

## Entrevista a Asep Suryahadi

Por Vita Febriany (SMERU)

***"El capital más importante para un think tank es su credibilidad frente al gobierno, sus donantes, otros actores y el público en general: es muy importante invertir en construir credibilidad a partir de trabajar constantemente para mantener la calidad de los productos"***



El Dr. Asep Suryahadi es el director de SMERU, Indonesia.  
<http://www.smeru.or.id/>

**Vita Febriany (VF): ¿Podría hablarme un poco sobre sus antecedentes y sobre cómo se convirtió en el director del instituto de investigación SMERU?**

**Asep Suryahadi (AS):** Luego de completar mis estudios de PhD en economía en la Universidad Nacional Australiana, regresé a Indonesia hacia finales de 1998. En aquella época Indonesia se encontraba inmersa en una profunda crisis económica y política, que fue parte de una crisis mayor: la crisis financiera asiática. Unos días luego de mi regreso recibí un mensaje de un viejo amigo, Sudarno Sumarto, para que nos encontráramos en su oficina. Lo conocí por primera vez diez años antes cuando me uní al Center for Policy and Implementation Studies (CPIS), un think tank sobre economía que proveía asesoramiento al gobierno.

Pasado año nuevo me reuní con él y me pidió que me incorporara a la nueva Unidad de Monitoreo Social y Respuesta Temprana (SMERU, por sus siglas en inglés). Se trataba de una unidad ad hoc establecida por el gobierno y una comunidad de donantes, gerenciada por la misión del Banco Mundial en Yakarta y responsable del monitoreo del impacto social de la crisis. Se me pidió que tomara las riendas de su división de análisis cuantitativo, con la tarea principal de analizar series de datos recolectadas por la agencia de estadística gubernamental (BPS).

Luego de 2000, el gobierno y la comunidad de donantes estuvieron de acuerdo en que la crisis había finalizado y que SMERU debía dejar de existir. El equipo, de todos modos, decidió continuar trabajando en conjunto y establecimos el Instituto de Investigación SMERU como una organización independiente en enero de 2001, con Sudarno como su primer director. Yo continué siendo el coordinador de la división de análisis cuantitativo. Cuando decidimos unir las tres divisiones de



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

investigación – análisis cuantitativo, análisis cualitativo y autonomía regional – en una única división de investigación en marzo de 2003, se me designó como subdirector de investigación. Se me asignó director en agosto de 2009, cuando Sudarno viajó a la Universidad de Stanford por un año por una fellowship.

**VF: ¿Qué lo motivó a trabajar para este instituto?**

**AS:** En SMERU me sentí como en mi casa desde el primer momento, ya que me gusta investigar y mi trabajo era básicamente similar a mi trabajo anterior en CPIS. De hecho, gran parte del staff de SMERU habían sido colegas míos en CPIS. Por lo tanto, cuando me uní a SMERU, sentí como si estuviera volviendo y como si no necesitara muchos ajustes. Tanto en CPIS como en SMERU ***tratamos de utilizar nuestros hallazgos en investigaciones para mejorar la calidad de las políticas de gobierno que afectan la vida de muchos individuos.*** Esto nos da una noción de la importancia de nuestro trabajo y de nuestra contribución a los esfuerzos por mejorar el bienestar de las personas.

Otro factor que me motivó a trabajar en SMERU es que el sector de investigación de Indonesia está atrasado respecto de otros países en niveles similares de desarrollo y también respecto de nuestros vecinos del sudeste asiático. Por lo tanto, trabajar en SMERU da una sensación de estar contribuyendo al desarrollo del sector de investigación en Indonesia para que este pueda alcanzar los estándares de otros países y al mismo tiempo, de estar mostrando los beneficios que tiene la investigación para el desarrollo de un país. Esperamos, entonces, que tanto el gobierno como el sector privado estén más motivados a invertir en investigación en el país.

**VF: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentó como director de SMERU?**

**AS:** El desafío principal que enfrenta SMERU es el de asegurar su sustentabilidad financiera. Actualmente, alrededor de la mitad de los costos operativos de SMERU son cubiertos por financiamiento de AusAid, mientras que la mitad restante es cubierta mediante ganancias percibidas a través de investigaciones por encargo y becas de investigación. En conclusión, SMERU se encontraría en una situación de vulnerabilidad financiera si llegara a finalizar el aporte de AusAid.

