

## Entrevista a Orazio Bellettini

***"Los think tanks tiene que aprender a generar narrativas y no sólo evidencia"***

Realizada por Enrique Mendizabal <http://onthinktanks.org/>



Director Ejecutivo de Grupo Faro. Ecuador  
[www.grupofaro.org](http://www.grupofaro.org)  
@obellettini

### **Enrique Mendizábal: ¿Qué te motivó a establecer Grupo FARO?**

Orazio Bellettini: Después de trabajar varios años en el sector privado, decidí iniciar una nueva etapa de mi vida profesional trabajando en una ONG de desarrollo. Allí aprendí a apreciar la contribución que las organizaciones de la sociedad civil (OSC) generando ideas y creando oportunidades para los grupos más vulnerables de la sociedad. Esta experiencia también me ayudó a reconocer que el trabajo de las OSC por lo general se concentra en intervenciones puntuales que difícilmente logran cambios estructurales en el sistema que permite la aparición de problemas como la exclusión social y degradación ambiental.

Una vez tomada la decisión, me puse a trabajar en la creación de Grupo FARO, una organización independiente orientada a la generación de soluciones innovadoras para los principales desafíos que enfrentan nuestras sociedades. Desde el inicio fue concebida una organización que promueve la participación ciudadana y fomente la colaboración público-privada para lograr cambios en las reglas del juego; una organización que, como describe Ashoka (una red de emprendedores sociales a la que pertenezco), no se contenta con enseñar a una persona a pescar sino que busca reinventar la industria pesquera. Me convencí que una de la mejor manera de lograr este objetivo era contribuyendo con el mejoramiento de las políticas públicas.

**EM: Muchos de los directores de think tanks en América Latina son egresados de la Escuela Kennedy de Gobierno. ¿Cree usted que la educación, y un tipo particular de educación, puede ser un motor?**

OB: Cuando tomé la decisión de establecer un centro de políticas públicas, me di cuenta de que tenía que aprender acerca de las políticas públicas (en ese momento yo había completado una ingeniería en agronomía y tenía títulos de postgrado en ciencias políticas y administración de empresas). En mis aplicaciones a los



[www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org)

programas de políticas públicas, escribí que me gustaría utilizar los conocimientos adquiridos en el aula para la creación de un centro de políticas públicas en Ecuador.

Ingresé a la Escuela Kennedy de Gobierno (KSG) donde pude combinar el enfoque aplicado que gané durante mis estudios de los sistemas agrícolas con las habilidades analíticas que desarrollé cuando estudiaba los sistemas políticos. Desde el primer día de clases compartí esta idea a todos (as) los que mostraron interés. Al poco tiempo, me encontré con profesores como Andrés Velasco, y graduados como Fernando Straface que generosamente compartieron sus experiencias estableciendo Expansiva en Chile y CIPPEC en Argentina, respectivamente.

Conocer estas experiencias fue clave para el comienzo de Grupo FARO. No sólo porque me ayudó a entender cómo funciona un "think tank" en América Latina, sino sobre todo porque me permitió ganar confianza en la posibilidad de hacer que esta idea sea una realidad.

Sin embargo y pese a que las experiencias vividas en KSG fueron claves para iniciar Grupo FARO, no encontré un curso especializado en el desarrollo de las habilidades y conocimientos necesarios para gestionar un centro de políticas públicas. Hay programas como el organizado por NDRI (una llamada de programa de una semana "Think Tank Managers" en el que tuve la oportunidad de participar hace unos años), pero estoy convencido de que el ecosistema de los centros de la política podría beneficiarse de cursos con orientados a la gestión de este tipo de organizaciones. Y el reto sigue allí...

**EM: ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentan al inicio y cómo lograste que Grupo FARO despegara?**

OB: Siempre he creído que tres pilares fundamentales para el éxito de cualquier emprendimiento son: ideas, personas y recursos financieros. En un principio, Grupo FARO era sólo una idea. Yo estaba convencido de que era una buena, pero sólo una idea después de todo. Por lo tanto, lo que necesitaba para encontrar personas y recursos. Elizabeth Coombs, una compañera de clase en KSG, decidió unirse al equipo y convertirse en el segundo miembro a tiempo completo de Grupo FARO.

