. Esto fue seguido de un estudio de mayor alcance del cual se obtuvo un amplio panorama de las actitudes, conducta y prácticas de los ghaneses que los podrían predisponer a contraer la enfermedad. A partir de este estudio se investigaron más a fondo temas específicos relacionados con el VIH/SIDA. Entre los estudios emprendidos se incluyeron los siguientes: *El control de la mujer ghanesa sobre su sexualidad; Los mecanismos de defensa de hogares con personas con SIDA; Jóvenes que no asisten a la escuela/de la calle y el VIH/SIDA; Mujeres comerciantes itinerantes y el VIH/SIDA; Camioneros que recorren largas distancias y el VIH/SIDA; La migración y el VIH/SIDA; Manejo del SIDA por parte de los Trabajadores de la Salud; Resistencia/reacción lenta al cambio de conducta sexual en la era del VIH/SIDA.*

Los resultados obtenidos a partir de la mayoría de estos estudios han sido publicados en revistas internacionales y los hallazgos sirvieron como información para la elaboración de un Plan Estratégico y Documento de Política para el VIH/SIDA en Ghana en el año 2000. La mayoría de estas investigaciones recibieron financiamiento externo y algunos investigadores continúan siendo llamados a desempeñar funciones de asesoramiento y otras funciones relacionadas con el VIH/SIDA por parte de ministerios, departamentos y organismos del gobierno y otras organizaciones. El Marco Estratégico para el VIH/SIDA de Ghana (2001-2005), inspirado en la estrategia para la reducción de la pobreza de Ghana (GPRS) también contó con aportes de la investigación realizada por ISSER. Este plan se formuló en base a la relevancia de esta enfermedad para el desarrollo, y a una respuesta multisectorial y multidisciplinaria, proporcionando lineamientos amplios para los ministerios, departamentos y organismos gubernamentales del sector, asambleas de distrito, el sector privado y la sociedad civil en general para el desarrollo de planes y actividades concretas sobre el VIH/SIDA según lo determinaran las propias necesidades específicas.

2. Modelo Propuesto

Proponemos la observación de dos tipos de variables: 1) **variables endógenas**, que constituyen aquellas características internas principales que reflejan la identidad, gestión, objetivos y actividades de la organización, y se hallan directamente bajo el control de la IIP; y 2) **variables exógenas**, que implican aquellos factores externos que las IIP no pueden controlar directamente pero que pueden ya sea obstaculizar o facilitar sus posibilidades de provocar un impacto sobre las políticas.

Aunque en algunos casos puede ser discutible si una variable se halla o no directamente bajo el control de la organización (como el financiamiento), estos tipos ideales nos permitirán distinguir más claramente las características organizacionales sobre las que las IIP pueden tener un impacto directo para aumentar así su capacidad en lo referente a influir en las políticas desde

contextos externos. Estos últimos deben ser comprendidos con claridad para que se puedan fijar metas realistas con respecto al impacto en las políticas pero no pueden ser alterados de forma inmediata por las operaciones de la IIP.

2.1 Variables endógenas

Hemos dividido estas variables endógenas en tres corrientes principales: 1) gestión institucional; 2) gestión de la investigación; y 3) estrategias de comunicación.

1) Liderazgo y gestión institucional

La forma en que los fundadores y líderes de las IIP definen y redefinen sus objetivos y administran por consiguiente los recursos para alcanzar las metas establecidas puede vincularse directamente con la eficacia en lo referente a lograr una influencia a largo plazo en las políticas. La forma de tomar decisiones y qué decisiones se toman detrás de la creación y desarrollo del instituto, quién establece los objetivos primordiales y de qué forma, y cuáles son las políticas, procedimientos y recursos internos que permitirán una coordinación eficaz para el impacto sobre las políticas, son todas cuestiones clave para las IIP y pueden llegar a afectar su capacidad en lo referente al impacto en las políticas.

Analizaremos tres aspectos importantes de la gestión institucional:

1.1 Gobierno organizacional

1.2 Financiamiento

1.3 Recursos humanos

2) Gestión de la investigación

La investigación se analizó en base a las características de la propia investigación y a cómo las IIP seleccionan, llevan a cabo y utilizan la investigación por diferentes motivos y con objetivos diversos, no solo de acuerdo con las etapas de las políticas, sino también en base a la forma en la que evolucionan internamente (cambios en el perfil de los investigadores, cambios a nivel del financiamiento, etc.). Analizamos cómo las IIP gestionan la investigación teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

2.1 Selección de los temas de investigación

2.2 Proceso de investigación

2.3 Características de la investigación

3) Comunicación

Intentamos detectar cómo las comunicaciones ayudan a acortar la brecha existente entre la investigación y las políticas, analizando las siguientes variables:

3.1 Estrategias y herramientas para la comunicación institucional

3.2 Estrategias y herramientas para la difusión de la investigación

3.3 Relaciones con los responsables de formular políticas

3.4 Relaciones con otros actores importantes

2.2 Variables exógenas

Las variables exógenas incluyen todos los factores externos que se encuentran fuera del control directo de las IIP y que afectan a su entorno operativo, ya sea positiva o negativamente, en diferentes niveles y grados. Según lo manifestado por Court y Young, los datos obtenidos de la literatura y de la comparación de 50 estudios de caso sobre investigación y políticas señalan claramente que el contexto político es muy importante – con frecuencia lo más importante – en lo que refiere a afectar el grado en que la investigación influye en las políticas.

La complejidad y variedad de contextos, junto con el enfoque central del proyecto acerca de realizar un análisis institucional de las IIP, nos han llevado a sintetizar los temas relacionados con el contexto en estos dos tipos de variables:

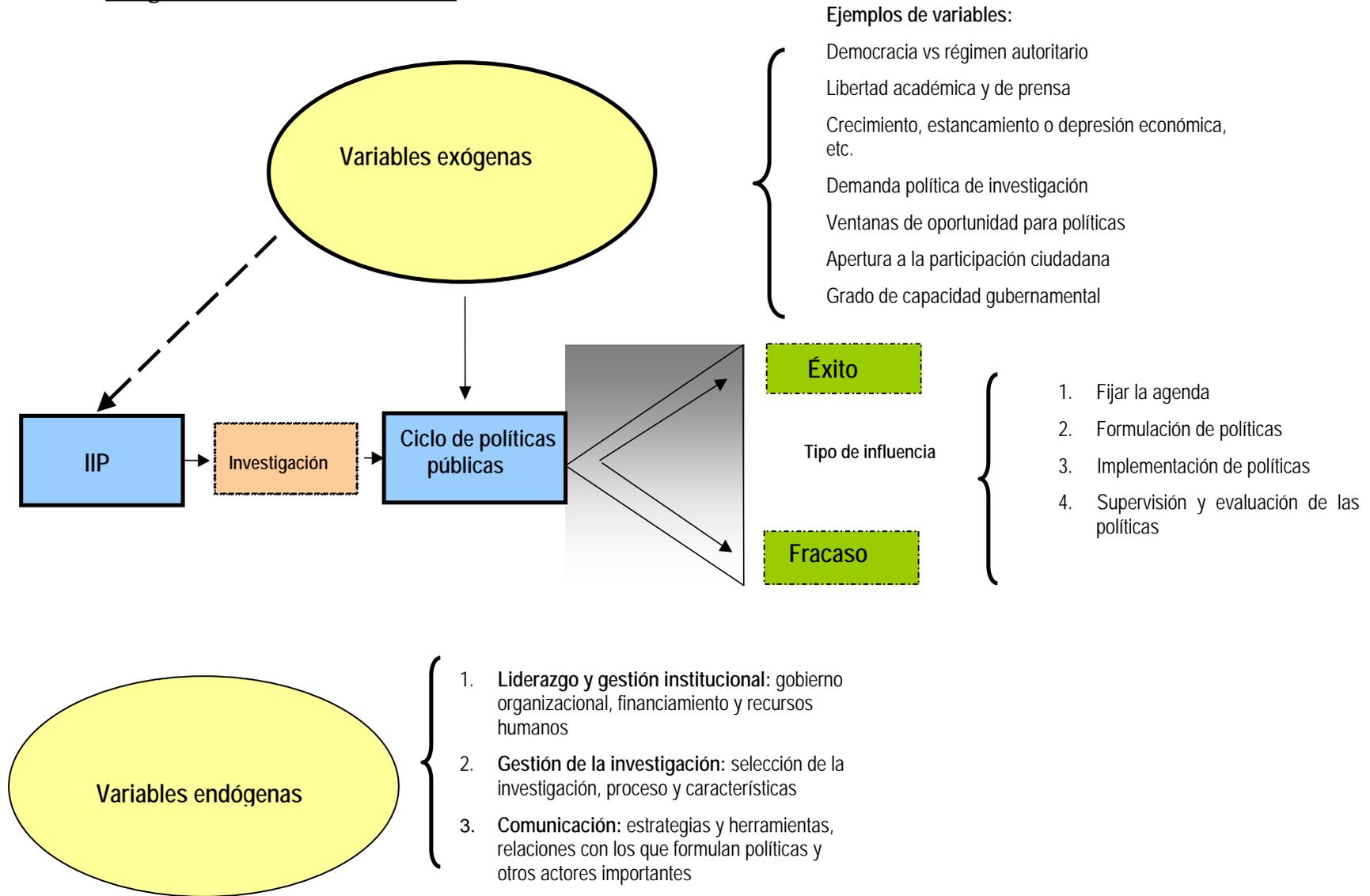
A) VARIABLES ESTRUCTURALES, MACRO-POLÍTICAS Y ECONÓMICAS, que fijan límites “estrictos” al objetivo que las IIP pueden aspirar a alcanzar. Estos límites contextuales son el resultado de la realidad social, económica y política de los países donde operan los *think tanks*. Así, estas variables fijan límites viables a los objetivos que los *think tanks* pueden perseguir. Un ejemplo es el sistema federal contra el sistema unitario.