***Otro desafío importante es el de mantener la calidad de nuestra investigación. Esto es crucial para la existencia de SMERU ya que determina la credibilidad de las recomendaciones de política pública que formulamos y, en última instancia determina en gran parte el flujo de financiamiento que recibimos. En particular, necesitamos poner nuestra atención en tres aspectos que pueden afectar la calidad de nuestra investigación. En primer lugar, debemos mantenernos actualizados respecto de los últimos desarrollos en metodología de investigación. En segundo lugar, necesitamos asegurarnos de que implementemos nuestra investigación – desde diseños de investigación, recolección de datos y análisis hasta la redacción de informes – de acuerdo a los máximos estándares. Finalmente, necesitamos transferir el conocimiento que hemos acumulado a lo largo de los años a nuevos investigadores que vamos reclutando.***



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

**VF: ¿Cuál cree usted que es la contribución de SMERU a las políticas públicas en Indonesia?**

A lo largo de los años SMERU ha estado activamente involucrado en la arena de las políticas públicas en Indonesia, en particular en temáticas socioeconómicas. ***Es difícil señalar exactamente la totalidad de la contribución de SMERU porque esta varía de una temática de política pública a otra.*** En algunos casos, SMERU llega a jugar un rol predominante en el diseño de la política. El ejemplo más reciente es la formulación del Plan Maestro para la Aceleración y Expansión de la Reducción de la Pobreza, popularmente conocido como el MP3KI, donde el gobierno le solicitó a SMERU que liderara la redacción del documento de política.

En otros casos, los hallazgos de los estudios de SMERU son utilizados como referencia por el gobierno y por otros actores involucrados durante la fase de formulación de la política pública. Hay muchos ejemplos de esto, pero uno de los más prominentes se da en el área de las políticas de transferencia directa.

Por otro lado, existen casos en los que las recomendaciones de SMERU no tuvieron un impacto discernible en las políticas públicas a pesar de contar con evidencia sustanciosa para que se diera lugar a un cambio en la política. Un ejemplo de esto es el programa de arroz subsidiado. Debido a varios problemas en su implementación el programa resulta inefectivo en términos de su impacto en la mejora del bienestar de los pobres. Por lo tanto, SMERU ha recomendado reducir significativamente la cobertura de este programa a los individuos en situación de pobreza crónica. De todos modos, hasta el momento no se han introducido cambios significativos en la implementación del programa.

Considero que es justo decir que la contribución de SMERU al diseño de las políticas sociales en Indonesia ha sido importante.

**VF: ¿Cuál considera que es la contribución de SMERU a la sociedad?**

**AS:** Creo que la mayor contribución de SMERU a la sociedad de Indonesia está dada por el impacto positivo que se logra sobre la vida de los individuos a través de mejores políticas públicas. Además, SMERU produce informes de investigación y otros productos disponibles al público, incluso a través de nuestra página web. ***Esto ha provisto a la sociedad de recursos útiles que pueden ser utilizados para muchas cosas: desde estudiantes que utilizan nuestros informes como referencia para sus papers y tesis hasta ONGs que utilizan nuestros informes para sus propias causas y otras actividades.***

***SMERU organiza periódicamente seminarios y talleres, usualmente abiertos a todo público. Esto provee a la gente de un foro para involucrarse en discusiones de política pública.*** También recibimos visitas de delegaciones internacionales, consultores del gobierno y de organizaciones internacionales, académicos y estudiantes de diversas universidades, nacionales e internacionales, que participan de discusiones sobre distintas temáticas.



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

Además, SMERU produce herramientas que pueden ser utilizadas como insumo en el área de las políticas públicas pero también para otros propósitos. Por ejemplo, SMERU creó un mapa de la pobreza de Indonesia, que provee estimaciones de la pobreza para áreas chicas (hasta aldeas) en todo el territorio del país. Este mapa de la pobreza ha sido ampliamente utilizado por distintos actores, tanto por organizaciones gubernamentales como por ONGs, para varios propósitos. SMERU se encuentra ahora en el proceso de actualizar y mejorar el mapa usando los datos más actuales disponibles e incorporando más información, para lograr que la herramienta responda a las necesidades de un segmento más amplio de actores.