A finales de 2004 y principios de 2005, el Ecuador vivía un periodo de intensos cambios políticos generados por la creciente desconfianza en los políticos y en la política (entre 1996 y 2006 Ecuador tuvo 7 presidentes, varios de ellos derrocados por movilizaciones ciudadanas). Por esta razón, decidí no invitar a personas con experiencia en la administración pública para co-fundar Grupo FARO, sino más bien un grupo de jóvenes comprometidos con la transformación de Ecuador y América Latina. María Paula Romo, Carolina Vizcaíno y Kar Atamaint pertenecen a este grupo.

El desafío de esta decisión fue que, en ese momento en sus carreras profesionales, los (as) co-fundadores tenían poco capital político o institucional para llevar a Grupo FARO. Por lo tanto, conformamos un Consejo Asesor compuesto por académicos ecuatorianos y extranjeros que, al aceptar nuestra invitación, generosamente accedieron a llevar a nuestra naciente organización la credibilidad y experiencia asociadas con sus nombres. Algunos de los miembros que se unieron a nosotros en el año 2004 fueron Augusto de la Torre, Fernando Reimers, Robert Klitgaard, Rafael Correa, y Merilee Grindle. Los impactos de esta decisión no tardaron mucho en sentirse: cuando visitábamos agencias internacionales de cooperación e

[www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org)

instituciones públicas para presentarles a Grupo FARO y alguien reconocía a un (a) integrante del Consejo Asesor, el interés en lo que teníamos que decir se incrementaba significativamente.

**EM: ¿Quién apoyó más al inicio? ¿Qué crees que les motivó a "apostar" en esta propuesta?**

OB: Los miembros fundadores realizaron un acto de fe al firmar los estatutos de Grupo FARO. Lo mismo hicieron los miembros del Consejo Asesor que no dudaron en unirse y apoyar la idea con entusiasmo. Sin la confianza de estas personas no habría sido posible establecer esta organización independiente, no partidista, laica en el Ecuador.

**EM: Muchos piensan que los "think tanks" son sólo escaleras utilizadas por sus investigadores; es mi impresión de que Grupo FARO es un lugar donde sus investigadores y el personal en general, se llevan muy bien. Todos ellos parecen ser amigos. ¿Qué tan importante es esta relación para su éxito?**

OB: Grupo FARO nació como una organización en la que sus miembros compartían sus desafíos alrededor de la mesa del almuerzo. Desde el principio, establecimos una cultura abierta que incentiva la comunicación y la colaboración que ha permitido la generación de una comunidad de personas diversas que comparten valores, principios, y la pasión por lo que hacen.

La organización ha crecido a lo largo de los años y nuestro reto ahora es combinar la necesidad de formalizar ciertos procedimientos con la identidad y la cultura de la comunidad que hemos tratado de establecer desde el principio. Para ello, hemos trabajado internamente para definir lo que significa ser un "farista" (el nombre que damos a alguien que trabaja en Grupo FARO) y hemos creado espacios formales, tales como casas abiertas o talleres de capacitación, así como espacios informales, como la celebración de los cumpleaños de nuestros colegas. De esta forma, buscamos promover un ambiente laboral caracterizado por la comunicación, la creatividad y la colaboración donde los (as) faristas no busquen generar en secreto la idea de su próximo proyecto de investigación sino que vean en el intercambio una oportunidad para la innovación que surge cuando existe un clima de tolerancia a las opiniones diferentes.

Hoy en día, estamos diseñando e implementando una estrategia integral para gestionar más efectivamente nuestro talento humano e incrementar nuestra capacidad para atraer, retener y motivar a jóvenes profesionales inteligentes y comprometidos con la excelencia sin perder la espontaneidad que ha caracterizado a esta organización.