B) VARIABLES POLÍTICO-INSTITUCIONALES, que dentro de los límites “macro” de viabilidad mencionados anteriormente determinan la posibilidad de tener una mayor o menor influencia sobre las políticas, dependiendo de los procesos políticos a nivel nacional que conducen a la construcción de la agenda gubernamental (representando ciertas preferencias sobre otras). Es decir, este conjunto de variables asigna probabilidades diferenciales para que los *think tanks* alcancen sus objetivos dentro de los límites de lo que resulta viable.

Las siguientes se consideraron entre las variables clave que podrían provocar un impacto directo en la forma en que las IIP influyen en las políticas:

- Existencia de demanda política para la investigación
- Apertura a la participación ciudadana
- Ventanas de oportunidad para que las IIP tengan un impacto sobre las políticas (crisis económica, política o social, gobierno nuevo, etc.)
- Grado de capacidad gubernamental.

Diagrama 1: El marco analítico



Sección 2: Resultados del estudio comparativo de las IIP

En *Thinktanklandia*, las IIP pueden establecer y supervisar el logro de objetivos claros y definidos referentes al impacto en las políticas a través del uso de los resultados objetivos de la investigación. En contraste, los estudios de caso llevados a cabo sobre las IIP en los países en desarrollo revelan que estas funcionan más como malabaristas que como estrategias y planificadores. Al operar en un entorno complejo y constantemente cambiante, se ven forzadas continuamente a evaluar y reevaluar dónde y cómo invertir sus recursos (experiencia y conocimiento, reputación, tiempo, fondos, investigadores y liderazgo) para detectar los puntos de acceso más apropiados en un proceso caótico e impredecible de formulación de políticas. Además, todos estos recursos son difíciles de obtener y retener; de allí la presión por encontrar el equilibrio adecuado para jugar el juego sin perder ninguno – y todo esto dentro de un entorno de políticas caracterizado con frecuencia por procesos nada transparentes y cerrados.

El análisis comparativo de las variables endógenas y exógenas en los 18 estudios de caso nos permitió detectar aquellas que aparecían con mayor frecuencia como factores explicativos que facilitaban u obstaculizaban el potencial de las IIP para tener un impacto exitoso en las políticas.

2.1 Variables endógenas

La capacidad de las IIP para participar en esfuerzos orientados a la formulación de políticas depende en gran medida de algunas características específicas de su estructura organizacional e institucional. Algunas características (orígenes, liderazgo, proceso de investigación, recursos humanos y financieros, redes, entre otras) configuran sus capacidades organizacionales y, como resultado, sus posibilidades de provocar un impacto en las políticas. Algunas características son cruciales para entender cómo estos institutos se las han arreglado para ejercer influencia sobre las políticas.

El primer elemento básico compartido por la mayoría de las IIP que hemos analizado es la forma de conformación de estas organizaciones. De hecho, los **ORÍGENES** (quién las fundó y por qué) tienen consecuencias tanto internas como externas. Internamente, los fundadores pueden suministrar a estas organizaciones los recursos financieros y humanos necesarios, así como la experiencia y los conocimientos prácticos, para ayudarlas a diseñar un camino institucional para sobrevivir y crecer en los entornos bastante volátiles que caracterizan a los países en desarrollo. Externamente, el respaldo de individuos y/u organizaciones gubernamentales y no gubernamentales con legitimidad o peso en el espacio público ayuda a las IIP a posicionarse como instituciones creíbles y sólidas que intentan mejorar las políticas públicas. Los fundadores de alto prestigio también pueden funcionar como garantía y expresión de una necesidad explícita de promover una investigación y análisis de políticas sistemático e independiente. En muchos casos, otro aporte crucial de los fundadores es que con mucha frecuencia traen sus propios contactos a la organización, contribuyendo así a construir y enriquecer el panel de responsables de formular políticas y otros actores relevantes con los cuales interactuar.

En relación a este factor se encuentra la importancia de construir y mantener una sólida **REPUTACIÓN** en torno a la propia institución, así como a sus especialistas e investigación. Esto implica realizar esfuerzos explícitos e intencionales por comunicar aquellas características de

la organización que transmiten confiabilidad, neutralidad, independencia, apartidismo y calidad.

Un tercer factor importante es que las IIP exitosas han asegurado una **ESTRECHA RELACIÓN CON LOS RESPONSABLES DE FORMULAR POLÍTICAS** para aumentar su influencia en el proceso de formulación de políticas. En la mayor parte de los casos, la capacidad de llegar hasta los responsables de formular políticas con resultados de investigación y propuestas se encuentra estrechamente vinculada a la habilidad de generar consenso en torno a los objetivos, actividades y propuestas del instituto entre otros actores clave que influyen en los procesos de formulación de políticas.

El grado de institucionalización de los flujos de información entre las IIP y los responsables de formular políticas varía entre los casos seleccionados. Muchos institutos han desarrollado **diversos mecanismos institucionalizados para asegurar una estrecha relación con el gobierno** que implican la importancia otorgada a llegar constantemente a los responsables de formular políticas como los que siguen a continuación:

- Incorporación de los responsables de formular políticas a los proyectos de investigación o a los investigadores en los proyectos del gobierno.
- Otorgar oportunidades a los responsables de formular políticas de extender su visibilidad: invitar a los responsables de formular políticas a participar en eventos como seminarios, talleres y debates ha demostrado ser un mecanismo muy efectivo para desarrollar y fortalecer relaciones.
- Reuniones personales con los responsables de formular políticas que influyen en otros grupos.
- Desarrollo de herramientas de comunicación específicas tales como informes de política o documentos resumidos con uso de un lenguaje no técnico.
- Adjudicar la responsabilidad de coordinar lazos con otros responsables de formular políticas a una unidad específica: por ejemplo, ESRF-Tanzania cuenta con una oficina para la coordinación de investigaciones a través de la cual se maneja la interacción con el gobierno.
- Detección de puntos de acceso a las estructuras gubernamentales: con un conocimiento implícito de la importancia que cobra la percepción de los responsables de formular políticas acerca del papel desempeñado por la investigación, algunas instituciones han forjado sólidas relaciones con aquellos organismos que se muestran más receptivos a la investigación.
- Inclusión de ex funcionarios públicos como parte del personal de investigación: esta es una práctica común que asegura el acceso a los responsables de formular políticas con los cuales el personal actual solía trabajar.
- Aprovechar la rotación a nivel de los responsables de formular políticas: los cambios en los cargos de gobierno representan nuevas oportunidades de influencia para las IIP.

Las IIP también construyen **REDES** perdurables e intercambian relaciones no solo con actores sociales y políticos importantes sino también con instituciones clave. La participación en redes nacionales e internacionales es uno de los mecanismos más efectivos de asegurar un mayor apoyo y alcance. De hecho, las redes y alianzas sirven como multiplicadores de los mensajes clave de los institutos. Es importante destacar que las alianzas que fortalecen la capacidad de la organización para influir en la formulación de políticas se hallan minuciosamente planificadas y desarrolladas. Por ejemplo, en lo referente a cuestiones de alianzas estratégicas y sociedades, la decisión del CELS-Argentina de trabajar conjuntamente

con otras organizaciones de la sociedad civil en un proyecto específico se encuentra estrechamente relacionada con la evaluación realizada acerca de la posibilidad de aumentar su capacidad de influir en las políticas dentro de esa área. La protección de su imagen pública ayuda al CELS a determinar cuáles son las organizaciones con las cuales es posible la cooperación.

Un quinto elemento con referencia a las IIP radica en el peso de sus **DIRECTORIOS** y en el papel estratégico que estos desempeñan en la planificación y orientación de las instituciones. Los **DIRECTORIOS** no son meramente instancias formales incluidas en los estatutos reguladores; estos están integrados por miembros clave, reconocidos en y representativos de sus respectivos países. Igualmente, los miembros desempeñan un papel primordial de liderazgo hacia el interior de los institutos al tiempo que actúan como un puente hacia el exterior: permiten abrir y afirmar mecanismos de influencia para el instituto, respaldando sus acciones con cierto grado de su propia credibilidad o facilitando el acceso a los responsables de formular políticas o grupos con peso político o económico. El directorio también puede mejorar la detección y selección de áreas prioritarias para la investigación y otras actividades, ayudando a las instituciones a descifrar mejor las futuras necesidades en materia de política y promoviendo la institucionalización del uso de la investigación en la formulación de políticas en general.

Las IIP latinoamericanas cuentan con una presencia importante de empresarios en sus Directorios (FIEL, CEP y FEDESARROLLO). Son ellos quienes contribuyen a establecer lineamientos generales y actividades prioritarias para las instituciones y, en algunos casos, solicitan que se realicen ciertos estudios específicos. Los Directorios de FIEL y CEP albergan a los mayores grupos económicos en sus respectivos países. Las IIP latinoamericanas también se asemejan en que sus miembros (ya sea investigadores o ejecutivos del Directorio en cualquier momento) participan destacadamente en los diferentes gobiernos nacionales, especialmente en áreas relacionadas con la política y la planificación económica. La detección de estos factores nos lleva a subrayar que la clase empresarial es un actor estratégico en la formulación de políticas en América Latina y a afirmar que el vínculo entre las IIP y la administración pública no debe disociarse de la influencia que ejercen sobre la política.

El asesoramiento y liderazgo del directorio se halla generalmente complementado con un sólido y comprometido **EQUIPO GERENCIAL**. De hecho, aunque no siempre lo expresaron explícitamente las instituciones estudiadas, se puede afirmar que un manejo y liderazgo eficaces se convierten en una precondition para el logro de otros factores endógenos clave como el financiamiento diversificado e institucional, la selección de una agenda estratégica y políticamente relevante, y el asegurar el conocimiento de las necesidades y preferencias de los responsables de formular políticas así como el acceso a los mismos.

No podemos dejar de destacar un séptimo factor acerca de las IIP; a saber, la importancia de contar con **FUENTES DE FINANCIAMIENTO SÓLIDAS Y DIVERSIFICADAS**, siendo incluso mejor si se cuenta con una mayor flexibilidad de aplicación de dichos fondos para lograr la influencia política. Resulta claro que los recursos financieros de las IIP constituyen un aspecto crucial de su capacidad organizacional y de sus posibilidades de abocarse a la incidencia política dado que un financiamiento sostenido se halla unido a la supervivencia y al desarrollo de la experiencia. El asegurar los fondos necesarios para llevar adelante proyectos y programas no solo se relaciona estrechamente con la sustentabilidad organizacional sino que también produce un impacto sobre el grado de independencia ante los temas seleccionados, la duración y el alcance de los procesos de influencia, la motivación

y retención de investigadores, etc. La mayoría de las IIP buscan combinar los intereses del instituto, las preferencias de los investigadores y el financiamiento disponible cuando se trata de seleccionar los temas de investigación.