**VF: ¿Cómo pueden medir esto?**

**AS:** Lo que hacemos es documentar lo más que se pueda todas nuestras actividades, compromisos e impacto. Por ejemplo, *si parte del equipo de SMERU acudió a una discusión de política pública, deben escribir un reporte al respecto, incluyendo cuándo y dónde tuvo lugar el evento, quiénes estuvieron presentes y cuáles fueron los principales puntos discutidos. Cada seis meses todos estos reportes se compilan y se incluyen en un reporte bianual que se presenta y discuten en una reunión con nuestros donantes y otros actores clave.*

*De todos modos, otras evaluaciones más integrales de nuestras contribuciones e impacto son llevadas a cabo usualmente por nuestros donantes. Ellos periódicamente evalúan nuestra institución, más o menos cada tres años. Generalmente, contratan revisores independientes para que lleven a cabo la evaluación, que utilizan como insumos no sólo los documentos e informes que les proveemos sino que hablan con los actores con quienes no vinculamos para tratar de medir nuestro impacto. Estas evaluaciones independientes nos resultan muy útiles y hemos utilizado sus recomendaciones como base para mejorar nuestras operaciones.*

**VF: ¿Qué consejos le daría a alguien que quiere establecer un nuevo think tank?**

**AS:** *Una cosa que he aprendido es que el contexto importa mucho. SMERU fue creado cuando Indonesia estaba en plena transición de un régimen autocrático a uno democrático. Es decir, desde un escenario en el que el gobierno puede tomar decisiones de política pública de manera unilateral a uno en el que las políticas de gobierno son abiertamente cuestionadas y debatidas. Esto implica que ahora el gobierno necesitaba evidencia como sustento de cualquier política que quería implementar. Por otro lado, no había muchas organizaciones capaces de proveer la evidencia ahora necesaria. Frente a este escenario de creciente democratización y falta de provisión de evidencia, SMERU pudo capitalizar la situación y convertirse en una institución de investigación de políticas públicas en el país.*

Así que es muy importante conocer el contexto en el que uno está inmerso. **Uno no puede simplemente copiar la experiencia de think tanks exitosos como modelo porque puede no funcionar en su país.** Esto no es lo mismo que decir que no debemos aprender de otras organizaciones, ya que definitivamente otras organizaciones pueden proveernos de lecciones muy valiosas. De todas formas, **al entender nuestro contexto seremos capaces de establecer objetivos razonables y de determinar de qué manera podremos operar de una manera efectiva y eficiente.**



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

**VF: ¿Qué características personales o profesionales debería tener el director de un think tank?**

**AS:** Creo que esto depende en gran parte de lo que constituye las responsabilidades del director de un think tank, lo que puede variar de una organización a otra. En SMERU, el director es responsable del gerenciamiento de la organización- lo que incluye la administración, finanzas, investigación y publicaciones – y también de cumplir el objetivo de influir en las políticas públicas. Además, el director de SMERU es responsable de asegurar el financiamiento de la organización. Por lo tanto, *idealmente el director debe ser un gerente efectivo, un comunicador efectivo y un hombre de negocios inteligente. Por supuesto que estas tareas pueden ser delegadas a subdirectores apropiados, dependiendo del tamaño y de los recursos del think tank.* La responsabilidad final recae en el director, de todos modos.

**VF: ¿Cuáles son las claves de un compromiso exitoso con el sector público y/o con otros sectores de la sociedad?**

**AS:** *El capital más importante para un think tank es su credibilidad frente al gobierno, sus donantes, otros actores y el público en general. Es muy importante para un think tank invertir en construir su credibilidad a partir de trabajar constantemente para mantener la calidad de sus productos. Esto implica estar actualizado con respecto a los avances metodológicos, asegurándose de que sus investigaciones sean implementadas con rigurosidad, examinando cuidadosamente que sus publicaciones sean de alta calidad e intentando publicar en revistas académicas con revisión de pares. En última instancia, este compromiso con la producción de material de calidad va a determinar la postura de la organización frente a los actores de política pública y, en consecuencia, la demanda por sus servicios.*

*Además, un think tank debe ser capaz de responder con rapidez a las solicitudes del gobierno y de sus actores.* Cuando el gobierno precisa de asesoramiento, esto generalmente tiene lugar en situaciones en las que el tiempo apremia, que requieren de una respuesta rápida, por lo tanto no pueden esperar a que el think tank lleve a cabo una investigación para encontrar la respuesta adecuada a la pregunta que se le plantea. Esto significa que *un think tank necesita acumular conocimiento del que pueda obtener respuestas rápidas para dar contenido a asesoramientos sobre políticas públicas que puedan surgir. Esto implica también que el think tank debe desarrollar un buen mecanismo de sistematización del conocimiento, de tal modo que puedan acumular conocimiento y acceder a él de manera efectiva.*