**EM: ¿Quiénes son los miembros de su junta directiva y cómo los seleccionaron?**

OB: Actualmente Grupo FARO tiene un Consejo Directivo y un Comité Asesor. Los miembros del Consejo Directivo son personas de diversos orígenes profesionales, ideológicos, políticos e institucionales; todos ellos comparten, sin embargo, un historial probado de las contribuciones al desarrollo del Ecuador y América Latina.

En los primeros años de la organización, ellos (as) eran invitados por mí como el



[www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org)

Director Ejecutivo de la organización. Sin embargo, el proceso se ha formalizado y ahora hay un comité de nominaciones a cargo de la identificación de las personas con potencial para integrar este órgano colegiado.

**EM: ¿Qué papel juegan?**

OB: El Consejo Directivo supervisa el cumplimiento de la misión, visión, valores, estatutos y políticas de la organización. Además, los miembros dan seguimiento a la sostenibilidad técnica y financiera de Grupo FARO para lo cual aprueban el plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto anual. Por último, nombran y evalúan anualmente al Director Ejecutivo. Nos gustaría que empiecen a tener un papel más activo en las estrategias de recaudación de fondos, especialmente la gestión de nuestras relaciones con el sector privado, así como con donantes internacionales.

**EM: ¿Quiénes son los miembros de su equipo directivo?**

OB: Grupo FARO cuenta con cuatro áreas programáticas relacionadas con los sectores ambiental, social, institucional y tecnológico; adicionalmente, hay tres áreas transversales (Investigación, Desarrollo de Capacidades, y Comunicación e Incidencia Política) que aseguran que todas las nuevas iniciativas generen conocimiento con potencial de incidir en las políticas públicas. Además, tenemos una Dirección Administrativa-Financiero, un Director Adjunto, y un Director Ejecutivo. Este grupo de directores integran el Consejo Ejecutivo, que está a cargo de la ejecución del Plan Estratégico y el Plan Operativo anual aprobado por nuestro Consejo Directivo.

De esta manera, tratamos de establecer internamente pesos y contrapesos que nos permiten seguir siendo fiel a los objetivos de establecer una organización que gestiona, con eficiencia, transparencia y apego a sus objetivos y principios, los recursos confiados por nuestros donantes y aliados.

**EM: ¿Este equipo incluye a una persona a cargo de las comunicaciones de investigación o de forma más directa en la influencia en las políticas?**

OB: Sí, tenemos una Dirección de Comunicación e Incidencia Política. Hasta el momento, esta área ha hecho hincapié en la primera dimensión, la que se refiere a "Comunicación"; para ello, hemos trabajado con los periodistas para promover el uso de los resultados de nuestra investigación en las noticias difundidos por los medios de comunicación.

Pero dado que en Ecuador hay una creciente polarización entre medios públicos y privados, hemos decidido poner el énfasis en la dimensión "Influencia Política" de esta área de la organización. Esto significa la reducción de nuestro trabajo con los medios de comunicación y aumentar el uso de una estrategia "persona a persona" que se enfoca en llevar directamente la evidencia y recomendaciones de nuestra investigación a las autoridades, el sector privado y líderes de organizaciones de la sociedad civil. Este es un enorme reto para Grupo FARO, ya que exige la expansión de nuestras capacidades para desarrollar mensajes más precisos dirigidos no sólo a un público más amplio, sino a las organizaciones y personas involucradas en la toma de decisiones en la política pública en la que queremos influir.

**EM: ¿Qué te quita el sueño?**



[www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org)

OB: Uno de los mayores retos que tenemos es cómo crecer sin convertirnos en una organización burocrática y rígida que pierde la humildad, la flexibilidad y la innovación que hemos tenido desde el principio.

Además, entendemos que no podemos promover el cambio en la sociedad trabajando solos. En los últimos años hemos comenzado a promover un ecosistema de organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil que valoran el uso del conocimiento en las políticas públicas. Por lo tanto, estamos trabajando activamente en el desarrollo de las capacidades de otras organizaciones para generar y utilizar evidencia para mejorar el diseño, implementación y monitoreo de políticas públicas.