El **financiamiento institucional** presenta varias ventajas: 1) permite una planificación estratégica a largo plazo y la anticipación de futuros temas cruciales; 2) permite una continuidad temática; 3) permite aprovechar las oportunidades coyunturales cuando surgen ventanas de oportunidad aún cuando estas no correspondan a un proyecto planificado; 4) la institución puede desarrollar y mantener la experiencia acerca de ciertos temas con el transcurso del tiempo y asegurar la participación en procesos de política a largo plazo; 5) puede adjudicarse al lanzamiento de esfuerzos en materia de comunicación e incidencia y a mantener publicaciones periódicas esperadas por actores relevantes.

El **financiamiento diversificado** contribuye a la eficacia de la IIP en lograr un impacto sobre las políticas debido a que permite una sustentabilidad (y las consiguientes líneas constantes de investigación y experiencia, y la capacidad de adaptarse a escenarios volátiles) y también ayuda a transmitir que la organización es independiente y no responde a una o dos partes interesadas relevantes (este atributo es clave para forjar la reputación de la IIP).

Mecanismos alternativos para generar fondos discrecionales

El ICPS-Ucrania cuenta con una combinación de contratos a largo y corto plazo, siendo que la mayoría de los trabajos comerciales llevan varios meses, mientras que los proyectos para las instituciones internacionales pueden ser a largo plazo y estar constituidos por varias fases. Debido a los ingresos que es capaz de procurar, sumado a una subvención institucional otorgada por el OSI, el ICPS no tiene que hacer frente a la inestabilidad, limitaciones de tiempo, o a la imposibilidad de aspirar a temas de investigación de acuerdo con sus intereses.

En esos mismos términos, el IUE-Rusia ha incorporado mecanismos a los contratos celebrados con sus clientes que permiten generar ciertos recursos indirectos para el desarrollo institucional. Esto constituye un fondo o reserva de la institución del cual, luego de una meticulosa reflexión, se destinan recursos para el financiamiento de varias necesidades institucionales, incluyendo las investigaciones que presentan un interés potencial para las actividades futuras del IUE.

Providus-Latvia complementa el financiamiento obtenido de proyectos centrales de investigación con los ingresos generados por proyectos de asesoramiento encargados por instituciones gubernamentales o no gubernamentales. Si bien desde el punto de vista financiero es ampliamente dependiente de sus proyectos y consultorías, que típicamente constituyen fuentes de financiamiento a corto plazo, Providus también cuenta actualmente con un amortiguador para su seguridad: la donación de la Fundación Soros, que apoya las actividades a mediano plazo de la institución.

Otro factor endógeno a destacar se relaciona con el **PERFIL DE LOS RECURSOS HUMANOS** que conforman los equipos de trabajo. Si bien el contar con investigadores calificados aparece como una condición *sine qua non* para este tipo de organizaciones, lo que parece ayudar a las IIP a alcanzar de mejor forma sus objetivos en materia de política en la mayoría de los casos es que muchos o algunos miembros del personal han ocupado cargos a nivel de gobierno, participan o han participado en comisiones gubernamentales o grupos de

trabajo, son capaces de llevar a cabo una investigación conjunta con los responsables de formular políticas, o cuentan con una red o contactos directos en el gobierno.

Otro prerrequisito básico para la existencia misma de las IIP es la **CALIDAD DE SU INVESTIGACIÓN**. Esto demuestra ser esencial para que las IIP logren ejercer influencia en la política. Todos los institutos buscan establecer mecanismos de control de calidad para los resultados de su investigación.

Varios factores tomados en conjunto logran generar calidad y credibilidad para los resultados de la investigación. El primer factor a considerarse es la **IMPORTANCIA DE LAS POLÍTICAS** de la investigación. Aparecen diferencias en relación a lo que se define como significativo para cada país y región, de acuerdo con las realidades internas específicas, las perspectivas de los donantes, gobiernos, investigadores y partes interesadas; pero en cada caso individual los temas investigados son significativos e importantes para el contexto específico de cada instituto de investigación de política. Un segundo factor es la **CONTINUIDAD Y ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN** con el transcurso del tiempo. Las IIP analizadas desarrollaron un corpus de investigación con el paso del tiempo, especializándose en áreas particulares y confiándose en su importancia a largo o corto plazo. La percepción de la investigación como un proceso interminable aumenta el potencial de que la investigación producida y las propuestas basadas en esta investigación incorporen aspectos relacionados con las políticas como ser la importancia, la viabilidad, etc.

Un tercer elemento observado con respecto a la investigación fue la capacidad de las IIP para idear una **AGENDA ESTRATÉGICA DE INVESTIGACIÓN** en la que se lograron anticipar los temas que cobrarían importancia con el paso del tiempo. De esta forma, emprendieron un desarrollo temprano de líneas prospectivas de investigación, abordando temas en cuestión.

El vínculo entre el financiamiento y una agenda de investigación a largo plazo

Las posibilidades de trabajar con un alcance a mediano o largo plazo dependen de la disponibilidad de fondos institucionales que permitan una mayor flexibilidad para fijar la agenda de la investigación y sustentabilidad de las líneas de investigación hasta que se abra una ventana de oportunidad. Un ejemplo claro es el del CEP-Chile, donde la selección de temas de investigación es realizada principalmente por el personal. Generalmente, los temas se definen sobre la base de criterios a largo plazo, intentando responder a preguntas tales como cuáles son los problemas más importantes en Chile, a dónde deben apuntar como país, y qué necesitan para alcanzar las metas deseadas.

El mismo tipo de financiamiento influye directamente sobre la forma como FIEL-Argentina organiza sus actividades de investigación. El financiamiento a largo plazo que proviene de empresas que integran el Directorio, reduce el tipo de limitaciones temporales o temáticas que son externas a la institución y están relacionadas con las propias agendas o plazos de los que aportan fondos. Por lo tanto, los investigadores cuentan con cierto grado de autonomía para fijar la agenda de investigación del instituto. Pueden elegir llevar a cabo una investigación acerca de los temas en los que están interesados o que consideran potencialmente importantes para el futuro, pero que aún no se encuentran en la agenda pública como fue el caso de la influencia efectiva de sus estudios en la Reforma del Estado.

Un cuarto elemento que representa un factor clave en lo referente a influir en las políticas es que la gestión de la investigación refleja un **equilibrio entre la continuidad y la adaptación** dado que – mientras mantienen el enfoque en sus temas de especialización – las IIP también necesitan responder al cambiante entorno político y social para mantener su peso y relevancia en las esferas políticas y públicas.

Los proyectos de investigación deberían contar con **PRODUCTOS OPERATIVOS** – este es el tipo de investigación que presenta una propuesta clara con opciones de política específicas. Además, las IIP que proporcionan opciones de política parecen más sensibles a la aceptación. Y más aún si el aspecto operativo de la formulación de políticas se explica claramente y se consideran los aspectos de la implementación. Las meras prescripciones de política generalizadas tienden a no ser del todo efectivas. Todas las IIP parecen encontrarse preparadas para ayudar a traducir objetivos y políticas amplias en programas y proyectos específicos así como a llevar a cabo estudios de viabilidad.

Muchas IIP adoptan **ENFOQUES PARTICIPATIVOS INVOLUCRANDO A LAS DIFERENTES PARTES INTERESADAS Y ACTORES CLAVE** durante los procesos de investigación o cuando se concluye la investigación, para la etapa de difusión. Esta estrategia les permite asegurar la calidad de la investigación y construir consenso para sus propuestas; en una palabra, contribuye a asegurar su posición y a ser percibidas como actores válidos en los debates sobre políticas.

El enfoque participativo como ventaja competitiva

El CER-Uzbekistán ha sido un precursor en la utilización del enfoque participativo en el país, lo cual ha permitido a la institución distinguirse de otras IIP. Este enfoque implica la conformación de un equipo de investigación específico para cada proyecto, integrando a especialistas de otras instituciones académicas, expertos del sector público y privado, abogados y funcionarios del gobierno. La participación de estos últimos se ha convertido en la principal experiencia práctica del CER que la diferencia del modelo “estándar” de conformación de equipo de las organizaciones pares. De esta forma, los funcionarios del gobierno pueden contribuir directamente al asesoramiento en materia de políticas mediante consultas que luego permiten al CER elaborar recomendaciones mejor orientadas y viables al haberse ya tomado en cuenta los aportes de estos funcionarios.

Y por último pero no menos importante, vale la pena advertir que la investigación se halla habitualmente **BIEN COMBINADA E INTEGRADA CON OTRAS ACTIVIDADES** llevadas a cabo por la organización las cuales aumentan las posibilidades de que la investigación inspire concretamente las discusiones y decisiones sobre políticas. Los constantes esfuerzos en materia de incidencia tales como la realización de seminarios y eventos, capacitaciones orientadas a empleados públicos para suministrarles nuevos conocimientos y habilidades y la producción de publicaciones periódicas acerca de temas específicos se han convertido en mecanismos efectivos para eludir la brecha entre la investigación y la evidencia producida internamente y las políticas diseñadas e implementadas fuera de la organización.

Además, todos los casos exitosos demuestran que las **COMUNICACIONES** se convierten en un dispositivo efectivo para vincular a la investigación con las políticas. De hecho, las IIP analizadas generan claramente – ya sea intencional o no intencionalmente – percepciones y expectativas positivas entre las diferentes partes interesadas con las cuales interactúan. Estas percepciones positivas son fundamentales para que las IIP promuevan un consenso político y social tanto acerca de la validez de su misión como del valor de sus propuestas concretas.