Además, dado que nuestras oficinas se nos quedaron pequeñas, decidimos construir un espacio que refleje nuestros valores de transparencia y colaboración, y que sea un ejemplo de construcción sostenible por el uso de materiales reciclados, energía renovable, muros verdes, etc. Esperamos que la "Casa de la Ciudadanía y Políticas Públicas" (que es como llamamos a este proyecto) se convierta pronto en una realidad y fomente el diálogo plural y entre los diferentes actores de la sociedad para promover políticas públicas más eficaces, transparente y ciudadanas.

También esperamos que la nueva sede de Grupo FARO albergue un Centro de Investigación sobre Sostenibilidad Urbana, donde los investigadores y los estudiantes serán capaces de acceder a estudios de casos y más documentación que permitan promover políticas de construcción sustentable en Ecuador. Esto servirá para enriquecer el debate público, inspirar nuevas prácticas y desarrollar liderazgos en este campo.

Esto, por supuesto, depende de tener los recursos financieros para completar este proyecto. Lo que me lleva al desafío financiero. Ahora que el Ecuador es considerado un país de renta media, los recursos provenientes de la cooperación internacional se han venido reduciendo en los próximos años. Así que nuestro reto consiste en animar a personas y empresas privadas en el Ecuador a contribuir con Grupo FARO. Vamos a lograr este objetivo en la medida en que tenemos la capacidad de convencerles que organizaciones como Grupo FARO son importante para el desarrollo de Ecuador y de América Latina y que su apoyo pueden ser parte del cambio.

Por último, nos enfrentamos al reto de gestionar nuestro talento humano. Puesto que no podemos competir salarialmente con el Estado, estamos diseñando incentivos no monetarios que atraigan y retengan a jóvenes brillantes de diferentes profesiones para que vean en Grupo FARO un espacio único para generar y poner en práctica las ideas que pueden marcar una diferencia en la sociedad.

**EM: Como tu dices, todo esto está vinculado con el financiamiento. ¿Qué tan difícil es encontrar la financiación nacional de Grupo FARO? ¿Por qué no hay suficientes filántropos de América Latina dispuestos a invertir en los foros de reflexión, como hay, por ejemplo, en los EE.UU. y en Europa?**

OB: Casi el 99% de los recursos financieros de Grupo FARO provienen de la cooperación internacional. Aunque esto nos ha ayudado a fortalecer nuestra imagen como una organización independiente con capacidad de cumplir con los más altos estándares de calidad, estamos convencidos de que tenemos que aumentar la



[www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org)

proporción de nuestro presupuesto que proviene de pequeñas donaciones. Necesitamos alcanzar este objetivo no sólo para diversificar nuestras fuentes sino, en general, para aumentar nuestra legitimidad pues el apoyo de ecuatorianos (as) es una muestra que creen en nuestra organización, sus principios e impactos.

Me siento optimista de que en el Ecuador y América Latina hay empresarios que valoran la importancia de los "think tanks" independientes para mejorar la calidad de las políticas públicas que afectan directa e indirectamente el funcionamiento de los mercados y el Estado y, por lo tanto, las posibilidades de que nuestros países se desarrollen. Confiando en la validez de esta hipótesis, una de las metas que nos hemos propuesto alcanzar en el año 2012 es aumentar la proporción de recursos que provienen de individuos (incluyendo los ecuatorianos (as) de la diáspora que vive en los EE.UU. y Europa) y empresas privadas a fin de lograr no sólo una mayor sostenibilidad financiera, sino también la legitimidad de nuestras acciones.

**EM: ¿Cómo medir el valor de Grupo FARO para el Ecuador? ¿Se trata sólo de influir en la política?**

OB: Influir en la política pública es sólo un medio para promover una sociedad más democrática, sostenible, equitativa y próspero. Grupo FARO tiene como objetivo contribuir a la promoción, en el Ecuador y América Latina, de sociedades que miran al futuro, caracterizadas por la colaboración y orientadas a la acción. **Imaginando el futuro:** Grupo FARO está convencido de que los centros de políticas públicas tienen un papel clave no sólo apoyando las reformas públicas que rigen el presente, sino de proponer las necesarias para conducir a nuestros países hacia el futuro. Esto es particularmente importante en países como Ecuador, donde la urgencia de cambios a veces hace difícil empinarnos sobre la niebla de la cotidianidad para pensar sobre quiénes somos y quiénes podemos llegar a ser.