Cabe señalar que hemos detectado que las oportunidades para que la investigación inspire la formulación de políticas aumentan cuando las habilidades de **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y PERSONAL** se hallan bien alineadas. Los casos muestran que la capacidad de la organización para llegar a los actores clave – funcionarios públicos y políticos, empresarios, periodistas, organizaciones internacionales, etc. – se refuerza través de los esfuerzos individuales por construir credibilidad y legitimidad en torno a sus ideas. Esto allana el camino para que las IIP sean escuchadas ya sea por quienes deben tomar decisiones o por quienes ejercen influencia sobre los que las toman.

Además, una estrategia efectiva es lograr un equilibrio entre un **ENFOQUE ESTRATÉGICO A LARGO PLAZO** fundado en la comunicación de propuestas basadas en evidencia y los **DEBATES ACTUALES Y COYUNTURALES** sobre cuestiones políticas, económicas y sociales.

Las **COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL** entre actividades y proyectos es crucial, dado que permite a los institutos convencer más efectivamente a otros actores acerca de la credibilidad de su investigación así como de sus ideas y propuestas. Muchos de estos institutos también cuentan con una **INVERSIÓN IMPLÍCITA O EXPLÍCITA** en recursos humanos especializados, tiempo gerencial y/o recursos financieros para fortalecer las actividades de comunicación.

Por otra parte, las IIP utilizan una **MEZCLA DIVERSA DE HERRAMIENTAS Y CANALES DE COMUNICACIÓN** para apoyar la difusión de la investigación: 1) **COMUNICACIONES PRIVADAS** (interacciones cara a cara, individuales, o en grupos pequeños y medianos) para hacer resonar algunas ideas o ganar adeptos o promotores de las propuestas; 2) **COMUNICACIONES SEMI-PÚBLICAS** tales como eventos para fomentar el intercambio y el flujo multidireccional de la información; 3) **COMUNICACIONES PÚBLICAS** a través del acceso a periodistas y a los medios de comunicación para influir en la opinión pública y colocar ciertos temas en la agenda pública o convertirse en fuentes reconocidas de información durante la discusión de estos temas. Además, la institucionalización de **PUBLICACIONES REGULARES ESPECÍFICAS**, como puntos de referencia para las discusiones sobre políticas, abre espacios para la interacción con las partes interesadas de mayor importancia.

2.2 Variables exógenas

Todos estos factores endógenos aumentan las capacidades organizacionales de las IIP para incidir en políticas. Sin embargo, las IIP operan dentro de fronteras económicas, políticas e institucionales específicas. De esta forma, los factores exógenos también deberían ser analizados cuidadosamente. Estas instituciones se hallan claramente constreñidas por sus contextos. El éxito de una IIP se relaciona estrechamente con la capacidad para adaptarse al contexto y comprender la lógica política del país y así poder aprender dónde radican sus verdaderas posibilidades de influencia.

En la mayoría de los casos, la influencia ejercida radica principalmente en FIJAR LA AGENDA. Este es el tipo de impacto que generalmente logran las IIP. En algunos casos, la imposición de ciertos temas en la agenda oficial se traduce en un cambio a nivel legislativo, pero no siempre sucede así.

La expansión de capacidades y horizontes en materia de políticas se mostró como una de las fortalezas de muchas IIP exitosas. Por ejemplo, el desarrollo de talento nuevo ha demostrado ser una estrategia eficaz en Europa del Este/CEI debido a la necesidad de conocimiento y experiencia práctica entre los nuevos responsables de formular políticas. Desde el año 2000, el ICPS-Ucrania ha venido ofreciendo asistencia técnica a los organismos gubernamentales ucranianos. La organización ha capacitado a especialistas dentro del gobierno para poder desarrollar alternativas de política mediante la utilización del análisis de políticas, la planificación estratégica, coordinación y gestión del desarrollo de las políticas y de los procesos de implementación. Como resultado, se brindó a muchos funcionarios públicos la destreza necesaria para llevar a cabo un análisis de política transparente y estructurado.

La incorporación de ciertas recomendaciones específicas planteadas por las IIP a la normativa existente o la redacción de una nueva ley es un tipo menos frecuente de impacto que habitualmente lleva más tiempo y además presenta desafíos con respecto a la atribución. En tales casos, lo que en realidad cambia entre las IIP es su grado de participación en la formulación de dichas leyes. Por ejemplo, el GRADE-Perú logró un impacto directo en una sección de la nueva Ley de Educación. Los datos presentados por GRADE convencieron a los miembros del Congreso de que una de las claves para la nueva Ley debía ser la calidad de la educación y la igualdad de oportunidades educativas. La Ley ponía énfasis en que para mejorar la calidad de los resultados educativos era importante procurar la igualdad de oportunidades para todos los niños. GRADE había sugerido la creación de un nuevo instituto para evaluar diversos aspectos relacionados con esto, que recomendase políticas en base a datos. Como resultado de esta influencia, el nuevo proyecto de Ley incluyó un artículo para la creación del Instituto Nacional de Evaluación y Acreditación.

Además, el seguimiento y la supervisión de las leyes varían. Por ejemplo, el CEP-Chile aseguró que el contenido de las leyes reflejara sus puntos originales, mientras que otras IIP no supervisaron que la “pureza” de la propuesta original se mantuviera en los detalles de las leyes sobre las que lograron provocar un impacto.

Evidentemente, las IIP no participan en la puesta en vigor potencial de la legislación, por lo cual resulta necesario establecer algunas diferencias entre el análisis de la influencia de las ideas en la “política” y el análisis del impacto que estas políticas han tenido en las realidades sociales, políticas y económicas. De hecho, entre las ideas promovidas por las IIP y las que finalmente se adoptaron por parte del gobierno o cuerpo legislativo y su efectiva implementación, podemos hallar los siguientes factores:

- i. la “arquitectura” específica con la que cuenta el aparato estatal en esa área temática (salud, educación, etc.) y la apertura a agentes externos existente en estas áreas de implementación;
- ii. el filtro y la potencial distorsión de las ideas existentes cuando son procesadas a través de la burocracia administrativa tradicional.

Luego de experimentar la mediación y la potencial distorsión de ideas por parte de las estructuras del estado y las culturas burocráticas, hay una fase nueva de análisis que no se

considera en este documento: el impacto real de las políticas adoptadas en función de la modificación efectiva de indicadores socioeconómicos, culturales y políticos.

Por último, otro tipo de impacto que se considera exitoso por algunas IIP y como un resultado ineludible pero no deseable por otras IIP es el reclutamiento de investigadores para cargos del gobierno. Por ejemplo, como consecuencia del estudio que llevó a cabo CEPA-Ghana acerca de cómo recuperar la estabilidad macroeconómica, algunos investigadores fueron designados como miembros del Equipo de Gestión Económica del gobierno, y dos experimentados investigadores fueron nombrados para integrar el Directorio del Banco Central de Ghana.

Un factor exógeno que resulta clave para el impacto sobre las políticas de las IIP exitosas es la **APERTURA DE UNA VENTANA DE OPORTUNIDAD** para dicho impacto. Siempre que tiene lugar una crisis económica, social o política, un cambio a nivel de gobierno, o cualquier otro factor que se encuentre fuera del control de estas organizaciones, surge la necesidad de hallar una solución concreta a un problema urgente y se abre la posibilidad para que una IIP ejerza su influencia a través de la investigación. No obstante, a esta altura resulta fundamental poner énfasis en que aún frente a la evidencia que demuestra que todos los institutos sacaron provecho de la apertura de ventanas de oportunidad, aquellos que lograron influir en la toma de decisiones hace tiempo que venían realizando investigaciones sobre ese tema en particular: no estaban improvisando a último momento. Los factores mencionados anteriormente, tales como la continuidad y calidad de la investigación, y la disponibilidad de fondos institucionales, entre otros, son requisitos necesarios aunque no siempre suficientes para lograr el impacto. La IIP debe proponer con rapidez soluciones concretas a problemas que se presentan en la agenda.

Las historias de impacto específicas demuestran cómo una ventana de política ha proporcionado una clara vía para que la investigación influya sobre una política concreta o coloque un tema nuevo en la agenda política. En Argentina, FIEL logró provocar un impacto sobre la Ley de Emergencia Económica y la Reforma del Estado en 1989, luego de una grave crisis inflacionaria en el país; en Chile un caso de corrupción en las altas esferas del poder político facilitó la influencia del CEP-Chile en la Ley de Reforma Estatal; en Rusia la escasez de vivienda para militares retirados en 1997 requirió el desarrollo urgente de un programa que se le solicitó al IUE en base a sus experiencias y conocimientos prácticos anteriores; y en Ghana las presiones políticas asociadas con el ciclo electoral y el cambio de gobierno en 2001 fomentaron un alto nivel de optimismo con respecto al impacto potencial de recomendaciones y propuestas en materia de políticas orientadas al logro de la estabilidad macroeconómica.

Las ventanas de oportunidad pueden derivar de crisis políticas, económicas o sociales. También pueden surgir a partir del interés especial de un grupo de responsables de formular políticas o de un organismo gubernamental embarcado en debates a nivel global o regional acerca de ciertos temas. Por ejemplo, el Asesor Especial del Presidente de la República Unida de Tanzania sobre temas de globalización resultó particularmente útil para promover las propuestas de políticas formuladas por el ESRF. De hecho, en aquel momento, el Presidente de Tanzania era el co-presidente de la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización.

Los mandatos constitucionales y las nuevas leyes y reglamentos, así como la creación de instancias gubernamentales para su implementación, también representan una ventana de oportunidad para el impacto de las IIP que pueden pasar a desempeñar el papel de asegurar

que todos estos sean bien implementados. Por ejemplo, ISS encontró oportunidades prometedoras para promover temas de gobernabilidad local en India en base a un nuevo mandato constitucional: en un primer término se otorgó reconocimiento constitucional a las instituciones Panchayati Raj⁴ a través de la Enmienda 73^{ra} en 1992 con lo que se alimentó sus esperanzas de convertirse en una característica estable de la organización política india. Hacia 1999, a través del proceso democrático, más de 3,3 millones de líderes electos ocuparon cargos en los diferentes niveles de la administración Panchayati Raj, cubriendo 227.678 aldeas Panchayats, 5906 Panchayat Samitis y 474 Zilla Parishads. Sin embargo, dado que el Panchayati Raj todavía se mantiene bajo el control absoluto de los Estados de conformidad con la Constitución, los diferentes puntos de vista y preferencias acerca de la función asignada, obstaculizaron la capacidad del ISS para procurar sus propuestas en materia de políticas. Al mismo tiempo, el recientemente creado Ministerio del *Panchayati Raj* aumenta la capacidad de la organización para promover sus propuestas a nivel nacional, en lugar de concentrarse únicamente en lo local.