Por lo tanto, necesitamos centros de políticas públicas con la capacidad de ver más allá de los acontecimientos presentes y generar conocimientos que puedan crear y desarrollar nuevas instituciones y proponer políticas para un mundo cada vez más interdependiente y basada en el conocimiento. Para ello, debemos aprender a complementar la lógica deductiva e inductiva con la normalmente realizamos investigación con lo que Charles Peirce llama lógica abductiva que nos permiten hacer "saltos lógicos de la mente" y generar nuevas formas de comprender el presente y el futuro.

Esto es lo que nos motivó a tomar la iniciativa "Ecuador será", una iniciativa que busca generar un espacio de encuentro entre representantes de varios sectores para intercambiar visiones de cómo podría ser el Ecuador en el futuro. En la primera edición de "Ecuador Será" nos concentramos en los desafíos que enfrentamos para convertirnos en una sociedad del conocimiento. Llegamos a la conclusión de que varios países megadiversos del sur podrían conducir la próxima ola de innovación generando el conocimiento en torno a los recursos naturales: energías renovables, nanotecnología verde, ecología industrial son sólo algunos ejemplos.

**Colaboración:** Desde nuestra perspectiva, el Ecuador tiene en la diversidad su mayor riqueza. Pero diversidad sin cultura de colaboración se convierte en un fragmentación. Producto de la fragmentación existente en Ecuador, los cambios se han producido en el Ecuador por la imposición de un determinado grupo económico, político, ideológico, regional o étnica sobre el resto de la sociedad.

[www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org)

Estamos convencidos de que un cambio duradero sólo se produce cuando los diferentes grupos de la sociedad de acuerdo en la definición de un problema y, sobre todo, compartir la responsabilidad de resolverlo. Grupo FARO busca disminuir la fragmentación y mejorar las decisiones públicas generando evidencia que vuelva más fluido el diálogo, separándolo de posiciones y promoviendo espacios de diálogos plurales.

**Orientada a la acción:** Desde el principio, Grupo FARO se autodenominó un "think-and-do tank" porque estamos convencidos de que la fragmentación ha reducido nuestra capacidad, como sociedad, de actuar por el bien común. Por lo tanto, estamos trabajando por una cultura de la acción y la responsabilidad que nos permiten canalizar las ideas emprendedoras en acciones que mejoren las vidas de las personas.

En resumen, creemos que las organizaciones como Grupo FARO existen no sólo para informar las políticas públicas, sino y quizás sobre todo, para apoyar a nuestras sociedades a imaginar un futuro diferente y desarrollar su capacidad de diálogo y acción que son necesarios para prepararnos hoy para los retos que debemos enfrentar en los próximos años. Para lograr este reto, Grupo FARO tiene que aprender a generar narrativas y no sólo evidencia. Las narrativas, argumentos, grandes ideas son los que inspiran a las personas y las sociedades para promover cambios a largo plazo.

**EM: Volvamos un poco a este cambio que describías antes de concentrarse menos en informar a través de los medios de comunicación y utilizar otras estrategias para llegar a las personas claves. Me parece un poco extraño para Grupo FARO, que está claramente interesado en la creación de consenso, abrir el debate, unir voces distintas, etc, que ahora opte por una vía distinta para comunicar. ¿Cómo mantener el equilibrio entre la responsabilidad pública (transparencia con el público ecuatoriano) y el objetivo de llegar a los decisores?**

OB: Grupo FARO considera que la política pública puede ser influida desde arriba hacia abajo (es decir, las autoridades tomadoras de decisión), así como de abajo hacia arriba (es decir, la ciudadanía en sus múltiples expresiones). Hemos aprendido que los medios de comunicación no son la única manera de difundir información y, en consecuencia, estamos activamente buscando otros métodos. Para ello, Grupo FARO ha desarrollado su programa de investigación en diálogo con diversos actores del sector público y privado para asegurar que nuestras preguntas de investigación sean relevantes tanto para la tomadores de decisiones como para la ciudadanía. Además, nuestros productos de conocimiento (por ejemplo, documentos de política, libros, etc) se difunden a un público amplio a través de nuestra página web, redes sociales, por mencionar algunos canales de comunicación.