Otro de los factores clave que aumenta las posibilidades de que la investigación realizada por las IIP logre un impacto es cuando dicha investigación se halla **ORIENTADA A LA DEMANDA Y A LAS POLÍTICAS**. Cuando ocurre esto, el impacto se acelera dado que ciertos temas relacionados con la investigación – tal como la relevancia del tema, importancia, soluciones a problemas específicos, entre otros – anteceden al comienzo de la misma y de esta forma se evitan los desequilibrios entre las expectativas y definiciones de aquellos que “solicitaron” la investigación y las de aquellos que la “ofrecieron”. En estos casos, las posibilidades de lograr una influencia aumentan dado que muchas de las características de la investigación identificadas como fundamentales para que un instituto mejore su capacidad organizacional en la participación política, se hallan externamente predefinidas. Este factor exógeno funciona de forma eficaz como un organizador externo de los procedimientos internos (selección del tema de la investigación, problema a resolver, plazos, viabilidad, perfiles de los investigadores, etc.). Dentro de esta categoría, los actores clave son tanto los responsables de formular políticas que solicitan la investigación y las organizaciones crediticias internacionales como otros actores responsables de formular políticas a nivel local.

A este respecto, ESRF-Tanzania destaca su capacidad para responder a las oportunidades externas al llevar a cabo proyectos de investigación puntuales, orientados a la demanda. El ESRF observa que la investigación orientada a la demanda no resulta tan efectiva en lo referente a influir en las políticas debido a que requiere el apoyo de todas las diferentes partes interesadas, incluyendo organizaciones comunitarias, armonizando así las distintas opiniones ideológicas.

Otra historia exitosa es la de cómo las conclusiones de una investigación realizada por el IPM-Bielorrusia fueron incorporadas a las políticas dentro de un proyecto que fue solicitado y financiado por el Banco Central de Rusia. Este proyecto exploró el tema del Espacio Económico Único entre Bielorrusia y Rusia y el impacto económico en ambos países. Este trabajo se orientó tanto al tema como a la demanda, teniendo en cuenta que se trataba de un asunto muy urgente en el momento en que se llevó a cabo el proyecto. También el hecho

⁴ Las instituciones Panchayati Raj son unidades de gobierno local que funcionan a nivel sub-nacional. India es un país federal que comprende 30 estados. Los mismos gozan constitucionalmente de autonomía en lo que respecta a ciertas decisiones administrativas y financieras. Las instituciones Panchayati Raj se componen de una estructura de gobierno en tres niveles: el distrito, la cuadra y la aldea.

de que el Banco Central de Rusia acudiera al IPM contribuyó a asegurar la receptividad de los resultados.

La demanda de investigación no solo parte de los responsables de formular políticas sino también de agentes internacionales como las organizaciones crediticias, y otros actores locales, como grupos empresariales. Por ejemplo, el caso del GRADE-Perú muestra cómo una solicitud específica proveniente del Banco Mundial, acerca de un tema incluido en el incipiente debate en aquel entonces de las denominadas reformas de segunda generación – la necesidad de medir la calidad educativa – impulsó actividades de investigación concretas por parte de los investigadores de las IIP. También logró vencer la renuencia política de los funcionarios del Ministerio de Educación peruano quienes, al comienzo, no estaban de acuerdo con la idea de agregar una unidad para la medición de calidad.

Una demanda explícita de investigación también depende de las expectativas y percepciones de los responsables de formular políticas y otros actores en torno al valor de la investigación en general dentro del proceso de formulación de políticas. El uso social y la legitimidad atribuidas a la investigación dentro del proceso de formulación de políticas representa un factor fundamental en la receptividad general de ideas y propuestas.

En América Latina y Asia, las percepciones de los responsables de formular políticas acerca del papel de la investigación son fundamentales para evaluar el impacto de las IIP en las políticas. En algunos casos, los institutos trabajaron con agencias encargadas de formular políticas que están habituadas a incorporar los hallazgos de las investigaciones o a solicitar estudios especiales para respaldar reformas y presentar nuevas propuestas de política ante sus pares, otros organismos encargados de tomar decisiones y la opinión pública en general. Por ejemplo, la estructura gubernamental en Chile es receptiva a la investigación – algunos burócratas incluso tienen intereses intelectuales y publican artículos a través del CEP, creando una atmósfera de discusión y diálogo permanente entre burócratas y académicos.

En Kenya, el gobierno del NARC electo en el año 2002 fue percibido por KIPPRA como altamente sustentador de la investigación y receptivo al asesoramiento objetivo en materia de políticas. El gobierno se halla abierto a las partes interesadas en el proceso de la formulación de políticas y las está haciendo participar en varios foros.

No obstante, en la mayoría de los casos las IIP deben realizar grandes esfuerzos por convencer a los responsables de formular políticas acerca de la utilidad, importancia y necesidad de un conocimiento más sistemático para inspirar la toma de decisiones. A esto se suma la importancia de convencerlos acerca de su prestigio institucional así como de la credibilidad de sus investigadores, lo cual corresponde a los factores endógenos analizados anteriormente.

Finalmente, el impacto de la investigación en la formulación de políticas también tuvo lugar cuando las IIP fueron capaces de superar las barreras y proximidad de las agencias encargadas de la formulación de políticas en el uso y difusión de la información que resulta importante para la toma de decisiones. Tal es el caso de FIEL: uno de sus primeros éxitos de comunicación fue instalar en la agenda pública la necesidad por parte del gobierno de utilizar la estadística y la importancia de mejorar la calidad de los datos disponibles. Esto mejoró la divulgación de la información y contribuyó a la formación de una cultura nueva y más abierta en ciertos grupos del gobierno.

Además, la influencia de las IIP es mayor cuando los contextos políticos e institucionales específicos con los cuales interactúan son (ya sea histórica o coyunturalmente)

más ABIERTOS A LA PARTICIPACIÓN DE AGENTES EXTERNOS AL GOBIERNO. Si bien existe cada vez una mayor tendencia a la participación de la sociedad civil en las políticas públicas dentro de los procesos internacionales de formulación de políticas así como en los espacios locales en los países en desarrollo, la falta de apertura en ciertos países o sectores de política puede dificultar significativamente el potencial de las IIP para influir a través de la investigación y la evidencia.

Este es claramente el caso de Bielorrusia donde las autoridades se muestran extremadamente suspicaces ante las organizaciones de la sociedad civil y *think tanks*, en particular si son financiadas con recursos externos. Esto ha derivado en una disminución del número de ONG en Bielorrusia. En base a la creencia de que este tipo de organizaciones actúan con la finalidad de desestabilizar situaciones políticas y promover cambios que conducirán a una revolución, se utilizan tanto instrumentos económicos como políticos para fortalecer el poder del gobierno y suprimir cualquier pensamiento que no se corresponda con los declarados oficialmente. Así, aunque evita toda actividad partidaria y política, el IPM afirma encontrarse bajo la constante presión del control estatal dado que los hallazgos de su investigación y recomendaciones sobre política con frecuencia no reflejan las líneas políticas y económicas oficiales defendidas por el Presidente. De esta manera, el contexto político de Bielorrusia es el factor principal que obstaculiza las operaciones relacionadas con políticas de la institución y limita significativamente su influencia; en tales condiciones resulta extremadamente difícil evaluar si es posible que cualquier IIP pueda llegar a tener algún tipo de ingerencia en el proceso de formulación de políticas. En este entorno, la influencia podría limitarse a la creación de conciencia pública acerca de ciertos temas; como por ejemplo, mediante la presentación de resultados de análisis económicos independientes como lo hace el IPM.

Por el contrario, la legislación en Latvia establece explícitamente procedimientos y mecanismos para regular cómo cada individuo e institución puede influir en la toma de decisiones acerca de políticas. Entre estos, los más importantes son los procedimientos parlamentarios. Pero un entorno tan favorable no basta: los especialistas que trabajan en Providus también han desarrollado una interpretación profunda de los procedimientos legales implicados en lo referente a influir en procesos de políticas, en base a la importancia de estar familiarizados con los matices del sistema, como ser cuándo, cómo y de qué forma presentar una propuesta para que la misma sea analizada, lo cual requiere un conocimiento a fondo de las disposiciones legales a nivel local.

Las IIP también ven incrementarse sus oportunidades de lograr un impacto cuando existe **RECONOCIMIENTO ENTRE LOS RESPONSABLES DE FORMULAR POLÍTICAS ACERCA DE LA FALTA DE CAPACIDAD/CONOCIMIENTO/CONSENSO SOCIAL** para diseñar o implementar cierta reforma en materia de políticas.

A partir de la década del '90 en América Latina la creación de IIP se vio incrementada en un 86% comparado con la cantidad existente. Una explicación posible para este crecimiento podría ser el carácter cada vez más débil del Estado en la formulación de políticas. Las reformas económicas estructurales llevadas cabo durante la década del '90 en toda la región redujeron el tamaño y las funciones del Estado. Este proceso de reducción se dio en forma paralela a la descentralización de sus funciones. Las primeras agotaron muchas áreas anteriormente influenciadas por el Estado y las dejaron "vacantes" para las IIP u otros actores políticos, y la última creó mayores puntos de contacto con el gobierno dado que los niveles locales se encontraban ahora abiertos a las mismas.

En Europa del Este, la caída de los regímenes comunistas y la consiguiente necesidad de construir y desarrollar una nueva burocracia estatal también abrió oportunidades de lograr un impacto en las políticas para IIP basadas en una gran demanda de investigación así como en conocimientos prácticos acerca de ciertos temas. La falta de conocimiento se extiende incluso a los procedimientos mismos de formulación de políticas, tal como la intervención del ICPS al suministrar asistencia técnica a los organismos gubernamentales ucranianos. De hecho, entre los factores clave que explican el éxito del ICPS se encuentra la falta de información y conocimiento práctico de los funcionarios públicos acerca de los temas de las políticas públicas.

La necesidad de mejorar la capacidad del Estado en esta región se vincula estrechamente con los incentivos planteados por la Unión Europea. Luego de cumplirse diez años de la independencia de Latvia, la conciencia cada vez mayor acerca de la necesidad de implementar procedimientos públicos transparentes y estándares de gobernabilidad internacional para lograr el acceso a la Unión Europea llevó a las autoridades ucranianas a tomar en cuenta las recomendaciones del ICPS.

Existen otros factores exógenos que han sido reiteradamente señalados por las IIP cuando se trata de identificar las amenazas y oportunidades de lograr un impacto en las políticas, incluyendo el **NIVEL DE ROTACIÓN DEL GOBIERNO** y la **FALTA DE COMPETIDORES**. Con respecto a lo primero, varias IIP consideran la alta rotación entre funcionarios del gobierno como un obstáculo para lograr un impacto en las políticas. El SDPI-Pakistán se ve obligado a reestablecer relaciones con el gobierno cada vez que se realizan cambios en la administración. Esto ha sido a menudo una barrera para su influencia en materia de política ambiental: en sus últimos trece años de existencia, el SDPI ha tenido que enfrentar el recambio de seis gobiernos, seguido de cambios drásticos en el área de las políticas ambientales.

La competencia también desempeña un papel. Al convertirse en la primera IIP en investigar y presentar propuestas en un área de política específica o al generar información y evidencia exclusiva que no se encontraba disponible en el mercado o no resultaba accesible al gobierno, algunas organizaciones fueron capaces de desarrollar y mantener nichos de especialización que incrementaron la necesidad y/o el apoyo brindado a las mismas, o la oportunidad de sobrevivir.

Por ejemplo, el contexto político casi restrictivo de Bielorrusia - incluyendo la supresión de la mayoría de las IIP y organizaciones de la sociedad civil - ha convertido al IPM en casi el "único jugador en el campo de juego". De esta forma, la institución no se enfrenta a competencia alguna cuando solicita subvenciones y otros proyectos financiados por donantes. Además, a cualquier organización extranjera o internacional que desee implementar proyectos con organizaciones independientes en Bielorrusia se la refiere directamente al IPM.

Cuando se fundó Fedesarrollo-Colombia, era la única institución dedicada a analizar y evaluar las políticas públicas con un enfoque tanto riguroso como académico. Debido a esto, se convirtió en el único interlocutor del gobierno en lo referente a la evaluación de políticas públicas. Sin embargo, con el transcurso del tiempo, la tradición forjada por esta institución en materia de investigación se extendió a otras instituciones, centros de investigación, universidades y agencias consultoras y ha contribuido al desarrollo de la comunidad académica colombiana y al debate sobre políticas públicas.

Por último, la CENTRALIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES también puede mejorar el campo de juego para las IIP. Cuando aquellos que deben tomar o implementar las decisiones sobre políticas se encuentran bien y claramente definidos o detectados, se vuelve más fácil para la IIP concentrarse en sus esfuerzos por incidir y ganar influencia. Tal como se mencionó anteriormente, la creación del Ministerio *Panchayati Raj* en India ha facilitado la capacidad del IIS para avanzar en las propuestas relacionadas con la promoción de la gobernabilidad local a nivel nacional. Igualmente, Lima, la capital de Perú, contó con mucho mayor poder en los '90 del que había tenido en las dos décadas anteriores. Su mayor autonomía le permitió al GRADE llegar más fácilmente a los responsables de formular políticas, específicamente a aquellos en el Ministerio de Educación.

Observaciones finales

Luego de analizar este diverso y complejo conjunto de factores internos y externos que interactúan continuamente a través de las relaciones dinámicas, podemos afirmar que las IIP en los países en desarrollo se encuentran muy lejos de *Thinktanklandia*. No obstante, esto no significa que deberían dejar de realizar esfuerzos por detectar cómo pueden llegar a mejorar su impacto en las políticas y quedar libradas a la suerte. Su sustentabilidad a largo plazo y credibilidad social dependen del grado en que puedan demostrar públicamente que son capaces de generar una evidencia e investigación valiosa que influya efectivamente sobre los responsables de formular políticas y las políticas públicas.

Al reflexionar acerca de qué combinación de estos factores resulta más crucial para cada organización en un momento dado de su evolución institucional, así como al analizar cómo los factores exógenos pueden ser superados o reconocidos para reconfigurar los objetivos en materia de influencia, las IIP serán capaces de desarrollar e invertir sus recursos más efectivamente con miras a resultados tangibles. Esto se relaciona estrechamente con su capacidad para desarrollar y mantener relaciones fructíferas con aquellas partes interesadas que las puedan ayudar a lograr sus objetivos, en base a un entendimiento claro de sus recursos e intereses.

El nexo entre la investigación y las políticas no es recto ni tampoco un camino unidireccional. No existen ni comienzos ni finales bien definidos, sino procesos continuos, simultáneos y muy a menudo caóticos que exigen a las IIP evaluar constantemente dónde yacen las mejores oportunidades que puedan ser efectivamente abordadas con los recursos disponibles en el corto, mediano y largo plazo. El alineamiento entre los factores endógenos y exógenos no siempre tiene lugar y cuando en efecto ocurre resulta extremadamente difícil de mantener: el tener conciencia acerca de estos factores puede realmente ayudar a las IIP a comprender mejor cuándo y cómo pueden contribuir de forma tal que la investigación logre efectivamente nutrir a la formulación de políticas.

BIBLIOGRAFÍA

- **Abelson, D.** (2002) *Do Think Tanks Matter? Assessing the Impact of Public Policy Institutes*. McGill-Queen's University Press, Quebec, Canadá.
- **Acuña, Carlos H.** (1995) *La Burguesía Industrial como Actor Político*. Ph.D. Dissertation. Department of Political Science, The University of Chicago, Chicago, Estados Unidos.
- **Acuña, C. y Chudnovsky, M.** (2002) *El sistema de salud en Argentina*. Documento # 60. Universidad de San Andrés-CEDI. Bs.As, Argentina.
- **Acuña, Carlos H. y Repetto, Fabian** (2001) *Marco de Análisis de las Políticas Sociales*. CEDI-BID Mimeo, Buenos Aires, Argentina.
- **Acuña, C y Tommasi, M.** (1999) *Some reflections on the institutional reforms required for Latin-America"-* CEDI-Fundación Gobierno y Sociedad. Documento de trabajo # 20, Argentina.
- **Adamo, A.** (2002) *Strategic evaluation of policy influence. What evaluation reports tell us about public policy influence by IDRC-Supported Research*. Working Document. International Development Research Center (IDRC), Ottawa, Canadá.
- **Belmartino, Susana** (1999) *Nuevas Reglas de juego para la atención médica en la Argentina ¿Quién será el árbitro?* Lugar, Buenos Aires, Argentina.
- **Borregaard, Nicola** (2002) *Drivers of Knowledge production for sustainable development. A preliminary study of basic issues*. Sustainable Development Opinion Papers. RING/IIED.
- **Braun, M., Cicioni, A. y Ducote, N.** (2002) *Policy Implementation TTs in Developing countries? Lessons from Argentina*. Documento de Trabajo. Centro de Implementación de Políticas para la Equidad y del Crecimiento (CIPPEC), Buenos Aires, Argentina.
- **Carden, F.** (2003) 'Issues in Assessing the Policy Influence of Research'. Draft Article for the *International Social Science Journal*. International Development Research Centre (IDRC), Ottawa, Canadá.
- **Carden F., Neilson S., Smutylo T., Deby D., Earl S. y Gillespie B.** (2002) *IDRC-supported research in the public policy process. A strategic evaluation of the influence of research on public policy*. Working Document. Evaluation Unit, International Development Research Center (IDRC), Ottawa, Canadá.
- **Carden, F. y Neilson, S.** (2003) *The Influence of Research on Public Policy. An evaluation activity of IDRC*. Briefing Note. Evaluation Unit, International Development Research Center (IDRC), Ottawa, Canadá.
- **Court J. y Young J.** (2003) *Bridging Research & Policy: Insights from 50 Case Studies*. Working Paper 213. Overseas Development Institute (ODI), Londres, Inglaterra.
- **Court, J. y Cotterrell, L.** (2004) *What Political and Institutional Context Issues Matter for Bridging Research & Policy? A Literature Review and Discussion of Data Collection Approaches*. Draft Background Paper. Overseas Development Institute (ODI), Londres, Inglaterra.
- **Crewe, E. y Young, J.** (2002) *Bridging Research and Policy: Context, Evidence and Links*. Working Paper 173. Overseas Development Institute (ODI), Londres, Inglaterra.
- **De Vibe, M., Hovland, I. y Young, J.** (2002) *Bridging Research and Policy: An annotated Bibliography*. Working Paper 174. Overseas Development Institute (ODI), Londres, Reino Unido.
- **Dror, Y.** (1984) 'Required Breakthroughs in Think Tanks'. Policy Science 16.
- **Freedom House** (1999) *TTs in Central and Eastern Europe: A comprehensive directory*. Freedom House, Budapest, Hungría