Manteniendo nuestro compromiso con la transparencia y la pluralidad, nuestro reto ahora es establecer una estrategia de comunicación que nos permita desarrollar mensajes que, en base a la evidencia generada en los productos de nuestras investigaciones, lleguen a los que participan en la formulación de una política que nos gustaría influir. Al hacer esto, vamos a seguir produciendo conocimiento al acceso de todos que incentive la participación de la ciudadanía y, al mismo tiempo, incrementando nuestra capacidad para identificar e informar a quienes son claves



[www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org)

para mejorar la calidad de las políticas públicas en las que nos hemos propuesto incidir.

**EM: Grupo FARO ha recibido financiación a largo plazo de la Iniciativa Think Tank. ¿Cómo se va a utilizar esos fondos?**

OB: Estos fondos nos han permitido mejorar el funcionamiento del Consejo Directivo de Grupo FARO; expandir nuestra capacidad para llevar a cabo investigación aplicada; modernizar nuestros sistemas administrativos y financieros; así como aplicar estrategias para mejorar nuestra capacidad para comunicarse e influir en políticas públicas.

En 2012 los fondos recibidos de TTI se utilizarán principalmente para organizar la segunda edición de "Ecuador será"; poner en marcha y comenzar la implementación de nuestro Programa de Investigadores Asociados; el diseño de una estrategia de promoción dirigida a los actores claves en la formación de las políticas públicas que consideramos prioritarias; y, diseñar e implementar una estrategia de movilización de recursos.

**EM: ¿Qué tipo de apoyo o servicios Grupo FARO (y otras organizaciones similares) requieren para cumplir con sus objetivos?**

OB: Tenemos varios desafíos. Desde los sistemas de gestión del conocimiento a las metodologías para la evaluación de los impactos de nuestra investigación. Si pudiese elegir uno, me centraría en la necesidad de mejorar las habilidades de los (as) directivos de los centros de políticas públicas.

Grupo FARO ha identificado la necesidad de fortalecer la calidad de su liderazgo, tanto entre los miembros del Consejo Directivo como los Directores responsables de la gestión de las diferentes áreas dentro de la organización. Los miembros del Consejo Directivo de Grupo FARO son conscientes de la importancia de su papel en la gobernanza y la sostenibilidad de nuestra organización. Sin embargo, la mayoría no ha tenido experiencia previa como integrantes de la junta de un "think tank". Por ello, han expresado su voluntad de participar en programas que les permitan mejorar su contribución a esta instancia de nuestra organización. De igual forma, en Grupo FARO consideramos que sería muy beneficioso promover el intercambio de experiencias con sus pares en otros centros de investigación para mejorar sus capacidades para cumplir mejor sus funciones.

Como parte de los desafíos de liderazgo, lo que me incluye a mi como Director Ejecutivo y a los Directores de Áreas, se encuentra la necesidad de mejorar nuestra capacidad para convertir a nuestros equipos y a nosotros mismos en emprendedores de políticas: profesionales con capacidad de realizar investigación de calidad, de comunicarla efectivamente, de construir relaciones intersectoriales y apoyar la implementación de políticas y programas que apoyen la consecución de los cambios buscados.

Por lo tanto, creo que es fundamental el establecimiento de programas especializados para desarrollar el liderazgo de "think tanks", ya que, como sabemos, se trata de organizaciones con características particulares (no es una organización no gubernamental o una universidad, ni una institución gubernamental, a pesar de que tiene similitudes con todas ellas). La mejora de la calidad de los líderes y directivos de los centros de políticas públicas es clave para



**Vinculando la investigación y las  
políticas públicas en América Latina**

**[www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org)**

mejorar la independencia, la relevancia y el impacto de estas organizaciones que son fundamentales para el presente y el futuro de nuestras sociedades.