- **Garrett, J. L. e Islam, Y.** (1998) 'Policy Research and the Policy Process: Do the twain ever meet?' *Gatekeeper Series no. 74*. International Institute for Environment and Development (IIED), Londres, Reino Unido.
- **GDN** (2004) *Bridging Research and Policy. Research guidelines and clarifications*. Working paper. Global Development Network (GDN), Washington DC, Estados Unidos.
- **Gibbons, M., Nowotny, H., Limoges, C., Trow, M., Schwartzman y Scott, P.** (1994) *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. Sage Publications, Londres, Reino Unido.
- **Gillespie, B.** (2003) *Intent to Influence Policy in IDRC Programs and Projects. What program and project level goals and say about IDRC's approach to influencing policy*. Working Paper. Evaluation Unit, International Development Research Center (IDRC), Ottawa, Canadá.
- **Gonzalez Bombal, I. y Roitter, M.** (2003) 'Ideas sobre Sociedad Civil. Pasado y presente'. *IV Conferencia Regional*. ISTR-LAC, 8-10 de Octubre, San José, Costa Rica.
- **Hanney S., Gonzalez-Block M., Buxton M. y Kogan M** (2003) 'The utilization of health research in policymaking: concepts, examples and methods of assessment'. *Health Research Policy and Systems* 1:2.
- **Hill, C. y Beshoff, P.** (eds) (1994) *Two Worlds of International Relations: Academics, Practitioners and the Trade in Ideas*. Routledge y London School of Economics, Londres, Reino Unido.
- **Hirschman, A.** (1970) *Exit, Voice and Loyalty*. Harvard University Press, Cambridge, Estados Unidos.
- **IDRC** (2003) *2003 Annual Report on Evaluation Findings*. Evaluation Unit, International Development Research Center (IDRC), Ottawa, Canadá.
- **Keeley, J. y Scoones, I.** (1999) *Understanding Environmental Policy Processes: A Review*. Working Paper 89, Institute of Development Studies (IDS), Sussex, Reino Unido.
- **Kingdon, J.** (1995) *Agendas, Alternatives and Public Policies*. HarperCollins College Publishers, New York, Estados Unidos, segunda edición.
- **Knight, J.** (1992) *Institutions and social conflicts*. Cambridge University Press, Estados Unidos.
- **Krastev, I.** (2000) *Post Communist Think Tanks: Making and Faking Influence'*. Red de Desarrollo Global (GDN).
- **Kuruvilla, S.** (2005) *CSO Participation in Health, Research and Policy: A review of models, mechanisms and measures*. Working Paper 251, Overseas Development Institute, Londres, Reino Unido.
- **Langford, J. and Brownsey, K.** (Eds) (1991) *TTs and Governance in the Asia-Pacific Region*. Institute for Research on Public Policy, Canadá.
- **Lindquist, E.** (2001) *Discerning Policy Influence: Framework for a strategic evaluation of IDRC-Supported Research*. Working paper. International Development Research Center (IDRC), Ottawa, Canadá.
- **Maxwell, Simon** (2000) 'Is Anyone Listening?'. Documento preparado para la *Reunión Anual de la Red de Desarrollo Global*, Diciembre, Tokio, Japón.
- **McGann, James** (1992) 'Academics to ideologues: A brief history of the public policy research industry'. *PS: Political Science and Politics* 25-4. Diciembre. 733-740.
- **McGann, James y Weaver, K.** (Eds) (2000) *TTs & Civil Societies: Catalysts for Ideas and Action*. Transaction Pub., New Jersey, Estados Unidos.
- **Moeny, I & Thoening, J.C.** (1992) "La políticas Públicas", Ariel, Argentina.

- **Neilson, S.** (2001) *Knowledge Utilization and Public Policy Processes: A Literature Review*. International Development Research Center (IDRC), Ottawa, Canadá.
- **North, D.** (1990) *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press, Cambridge, Nueva York.
- **Nutley, S., Walter, I. y Davies, H.** (2002) *From Knowing to Doing: A framework for understanding the evidence-into-practice agenda*. Documento de Discusión 1. Research Unit for Research Utilization, University of St Andrews, Reino Unido.
- **Pollard, A. y Court, J.** (2005) *How Civil Society Organisations Use Evidence to Influence Policy Processes: A literature review*. Overseas Development Institute, Documento de Trabajo 249, Londres, Reino Unido.
- **Porter, R. W.** (1998) *Knowledge utilization and the process of policy formation: towards a framework for Africa*. USAID, Washington, Estados Unidos.
- **Porter, R. W. y Prysor-Jones, S.** (1997) *Making a Difference to Policies and Programs: A Guide for Researchers*. USAID, Washington, Estados Unidos.
- **Queré, L.** (1992) *L'espace public: de la théorie politique a la métathéorie sociologique*. Quaderni n°18.
- **RAWOO** (1999) 'Building Bridges in Research for Development'. *RAWOO Review Report*. Netherlands Development Assistance Research Council, La Haya, Holanda.
- **RAWOO** (2001) 'Utilization of Research for Development Cooperation, Linking Knowledge Production to Development Policy and Practice'. *Publicación no. 21*. Netherlands Development Assistance Research Council, La Haya, Holanda.
- **RAWOO** (2003) 'Making Development Research Pro-poor'. *RAWOO Review Report*. Netherlands Development Assistance Research Council, La Haya, Holanda.
- **Ryan, J.** (1999) *Assessing the impact of rice policy changes in Viet Nam and the contribution of policy research*. Impact Assessment Discussion paper 8. International Food Policy Research Institute (IFPRI), Washington D.C., Estados Unidos.
- **Ryan, J.** (2002) *Synthesis Report of Workshop on Assessing the Impact of Policy-Oriented Social Science Research*. Impact Assessment Discussion Paper 15. International Food Policy Research Institute (IFPRI), Washington D.C., Estados Unidos.
- **Rogers, E.** (1995) *Diffusion of Innovations*. Free Press, Nueva York, Estados Unidos.
- **Sabatier, P.** (Ed) (1999) *Theories of the Policy Process*. Westview Press, Boulder, EE.UU.
- **Sabatier, P.** (1991) 'Toward Better Theories of the policy process'. *PS: Political Science & Politics* 24-2. Junio. 147-156.
- **Simon, James** (2000) *Influencing Government Policymaking. What is the relationship between TTs and governments?*. Red de Desarrollo Global (GDN), Washington DC, EE.UU.
- **Stone, D., Denham, A. y Garnett, M.** (eds) (1998) *TTs across nations: A comparative approach*. Manchester University Press, Manchester, Reino Unido.
- **Stone, Diane** (1996) *Capturing the Political Imagination: TTs and the Policy Process*. Frank Cass & Co., Londres, Reino Unido.
- **Stone, Diane y Ullrich Heidi** (2003) *Policy Research Institutes and TTs in Western Europe: Development Trends and Perspectives*. Documento de Discusión 24. Instituto Sociedad Abierta, Budapest, Hungría.
- **Stone, D., Maxwell, S. y Keating, M.** (2001) 'Bridging Research and Policy. An international workshop'. Paper prepared for *Bridging Research and Policy. An international workshop*. 16-17 Julio. Warwick University, Londres, Reino Unido.

- **Sutton, R.** (1999) *The Policy Process: An Overview*. Documento de Trabajo 118. Overseas Development Institute (ODI), Londres, Reino Unido.
- **Tamayo Sáez, M.** (1997) 'El análisis de las políticas públicas'. En: Bañón, R. y Carrillo, E. (comps.) *La Nueva Administración Pública*. Alianza, Madrid, España.
- **Telgarsky, J. y Ueno, M.** (Eds) (1996) *TTs in a Democratic Society: An alternative Voice*. Urban Institute, Washington DC, EE.UU.
- **Thompson, A.** (1994) "TTs" en la Argentina. *Conocimiento, instituciones y política*. Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES), Buenos Aires, Argentina.
- **Tussie, D., Riggirrozzi, M.P. y Tuplin, T** (2003) *A Study of Policy Influence: The G-24 Technical Support Service*. International Development Research Center (IDRC), Ottawa, Canadá.
- **Wallace, William** (1994) 'Between Two Worlds. PRIs and Foreign Policy'. En: Hill, C. y Beshoff, P. *Two Worlds of International Relations: Academics, Practitioners and the Trade in Ideas*. Routledge y London School of Economics, Londres, Reino Unido.
- **Weaver, R.K.** (1989) 'The Changing World of TTs' *P.S.: Political Science and Politics*, Septiembre. 563:78.
- **Weiss, C.** (1977) 'Research for Policy's Sake: The Enlightenment Function of Social Research'. *Policy Analysis* 3 (4) 531-545.

Estudios de caso

Documentos preparados en el marco del proyecto de la Red de Desarrollo Global (GDN) *Bridging Research and Policy*..

- **Afontsev, S.** (2006) *Centro de Investigación Económica (CER): caso de estudio de Uzbekistán*.
- **Ali, S.M.** (2005) *Instituto de Política de Desarrollo Sostenible (SDPI): estudio de caso de Pakistán*.
- **Bidolid, O.** (2005) *Centro Internacional para Estudios de Políticas (ICPS): Estudio de Caso de Ucrania*.
- **Braun, M., Chudnovsky, M., Di Nucci, C., Ducoté, N. y Weyrauch, V.** (2004) *Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas [FIEL]: estudio de caso de Argentina*. Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), Buenos Aires, Argentina.
- **Braun, M., Chudnovsky, M., Di Nucci, C., Ducoté, N. y Weyrauch, V.** (2004) *Centro de Estudios Públicos [CEP]: estudio de caso de Chile*. Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), Buenos Aires, Argentina.
- **Braun, M., Chudnovsky, M., Di Nucci, C., Ducoté, N. y Weyrauch, V.** (2004) *Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo [Fedesarrollo]: estudio de caso de Colombia*. Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), Buenos Aires, Argentina.
- **Braun, M., Chudnovsky, M., Di Nucci, C., Ducoté, N. y Weyrauch, V.** (2004) *Grupo de Análisis para el Desarrollo [GRADE]: estudio de caso de Perú*. Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), Buenos Aires, Argentina.
- **Chakrabarti, M. y Sarkar, A.** (2005) *Instituto de Ciencias Sociales: estudio de caso de India*.
- **Coleman, E. O.** (2006) *Instituto de Investigación Social, Estadística y Económica (ISSER): estudio de caso de Ghana*.

- **Ghani, A.** (2006) *Centro para el Diálogo de Políticas (CPD): estudio de caso de Bangladesh.*
- **KIPPRA** (2004) *Influencing policy through research: regaining macroeconomic stability in Ghana.* The Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis (KIPPRA), Kenya.
- **KIPPRA** (2004) *Influencing policy through research: developing a revival strategy for the Kenyan cotton -textile industry.* Instituto de Kenya para la Investigación y el Análisis de Políticas Públicas (KIPPRA), Kenya.
- **KIPPRA** (2004) *Influencing policy through research: poverty reduction strategy and action plan.* Instituto de Kenya para la Investigación y el Análisis de Políticas Públicas (KIPPRA), Kenya.
- **KIPPRA** (2004) *Influencing policy through research: globalization and East Africa.* Instituto de Kenya para la Investigación y el Análisis de Políticas Públicas (KIPPRA), Kenya.
- **Kolosnitsyna, T.** (2005) Instituto de Economía Urbana (IUE): estudio de caso de Rusia.
- **Labaque, J. and Weyrauch, V.** (2005) *Centro de Estudios Legales y Sociales [CELS]: estudio de caso de Argentina.* Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), Buenos Aires, Argentina.
- **Menkova, V.** (2005) Instituto para Privatización y Gestión (IPM), Centro de Investigación: caso de estudio de Bielorrusia.
- **Uzulena, E.** (2005) *Providus: caso de estudio de Latvia.*

APÉNDICE

TABLA RESUMEN DE INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN DE POLÍTICA SELECCIONADOS PARA CASOS DE ESTUDIO

Variables	Asia				Europa del Este			
	ISS India	SDPI Pakistán	CPD Bangladesh	CER Uzbekistán	Providus Latvia	ICPS Ucrania	IPM Bielorrusia	IUE Rusia
Año de fundación	1985	1992	1993	1999	2002	1994	1999	1995
Fundadores	-Trabajadores sociales (sector privado) -Academia	-Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza - Apoyo sustancial de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional	-Académicos/profesionales - Directores de las principales ONG en Bangladesh - Funcionarios públicos retirados	- Gobierno de la República de Uzbekistán (GoU) - Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	- Investigadores y analistas	-Gobierno -Organización No Gubernamental Internacional	-Fondo Universitario Europa Central -Gobierno (Ministerio para Adm. del Patrimonio Estatal y Privatizaciones) -Centro para la Privatización (Polonia)	- Especialistas rusos en las áreas de políticas de vivienda, financiamiento de la vivienda, desarrollo municipal y regional
Directorio o personal ocuparon cargos de gobierno	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No

Presupuesto (USD)	+1.000.000	500.000-750.000	N/D	N/D	N/D	1.000.000	N/D (estimación aprox.): US\$300.000-500.000)	Confidencial[1]
Financiamiento	-Basado en Proyectos	-Institucional -Proyectos	-Basado en programas	N/D	-Institucional -Proyectos	-Institucional -Proyectos	-Proyectos y servicios suministrados a cambio de un pago	-Basados en proyectos
Fuentes de financiamiento	- Organizaciones Internacionales Multilaterales y Bilaterales -Gobierno	- Organizaciones Internacionales -Ingresos locales	- Agencias Patrocinadoras - Venta de publicaciones -Recursos indirectos, intereses bancarios e ingresos institucionales - Sector privado	- Organizaciones Internacionales -Gobierno	-Donación de la Fundación Soros - Proyectos y consultorías	- Organizaciones Internacionales -Negocios	- Organizaciones Internacionales - Organizaciones privadas a nivel local	-Principalmente organizaciones internacionales
Selección de temas de investigación	- Principalmente llevado a cabo por agencias que brindan financiamiento	-En respuesta a oportunidades de financiamiento	-Si los temas son de importancia crítica a nivel nacional / de políticas	- Definidos por el Comité Coordinador de acuerdo con prioridades actuales del	-Miembros	-Fundadores (determinan las áreas estratégicas y tienen poder para vetar proyectos no relacionados)	- Por orden, por tópico, y urgencia.	-Consejo del IUE

		-Decisiones por parte del Directorio -Conocimiento práctico de los investigadores	- Temas que surgen del proceso de diálogo del CPD	GoU y planes estratégicos de investigación de los socios principales		-Investigadores	-Bastante flexible en términos de adaptación al contexto cambiante.	-Directores de los Departamentos de Investigación
Características de la investigación	-Información operativa	-Mezcla entre académica / aplicada	- Aplicada por naturaleza	-El principio central del CER es que la investigación no es una prioridad en sí misma sino solo un "producto intermedio" para producir asesoramiento de alta calidad sobre políticas.	- Mezcla entre académica / aplicada	-Topicalización en las necesidades ucranianas	-Análisis empírico	--Información operativa
Características de la Investigación	-Relevancia	- Aborda temas locales e internacionales	- Aborda temas importantes y cruciales para el desarrollo del país con ángulos de política	- CER solo se interesa en proyectos de investigación que tienen un efecto directo en términos de recomendación sobre políticas.	-Abordaje de temas locales en la formulación de políticas	-Control de calidad	-Basada en información	-Enfoque original
	-Control de calidad		- Temas que tratan la cooperación regional y las implicancias de la globalización			- Estandarización y tecnología	-Aplicación de técnicas de investigación modernas	- Relevancia de las políticas
	-Influencia con el tiempo					-Estrictamente aplicada	- Diversa en términos de cobertura	-Abordaje de temas locales e internacionales

							temática	-Control de calidad -Influencia con el tiempo
Personal (N°)	110	80	50	23 (personal de investigación)	15	46	11	110
Quién está a cargo de las comunicaciones	-Director	-Investigadores individuales	-División de Diálogo y Comunicación, bajo supervisión directa del Director Ejecutivo	-Director del CER - Coordinadores de Proyecto -Departamento de relaciones públicas / financiamiento	Especialistas en comunicación	-Director -Departamento de Marketing y Recaudación de Fondos	N/D	-Director de Relaciones Exteriores
Contacto regular con los medios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Variables	África					América Latina				
	KIPRA	ESRF	NEPRU	CEPA	ISSER	FIEL	GRADE	CEP	Fedesarrollo	CELS
	Kenya	Tanzania	Namibia	Ghana	Ghana	Argentina	Perú	Chile	Colombia	Argentina
Año de Fundación	1997	1994	1990	1993	1962	1963	1980	1980	1970	1979
Fundadores	- Alto funcionario del gobierno en el Ministerio de Planificación y Desarrollo Nacional	-Academia -Gobierno	-Hon Amathila, Hon Dr Mbuende y Prof Katjaviv	N/D	-Academia	-Empresarios	-Academia -Gobierno	-Empresarios -Academia	-Empresarios -Academia -Gobierno	-Familiares de víctimas del aparato de represión militar -Activistas de Derechos Humanos -Abogados
Directorio o personal ocuparon cargos de gobierno	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Presupuesto (en USD)	750.000 - 1.000.000	+1.000.000	+1.000.000	+1.000.000	N/A	+1.000.000	+1.000.000	750.000 - 1.000.000	750.000 - 1.000.000	300.000 - 400.000
Financiamiento	-Institucional -Proyectos	-Institucional -Proyectos	-Institucional	-Institucional -Proyectos	-Institucional -Proyectos	-Institucional	-Proyectos	-Institucional -Proyectos	-Proyectos	-Institucional -Proyectos
Fuentes de Financiamiento	- Principalmente organizaciones internacionales	- Principalmente organizaciones internacionales	-Organizaciones internacionales -Gobierno -Sector privado	- Principalmente organizaciones filantrópicas internacionales	- Organizaciones internacionales	- Principalmente empresarios	- Organizaciones internacionales	- Principalmente empresarios	- Organizaciones internacionales	- Organizaciones internacionales

	s		Investigación por encargo		-Gobierno		-Gobierno		-Gobierno	- Subvenciones del gobierno nacional por concurso
Selección de temas de investigación	-Investigadores/ gobierno/ partes interesadas	-Investigadores -Consulta con partes interesadas	-Diálogo con responsables de formular políticas y donantes	Investigadores - A pedido del gobierno y del sector privado	-En base a la Estrategia para la Reducción de la Pobreza de Ghana -En respuesta a oportunidades de financiamiento	- Investigadores -Directorio	- Investigadores -Proveedores de fondos	- Investigadores -Directorio	- Investigadores -Proveedores de Fondos	- Investigadores -Directorio
Características de la investigación	-Información operativa - Relevancia de las políticas -Aborda temas locales e internacionales -Influencia con el tiempo	-Información operativa - Relevancia de las políticas -Abordaje de temas locales e internacionales -Participación de partes interesadas	-Información operativa - Relevancia de las políticas -Abordaje de temas locales e internacionales - Procedimientos de revisión por pares	-Información operativa - Relevancia de políticas -Original -Abordaje de temas locales	-Mezcla entre académica / aplicada -Prioridades en base a metas de reducción de la pobreza - Flexible: responde a las cambiantes necesidades de la sociedad y economía ghanesa	-Información operativa - Relevancia de políticas -Enfoque Original - Control de calidad	-Información operativa - Relevancia de políticas -Control de calidad -Influencia con el tiempo	-Información operativa - Relevancia de políticas -Enfoque Original - Control de calidad	-Información operativa - Relevancia de políticas -Control de calidad -Influencia con el tiempo	- Investigación como instrumento para influir en las políticas públicas -Importancia del tema y carácter apropiado para la identidad del CELS - Participación de responsables de formular políticas y de tomar decisiones -Incidencia en las políticas, sacando a la

	-Participación de partes interesadas -Procedim. rigurosos de revisión por pares a nivel interno y externo	- Procedim. rigurosos de revisión por pares a nivel interno y externo -Influencia con el tiempo	-Influencia con el tiempo	- Procedim. rigurosos de revisión por pares a nivel interno y externo -Influencia con el tiempo		-Influencia con el tiempo		- Participación de partes interesadas -Influencia con el tiempo		luz violaciones de derechos humanos
Personal (N°)	59	44	31	23	51	14	47	6	40	45
Quién está a cargo de las comunicaciones	Director Ejecutivo -Coordinador del Programa -Directores de División	-Director de la Administración	-Director Ejecutivo	-Director Ejecutivo	-Funcionario de publicaciones - Investigadores individuales	-Director Ejecutivo	N/D	N/D	-Director Ejecutivo	-Área de Comunicaciones -Director Ejecutivo -Sub-Director - Directores de Programa
Contacto regular con los medios	Sí	Sí	Sí	Sí	N/D	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí