

**Proyecto de Investigación
PIEI/FLACSO
Mapeo de los Think Tanks en América Latina:
Investigación, estrategia y gobernanza:
¿patrones nacionales o regionales?**

**Informe final de Investigación:
Caso Perú**

**Preparado por:
Norma Correa Aste**

Lima, junio de 2009

Contenidos

I.	Descripción y caracterización del universo de los Think Tanks	3
	1.1. Introducción	3
	1.2. Descripción de la oferta	5
	1.3. Descripción de la demanda	14
II.	Desempeño y estrategias de los cuatro TT seleccionados: Las experiencias de DESCO, CIUP, GRADE y CIES	23
	2.1. El caso de DESCO	26
	2.2. El caso del CIUP	35
	2.3. El caso de GRADE	43
	2.4. El caso de CIES	51
	2.5. Desafíos, tensiones y estrategias de mitigación	64
	2.6. Conclusiones	70
III.	Descripción y valoración de un caso de incidencia para cada uno de los cuatro Think Tanks seleccionados	75
	3.1. Un episodio de incidencia de DESCO: Densificación habitacional	77
	3.2. Un episodio de incidencia del CIUP: transparencia presupuestaria	84
	3.3. Un episodio de incidencia de GRADE: evaluaciones de rendimiento escolar	88
	3.4. Un episodio de incidencia de CIES: elecciones 2006	91
	3.5. Conclusiones	94
	Bibliografía	97
	Anexos:	
	Anexo 1: Mapeo de Think Tanks en el Perú	100
	Anexo 2: Fichas institucionales	106

I. Descripción y caracterización del universo de los Think Tanks

1.1. Introducción

La literatura sobre thinks tanks (TT) en el Perú es muy escasa (Tanaka, 2008). Esta situación puede explicarse en parte porque los TT constituyen un tema de investigación de aparición muy reciente en el Perú. Sin embargo, el interés por conocer las características y los modos de operación de los TT ha ido en aumento en los últimos dos años. Esfuerzos como los de IDEA Internacional, FLACSO-IDRC, Overseas Development Institute, Fundación Ethos y Plataforma Democrática han contribuido a brindarle visibilidad académica al tema.

El caso peruano revela la existencia de una diversidad de instituciones vinculadas a la investigación y a la incidencia en políticas públicas que no se autodefinen como TT, sino que más bien utilizan otros referentes identitarios: centro de investigación, consultora, empresa, asociación civil u ONG. **La autodefinición como TT es la excepción y no la regla en el Perú contemporáneo:** nuestro mapeo sólo ha identificado a tres instituciones a nivel nacional que se identifican como TT, siendo dichas instituciones cercanas al empresariado y asociadas a círculos ideológicos liberales. Es posible que esta tendencia cambie a futuro si tomamos en consideración la creciente atención que los TT están recibiendo por parte de la cooperación internacional, lo cual se traducirá eventualmente en fondos de cooperación dirigidos al fortalecimiento de TT. Por ejemplo, el IDRC a través del innovador Think Tank Initiative generará incentivos muy importantes en el contexto peruano. Por ende, no sería casual que en un futuro no muy lejano más instituciones peruanas empiecen a usar el término TT como referente identitario.

El informe a continuación presenta una descripción y caracterización del universo de los TT en el Perú, siguiendo las pautas brindadas por la Coordinación. El levantamiento de información fue realizado en Enero 2009. Las fuentes de información empleadas han sido principalmente secundarias, aunque se realizaron 6 entrevistas exploratorias con informantes clave.

Nuestro mapeo ha identificado 28 TT en el país. El anexo 1 adjunto a este documento presenta los hallazgos del mapeo. Algunas precisiones metodológicas:

1. Dado que el uso de la categoría TT es sumamente infrecuente en el Perú, la inclusión de la mayoría de instituciones en el listado se ha basado en un análisis de sus orígenes, funciones y performance pública en la actualidad. Se han incluido a las instituciones que combinan actividades de investigación académica con las de incidencia en políticas públicas, prestando particular atención a la existencia de componentes significativos en cuanto a calidad y consistencia. Todas las instituciones listadas se definen como independientes y son percibidas como tal¹, así como no están supeditadas a una sola fuente de

¹ Cabe señalar que el mapeo incluye un caso que pueden resultar controversial. El Instituto Peruano de Economía Social de Mercado (caso 22) está asociado a una coalición política vigente (Unidad Nacional), pero su actividad actual es casi nula. Se le incluyó en la lista porque: a) es una de las pocas instituciones formativas partidarias que contempló líneas de investigación desde su fundación, b) aspiró a constituirse como un punto de encuentro para quienes estén interesados en conocer y promover el enfoque de la

financiamiento. Cabe señalar que originalmente consideramos a 24 instituciones en nuestro mapeo, pero luego del diálogo producido en la Reunión Regional (FLACSO, Abril 2009) decimos ampliar el mapeo a 28 instituciones.

2. Siguiendo los criterios planteados por la Coordinación, el mapeo no se limita a identificar a instituciones de investigación tradicionales, sino que busca también incluir a instituciones con un perfil más cercano a la promoción para el desarrollo en temas sociales, económicos, políticos, medioambientales y legales. Se han excluido a las instituciones financieramente dependientes de un sólo grupo o persona en particular, sea éste el Estado, sindicatos, gremios empresariales, partidos políticos u organismos internacionales. Asimismo, no se han incluido a instituciones internacionales que operan en el Perú ni a organizaciones nacionales con un perfil meramente activista.
3. Por ende, el mapeo presentado en este informe no debe ser entendido como un listado definitivo o ranking de los TT en el Perú, sino más bien como una exploración inicial informada que espera contribuir a la mejor comprensión de la heterogeneidad de instituciones que performan funciones típicamente asociadas a los TT en la actualidad.

Cabe señalar que el caso peruano presenta una paradoja interesante: el uso de la retórica de la incidencia en políticas públicas es una práctica bastante extendida, particularmente entre organizaciones de la sociedad civil. Esto puede explicarse, entre otros factores, por los incentivos generados por la cooperación internacional y por las ventanas de oportunidad generadas por el sistema democrático. Por ende, el interés institucional por la incidencia en políticas públicas no constituye un criterio de diferenciación determinante para el caso peruano, sino más bien la constancia, consistencia y los efectos de los procesos de incidencia basados en conocimiento. Asimismo, lo que ha funcionado como un criterio de diferenciación más significativo para el caso peruano ha sido la existencia, consistencia y calidad de actividades de investigación vinculadas a las políticas públicas dentro de la agenda institucional. Este ha sido un factor determinante por el que varias instituciones, especialmente ONGs con perfiles más activistas y varias universidades públicas y privadas, no han sido incluidas en el mapeo.

Por otro lado, el listado revela una muy elevada concentración de TT en la capital del país². Si bien el proceso de descentralización implementado desde inicios del 2000 ha posibilitado la transferencia de competencias políticas y presupuestales a los gobiernos regionales, éste no ha tenido una contraparte similar en la esfera académica. El grueso de la producción académica sigue siendo producida desde Lima, donde se tienden a concentrar oportunidades, recursos y el capital humano mejor calificado para la investigación. Por otro lado, los espacios de incidencia más importantes para las

economía social de Mercado, sean o no miembros del partido, c) su financiamiento no depende exclusivamente de Unidad Nacional, d) ya ha sido identificado como TT en una investigación previa sobre Think Tanks y partidos políticos en el Perú financiada por IDEA Internacional y el Overseas Development Institute (Tanaka, 2008).

² Empero, hemos identificado cuatro instituciones en provincias que desempeñan funciones de investigación (de calidad mixta) e incidencia asociadas al modelo ideal de TT, focalizando sus acciones a nivel de sus respectivos gobiernos regionales. Estas instituciones no ha sido listadas en el mapeo porque dichas funciones tipo TT fueron promovidas de manera directa por el Consorcio de Investigación Económica y Social-CIES (caso 10) a partir de proyectos de cooperación específicos. Cabe señalar que 17 de las 28 instituciones listadas en el mapeo se encuentran afiliadas al CIES en la actualidad.

políticas públicas siguen estando situados en la capital, a pesar de que el Perú cuenta con gobiernos regionales. Cabe señalar que en el transcurso de la última década algunas universidades e instituciones de investigación basadas en Lima han empezado a desarrollar y consolidar redes de cooperación con universidades regionales seleccionadas con el fin de fortalecerlas. Sin bien estos esfuerzos son sin duda importantes y revelan una preocupación por el tema entre sectores de la comunidad académica basada en Lima, queda todavía muchísimo camino por recorrer para reducir de manera significativa la brecha entre Lima y provincias en lo que respecta a la producción de conocimiento basado en investigación académica.

Finalmente, otro punto a destacar es el bajo número de TT vinculados a universidades que aparecen en el mapeo, especialmente si consideramos que el Perú cuenta con un número importante de universidades privadas y públicas³. Si bien la mayoría de universidades peruanas cuentan con áreas de investigación nominalmente, no son más de una decena las que realmente tienen una presencia académica sólida y reconocida. Asimismo, la mayoría de agendas de investigación universitarias no suelen tener una vinculación efectiva con las políticas públicas. Por ende, se ha procedido con cautela para no terminar relativizando la categoría TT y dar la impresión errónea que en el Perú dicho modus operandi es más frecuente de lo que realmente es en la práctica. Consecuentemente, el mapeo adjunto ha considerado principalmente a los centros de investigación universitarios que tienen un fuerte posicionamiento y reconocimiento en la esfera académica y pública como productores de ideas y como agentes clave de incidencia. Empero, de flexibilizarse la definición de TT empleada en este estudio, sería posible ampliar la muestra para incluir a algunas universidades públicas que cuentan con centros de investigación más activos que el promedio pero que no tienen un rol muy visible ni consistente en cuanto a procesos de incidencia en políticas públicas (como es el caso de los centros de investigación de la Universidad Nacional Agraria, Universidad Nacional de Ingeniería, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, etc.). Esta situación puede explicarse en parte porque se trata de universidades públicas que dependen de limitados presupuestos estatales para financiar actividades vinculadas a la investigación y a la docencia. Por otro lado, no sería extraño que las mismas instituciones puedan desmotivar los intereses de incidencia en políticas públicas de sus docentes investigadores para minimizar problemas políticos.

1.2. Descripción de la oferta

Variable 1: Origen. Las instituciones que performan en la actualidad como TT en el Perú aparecen principalmente desde los años 70, aunque cabe señalar que el discurso de incidencia en políticas públicas es recién identificable de manera significativa desde los 90. Esto puede explicarse porque en dicho período se iniciaron los principales procesos de reforma del aparato público peruano que brindaron ventanas de oportunidad para posicionar en la esfera pública a varios centros de investigación, consultoras y ONGs.

Es preciso señalar que si bien durante los años 80 continuaron aumentando el número de ONGs en el país vinculadas a la lucha contra la pobreza -varias de ellas con intereses de investigación- dicho período de la historia nacional estuvo marcado por una profunda

³ Según la Asamblea Nacional de Rectores, existen 68 universidades en el Perú, de las cuales 40 son privadas y 28 públicas.

inestabilidad producto de la crisis política, económica y social. Los 80 fue un período muy difícil para las instituciones de investigación interesadas en la incidencia en políticas públicas, no sólo por la escasez de recursos financieros –la lucha contra la pobreza extrema de manera directa era la prioridad–, sino también porque el período del terrorismo redujo significativamente los espacios de deliberación pública sobre políticas.

Claramente el caso peruano demuestra la necesidad de complementar el análisis del origen de las instituciones identificadas como TT en la actualidad con el de su evolución y posicionamiento a lo largo del tiempo. Dichos procesos de transformación institucional serán significativos para el análisis del caso Perú, toda vez que evidencian cómo las instituciones han ido ampliando sus roles, modificando sus perfiles y adquiriendo nuevas capacidades para performar de manera más parecida al modelo ideal de TT. Esto es particularmente relevante porque en el Perú priman las redes informales de incidencia en políticas públicas (Tanaka, 2008). Dichas transformaciones no han respondido en la mayoría de los casos a un interés especial por buscar convertirse en TT, sino más bien como respuesta a los incentivos del contexto histórico, político y económico. Por ejemplo, los dos períodos de vuelta a la democracia que vivió el Perú entre los 1980 y 2000 (transición del gobierno militar de Velasco al gobierno democrático Belaúnde y transición del gobierno autócrata de Fujimori a gobierno democrático de Toledo) brindaron oportunidades para retomar la agenda de incidencia en políticas públicas por parte de las instituciones de investigación y ampliar la agenda hacia temas sociales, políticos, legales y ambientales.

Desde los 90 el proceso de reforma del Estado inspirado en los principios del “New Public Management” brindó oportunidades concretas de involucramiento a instituciones de investigación interesadas en la incidencia pública, ya sea como facilitadoras de la reforma (brindando personal experto, asesoría, evaluación y servicios de consultorías varios) o críticas de la misma (donde se posicionaron durante los 90 las instituciones vinculadas a la izquierda). Sostenemos que fue precisamente el proceso de reforma del Estado el que mayores oportunidades ha brindado a las instituciones identificadas en nuestro mapeo para desarrollar funciones similares al modelo ideal de TT. Durante dicho proceso se configuraron en la práctica áreas de especialidad entre los TT identificados en nuestro mapeo: las instituciones cercanas a círculos liberales empezaron especializándose en temas económicos y de gestión pública, mientras que las instituciones cercanas a círculos de izquierda en temas de derechos humanos, sociales y de promoción. Dichas “especializaciones” generaron oportunidades y modos de vinculación con los diferentes gobiernos desde los 90. Por ejemplo, las reformas implementadas por el gobierno de Fujimori y continuadas por sus predecesores Toledo y García contaron con el acompañamiento de expertos y redes tecnocráticas cercanas al pensamiento liberal provenientes de destacados TT: Instituto Peruano de Economía (IPE), Instituto Libertad y Democracia (ILD), Centro de Investigaciones de la Universidad del Pacífico (CIUP), Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), Grupo APOYO, entre otros. Por otro lado, durante el gobierno de transición democrática de Paniagua y el gobierno de Toledo (2000-2006) se generaron oportunidades muy significativas de participación e influencia para instituciones de investigación cercanas a la izquierda y al centro-izquierda, especialmente en temas sociales, políticos y de derechos humanos: Instituto de Estudios Peruanos (IEP), Centro de Estudios y de Promoción al Desarrollo (DESCO), Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES), Asociación Servicios Educativos Rurales (SER), entre otros.

Cabe señalar que las “especializaciones” arriba mencionadas han sido principalmente manejadas a nivel de individuos y, en caso de involucrar a instituciones, ha sido enfatizado el carácter técnico y experto de la colaboración (dada a través de estudios, evaluaciones, asesorías y consultorías) con el fin de preservar la independencia institucional. Las tendencias de especialización arriba mencionadas no deben ser entendidas como deterministas y generalizables, sino más bien como pistas para comprender las diferentes estrategias de supervivencia y adaptación de instituciones que operan en un contexto marcado por redes informales de incidencia en políticas públicas.

Siguiendo el marco conceptual sobre el cual se ha basado el programa de investigación, hemos empleado la tipología de Stone (2005) que enfatiza la “marca de origen” de los TT y, por ende, los clasifica de acuerdo a los principales actores detrás de su creación: grupos empresariales, ONGs o advocacy groups, sindicatos, grupos académicos, partidos políticos y/o gobiernos. El universo identificado de TT en el Perú nos revela lo siguiente:

Tabla N° 1: Origen

Origen	Número
Académico	6
Empresarial	4
ONG	16
Partidario	1
Otros*	1
TOTAL	28

* Nota: Organismo autónomo de derecho público interno (Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana).

Hallazgos:

- Como ya ha sido adelantado, son muy pocas las instituciones en el Perú que se autodefinen como TT, a pesar que sus actividades en la práctica las pueden ubicar en dicha categoría. Sólo 3 de las 28 instituciones identificadas se autodefinen como TT: Centro de Estudios Estratégicos del Instituto Peruano de Administración de Empresas (CEE-IPAE), Instituto Peruano de Economía (IPE), Instituto Libertad y Democracia (ILD). Una característica en común de dichas instituciones es su cercanía a círculos liberales y al empresariado. El ILD y el IPE han participado activamente en los procesos de reforma del Estado, mientras que el CEE-IPAE es una institución única en su género al especializarse en temas de prospectiva e innovación vinculados a las políticas públicas.
- Al igual que en el caso argentino y ecuatoriano, la vinculación directa de los TT peruanos con los partidos políticos es muy débil. Nuestro mapeo sólo identifica un caso directamente vinculado a la coalición política Unidad Nacional (Instituto Peruano de Economía Social de Mercado). Entre las razones que

explican la débil vinculación formal entre TT y partidos políticos destaca la fragilidad del sistema de partidos en el Perú, así como el hecho que las redes de influencia en políticas en el Perú son de carácter informal, predominando las interacciones individuales antes que las interacciones formales institucionales. Por ende, el caso peruano problematiza el marco analítico convencional sobre TT y partidos políticos, que generalmente busca identificar relaciones ideales y formales y más bien nos invita a analizar cómo operan en la práctica los circuitos informales de influencia en políticas públicas.

- La Tabla N° 1 revela una tendencia muy interesante del caso peruano: la mayoría de instituciones que performan como TT están constituidas legalmente como organizaciones no gubernamentales. Sin embargo, no todas se autodefinen como ONG, sino que adoptan diferentes referentes identitarios para posicionarse en la esfera pública (principalmente consultoras o centros de investigación).
- Los TT académicos identificados están basados en universidades privadas cuya sede principal está en Lima. Como ya hemos señalado, la producción del conocimiento académico en el Perú tiene un fuerte carácter centralista. Por otro lado, la mayoría de las instituciones identificadas como TT académicos destacan por su especialización en Economía y Gestión Pública. Si bien existen varias facultades de Ciencias Sociales en el país, en la mayoría de los casos su producción académica no está claramente vinculada a las políticas públicas, sino que están principalmente dedicadas a tareas formativas y -de contar con los recursos necesarios- a desarrollar una agenda de investigación social, política y cultural.
- Otra tendencia significativa es que el sector privado tiene una participación importante en el universo de los TT peruanos. Esta puede ser de manera directa, a través del apoyo a la creación de centros de investigación. El mapeo considera 4 TT empresariales (IPE, Macroconsult, Apoyo, CEE-IPAE), aunque cabe señalar que existen centros de investigación gremiales que han sido excluidos del mapeo pues su independiencia no puede ser garantizada. Asimismo, existen algunos TT que están constituidos legalmente como empresas (Macroconsult y Apoyo). Por otro lado, la participación indirecta del sector privado como cliente de varios TT es muy importante, solicitando sus servicios de información e investigación; diseño, implementación y evaluación de proyectos, así como asesorías especializadas.

Variable 2: Agenda de investigación. Siguiendo los criterios planteados por la Coordinación, distinguiremos entre la amplitud de los temas, la naturaleza de los temas y el alcance de las agendas de investigación. En cuanto a la variable amplitud de los temas, se emplearon las categorías focalizado y diversificado. En cuanto a la variable naturaleza de los temas, se utilizaron las categorías económico (macro y micro), sociales y otros (ambientales, políticos, legales, gestión/administración pública, seguridad/defensa, derechos humanos). La variable alcance utiliza las categorías local, nacional e internacional, las cuales aluden a la inclusión de temas regionales o globales como componente significativo del trabajo de investigación de las instituciones identificadas.

Hallazgos:

- Las agendas de investigación tienden a ser diversificadas. Decimos esto porque incluso en el caso de las instituciones que se iniciaron especializándose en un tema (por ejemplo, desarrollo rural o género) se identifica una clara tendencia por ampliar la agenda de investigación a lo largo del tiempo. Por otro lado, los TT que iniciaron trabajando temas económicos han evolucionado para incluir tanto temas de gestión/administración pública como temas sociales, ambientales y políticos. En el caso de los TT que se iniciaron con temas sociales, han ampliado su agenda de investigación para incluir temas micro-económicos, descentralización, medio ambiente, derechos humanos y gobernabilidad democrática.
- En los temas económicos, se suele priorizar la macroeconomía (política fiscal y monetaria) y el análisis sectorial (principalmente en empleo, infraestructura y desarrollo rural), mientras que en los temas sociales se prioriza políticas de protección social, salud y educación.
- Si bien el proceso de descentralización ha motivado un interés por la problemática regional y local, la mayoría de TT tiene un enfoque nacional en cuanto a su agenda de investigación. Los TT empresariales, los TT académicos y cuatro TT ONG son los que han incorporado de manera más clara la dimensión internacional en su agenda de investigación, aunque el enfoque prioritario sigue siendo el nacional (a excepción del Instituto Libertad y Democracia –ILD- y la Comisión Andina de Juristas –CAJ-). Los TT ONG tienden a contar con una agenda de investigación más cercana a la esfera local y regional.
- En el caso de los TT ONGs que se autodefinen como centros de investigación (GRADE, IEP), así como de los TT académicos alojados en universidades, se identifica una consistencia en el tiempo en cuanto a sus agendas de investigación, la cual ha logrado mantenerse a pesar de la inclusión de nuevos temas. Generalmente este tipo de instituciones toma la decisión de continuar trabajando determinados temas para brindar continuidad y consistencia a su producción académica.
- En el caso de los TT que se autodefinen como consultoras (Macroconsult, APOYO, SASE, CUANTO), las agendas de investigación están determinadas principalmente por las demandas del mercado, lo cual no ha imposibilitado el desarrollo de líneas de investigación institucionales. Por otro lado, en la mayoría de los TT ONGs, las agendas de investigación responden más a las prioridades políticas, de acción y de promoción de dichas instituciones, aunque en los últimos años se percibe un mayor interés por ser más responsivos a las necesidades del mercado a través de consultorías.
- La incidencia en temas de política económica suele estar liderada por los TT académicos, los TT empresariales y en mucho menor grado por TT ONG. Si bien la incidencia en temas sociales está más asociada a los TT ONG, no

quiere decir que estas instituciones tengan un monopolio sobre el tema. Por ejemplo, los TT académicos y los TT empresariales han resultado muy influyentes en temas claves de la política social peruana.

- En cuanto a los TT ONGs mapeados, el caso peruano revela que existe una masa crítica que produce investigación de calidad o que tiene el potencial para hacerlo. Esto se explica porque varias de dichas ONGs fueron fundadas por personas con perfiles académicos. Empero, es preciso tomar en cuenta que las ONGs mapeadas se diferencian de la gran mayoría de instituciones similares en el Perú porque colocan a la investigación como una de sus estrategias institucionales prioritarias, a pesar que ha resultado muy difícil para varias de ellas mantener sus líneas de investigación en un contexto donde los fondos han ido en clara disminución. Por ejemplo, instituciones como el Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES) han logrado mantener una línea de investigación coherente, en parte porque se ha focalizado en temas específicos (desarrollo rural y agrario). Otras destacadas ONG, como DESCO, FLORA TRISTÁN, MANUELA RAMOS han tenido una producción fluctuante a lo largo de su historia por limitaciones financieras, a pesar de contar con temas académicos de especialización. Finalmente, es posible identificar una tendencia en la producción bibliográfica de la mayoría de los TT ONGs: su investigación reciente no sólo es más escasa sino también más operacional (manuales, documentación y sistematización de experiencias de desarrollo, etc.).

Tabla N° 2: Amplitud de los temas

Origen	Focalizado	Diversificado
Académico	2	3
Empresarial	2	2
ONG	7	10
Partidario	0	1
Otros	1	0
Total	12	16

Tabla N° 3: Naturaleza de los temas

Origen	Económico	Social	Otros*
Académico	5/5	5/5	3/5
Empresarial	4/4	2/4	4/4
ONG	9/17	16/17	13/17
Partidario	1/1	1/1	1/1
Otros	1/1	1/1	1/1

* Otros: Administración y gestión pública, medioambiente, defensa y seguridad, derechos humanos, política, comercio y negocios internacionales, descentralización, temas agrarios, temas legales, cultura y sociedad.

Tabla N° 4: Alcance de la agenda de investigación

Origen	Local	Nacional	Internacional
Académico	1/5	5/5	4/5
Empresarial	0/4	4/4	4/4
ONG	12/17	17/17	6/17
Partidario	1/1	1/1	0/1
Otros	1/1	1/1	1/1

Variable 3: Tipo de Financiamiento. Para el caso peruano, hemos limitado la definición de fuentes internacionales para sólo incluir aquellas provenientes de la cooperación técnica internacional (CTI) a modo de donación. De esta manera, se ha facilitado el levantamiento de información desde las bases de datos de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), institución que cuenta con un registro de los proyectos y recursos manejados por organizaciones no gubernamentales registradas como ONGs de Desarrollo (identificadas por la sigla ONGD). Por otro lado, en la categoría “fondos privados” estamos considerando recursos autogenerados, ya sea por venta de servicios, overheads, donaciones individuales y aportes de asociados.

Hallazgos:

- Los TT peruanos cuentan con estrategias de financiamiento altamente diversificadas, locales como globales, abarcando fuentes de cooperación técnica internacional, fondos públicos y fondos privados.
- En el caso de los TT académicos, el financiamiento elemental para operar está asegurado por las universidades donde están alojados. Recordemos que se tratan de universidades privadas que cuentan con recursos propios. Sin embargo, dado que los fondos de investigación son muy limitados, los investigadores suelen traer proyectos de investigación y consultorías a sus centros, por lo cual pagan un overhead institucional.
- En el caso de los TT empresariales, su esquema de financiamiento depende básicamente de su cartera de clientes. El financiamiento público llega de manera indirecta a través de consultorías y asesorías, mientras que el privado llega vía contrataciones diversas y cuotas de sus socios. En la actualidad, los TT empresariales no reciben fondos de la cooperación técnica internacional como donaciones, sino que más bien suelen ser contratados por diferentes organismos internacionales para brindarles servicios especializados.
- Los TT ONG cuentan con una cartera de financiamiento altamente diversificada, incorporando tanto fondos públicos, fondos privados y fondos de la cooperación técnica internacional. Empero, la sostenibilidad financiera de la gran mayoría de los TT ONG identificados es aún muy dependiente del financiamiento que les otorgan las agencias de cooperación internacional, aunque el grado de dicha dependencia varía de institución en institución.

- El caso del único TT partidario identificado en el mapeo es particular en la medida que su grado de actividad en la actualidad es prácticamente inexistente por problemas de financiamiento. Su canasta financiera estaba compuesta por donaciones particulares y aportes del partido. Si bien la ley de partidos políticos vigente incluye un rubro de inversión en actividades de formación de cuadros, su aplicación para dichos fines es infrecuente.
- El caso del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP, ubicado en la categoría otros) es también particular, pues al estar constituido por ley como organismo autónomo de derecho público interno puede recibir fondos privados e internacionales de manera directa. Este ha sido un factor clave para la supervivencia del IIAP, pues el presupuesto público que recibe no es suficiente para sostener sus actividades de investigación científica.
- El destino del financiamiento es altamente diversificado en los TT peruanos. Sin embargo, podemos identificar ciertas peculiaridades por grupo. En el caso de los TT académicos los fondos se dirigen a fortalecer programas y proyectos de investigación, ya que están alojados dentro de universidades que aseguran su continuidad institucional. En el caso de los TT empresariales, el financiamiento va tanto al aporte institucional como a programas y proyectos específicos. No suele invertirse en el rubro de consultorías en parte porque no se percibe la necesidad de las mismas al contar con el capital humano “in house”. En el caso de los TT ONGs, se invierte en los tres rubros, aunque cada institución los prioriza según la necesidad del año financiero. Si una institución cuenta con financiamiento asegurado para el mediano plazo, puede invertir en fortalecer programas o proyectos específicos o en contratar consultorías. Si sólo cuenta con financiamiento para el corto plazo, se tiende a priorizar la continuidad institucional antes que ampliar o fortalecer proyectos específicos. Las consultorías en desarrollo organizacional son una necesidad percibida por varios TT ONG, pero la oferta de dichos servicios en el Perú no está muy desarrollada ni adaptada a la realidad de los TT.
- Una práctica común en los TT peruanos es utilizar la figura del overhead institucional para generar recursos propios, ya sea para fondos institucionales de largo plazo o para fondos de emergencia. El porcentaje varía entre 10% y 25% del monto total de cada financiamiento.
- Una preocupación identificada en los TT ONGs, pero también compartida por los TT académicos y empresariales, es la escasez de fondos independientes para realizar investigación, sobre todo desde fuentes que acepten una agenda flexible de trabajo. Por fondos independientes no sólo se hace alusión a que el acceso a los mismos no comprometa la autonomía institucional, sino que también permitan investigar con una agenda menos tecnocrática, la cual prima en las consultorías con el Estado como veremos más adelante. En un contexto donde las consultorías, venta de servicios, proyectos y programas específicos –que suelen tener líneas de investigación predefinidas- son los que financian el grueso de las actividades de investigación de los TT peruanos sin distinguir su origen, la continuidad de líneas de investigación consistentes podría complicarse en el largo plazo si el TT no logra alcanzar una sostenibilidad financiera real. Los TT ONG han sido lo más impactados por el decrecimiento del financiamiento para

investigación por parte de la cooperación internacional, precisamente por su alta dependencia a dichas fuentes.

Tabla N° 5: Origen del financiamiento

Origen	Público	Privado	Cooperación Técnica Internacional
Académico	3/5	5/5	5/5
Empresarial	4/4	4/4	0/4
ONG	15/17	17/17	17/17
Partidario	0/1	1/1	0/1
Otros	1/1	1/1	1/1

Tabla N° 6: Destino del financiamiento

Origen	Aporte Institucional	Programa o proyecto	Consultoría
Académico	5/5	5/5	2/5
Empresarial	4/4	2/4	0/4
ONG	17/17	17/17	17/17
Partidario	0/1	1/1	0/1
Otros	0/1	1/1	0/1

Variable 4: Tipo de conducción. Para explorar esta variable, se consideraron dos categorías: unificado o diversificado. Asimismo, se consideró la forma de gobernanza de la institución, explorando el número de cuerpos de toma de decisiones.

Hallazgos:

- El tipo de conducción de los TT peruanos es mayoritariamente diversificado y altamente democrático.
- En el caso de los TT académicos existe tanto la conducción única (director, jefe del departamento), como la conducción dual (Director y Consejo Directivo).
- En el caso de los TT empresariales, el tipo de conducción es siempre dual (Director, Consejo Directivo).
- En el caso de los TT ONGs, el tipo de conducción es altamente diversificado. Esto incluye una variedad de arreglos institucionales que consideran instancias como Director, Consejo Directivo, Asamblea de Asociados (generalmente con poder de veto). Este modelo de conducción sigue las instancias de gobernanza consideradas en la ley de organizaciones no gubernamentales para la modalidad asociación civil y protegidas por el Código Civil peruano.
- Si bien la conducción de los TT peruanos es diversificada y democrática, esto no anula que puedan identificarse en la práctica liderazgos muy

públicos en la conducción de ciertos TT. Por ejemplo, el IDL cuenta con la figura de Hernando de Soto, el IPESM con el liderazgo de la ex candidata presidencial Lourdes Flores, el Instituto del Perú con la figura de Richard Webb, el Instituto de Estudios Peruanos con la figura de Carlos Iván Degregori y Julio Cotler, entre otros. Sin embargo, por ley todo TT inscrito como asociación civil debe contar con una gobernanza mixta que incorpore una asamblea de asociados y un sistema de elecciones de dirigentes.

Tabla N° 7: Conducción por origen

Origen	Diversificado	Único
Académico	2/5	3/5
Empresarial	4/4	0/4
ONG	17/17	0/17
Partidario	1/1	0/1
Otros	1/1	0/1

1.3. Descripción de la demanda

Variable 5: Tipo de financiamiento público

El Estado peruano, a través de sus diferentes instancias, genera una demanda efectiva hacia la investigación y otros servicios ofrecidos por los TT nacionales. A continuación se describen los tipos de financiamiento público disponibles:

- **Modalidad A: Contratación de servicios generales**

Es empleada por las diferentes instancias del Estado (Presidencia de Consejo de Ministros, Ministerios, Direcciones, Gobiernos Regionales, Municipalidades, etc.) y puede adquirir alguna de las siguientes formas:

a.1 Licitación pública de servicios, la cual que permite contratar a instituciones como proveedoras. Este proceso es obligatorio por ley tomando en cuenta los montos de dinero a ser licitados. Suele usarse para el caso de evaluaciones, levantamiento de información, capacitaciones técnicas o asesorías de mediano y largo plazo. Para poder participar en este proceso, las instituciones interesadas deberán contar con un documento que certifique que no tienen impedimento para contratar con el Estado (lo cual requiere tener los balances contables al día, así como no tener deudas ante la superintendencia de administración tributaria). Por ejemplo, FONDOEMPLEO (Programa del Ministerio de Trabajo) concursa todos los años evaluaciones técnicas vía licitación, convocatorias en las cuales suelen participar activamente varios de los TT identificados en este mapeo.

a.2 Contratación por servicios profesionales, la cual es realizada de manera directa por expertos o consultores externos. Dependiendo de los encargos recibidos, los expertos pueden realizar las tareas de investigación dentro de sus TT de origen, para lo cual los TT suelen recibir un “overhead” institucional. Suele utilizarse para asesorías e investigaciones puntuales. Esta modalidad

permite que redes de expertos de afiliación institucional diversa brinden servicios al Estado. Es la figura más usada por el Estado para producir investigaciones ad hoc, pues le permite a la instancia pública contratante armar equipos mixtos según sus necesidades, agendas e intereses.

a.3 Convenios institucionales de cooperación, vía algún sector del gobierno y un TT. Esta figura generalmente se utiliza para procesos de fortalecimiento de instituciones públicas, capacitaciones técnicas y para la co-gestión de actividades de interés mutuo. A diferencia de las dos primeras formas donde el Estado opera como cliente de los TT, la figura de convenio permite una relación un poco más cercana a una alianza de cooperación. Su uso es menos frecuente que las formas a.2 y a.3

- Modalidad 2: Fondos de investigación administrados por organismos públicos

De acuerdo a Kuramoto (2008), el Perú invierte en investigación y desarrollo (I+D) por debajo del promedio de América Latina: 0.16% versus 0.60% del PBI. Lamentablemente, la inversión en I+D es aún percibida por algunos tomadores de decisiones como un “lujo” (sobre todo en tiempos de crisis), argumentando que el retorno de la inversión en investigación no es tan elevado como, por ejemplo, la inversión directa en programas de infraestructura, productivos o de lucha contra la pobreza. Sin embargo, esta tendencia está cambiando lentamente dentro de aparato público peruano gracias a los siguientes procesos:

a) Procesos provenientes del Estado:

- Constitución del Fondo de Ciencia y Tecnología (FINCyT) en el 2006 (gobierno de A. García), dependiente de la Presidencia del Consejo de Ministros, cuyos fondos provienen de un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo. Si bien este fondo está dedicado a producir estudios aplicados en temas de ciencia, tecnología e innovación, ha servido para llamar la atención sobre la importancia de la inversión pública en la generación de conocimiento, así como en la necesidad de fortalecer los nexos entre academia y empresariado. Los fondos FINCyT son asignados por concurso y no contemplan investigaciones en ciencias sociales.

Cabe señalar que el aparato público peruano cuenta desde 1968 con Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), el cual es dependiente del Ministerio de Educación. Esta entidad tiene un rol promotor y normativo de la política nacional de innovación tecnológica. Administra principalmente becas de especialización, un fondo de publicaciones y un fondo para proyectos de investigación. Si bien las becas de especialización han incluido en el pasado algunos estudios en ciencias sociales y humanidades, los proyectos de investigación suelen estar focalizados en temas tecnológicos. Durante sus 40 años de historia el CONCYTEC ha recibido niveles de apoyo muy variables por parte de los gobiernos de turno. Sin embargo, desde el 2001 la institución ha sido fortalecida con nuevos fondos concursables provenientes de préstamos del BID, recursos propios del Estado y cooperación bilateral, particularmente francesa. Por otro lado, si bien existen otras instituciones

públicas que cuentan con algunos fondos menores para realizar investigaciones concursables (Instituto Nacional de Estadística, Banco Central de Reserva del Perú Ministerio de Economía y Finanzas, Instituto de Recursos Naturales). Dichos concursos son esporádicos y los fondos disponibles son muy limitados.

- b) Procesos provenientes desde la Sociedad Civil, a través de la reciente presentación de una propuesta al gobierno peruano por parte del Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) para la creación del primer fondo público de investigación aplicada en políticas económicas y sociales (FIAPES). De esta manera, se busca generar oportunidades para la investigación en ciencias sociales. Empero, dicha propuesta no ha sido concretada todavía.

Cabe señalar que es usual que el Estado Peruano emplee fondos de cooperación técnica internacional –sean donaciones o préstamos canalizados a través de su aparato- para financiar sus necesidades de investigación. Esta situación se explica porque el Presupuesto General de la República prioriza el gasto corriente: infraestructura, sueldos, programas prioritarios (sociales de emergencia, productivos). Por ende, el monto de recursos propios públicos (provenientes del PBI y no de préstamos o donaciones internacionales) que están disponibles para la generación de conocimiento son muy limitados. Sin embargo, existen algunas oportunidades legales para mejorar esta situación a futuro. Por ejemplo, la ley del impuesto canon extractivo -que distribuye fondos en las regiones que tienen recursos naturales actualmente explotados por empresas privadas- contempla la inversión de fondos en investigación, pero en la práctica se prioriza la inversión en infraestructura educativa. Dichos fondos son transferidos de manera directa a los gobiernos regionales, quienes a su vez “reparten” los recursos para investigación entre los diferentes estamentos del sistema educativo. Si bien se suelen considerar a las universidades públicas en la distribución de dichos fondos a nivel regional, tanto las universidades como las autoridades prefieren invertirlos en infraestructura para generar mayores réditos políticos.

Los pocos fondos públicos concursables existentes están dirigidos a investigadores individuales o a equipos de investigación que presentan proyectos específicos. No financian fondos institucionales y no son de agenda libre. Por ende, los TT pueden acceder a dichos fondos si sus investigadores resultan ganadores de los concursos de investigación.

Hallazgos:

- Se identifica una clara tendencia hacia la convergencia de los servicios ofrecidos por los TT y la demanda generada por distintos niveles del Estado. El Estado se ha convertido en un cliente significativo para la mayoría de los TT peruanos, aunque cabe señalar que ningún TT depende exclusivamente de dichos fondos para sobrevivir. En un contexto donde los fondos de cooperación internacional son cada vez más difíciles de conseguir dada la clasificación del Perú como país de ingreso medio, las estrategias de sostenibilidad de los TT peruanos tenderán a considerar de manera más orgánica la venta de servicios al Estado.
- Claramente, los fondos públicos accedidos mediante contratación de servicios (modalidad 1) son mucho más significativos y frecuentes que los recursos

públicos accedidos vía fondos concursables (modalidad 2), de carácter escaso e infrecuente.

- No es posible cuantificar con precisión el monto de los fondos públicos que llegan a los TT. El único dato que hemos podido conseguir por parte de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) es el listado de proyectos y programas financiados por la cooperación internacional dentro del aparato público peruano. Sin embargo, dicha data no revela cuánto de dichos fondos se dedican finalmente a tareas de investigación, asesoría o consultoría, nichos donde suelen participar los TT como proveedores. Cabe señalar que en la asignación de dichos fondos los TT compiten con empresas, ONGs que no son TT y consultoras internacionales que pueden tener mayor valor agregado en temas puntuales.
- La producción del conocimiento promovida por el Estado es dependiente de la disponibilidad de fondos de cooperación internacional que puedan ser canalizados a través del aparato estatal, ya sea como donaciones o préstamos.
- El grueso del financiamiento público directamente disponible para los TT es de corto plazo. El largo plazo es atendido por el Estado usando estrategias diversificadas que pueden o no significar acceso a fondos menores para los TT. Por ejemplo, existe la plataforma deliberativa del Acuerdo Nacional, la cual es promovida por el Estado pero cuenta con la participación de diferentes actores de la sociedad, incluyendo académicos y expertos. Empero, su participación en dicho espacio es a título individual. Existen otros clusters dentro del aparato público peruano dedicados al planeamiento estratégico, como el Consejo Nacional de la Competitividad, la Comisión Interministerial de Asuntos Sociales, entre otras. Sin embargo, cuando este tipo de instituciones requieren asesoría externa o producción de investigaciones, suelen contratar a consultores externos o convocar a plataformas multi-institucionales donde no sólo participan los TT.

Tabla N° 8: Tipo de financiamiento disponible para TT peruanos (muestra)

Origen/Alcance	Público	Privado
Nacional	Contrataciones, convenios o licitaciones realizadas por distintos sectores del aparato público. Fondos concursables administrados por organismos públicos especiales	Consultorías, asesorías e investigaciones requeridas por el sector privado (destacando el extractivo) Donaciones particulares Contribuciones de socios Actividades de autogeneración de ingresos institucionales: sellos editoriales, cursos de formación o especialización, etc.
Internacional	-Fondos del Sistema de	-Universidades extranjeras

	<p>Naciones Unidas canalizados a través del aparato público (PNUD, UNICEF, UNPFA)</p> <p>-Préstamos adquiridos por el gobierno: CAF, BID, BM</p> <p>-Cooperación técnica bilateral en formas reembolsable y no reembolsable, canalizada a través de diferentes sectores públicos:</p> <p>Alemania</p> <p>Canadá: CIDA, IDRC</p> <p>Estados Unidos: USAID</p> <p>España: AECID</p> <p>Japón: JICA</p> <p>Italia</p> <p>Bélgica: Cooperación Técnica</p>	<p>-BM, BID, CAF</p> <p>-Sistema de Naciones Unidas</p> <p>-Fundaciones: Ford, Kellog, Rockefeller, Guggenheim, etc</p> <p>-Embajadas: Belga, Reino Unido</p> <p>-F. Ebert, K. Adenauer</p> <p>-USAID, AECID, GTZ, NED, IAF</p> <p>-Cooperación descentralizada española: ayuntamientos y generalitat</p> <p>ONG internacionales: CARE, OXFAM, Save the Children, WWF, etc</p>
--	--	--

Variable 6: Tipo de demanda pública

Hallazgos:

- No se trata de una demanda que responda a un interés prioritario del Estado por la producción del conocimiento per se, sino que más bien se origina en la lógica de terciarización de servicios que pretende hacer más eficiente al aparato público. Dicha optimización de la eficiencia estatal es una prioridad nacional desde los procesos de reforma estructural de la década de los noventa. Por ende, la práctica del aparato público es terciarizar a instituciones de investigación externas la producción de estudios puntuales o recomendación de políticas para informar o justificar la toma de decisiones.
- A pesar de la situación arriba descrita, tanto el Estado como los TT parecen resistir una relación más estable y duradera: por un lado, los diferentes sectores del Estado prefieren contratar expertos de diversos orígenes y armar equipos según sus criterios y necesidades ad hoc; mientras que los TT temen que una relación más estable con el Estado comprometa su independencia, prestigio y autonomía institucional.
- La demanda estatal se caracteriza por ser principalmente tecnocrática, cortoplacista, vulnerable a los vaivenes de la coyuntura, así como permeable a las preferencias de los funcionarios contratantes⁴. Curiosamente, esta situación no ha impedido que se contraten a expertos de alta calidad, sino que más bien hace

⁴ Sin embargo, las entrevistas revelan que los TT más sólidos han sabido aprovechar estas oportunidades para mantener áreas de investigación de manera indirecta. Es el caso por ejemplo de GRADE, que cuenta con un área de minería y recursos naturales: GRADE generalmente realiza contratos con empresas extractivas y el Ministerio de Energía y Minas para ejecutar estudios puntuales (líneas de base, estudios de impacto, evaluaciones), todas con fines técnicos aplicados pero que permiten que los profesionales investiguen otros temas de manera complementaria (conflictos sociales, manejo de recursos, etc.). De esta manera, han logrado mantener a un grupo de investigadores trabajando el tema extractivo y que, a su vez, la institución no pierda presencia en el tema y amplíe sus redes de contactos. Dentro de la institución denominan a este tipo de oportunidad “consultoría académica”.

más difícil “romper la argolla” para facilitar el ingreso de nuevos talentos que a pesar de su capacidad no son parte de las redes de contactos de los funcionarios contratantes (ya sea por su juventud, por su falta de presencia en medios de comunicación o por no trabajar como staff en un TT). Las convocatorias no suelen ser públicas, a excepción de las licitaciones. Esta situación puede promover la constitución de comunidades epistémicas cerradas o con poca capacidad de renovación real en términos teóricos, metodológicos, ideológicos y generacionales.

- La orientación epistémica de la demanda pública prioriza los marcos analíticos y metodologías propias de la ciencia económica, siendo mucho menor la demanda por enfoques socioculturales o cualitativos. Como consecuencia, se promueve sistemáticamente el análisis económico de los temas sociales o políticos (por ejemplo, análisis de la calidad del gasto de los programas sociales), quedando otros enfoques y metodologías en un rol muy secundario o prácticamente invisibles. Esto significa en la práctica que las instituciones con expertise económica tienen mayores y mejores oportunidades de participar e influir en los círculos de políticas públicas gubernamentales. Nuestro mapeo muestra que los TT más exitosos en términos de su alcance e influencia en el gobierno central son, precisamente, aquéllos con una sólida expertise económica.
- La demanda pública suele favorecer la generación de evidencia basada en políticas específicas ya determinadas (policy-based evidence making) en vez de promover de manera más decidida la elaboración de políticas basadas en evidencia (evidence-based policy making).
- La demanda de conocimientos por parte de los gobiernos locales y regionales se ha incrementado en los últimos 3 años como resultado del proceso de descentralización. Dichas instancias suelen invertir recursos propios en terciarizar sus necesidades tecnocráticas en expertos, generalmente vinculados a las redes capitalinas. Esto ha significado una oportunidad de especialización para varios TT en temas como presupuesto descentralizado, vigilancia ciudadana, fortalecimiento institucional, inversión pública regional, etc., incrementado sus posibilidades de financiamiento a través de la cooperación internacional. Cabe señalar que la cooperación internacional que todavía se mantiene en el Perú ha tendido a priorizar el apoyo al proceso de descentralización que vive el país.
- La demanda pública se manifiesta también a través de la contratación de expertos vinculados a los TT como asesores o funcionarios públicos de importancia. En estos casos, el investigador que migra a la función pública solicita licencia al TT. Al terminar el período de función pública, los investigadores suelen tener dos caminos: 1) volver al TT a continuar su carrera, 2) migrar a la cooperación internacional. La migración de expertos de los TT hacia la función pública ha resultado muy provechosa para ampliar la red de contactos y fortalecer el posicionamiento público de sus instituciones de origen. Es interesante resaltar que el TT que más ministros ha provisto al presente gobierno de García es el Centro de Investigaciones de la Universidad del Pacífico (CIUP). Es el caso de la Ministra de Comercio actual Mercedes Araoz, investigadora principal en licencia y del saliente Vice-Ministro de Economía

Eduardo Morón. Cabe señalar que el CIUP es uno de los TT más influyentes y respetados dentro del aparato público peruano.

Variable 7: Competencias jurídico legales

De acuerdo a la legislación peruana, se considera ONG a una organización privada, no estatal y sin fines de lucro. En el Perú las personas jurídicas sin fines de lucro están reguladas por el Código Civil, mientras que las personas jurídicas con fines de lucro (empresas) están reguladas por la Ley General de Sociedades. Cabe señalar que el Código Civil contempla las siguientes personerías jurídicas sin fines de lucro: asociación, fundación y comité. Las figuras más empleadas para constituir una ONG en el Perú son, precisamente, la asociación civil y la fundación (Parodi, 2004). Nuestro mapeo revela que la forma empleada por la mayoría de los TT, a excepción de los constituidos como empresas o como centros de investigación universitarios, es la asociación civil.

La preferencia por la figura de la asociación se explica por el escenario legal peruano. Resulta que la asociación es la forma menos burocrática de crear una ONG. Decimos esto porque la legislación nacional contempla que las fundaciones deben supeditar su funcionamiento a las regulaciones del Consejo Nacional de Supervigilancia de Fundaciones del Ministerio de Justicia, además de estar reguladas por el Código Civil y por la ley de Cooperación Internacional (en caso reciban fondos de cooperación técnica internacional). Por ende, la figura de la fundación resulta engorrosa para la gran mayoría de ONGs de desarrollo, investigación y promoción, siendo más bien la fundación utilizada para constituir caridades, fondos especiales o instancias de responsabilidad social empresarial.

Por otro lado, es preciso señalar que toda organización no gubernamental peruana que desee acceder a fondos de cooperación técnica internacional (CTI) debe estar inscrita por ley en el Registro Nacional de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo Receptoras de CTI (ONGD - Perú). El reglamento de dicho registro precisa que las entidades que pueden inscribirse deben ser personas jurídicas que carecen de fines de lucro y tienen como finalidad la realización de acciones de desarrollo que involucran Cooperación Técnica Internacional No Reembolsable. Mediante dicho registro, las ONGs también acceden a beneficios tributarios. Por ende, los TT de origen empresarial que están constituidos como empresas no pueden acceder a fondos CTI, a excepción de aquéllos fondos que si permitan la participación de empresas como beneficiarios.

Tabla N° 9: Competencias legales por origen

	Actividades	Financiamiento	Dirección
Asociación Civil	No discrimina	No discrimina, siempre y cuando sea parte del registro de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional.	Diversificada

Fundaciones	Si discrimina, pues requiere registro especial en Ministerio de Justicia	No discrimina, siempre y cuando sea parte del registro de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional	Diversificada
--------------------	--	---	---------------

Hallazgos:

- Nuestro mapeo revela que la mayoría de los TT peruanos son ONGs y que la figura legal más empleada para crearlos ha sido la asociación civil sin fines de lucro. El carácter sin fines de lucro suele otorgar mayor credibilidad y facilita el acceso a fondos de cooperación internacional. Los nombres empleados por los TT varían, siendo frecuente la denominación “centro” o “instituto”.
- Sin embargo, en nuestro mapeo hemos identificado la siguiente paradoja: por un lado, existen TT que evitan presentarse o ser identificados como ONGs en la esfera pública, mientras que por otro lado existen ciertos TT que han optado por constituirse como empresas, a pesar que dicha categoría restringe en la práctica su acceso a buena parte de los fondos de cooperación internacional. Creemos que esta situación invita a una reflexión sobre la política identitaria de los TT. Si bien no es objetivo de este estudio explicar las estrategias de representación identitaria que adoptan las instituciones que performan como TT en el Perú, nos permitimos compartir varias preguntas que han surgido durante la elaboración del mapeo: ¿por qué sólo 2 de los 17 TT que son legalmente ONGs prefieren presentarse como centros de investigación? (GRADE, IEP), ¿por qué algunos TT ONG prefieren presentarse como consultoras (SASE)?, ¿por qué sólo 1 de las 17 ONGs listadas en nuestro mapeo se autodefine como TT (ILD)?, ¿por qué sólo las instituciones vinculadas a círculos liberales y empresariales son las que se presentan como TT en la actualidad?. Aventuramos las siguientes hipótesis:
 - 1) La proliferación de ONGs en el Perú desde los 80 ha incentivado que núcleos académicos especializados opten por diferenciarse como centros de investigación como forma de acumular capital social, posicionamiento y prestigio.
 - 2) Para las ONGs con una fuerte tradición de promoción para el desarrollo puede resultar poco eficaz -en términos políticos y financieros- presentarse como centros de investigación, a pesar de que varios de ellos han contado o cuentan con áreas de investigación.
 - 3) Adoptar la identidad de centro de investigación o consultora facilita el ingreso a ciertos espacios y la interacción con actores

claves, particularmente en las altas esferas del gobierno, sector privado e, incluso, entre algunos sectores de la sociedad civil que miran al mundo de las ONGs con cierta desconfianza. En algunos casos sucede la siguiente dinámica: si el interlocutor es la cooperación técnica internacional, presentarse como centro de investigación o consultora puede promover una relación más “entre pares”, mientras que presentarse como ONGs puede reforzar un posicionamiento como institución “beneficiaria” de los fondos internacionales.

4) En la actualidad existe en el Perú un clima particular hacia las ONGs. Por un lado, el gobierno de García ha tenido tensiones con un sector específico de ONGs de perfil activista caracterizadas por su orientación anti-minera, de las cuales el Ejecutivo sospecha que promueven conflictos sociales de carácter político-ambiental en varias regiones del país. Esta situación motivó a que desde el Ejecutivo y sectores del Legislativo se promoviera un mayor rol fiscalizador por parte de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), con el fin que el Estado Peruano pueda tener información más específica y transparente sobre los usos reales que las ONGs dan a los fondos de cooperación internacional que reciben como donaciones. Esta iniciativa generó un clima tenso entre el Estado y un sector muy importante de ONGs, pero también generó un mayor interés por parte de la opinión pública sobre las actividades de las ONGs en el país. Por otro lado, la actuación de algunas ONGs de derechos humanos que promovieron el enjuiciamiento del Estado Peruano en cortes internacionales por supuestas violaciones de derechos humanos cometidas durante el período del terrorismo también ha contribuido a generar un mayor interés por parte de ciertos sectores de la opinión pública sobre las acciones de dichas ONGs. La relación entre el Estado y las ONGs de derechos humanos ha sido tensa, pero sobre todo a nivel de opinión pública surgió una importante sensibilidad sobre hasta qué punto ciertas ONGs de derechos humanos terminaban defendiendo a los derechos de los terroristas y no los de la ciudadanía, percepción que fue alentada por el gobierno y por sectores militares. Las situaciones sucintamente reseñadas aquí son muy complejas y sensibles, pero es preciso tenerlas en cuenta porque han tenido un impacto importante en cómo varios sectores urbanos perciben críticamente a las ONGs (“viven gracias a la pobreza”, “defienden terroristas”, “no generan riqueza”, “no pagan impuestos como los demás”, etc.). Ignorar este conjunto de percepciones, a pesar de ser inexactas en la mayoría de los casos, sería perder de vista una dimensión clave para comprender la complejidad de las dinámicas de la sociedad civil en el Perú actual. En esta coyuntura, varias ONGs de promoción que tienen una trayectoria importante de trabajo en el país se han visto impactadas por una ola de percepciones críticas hacia su labor dentro y fuera del gobierno. Para varias de dichas

instituciones mantener la identidad de ONGs –y no optar por usar otras menos “cargadas”, como consultora o centro de investigación- es una forma de resistir dicha ola crítica, diferenciarse de aquellas ONGs de orientación radical y no propositiva, así como difundir los importantes aportes realizados por las ONGs para el desarrollo del Perú. Cabe señalar que a pesar de las tensiones arriba mencionadas, en el Perú no se han dado casos de persecución o cierre de ONGs críticas al gobierno como en otros países de América Latina (Venezuela, Ecuador, Bolivia).

- Los TT de origen empresarial (seas empresas o asociaciones civiles) evitan ser denominados o confundidos con las ONGs. De esta manera, buscan enfatizar su carácter técnico, apolítico, independiente, pero sobre todo marcar una diferencia ideológica. En el sector empresarial, la mayoría de ONGs suelen ser percibidas como de izquierda.
- Los TT académicos peruanos, al estar alojados en universidades, se encuentran regulados por la Asamblea Nacional de Rectores. Por otro lado, cabe señalar que 2 TT empresariales que hemos identificado en nuestro mapeo están constituidos legalmente como empresas (MACROCONSULT, APOYO), estando por ello regulados por la Ley General de Sociedades.

Tabla N° 10: Origen por formato legal

Origen	Empresa	Asociación civil	ONG inscrita en APCI	Institución educativa
Empresarial	2/4	2/4	0/4	0/4
Académico	0/5	0/5	0/5	5/5
ONG	0/17	13/17	13/17	0/17
Partidario	0/1	1/1	0/1	0/1
Otros	0/0	0/0	0/0	0/0

II. Desempeño y estrategias de los cuatro TT seleccionados: Las experiencias de DESCO, CIUP, GRADE y CIES

El objetivo de este documento es explorar los tipos de desempeño que caracterizan a los Think Tanks (TT) peruanos e identificar cuáles son los principales desafíos que éstos enfrentan en la actualidad. Siguiendo la metodología planteada por la Coordinación, se seleccionaron cuatro instituciones como muestra. Para cada caso se analizó la historia de vida institucional, identificando cambios y tensiones a través del tiempo, así como se evaluaron tres tipos de capacidades a través de variables específicas: 1) producción académica, 2) incidencia pública y 3) gobernanza institucional.

La muestra para el caso peruano estuvo formada por las instituciones listadas en el cuadro 1, las cuales fueron elegidas siguiendo los criterios de selección establecidos por la Coordinación⁵:

Tabla N° 11: Instituciones seleccionadas

Institución	Origen	Fecha de creación	Opciones Episodio de Incidencia
DESCO	ONG (promoción)	1965	- Desarrollo urbano - Descentralización - Desarrollo rural
CIUP	Académico (universitario)	1972	- Presupuesto público - Comercio exterior y competitividad - Empleo
GRADE	Académico (centro de investigación privado)	1980	- Programas sociales - Educación - Minería
CIES	ONG (segundo piso)	1989	- Macroeconomía - Gobernabilidad democrática - Salud pública

Cabe señalar que todas las instituciones seleccionadas cuentan con una trayectoria reconocida y respetada en el medio nacional, indistintamente de sus particularidades de origen y desempeño actual. Naturalmente, existen muchas otras destacadas y prestigiosas instituciones en el medio peruano que no son parte de la muestra empleada para elaborar el presente informe, pero que fueron consideradas en el mapeo nacional presentado en el informe 1. Es por ello que consideramos preciso resaltar que la selección indicada no constituye un “ranking” de los mejores o de los más exitosos TT peruanos, sino que más bien constituye una muestra diversa para explorar las múltiples formas organizativas, estrategias y experiencias de los TT en el Perú.

Considerando que la gran mayoría de TT en el Perú están legamente constituidos como ONGs (17 de 28), nos pareció pertinente mostrar la diversidad dentro de dicha categoría. Es por ello que hemos seleccionado a una de las ONG de promoción más

⁵ Los criterios de selección establecidos fueron: 1) institución que realice tanto actividades de producción académica como de incidencia pública, contando con episodios de incidencia identificables; 2) con alto grado de institucionalización interna; 3) institución con agenda de investigación vinculada al desarrollo, incorporando temas económicos y sociales; 4) la muestra deberá maximizar la representación de distintos tipos de TT, en términos de sus orígenes, vínculos sectoriales, niveles y potencial de desarrollo.

antiguas del país (DESCO), a una ONG que opera como un centro de investigación privado (GRADE) y a una ONG de segundo piso que opera bajo la modalidad de consorcio, en el cual participan la mayoría de los TT identificados en nuestro mapeo (CIES). Asimismo, se incluye el caso de un TT académico basado en una universidad (CIUP). No se han incluido a TT empresariales de manera directa en nuestra muestra porque sus dinámicas podían ser identificables en alguno de los casos arriba mencionados, aunque se realizaron entrevistas con la dirección del Instituto Peruano de Economía (IPE).

Por otro lado, hemos optado por incluir a instituciones con una antigüedad suficiente para identificar etapas de evolución (20 años como límite inferior), de manera que sea posible explorar los factores y situaciones a lo largo de su vida institucional que acentuaron o debilitaron el desempeño de funciones tipo TT. Finalmente, cabe señalar que ninguna de las instituciones identificadas en nuestra muestra se autodefinen oficialmente como TT, sino que han optado por mantener los referentes identitarios que provienen de sus “marcas” de origen: centro de investigación, ONG o Consorcio⁶.

La metodología de investigación empleada ha incluido la recolección y sistematización de información primaria y secundaria. La información primaria consistió en entrevistas estructuradas y semi-estructuradas a directivos, investigadores y asistentes de los centros seleccionados. Asimismo, se han entrevistado a expertos que no laboran en las instituciones seleccionadas, pero que cuentan con conocimientos sobre la dinámica de los TT en el Perú, particularmente sobre su vinculación con el sector público, con la prensa y con otras organizaciones de la sociedad civil. El modo de registro han sido notas a mano. En cuanto a la información secundaria, se han analizado las páginas web institucionales, así como la producción de los sellos editoriales a lo largo del tiempo. Hemos analizado también formatos de difusión alternativos empleados por dichas instituciones, como boletines, documentos de trabajo y artículos. Asimismo, hemos explorado la participación de dichas instituciones en redes y espacios de discusión regulares, así como su presencia en medios de comunicación. Dado el carácter exploratorio de este estudio, hemos procurado triangular la información oficial brindada por los directivos con las percepciones de otros miembros del staff y de expertos externos a las instituciones analizadas.

El texto a continuación está organizado en dos grandes secciones. La primera está dedicada a la descripción de los estudios de caso, la cual incluye la identificación de los cambios más significativos en el transcurso de su historia, así como el análisis de sus capacidades y desempeños actuales en cuanto a la producción académica, incidencia pública y gobernanza institucional. La segunda sección está dedicada a la identificación de las principales tensiones, desafíos institucionales y las estrategias de mitigación empleadas por las instituciones.

⁶ Cabe señalar que existen dos instituciones adicionales sobre las cuales hemos levantado información, pero que no hemos incluido en la muestra para no exceder la cuota establecida de casos. Se trata del Instituto de Estudios Peruanos (IEP) y del Instituto Peruano de Economía (IPE). Es posible incluir ambos casos en nuestra muestra si la Coordinación lo estima pertinente.

2.1. El caso de DESCO

2.1.1. Breve historia

El Centro de Estudios y de Promoción para el Desarrollo (DESCO) tiene 43 años de vida, siendo la institución más antigua de nuestra muestra. Durante este período ha intervenido en 8 departamentos del país a través de veinte programas de desarrollo y ha participado en 7 programas regionales en América Latina. Ha contado con 112 fuentes de financiamiento a lo largo de su historia y ha participado en 28 redes y consorcios en los ámbitos nacional e internacional. (Memoria Institucional: 2005). Cuenta con más de 450 títulos publicados a la fecha a través de un sello editorial propio (Fondo Editorial, 2008).

La institución tiene sede en Lima, pero cuenta con oficinas descentralizadas en los departamentos de Huancavelica, Junín y Arequipa. Cada una de dichas oficinas tiene a cargo un programa regional: Sierra Centro, Selva y Regional Sur, respectivamente. El programa Urbano tiene sede en Lima, aunque en una oficina ubicada en Villa El Salvador, distinta a la sede principal.

A continuación resumiremos la larga historia institucional de DESCO en tres etapas:

Etapa 1: Orígenes y desarrollo temprano 1965-1980 (T1)

DESCO fue fundado en Agosto de 1965 con el nombre de Instituto de Desarrollo Comunitario. Surgió por la iniciativa de un grupo de técnicos y profesionales vinculados a la acción social de la Iglesia Católica - influenciados por la Teología de la Liberación-, quienes tenían interés por contribuir al desarrollo y la organización de los sectores populares. DESCO estuvo tempranamente vinculado a la iniciativa DESAL – Desarrollo América Latina- promovida por un sector de los obispos alemanes, en el marco de la cual promovieron iniciativas de desarrollo comunitario orientadas a pequeños productores rurales. Su primer director fue Hélan Jaworski (1965-1971), figura emblemática de la historia de la sociedad civil peruana, quien posteriormente participó también en la fundación de GRADE (caso 3). La orientación pro-pobre y la preferencia por el trabajo con y desde las organizaciones de base han marcado la identidad institucional de DESCO hasta nuestros días.

Fue en 1967 cuando DESCO adopta el nombre que mantiene hasta la actualidad. Aquí se produce un quiebre importante con sus orígenes: DESCO se opone a la replicación de modelos de desarrollo implementados en otros países promovidos por la DESAL. Como respuesta, DESCO buscó priorizar sus propios programas de reflexión e intervención, adoptando una estrategia de trabajo descentralizada que permitiera la transmisión de capacidades a organizaciones de base. Este cambio significó también la institucionalización de tres marcas identitarias de DESCO que se mantienen hasta nuestros días: posición crítica sobre los modelos de desarrollo vigentes, posicionamiento de la institución como medio o instrumento para el cambio social y no como fin en sí mismo y, finalmente, la implementación de una estrategia mixta de operación que combinara la producción de investigación con acciones de promoción e intervención directa.

Etapa 2: Desarrollo intermedio 1980-2000 (T2)

El inicio de los 80 marcó la vuelta a la democracia en el Perú con el retorno de Fernando Belaúnde al poder. En 1980 se produjeron por primera vez elecciones municipales en el Perú, siendo esta la primera y última elección en que la izquierda resultó ampliamente elegida. El epítome de este proceso fue la llegada de Alfonso Barrantes (Izquierda Unida) a la Alcaldía de Lima en 1983, lo cual significó un cambio importante en el desarrollo de DESCO: parte importante de su staff institucional migró para participar en la gestión municipal. Esto se debió a que buena parte de DESCO militaba o simpatizaba con la Izquierda Unida, viendo en la gestión de Barrantes una oportunidad para contribuir desde la acción. Por ejemplo, investigadores especializados en temas urbanos como Mario Zolezzi y Gustavo Riofrío ocuparon posiciones claves durante el gobierno municipal de Barrantes.

En particular, los profesionales DESCO acompañaron la implementación de programas de protección social emblemáticos de dicha gestión, como el Vaso de Leche y los comedores populares, así como brindaron expertise para mejorar el desarrollo urbano de zonas marginales. Como recuerda el investigador y miembro actual del Comité Directivo Eduardo Toche, “el DESCO de aquél entonces era un espacio de militancia”. Si bien a nivel institucional DESCO cuidó su independencia del proyecto político de Izquierda Unida, esta “migración masiva” a la gestión municipal supuso tensiones entre el colaboracionismo con el poder político y la preservación de la autonomía institucional. Asimismo, supuso un reto para mantener las actividades institucionales a buen ritmo en un contexto donde buena parte de los mejores perfiles estuvieron de “licencia institucional”. Empero, es preciso tomar en cuenta también que la militancia o sintonía de los miembros del staff con el proyecto político de Izquierda Unida sirvió como factor cohesionador al interno.

Este período de colaboración activa con la gestión municipal finalizó en 1985 con la salida de Barrantes. Desde entonces, DESCO se orientó de manera más decidida al fortalecimiento de la sociedad civil y al impulso de propuestas de desarrollo vinculadas a los sectores populares urbanos y rurales. Esto fue visto como un giro para garantizar su autonomía del poder político.

Los años de 1985 a 1990 (primer gobierno de Alan García) estuvieron marcados por el recrudecimiento de la guerra entre el Estado Peruano y los grupos terroristas, situación que dificultó el trabajo de DESCO con las organizaciones de base. Algunos programas rurales de DESCO –por ejemplo en Huancavelica- tuvieron que cerrar por seguridad, pues se encontraron en el fuego cruzado entre terroristas y las fuerzas del orden. Otros programas tuvieron que ser reformulados para atender a los nuevos retos del contexto. Por ejemplo, el otrora programa laboral originalmente enfocado en sindicatos pertenecientes al sector formal fue girando hacia la microempresa informal.

La violencia política que vivió el país durante este período tuvo su correlato en la agenda de investigación institucional: DESCO recolectó información y analizó el proceso de violencia política de manera regular, acumulando datos que sirvieron como insumo para la Comisión de la Verdad y otras investigaciones en derechos humanos⁷. Asimismo, la informalidad y los movimientos sociales se consolidaron como temas en la agenda de investigación

⁷ Desde 1991 hasta el 2001 se publicó un reporte especial sobre Violencia Política.

Durante la década de los 90, DESCO formó parte de la oposición abierta al gobierno de Alberto Fujimori. Esto implicó una tensión permanente entre el desarrollo institucional y el mantenimiento de su postura política: DESCO no participó de manera significativa en el proceso de reforma del Estado realizado por Fujimori, el cual generó oportunidades de incidencia y articulación para otros TT peruanos. Si bien durante este período DESCO se enfrentó a un gobierno desconfiado y desinteresado hacia los espacios de intercambio con la sociedad civil vinculada a la izquierda, también es cierto que desde DESCO pudieron hacerse esfuerzos más sistemáticos para ampliar su red de contactos e intercambio para dialogar con actores ideológicamente distintos.

En esta etapa se consolidaron tres instrumentos de difusión institucionales: la revista *Quehacer* (análisis de coyuntura), el *Resumen Semanal* (análisis de noticias) y el *Banco de Datos*, siendo continuados en la actualidad. Asimismo, en este período la institución celebró sus 25 y 30 años con publicaciones emblemáticas sobre la realidad social nacional (“Movimientos sociales: elementos para una relectura”, “La presencia del cambio: campesinado y desarrollo rural”, “Estado y sociedad: relaciones peligrosas”, “De marginales a informales”, etc.). En 1998 aparece la colección bianual *Perú Hoy* que se mantiene hasta la actualidad, orientada al balance y propuesta sobre la situación económica, política y social del país. En cuanto a temas de alcance regional, DESCO empezó a reflexionar sobre el rol de la cooperación internacional en la constitución de la sociedad civil latinoamericana, editando un boletín especializado que reforzó su visibilidad en redes transnacionales de ONGs.

Etapa 3: Actualidad 2000-2009 (T3)

En el año 2000 se instala el gobierno de Alejandro Toledo, el cual es percibido como una segunda vuelta a la democracia desde DESCO. Si bien esta coyuntura creaba oportunidades favorables para mejorar el posicionamiento institucional frente a un gobierno democrático y de vocación mucho más convocante que el fujimorista, lamentablemente el inicio del 2000 encontró a la institución sumida en una profunda crisis financiera. Hacia finales de los noventa DESCO empieza a perder los financiamientos institucionales que le brindaron estabilidad durante el difícil período de los ochenta, lo cual es resultado del cambio de políticas de algunos de sus cooperantes más importantes y antiguos. Aquí se produce un cambio profundo en la forma cómo venía siendo gestionada la institución: se trató de promover un enfoque empresarial para mejorar el manejo de recursos escasos, así como los proyectos específicos se volvieron la principal fuente de financiamiento institucional. Este cambio produjo tensiones importantes. Por un lado, esta situación tuvo un impacto muy negativo en la agenda de investigación institucional, obligándola a reducirla, tecnificarla y limitarla en cuanto a temas y formatos. Por otro lado, fue cada vez más difícil atraer a nuevos talentos interesados en la investigación y en la acción social a la vez en un contexto de bajos incentivos salariales. Como consecuencia, varios profesionales formados en DESCO empezaron a migrar a consultoras privadas, principalmente a las vinculadas al sector extractivo, estando la institución imposibilitada de competir con dichos esquemas salariales. Esta situación evidenció una tensión entre la antigua y la nueva generación de DESCO: mientras la primera se encontraba cohesionada por la militancia política y estaba comprometida con la acción social pro-pobre, la nueva generación no tenía una cohesión ideológica lo suficientemente fuerte —a pesar de ser simpatizantes— como para justificar su permanencia en la institución en un contexto de bajos incentivos salariales.

Empero, se logró realizar un cambio generacional importante en la institución, el cual ha sido clave para fortalecer su continuidad y relevancia actual.

2.1.2. Desempeño académico

La producción académica

En la actualidad (T3), identificamos una reducción en términos de cantidad, diversidad y calidad de la producción académica de DESCO. Este es un resultado directo de la crisis financiera institucional vivida a inicios del 2000 que melló los fondos disponibles para investigación. La pérdida de talentos y la dificultad para renovarlos redujo el número de investigadores dentro de la institución, los cuales fueron reemplazados por perfiles técnicos vinculados a la aplicación de proyectos específicos. Asimismo, la calidad actual de las investigaciones es mixta y bastante orientada a sistematizaciones y estudios muy puntuales en el marco de los proyectos existentes. Es por ello que la producción académica actual de DESCO ha sido calificada como baja.

Sin embargo, esto no ha sido siempre así. Durante T1 y T2 DESCO produjo textos imprescindibles para el análisis de la realidad social peruana que son usados activamente en los programas de formación en ciencias sociales y por la comunidad de investigadores. Otro aspecto a destacar es que a pesar de las dificultades financieras, DESCO ha logrado mantener una agenda de investigación multidisciplinaria, con capacidad de respuesta a la coyuntura nacional y no necesariamente a modas, la cual incluye todavía dos temas aparecidos en T1: estudios urbanos (informalidad, vivienda, desarrollo urbano) y análisis político (balances, análisis estructural y de coyuntura). Son precisamente estas dos líneas en las que se concentran los estudios de mejor calidad de la institución, los cuales le otorgan también un área de expertise reconocida en el medio académico. Empero, otros temas han perdido vigencia a nivel de producción académica en T3, como por ejemplo temas de educación y empleo. Sin embargo, el cambio más evidente en cuanto a tipo de producción académica lo vemos en el área de desarrollo rural, la cual empezó a caer durante T3 en un progresivo confinamiento a temas altamente técnicos y aplicados, dejando de lado la reflexión sistémica y debilitando el análisis de políticas relevantes. Esto se debió a los requisitos y limitaciones de los proyectos específicos que financian el área de desarrollo rural, que no permiten que se incluya a las investigaciones en sus presupuestos. Lo que se ha podido realizar ha tenido que ser “camuflado” dentro de los presupuestos. Empero, la tendencia actual es clara: los títulos más significativos de la producción sobre desarrollo rural en T3 han sido “Manejo de residuos sólidos”, “Control de enfermedades y plagas en el cultivo del olivo”, “Alpaca: el gran sabor andino”, entre otros. Si bien estas publicaciones han logrado ser reconocidas por su buena calidad como materiales de capacitación y difusión, también reflejan la pérdida de espacio de DESCO en el debate académico sobre política agraria y desarrollo rural.

Es preciso señalar que DESCO es posiblemente la única organización de la sociedad civil peruana que ha mantenido una línea de reflexión crítica y de publicación –aunque menor– sobre el rol de la cooperación internacional en la sociedad civil peruana y regional, lo cual le ha brindado un posicionamiento especial en la comunidad epistémica que reflexiona sobre estos temas. Entre los títulos más populares en esta área destacan “*La nueva arquitectura financiera internacional y desafíos para la sociedad civil de América Latina*”, “*ONG: enemigos imaginados*”, así como el Boletín

Cooperación. Este es un tema de investigación que no suele ser identificado como prioritario cuando se habla de políticas públicas –que prefiere insumos más econométricos y tecnocráticos- pero sin duda es muy importante para comprender el desarrollo de la sociedad civil en el Perú, esfera donde pertenecen los TT. La falta de recursos para la investigación ha impedido que se realicen más publicaciones sobre temas que han sido debatidos al interno, como por ejemplo las implicancias de la Declaración de Paris en la arquitectura de la ayuda internacional.

El formato de la producción

Durante la historia de vida de DESCO identificamos estudios a nivel macro y micro, incluyendo estudios de caso y balances más amplios sobre políticas, análisis sectorial y análisis histórico-social sobre el Estado, mercado y sociedad en el Perú contemporáneo. Los formatos empleados han sido diversos: libros, boletines, revistas, documentos de trabajo, artículos de opinión, así como formatos varios de eventos abiertos y cerrados. Sin embargo, la inclusión de recomendaciones de políticas no es frecuente en los libros –que tienen una orientación academicista-, sino que es más frecuente a nivel de lecciones aprendidas emergentes de la implementación de los proyectos. No existe en la institución el formato de policy briefs y la publicación en journals extranjeros es muy baja. Debe recordarse que los investigadores de DESCO están completamente dedicados a la gestión durante su jornada laboral, siendo la investigación y reflexión actividades que realizan en su tiempo libre por interés personal y por motivación institucional. Esta “doble jornada” fue un aspecto resaltado por el actual Director de Investigaciones, quien señala que en T1 y T2 la institución tenía los recursos para cubrir el tiempo del staff investigador y asegurar una producción intelectual frecuente, situación que no es posible mantener en la actualidad.

En la actualidad (T3) se mantiene la publicación de la serie Perú Hoy, la revista Quehacer y tres boletines titulados “Economía y Bienestar”, “Construyendo Democracia” y “Cooperación”. La publicación de libros es significativamente menor a las primeras dos etapas, habiendo aparecido cada vez más manuales de capacitación, sistematizaciones de experiencias de desarrollo y planes de desarrollo concertado. Esto se debe a la reducción al mínimo de sus fondos de investigación. De hecho, la colaboración en la Revista Quehacer es ad honorem por parte de los autores, pues los fondos sólo alcanzan para cubrir un tiraje mínimo. Como estrategia de mitigación a sus reducidos fondos de publicación, DESCO ha empezado a digitalizar su producción académica.

Por las razones arriba expuestas, hemos calificado los formatos de producción de DESCO como a nivel medio.

La cocina de la producción

A diferencia de los otros TT de nuestra muestra, DESCO se ha caracterizado desde sus orígenes por trabajar con una metodología participativa y basada en el trabajo de campo intensivo como forma de construir conocimiento. Por ende, desde T1 hasta la actualidad la agenda de investigación ha incluido a actores diversos de organizaciones sociales de base, que suelen ser un grupo sub-representando en la producción académica, así como académicos cercanos a la izquierda. Asimismo, desde sus orígenes hasta la actualidad DESCO mantiene relaciones muy frecuentes con diferentes actores

de la sociedad civil peruana, a partir de plataformas y grupos temáticos, así como participa en redes transnacionales de ONGs y activistas. Empero, su interacción con organizaciones de la sociedad civil lejanas de la izquierda, así como con el empresariado, es baja.

La inclusión de policy makers en la cocina de producción ha ido variando con el tiempo y ha sido muy susceptible a la afinidad ideológica con el gobierno de turno, así como al grado de apertura del gobierno hacia la sociedad civil: durante T1 se trabajó a nivel del gobierno central, durante T2 se trabajó principalmente a nivel de la gestión municipal y durante T3 hay mayor relación con los gobiernos regionales que con el gobierno central. Si bien esta tendencia ha permitido a DESCO participar tempranamente del proceso de descentralización, presenta un “trade-off”: su llegada al gobierno central actual es baja, lo cual limita su acceso a espacios clave de definición de políticas como el Ministerio de Economía y Finanzas y Presidencia del Consejo de Ministros, entre otros sectores. A pesar del proceso de descentralización que vive el país, las políticas de envergadura son aún definidas desde Lima.

Por estas razones, la cocina de la producción de DESCO ha sido calificada como media.

2.1.3. Capacidad de incidencia pública

El tipo de estrategia

La estrategia actual de DESCO es mixta y, por ende, ha sido calificada a nivel medio. La institución cuenta con canales directos e indirectos de contacto con policy makers. Como ya hemos señalado, el nivel de llegada a tomadores de decisiones a nivel del gobierno central ha sido muy susceptible a la afinidad ideológica con la institución. Si bien en la actualidad DESCO no se encuentra en la oposición abierta como en la época de Fujimori, su relación con el gobierno de García no es cercana, a pesar de ser un gobernante vinculado al centro izquierda en lo político, pero no en lo económico. Esta situación se explica por dos razones: 1) DESCO mantiene una posición crítica sobre el modelo de desarrollo económico aplicado en el Perú desde los noventa, 2) la relación actual del gobierno con un sector crítico de ONGs vinculadas a la izquierda es tensa. Cabe señalar que la posición institucional de DESCO sobre el modelo económico tuvo como precio una progresiva pérdida de presencia y relevancia entre la comunidad de policy makers en posiciones claves del gobierno central.

Durante la década de los 70 (T1) DESCO privilegió la elaboración de propuestas para el Estado, lo cual supuso una tensión en relación a su autonomía respecto al gobierno de turno (dictadura militar de izquierda de Juan Velasco, 1968-1975) y ciertos partidos políticos. La mayoría de los investigadores de DESCO eran militantes de partidos de izquierda, quienes sintonizaban con algunas de las reformas estructurales que implementó Velasco, como la agraria y la industrial. La estrategia de incidencia institucional tenía una doble lógica: *“una estrategia desde abajo, desde las organizaciones sociales, su fortalecimiento y su movilización para afirmarse como actores de su historia; y una estrategia desde arriba, influyendo en sectores del gobierno militar y sus principales asesores”* (Memoria institucional, 2005:26). Cabe señalar que si bien las publicaciones de la época dan cuenta de la existencia de una línea crítica hacia los procesos de reforma implementados por la dictadura militar y una apuesta institucional por la democracia –que fueron estrategias de solución a la tensión

identificada-, en la práctica la labor aplicada de DESCO tuvo incidencia en algunos de los cambios a nivel de organización social: el fortalecimiento de sindicatos y la creación de organizaciones de campesinos y productores, entre otros.

En la actualidad DESCO cuenta con una estrategia de incidencia establecida que involucra a diferentes actores públicos y privados, además de organizaciones de base representadas en diferentes espacios ya no marcados por referentes de clase -como en T1-, sino por referentes ocupacionales, étnicos, sociales y culturales. La institución cuenta con unidades de incidencia y comunicación establecidas.

Sus destinatarios

El paso del tiempo ha implicado la desaparición o debilitamiento de algunos actores claves en la estrategia original de incidencia de DESCO (T1). Por ejemplo, los sindicatos han perdido presencia y representatividad en el Perú actual, donde los sectores más pobres trabajan en el sector informal. Asimismo, las cooperativas de producción generadas por la reforma velasquista han desaparecido. Por ende, la estrategia actual incluye nuevas formas de organización de estos grupos sociales: microempresas, asociación civiles o barriales, mesas de concertación de lucha contra la pobreza, plataformas sociales, entre otras.

Desde T2 hasta la actualidad DESCO ha sido más exitoso en su nivel de llegada con los gobiernos locales (municipios) y regionales, en vez que con el gobierno central y con el ministerio de línea con mayor capacidad de decisión y agenda setting: el Ministerio de Economía y Finanzas, quien es en la práctica la instancia que define qué puede hacer la política social peruana. Por ejemplo, su relación con el gobierno regional de Huancavelica –el departamento más pobre del Perú- y con varios gobiernos locales capitalinos es muy estrecha y activa. Asimismo, cuenta con un buen nivel de llegada en distintos estamentos de la sociedad civil nacional y regional, así como en la comunidad académica de ciencias sociales. Sin embargo, dado que DESCO busca incidir en políticas nacionales, los valiosos avances logrados –particularmente a nivel nacional- resultan todavía insuficientes. Por las razones arriba expuestas, se ha calificado esta categoría a nivel medio.

Los canales de incidencia

DESCO emplea mecanismos directos de contacto con los tomadores de decisiones, sean en formatos abiertos o cerrados. Los contactos personales son apreciados y cultivados, dado que se reconoce que son canales de incidencia con mayor probabilidad de efectividad. La llegada a algún estamento del gobierno de alguna personalidad cercana o conocida de DESCO suele ser aprovechada para tener puentes, aunque en la actualidad esta es una situación menos frecuente que en el pasado y, de darse, dichas personalidades suelen acceder a “puestos sociales” en instituciones como la Defensoría del Pueblo, Ministerio de Agricultura o Ministerio de la Mujer donde si bien se ejecutan fondos públicos, no se decide su distribución dentro del aparato del Estado.

Si bien la institución cuenta con una unidad de comunicaciones, esta no está orientada exclusivamente a posicionar a la institución en los medios, sino también a brindar insumos para el diseño de estrategias de comunicaciones dirigidas a los beneficiarios y socios de los proyectos implementados por los diferentes programas de DESCO, así

como a facilitar la comunicación al interno de la institución, lo cual es clave si consideramos que tiene presencia en tres departamentos además de Lima. Dada la multiplicidad de tareas de esta unidad, la relación con los medios de prensa nacionales es más reactiva que proactiva. Empero, cabe señalar que la presencia de DESCO en prensa regional es mucho mayor que su participación en la prensa nacional, empleándose activamente la radio y en menor medida la prensa escrita y televisión. Empero, algunas figuras de DESCO participan como columnistas en diarios nacionales, aunque la participación es a título personal (Abelardo Sánchez León, Eduardo Toche, entre otros).

Desde T2 a la actualidad, la institución ha fomentado la participación en redes nacionales e internacionales. En la actualidad participan en 6 redes internacionales, destacando CLACSO y ALOP, así como en 5 consorcios nacionales, destacando su rol en el Grupo Propuesta Ciudadana y la Red de Globalización con Equidad. La participación en las redes mencionadas aquí es bastante activa, habiendo ocupado DESCO roles de liderazgo en las mismas. Por ejemplo, la relación con CLACSO es muy estrecha, habiéndose realizado en DESCO en último seminario regional. Asimismo, DESCO ha ocupado la presidencia de ALOP.

2.1.4. Gobernanza interna

Elección de directores

Desde T1, DESCO cuenta con un mecanismo democrático de selección de directores formalizado, razón por la cual su desempeño en esta variable es alto. Cuenta con una Asamblea de Asociados abierta a los trabajadores de la institución, ex trabajadores, así como a personas afines a la misma. La Asamblea es el órgano máximo de definición de las políticas institucionales y la toma de decisión, quien elige al Consejo Directivo una vez al año y a la Presidencia por un período de dos años renovables. DESCO se autodefine como una organización autogestionaria.

Una revisión de los archivos institucionales revela que destacadas personalidades han formado parte de los consejos directivos y presidencia de DESCO a lo largo de su historia, habiendo participado varios de ellos en puestos claves de los gobiernos toledista, primera etapa del aprismo y velasquista. Los presidentes de T1 y T2 fueron perfiles más académicos, aunque interesados en la incidencia. El perfil reciente de presidente es más vinculado a la gestión y menos académico, pues existe el cargo de Director de Investigaciones.

Continuidad del financiamiento

En la actualidad, DESCO cuenta con fuentes altamente diversificadas, aunque esto no cambia su situación de dependencia a los fondos de cooperación internacional en general (fundaciones, asociaciones, ONGs globales, etc.). Empero, vemos aquí una tendencia: la presencia de la cooperación descentralizada es mayor que la participación de la cooperación multilateral y bilateral. Los fondos vienen principalmente de países europeos, destacando España, Holanda, Bélgica, entre otros. Los recursos provenientes de la cooperación internacional a modo de donación son empleadas para solventar los programas institucionales. Empero, existe dentro de la institución la noción que el

financiamiento por proyecto resta capacidad de reflexión a las ONGs, quienes se encuentran en mucha más dificultad de competir con centros de investigación, a pesar de poder contar con capital humano calificado in house.

DESCO también cuenta con una unidad generadora de recursos llamada DESCONSULT, dedicada a la venta de servicios de consultoría a instituciones principalmente peruanas. Es en este rubro donde aparece el acceso a fondos públicos de manejo privado, como FONDOEMPLEO Fondo Nacional de Cooperación Laboral y Promoción del Empleo, FONCODES - Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social, venta de servicios a gobiernos regionales, así como algunos organismos de Naciones Unidas y empresas privadas, otras ONGs, entre otros. Los servicios están vinculados al ciclo de proyectos y evaluación de programas. Los recursos obtenidos por DESCONSULT aportan a la sostenibilidad financiera institucional, aunque no es la magnitud de los fondos institucionales que permitieron la institucionalización de DESCO en los 70 y 80.

A pesar de los múltiples esfuerzos desarrollados por la institución para lograr su sostenibilidad y diversificar sus fuentes de financiamiento, sobre todo luego de la crisis financiera de finales de los noventa, la institución no se encuentra en una situación de solvencia. Una revisión de los ejercicios contables de los años 2006 y 2007 revelan un presupuesto anual aproximado de 3.0 a 3.5 millones de dólares, manteniéndose un déficit aproximado de 100 a 200 mil dólares. Es por ello que la variable financiamiento ha sido calificada como media.

Reclutamiento del personal

Se realiza por redes, a dedo y por convocatoria abierta, según la circunstancia. La situación de estrechez financiera que vive la institución impide ofrecer salarios competitivos para los perfiles más jóvenes, lo cual deriva en una alta rotación de personal. DESCO no puede competir con los incentivos salariales que ofrecen las consultoras privadas, donde suelen migrar los perfiles más jóvenes. A pesar que la institución cuenta con un programa de formación profesional y promueve estudios de maestría en desarrollo en convenio con una universidad holandesa, esto no resulta suficiente incentivo para muchos perfiles jóvenes que dejan DESCO en búsqueda de mejores condiciones salariales. A diferencia de T1, el compromiso político ya no resulta un factor aglutinante ni motivador para las nuevas generaciones. En la actualidad DESCO vive un proceso de feminización del staff lo cual es interesante destacar si consideramos que en T1 y T2 DESCO era una institución claramente masculina. En la actualidad se cuenta con 110 miembros de staff de diferentes disciplinas y trayectorias. Esta variable ha sido calificada como media, dado que a pesar de las dificultades, la institución ha logrado retener a perfiles claves que han posibilitado la renovación institucional.

Evaluación de desempeño

En la actualidad el desempeño de DESCO es medio. Esto se debe a que si bien cuenta con mecanismos establecidos de monitoreo y seguimiento a nivel programático y administrativo-financiero, no se cuenta con mecanismos para medir su impacto en

términos de incidencia. Esto es un vacío clave si consideramos que los donantes piden cada vez más que se demuestren resultados concretos en este tema.

Desde T2, la institución cuenta con una unidad de planificación y desarrollo estratégico que está más orientada a establecer lineamientos y marcos de acción institucionales. Esta instancia procura recopilar lecciones aprendidas para mejorar el trabajo a futuro, aunque el tiempo que se tiene para poder hacer este tipo de balances es limitado quedando muchas veces en la lista de pendientes.

En el caso de DESCO vemos que los procesos y mecanismos de evaluación interna se han ido profesionalizando a través del tiempo para demostrar transparencia y eficacia. Esto responde básicamente a las demandas de sus diversos donantes inspiradas en la lógica de la gestión por resultados, así como en un interés de la dirección institucional por contar con mejor información para la toma de decisiones.

2.2. El caso del CIUP

2.2.1. Breve historia

El Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP) pertenece, como su nombre lo indica, a la Universidad del Pacífico (UP), un destacado centro privado de formación superior especializado en economía y gestión de empresas e instituciones, ubicado en la ciudad de Lima. La UP fue fundada en 1962 por iniciativa de un grupo de empresarios, contando como una de sus entidades fundadoras a la Compañía de Jesús. Se autodefine como una universidad selectiva, dirigida a formar los líderes de cada generación. La UP es una universidad conectada a redes académicas nacionales e internacionales. Cuenta entre sus profesores honorarios a personalidades como Henry Kissinger, Friedrich Von Hayek y Paul Samuelson. Es una universidad pequeña en términos de alumnado, así como en el número de carreras que ofrece. A su tradicional oferta en las especialidades de economía, administración y contabilidad se ha sumado recientemente las carreras de derecho e ingeniería económica. Es reconocida como una de las mejores universidades peruanas.

A continuación exploraremos la historia del CIUP en tres momentos:

Etapa 1: Orígenes e institucionalización (1972-1985)

Desde su fundación, el CIUP fue concebido como una unidad interdepartamental de la universidad, lo cual la distingue de los otros TT considerados en nuestra muestra. Es por ello que los profesionales del CIUP combinan sus tareas de investigación con la docencia a nivel de pregrado y postgrado. Esta es una marca de origen de la institución, la cual explica su temprano interés por la formación de capacidades de investigación entre los alumnos y el fortalecimiento de habilidades y competencias de investigación de su plana docente.

El CIUP fue fundado con el objetivo de estudiar los principales problemas socioeconómicos del país y de la región, desde una perspectiva orientada a la propuesta. Empero, en esta primera etapa se trataban temas micro y macro económicos principalmente, con perspectivas de corto, mediano y largo plazo. Si bien en esta

primera etapa se estableció la visión de hacer del CIUP una institución con una presencia constante en el debate público y con vínculos con instituciones representativas en los ámbitos económicos, sociales, políticos y empresariales del país, las actividades de la institución en este primer momento fueron principalmente académicas. Esto se explica, por un lado, por el proceso natural de evolución de la institución, la cual requería contar con bases de investigación para desde allí formular propuestas. Empero, otro factor que puede explicar la opción por la vía más académica fue el gobierno militar velasquista. Si bien el CIUP no se posicionó en la abierta oposición política, la institución no necesariamente se encontraba en sintonía con las medidas de política promovidas en dicho período.

La vuelta a la democracia con la elección de Fernando Belaúnde en 1980 encontró a una institución fortalecida en sus capacidades de investigación económica y empresarial, así como dispuesta a participar en espacios de diagnóstico y propuesta diversos, destacando el Instituto Nacional de Planificación así como gremios empresariales diversos.

Etapa 2: Renovación de liderazgos y la introducción de la agenda social (1985-2000)

Este período estuvo marcado por la fuga de talentos al exterior que sufrió el CIUP como consecuencia de la crisis económica y política en la que se sumió el país en el segundo lustro de los ochenta. Como recuerda el investigador Carlos Casas, quien para entonces acababa de culminar su formación de pregrado en la UP y trabajaba como investigador junior en el CIUP, los profesionales CIUP migraron principalmente para buscar oportunidades de estudios de postgrado o tomaron puestos en organismos de cooperación o universidades fuera del país. Quienes optaron por quedarse en el Perú participaron en el proceso de renovación de liderazgos de la institución. Por ejemplo los jóvenes investigadores Casas y Beltrán (hoy investigadores principales) tuvieron que asumir cargos de mucha responsabilidad en la conducción institucional en un contexto donde varios investigadores senior habían salido del país.

El inicio de los noventa estuvo marcado por el retorno de varios investigadores y el ingreso de nuevos perfiles, lo cual produjo un proceso progresivo de diversificación de la agenda de investigación, abriéndose oportunidades para el tema ambiental así como para el estudio de la pobreza. Varios expertos del CIUP participaron como expertos y tecnócratas en el proceso de reforma del Estado iniciado por Fujimori. Algunas figuras del CIUP, como Carlos Amat y León, ocuparon puestos claves (Ministro de Agricultura). Esta colaboración no respondió a afinidades políticas, sino más bien a afinidades en cuanto al tipo de reformas que se empezaban a iniciar: modelo de libre mercado, privatización de empresas públicas que tenían una pobre performance, apertura comercial del país y modernización de la gestión pública. Prueba de ello es que la independencia institucional no estuvo comprometida, sino que la colaboración de expertos CIUP con el gobierno fue de carácter individual y tecnocrática.

Etapa 3: Consolidación (2000-Actualidad)

En la actualidad el CIUP cuenta con 6 áreas de investigación: Economía y Negocios Internacionales; Economía de la Regulación; Economía de los Recursos Naturales y Medio Ambiente; Gestión Empresarial y Responsabilidad Social; Macroeconomía y Política Económica; Política Social, Desarrollo Humano y Sociedad Civil. Cada una de estas áreas cuenta con personal asignado, pero no necesariamente exclusivo, pues

existen investigadores que participan en dos o más áreas. Cada uno de estos programas fija una agenda de investigación específica, cuya coherencia interna y cohesión con los otros programas es vigilada por el Comité Ejecutivo y Consejo Directivo. Asimismo, el CIUP cuenta en la actualidad con programas especiales como el de Coyuntura Económica, Centro de Estudios APEC e Intercampus. La participación en redes internacionales se ha diversificado en comparación a T1 y T2.

Procesos nacionales como la descentralización, regionalización y comercio exterior han pasado a ocupar parte importante de la agenda institucional. A nivel de investigación, el CIUP ha liderado el campo del análisis presupuestal, contribuyendo a la creación del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP (gobierno de Toledo) así como la investigación sobre políticas comerciales, empleo y políticas sociales. Asimismo, como respuesta a los retos de la descentralización la institución ha iniciado un proceso de intercambio y fortalecimiento de capacidades para universidades de provincia, en el marco del programa de responsabilidad social universitario.

La demanda por expertos CIUP para ocupar puestos en la gestión pública se incrementó aún más durante los gobiernos de Toledo y de García. El staff del CIUP participa activamente como consejeros, asesores o expertos en diferentes espacios de toma de decisiones vinculados a la gestión pública. Varios investigadores han ocupado cargos de mucha jerarquía en el aparato público, como por ejemplo la actual Ministra de Comercio Exterior o el ex Vice-Ministro de Hacienda.

2.2.2. Desempeño académico

La producción académica

La producción académica del CIUP ha sido calificada como alta. La producción realizada es independiente, de alta calidad, relevante y pertinente. Es bastante responsiva a las demandas de información del sector público. Vemos que a lo largo de su historia la agenda de investigación se ha ido diversificando sin perder coherencia: de temas económicos (T1) se abarcan también temas ambientales, institucionales y sociales (T3).

Cabe señalar que la producción académica del CIUP está orientada por sus áreas de investigación, las cuales se enfocan en las ventajas comparativas institucionales. Esto quiere decir que a lo largo de la historia las innovaciones a nivel de temas se dieron por la entrada de perfiles con dichos intereses –proactivo- antes que como respuesta a “modas” o requerimientos ad hoc –reactivo-. Esto ha permitido que la institución tenga una calidad de producción relativamente homogénea en la mayoría de sus áreas.

Sin embargo, existe al interno de la institución una preocupación por la producción académica más teórica. Se percibe una tensión entre la demanda de conocimiento aplicado a políticas (el cual toma diversas formas, como consultorías, asesorías, estudios, evaluaciones) con la producción de investigación “libre” que derive en aportes para el avance académico de las disciplinas. Siendo el CIUP un centro universitario, esta es una tensión sentida por varios investigadores docentes. Hasta ahora, los investigadores más destacados han logrado mantener un prestigio en la arena académica (a través de publicaciones en revistas especializadas y conferencias) así como en la

arena aplicada. Sin embargo, no es un balance que todos puedan lograr con similar éxito.

El formato de la producción

Como consecuencia de su marca de origen, la cual orientaba la producción de investigación para la elaboración de propuestas, la investigación del CIUP incluyó tempranamente recomendaciones de políticas. Con el paso del tiempo y los aprendizajes adquiridos en la interacción con el sector público, dichas recomendaciones han ido mejorando en términos de su calidad y viabilidad. Se producen tanto libros, como informes ad hoc y documentos de trabajos sectoriales, de hecho mucho más de lo que alcanza a ser publicado en el Fondo Editorial. Los diferentes investigadores producen formatos similares a los policy briefs; sin embargo, estos no suelen salir a la luz pública a modo de publicación y son más usados en sus interacciones privadas con los policy makers o clientes (al ser productos internos de consultoría). Considerando la expertise y la capacidad acumulada de la institución, todavía es preciso que se optimicen los formatos de producción para que se pueda llegar a un público más amplio dentro y fuera del país, razón por la cual esta variable ha sido calificada como medio.

El CIUP es un usuario activo del Fondo Editorial universitario, el cual tiene como prioridad publicar los resultados de investigaciones de los docentes e investigadores. (Biblioteca universitaria, Documentos de Trabajo, Apuntes de Estudio, Boletín Economía y Ambiente, etc.), que son empleadas tanto por la comunidad de investigadores como por docentes universitarios en diferentes instituciones. El fondo ha publicado 66 títulos en los años 2007 y 2008 (Catálogo de Publicaciones, 2009), lo cual es indicador de su constante actividad. Edita también publicaciones periódicas como “Punto de Equilibrio” y “Apuntes”. Si bien el sello editorial es más conocido por sus publicaciones económicas, ha realizado aportes importantes en temas como Responsabilidad Social y Sociedad Civil (25 títulos sobre el tema). Por otro lado, los investigadores principales del CIUP participan de diversas publicaciones fuera de la universidad, promoviéndose en especial la publicación en journals. Empero, observamos que la mayoría sigue publicando principalmente en el Perú y que la participación en journals es muy variada: si bien existen investigadores muy activos en journals internacionales, éstos no son la mayoría.

La cocina de la producción

La cocina de la producción también ha sido calificada como alta, pues tiende a incluir a los actores relevantes para los temas donde la institución focaliza su investigación. El nivel de llegada del CIUP a actores clave del sector público es tan bueno como su llegada al sector privado. Asimismo, participa de manera activa en las comunidades académicas vinculadas a sus áreas de expertise.

Cabe señalar que un proceso interesante al interno del CIUP es el creciente interés por fortalecer su relación con organizaciones de la sociedad civil no académica y no empresarial, con el fin de incorporarlas de mejor manera en su cocina de producción. Este interés ha tenido impactos en la producción académica de la institución, destacando las publicaciones realizadas por los reconocidos expertos en sociedad civil Felipe Portocarrero Suárez y Cinthya Sanborn. Con la designación de Cinthya Sanborn como

Directora del CIUP a finales del 2008 y la reciente elección de Felipe Portocarrero como Rector de la Universidad del Pacífico (mayo 2009) es predecible que la agenda vinculada a la sociedad civil aumente su perfil dentro de la institución. Empero, más allá de la destacada producción de los investigadores mencionados, hemos percibido un interés desde otras áreas por promover el trabajo colaborativo con instituciones de la sociedad civil. Por ejemplo, varios investigadores interesados en el análisis del presupuesto público han participado en proyectos colaborativos con la ONG Ciudadanos al Día, la cual se ha posicionado como una de las más reconocidas en temas de transparencia y vigilancia ciudadana. Cabe señalar que el CIUP ha sido una de las pocas instituciones que ha publicado trabajos académicos sobre sociedad civil en el Perú.

Por otro lado, los investigadores del CIUP participan activamente en redes académicas y nacionales internacionales, entre las cuales destacan el Consorcio de Universidades, Consorcio de Investigación Económica y Social, la Red Universitaria de Regulación e Infraestructura en Latinoamérica – LAURIN, Programa Latinoamericano de Políticas Sociales, Social Enterprise Knowledge Network, etc., International Society for Third Sector Research – ISTR, entre otras. El intercambio con redes internacionales permiten que se consideren algunos temas de relevancia global en su agenda. Sin embargo, existe una tensión entre el carácter local y global de la cocina de la producción. De acuerdo a la visión de la actual directora del CIUP, Dra. Cinthya Sanborn, las demandas de investigación que recibe la institución son de carácter local lo cual limita el tratamiento de temas más globales. Si bien el enfoque en los problemas sociales y económicos del país fue la marca de origen del CIUP (T1), en la actualidad es preciso que la institución sea más competitiva a nivel global, razón por la cual una excesiva presencia de temas de política nacional puede resultar problemática en el mediano plazo. Esta tensión es significativa si consideramos que la Universidad se encuentra en un activo proceso de internacionalización.

2.2.3. Capacidad de incidencia pública

Tipo de estrategia

El CIUP cuenta con una estrategia predominantemente directa, la cual ha sido calificada como alta. Nuestros entrevistados comparten la opinión que los contactos personales con tomadores de decisiones resultan siendo los más efectivos. Es interesante notar que los investigadores CIUP tienen una red de contactos que incluye también a exalumnos que ocupan posiciones claves en diferentes instituciones, lo cual amplía su capacidad de alcance.

Cabe señalar que si bien el CIUP tiene un alto interés por participar activamente en el debate público, evita ser percibido como institución que promueve campañas por políticas específicas. Empero, los investigadores individuales tienen la libertad de tomar una posición de defensa, promoción o rechazo a políticas específicas, siempre y cuando no comprometan la independencia y pluralidad institucional. No hemos identificado tensiones significativas resultantes de este proceso, lo cual puede explicarse porque se procura que los aportes de los expertos CIUP sean tecnocráticos basados en evidencia académica, lo cual crea una suerte de blindaje político.

Sus destinatarios

Si bien los destinatarios por excelencia de la investigación producida por el CIUP es la sociedad en general y la comunidad académica -dado su carácter de centro universitario-, se prioriza la llegada de sus recomendaciones a los tomadores de decisiones en el sector público y el sector privado. El prestigio institucional ha contribuido a que sus recomendaciones y hallazgos sean escuchados e incluidos en los debates sobre política.

Otros destinatarios importantes son los medios de prensa. A través de la Oficina de Marketing Universitario se difunden las opiniones y recomendaciones basadas en investigación de los expertos del CIUP entre los principales medios de prensa, siendo dicha oficina la que suele mediar en la relación entre los expertos CIUP y los hombres de prensa.

Un cambio interesante a lo largo del tiempo ha sido la consideración de la sociedad civil no académica como destinataria de la investigación producida por el CIUP, en especial aquellas organizaciones vinculadas a vigilancia ciudadana, transparencia presupuestal, gobernabilidad democrática y gestión pública. Durante T1, los destinatarios específicos prioritarios eran los tomadores de decisiones en el sector público y privado, así como la comunidad académica y sociedad en general. Empero, como ya hemos reseñado, existe en el CIUP un creciente interés por fortalecer su relación con la sociedad civil. De acuerdo con la directora del CIUP (Cinthya Sanborn) la relación del CIUP con la sociedad civil no académica es todavía débil, pues considera que queda mucho por hacer para promover el uso de investigaciones del CIUP entre ONGs, grupos de vigilancia e interés ciudadanos, organizaciones de base, etc.

Los canales de incidencia

Los canales de incidencia son principalmente directos y basados en relaciones personales, razón por la cual hemos calificado esta variable como alta. Se emplean reuniones cerradas con tomadores de decisiones, sean éstas por iniciativa de algún investigador o por demanda, siendo esta última la situación más frecuente. Un actor importante como canal de incidencia son los exalumnos de la universidad que han sido formados por los docentes investigadores CIUP, quienes suelen ocupar posiciones importantes en el sector público o privado. La red de exalumnos no sólo permite que el CIUP tenga mayor demanda de investigación, sino que sus investigadores puedan acceder a espacios e información con mayor rapidez que el promedio.

La Oficina de Marketing Universitario es la encargada de buscar oportunidades para la presencia de expertos CIUP en los medios, aunque cabe señalar que los expertos CIUP son demandados con frecuencia por los hombres de prensa al haberse posicionado como una fuente de información confiable. Dado que los temas trabajados por los investigadores suelen estar vinculados a la coyuntura, existe una demanda regular de participación en los mass media. Asimismo, varios investigadores son columnistas regulares en medios impresos. Es interesante notar que la Oficina de Marketing Universitario monitorea la aparición en los medios del CIUP, así como desarrolla talleres de relación con los medios de comunicación, al cual acuden los investigadores docentes para hacer que sus interacciones con la prensa sean más efectivas en términos comunicacionales.

Asimismo, el CIUP participa activamente en canales más tradicionales o academicistas, como foros, seminarios, talleres y congresos nacionales e internacionales, así como a través de presentaciones de publicaciones.

2.2.4. Gobernanza interna

Elección de directores

El director del CIUP es nombrado por el Rector de la Universidad del Pacífico y por el Consejo Directivo del CIUP. La categoría de investigador CIUP no es vitalicia y distingue entre investigadores asociados y principales. Para llegar a ser un investigador principal se debe dedicar 50% del tiempo a la investigación y 50% a la docencia. El centro cuenta con un consejo directivo, donde participan los decanos de las facultades de pregrado y postgrado, el director del CIUP, el vice-rector y un representante de los estudiantes. Esta instancia define los lineamientos de desarrollo institucional. Asimismo, el CIUP cuenta con un comité ejecutivo liderado por el director y donde participan tres miembros seleccionados democráticamente entre el cuerpo de los investigadores principales. El director es seleccionado por un período de dos años. Por ende, esta variable ha sido calificada como alta.

Continuidad del financiamiento

En la actualidad el financiamiento del CIUP es altamente diversificado, incluyendo dos dimensiones: interna y externa. El financiamiento interno proviene de la universidad lo cual le brinda al CIUP un piso de sostenibilidad. El financiamiento externo proviene de diversas fuentes nacionales y extranjeras. En el período 2003-2008, la institución ha tenido aproximadamente 30 fuentes de financiamiento fuera de la universidad. En la lista de instituciones podemos identificar a organismos de cooperación internacional (bilaterales, multilaterales, fundaciones), instancias del sector público peruano (Ministerio de Comercio Exterior, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social), fondos públicos de administración privada, empresas privadas y universidades extranjeras, redes de investigación como LACEA (Latin American Economics Association), Global Development Network y el Consorcio de Investigación Económica y Social.

La situación arriba descrita nos permite concluir que el CIUP es una institución independiente en el aspecto financiero. El contar con el financiamiento de la universidad le permite mayor flexibilidad a la institución para mantener la identidad de sus áreas de investigación. Si bien los fondos de la universidad son limitados, permiten asegurar la permanencia del staff con un salario base, que combina responsabilidades de investigación y de docencia. Son más bien los proyectos específicos y consultorías los que permiten que los investigadores aumenten sus salarios, así como la capacidad presupuestal de sus respectivas áreas y de la institución a través del pago de overheads.

Un aspecto destacado por varios entrevistados es que el CIUP recibe mayor demanda por investigación aplicada que la que realmente puede atender, lo que le permite a sus investigadores poder seleccionar o filtrar oportunidades. Estas oportunidades llegan sin que necesariamente los investigadores salgan a buscarlas, gracias al prestigio institucional. Naturalmente, este es un resultado del proceso de institucionalización. .

Empero, en este escenario aparece una tensión entre calidad y cantidad de oportunidades, dado que la mayor demanda es para consultorías, evaluaciones o estudios ad hoc que tienen una agenda pre-definida. Es por ello que se espera que los investigadores tengan una actitud proactiva y que estén atentos a oportunidades de financiamiento vía concursos o becas que puedan reforzar la investigación de sus respectivas áreas, sobre todo de fondos de investigación más abiertos.

Reclutamiento del personal

En la actualidad el CIUP está formado por 45 investigadores-docentes de planta que pertenecen a los diferentes departamentos académicos de la universidad y por un número similar de investigadores asistentes y de asistentes de investigación. 27 de los 45 investigadores tienen el status de principales. La selección del personal privilegia a los egresados de la universidad con un destacado rendimiento académico, a quienes se les motiva para hacer carrera en el CIUP. Un conjunto de los investigadores principales son, precisamente, egresados que hicieron carrera en la institución. Un número menor de investigadores ingresó al CIUP ya avanzadas sus carreras y provenientes de otras universidades. La selección de nuevo staff se realiza por redes donde opera una mezcla de selección meritocrática y a dedo (siempre y cuando la persona a contratar tenga capacidades para la investigación), aunque es muy difícil ingresar al CIUP si uno no tiene contactos dentro de la institución pues no se realizan convocatorias públicas.

Trabajan también cerca de 50 jóvenes asistentes de investigación que son en su gran mayoría alumnos o egresados de la universidad, quienes completan su formación académica apoyando proyectos de investigación de los profesores. Los alumnos deben pertenecer al tercio superior y demostrar interés en investigación para poder postular a una plaza en el CIUP. Un aspecto interesante es que la institución no sólo concibe el trabajo con los estudiantes o egresados recientes como una forma de completar su formación de pre-grado, sino más bien como una formación para sus estudios de postgrado ligados a la investigación.

Las convocatorias públicas de personal son muy infrecuentes: las plazas de asistentes voluntarios y pagados son ocupadas por alumnos y egresados jóvenes, las plazas de investigadores asociados son muy peleadas por egresados economistas con doctorados en prestigiosas universidades. En general, existe una demanda de interesados por ingresar al CIUP, sean o no egresados, lo cual puede resultar prometedor para la renovación de cuadros. Sin embargo, aquí aparece una tensión importante: el número de nuevas plazas es muy limitado. Esto se debe a que, por un lado, todos los departamentos académicos tienen una “cuota” de participación en el CIUP. Sin embargo, la calidad de la investigación producida por los investigadores del departamento de economía es mucho mayor que la producida por los pertenecientes a los departamentos de administración y contabilidad. Esta cuota constituye una gran limitación para la renovación institucional porque, por un lado, el centro se ve obligado a mantener a staff que no es necesariamente competitivo académicamente y, por otro lado, no puede generar más espacios para nuevos y sólidos perfiles. A pesar de ello, el centro ha realizado esfuerzos recientes por establecer una red de egresados cursando doctorados en el exterior, a quienes se les mantiene al tanto de oportunidades de docencia y de investigación que puedan abrirse. Esta variable ha sido calificada como media.

Evaluación de desempeño

Esta variable ha sido calificada como alta pues el CIUP cuenta con un sistema innovador de evaluación en comparación a los empleados por otros centros de investigación universitarios peruanos. El nuevo sistema de evaluación tiene dos años de implementación.

El status de investigador principal no es vitalicio, sino que debe ser renovado a partir de una evaluación permanente que considera la calidad de las investigaciones producidas, la calidad docente y la participación en actividades de difusión del conocimiento. Se reciben puntos adicionales por la gestión de recursos. De esta manera, se busca evaluar las diferentes dimensiones de la productividad del investigador CIUP, reconociendo que existen diferentes fortalezas personales: algunos miembros son mejores gestores de fondos que profesores, mejores investigadores que docentes o mejores comunicadores que investigadores. Este sistema opera bajo una declaración jurada que es llenada por los investigadores, la cual es revisada por las autoridades. Los investigadores con mayores puntajes reciben un bono de reconocimiento a la excelencia por parte de la universidad. La principal fortaleza de este sistema es el fomento de la competitividad del investigador, sin embargo, no permiten monitorear la calidad de la investigación con precisión, razón por la cual hay planes de seguir afinándolo.

2.3. El caso de GRADE

2.3.1. Breve historia

El Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) es un centro de investigación independiente con sede en la ciudad de Lima. Cuenta con 28 años de vida institucional, a través de los cuales ha logrado posicionarse como uno de los mejores centros de investigación del país en temas económicos y sociales. Se encuentra constituido legalmente como ONG, aunque la institución se presenta y es reconocida como centro de investigación. A continuación exploraremos la trayectoria de GRADE:

Etapa 1: Fundación (1980-1990)

GRADE fue creado en 1980 por iniciativa del ingeniero Francisco Sagasti, del economista Claudio Herzka y del abogado Hélan Jaworski, ambas figuras reconocidas en el medio nacional⁸. El objetivo que persiguieron sus fundadores fue crear una institución dedicada a la investigación aplicada a políticas relevantes para el desarrollo económico y social del Perú y de la región. Esta marca de origen enfatizaba la producción académica de alta calidad, la generación de un espacio de formación de investigadores y la creación de un centro laboral plural donde la investigación sea la tarea principal de sus miembros. Durante el primer lustro de existencia, el financiamiento provino principalmente de ACDI e IDRC.

⁸ Herzka provenía de una amplia trayectoria en el sector público, particularmente en el área de Comercio y Banco Central de Reserva. Jaworski era una figura muy bien conectada de la sociedad civil de la época y experto en cooperación internacional. Sagasti era uno de los pocos expertos en política científica y tecnológica en el país.

Los intereses y experiencia de sus fundadores marcaron la primera agenda de investigación de GRADE, la cual estaba orientada a temas económicos, comerciales y tecnológicos de mediano y largo plazo, comprendidos como claves para el desarrollo del país. Por ende, se realizaron estudios sobre políticas comerciales, de ciencia y tecnología y de cooperación internacional. Por ejemplo, los fundadores diseñaron un programa de estudios titulado “Opciones y estrategias para el desarrollo de largo plazo en el Perú”, que incluía componentes prospectivos de investigación.

Esta agenda original varió notablemente hacia el segundo lustro de este período por factores internos y externos. Por un lado, los fundadores de GRADE fueron progresivamente dejando los cargos directivos, lo cual dio pie a la renovación de liderazgos. Por otro lado, la agudización de la crisis económica y política a mediados de los ochenta hizo imperativo que los esfuerzos de investigación se enfocaran en la comprensión del corto plazo, dada la alta volatilidad de la política económica. Por ende, los temas macroeconómicos ocuparon el centro de la agenda de investigación.

Un episodio interesante de esta etapa fue la decisión institucional de elaborar y difundir una propuesta de programa de ajuste estructural de la economía y un programa social de emergencia en 1989, el cual fue respaldado por el BID, el Banco Mundial, USAID, la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), el PNUD, entre otras instituciones. Este episodio brindó insumos importantes para el debate de políticas en un período de crisis y sirvió para posicionar a GRADE como un centro con altas competencias técnicas y con capacidad propositiva.

Etapa 2: Crecimiento y consolidación (1990-2000)

Pasado el período de crisis más profunda de los ochenta, el inicio de los noventa encuentra a GRADE con un prestigio ganado en términos de investigación aplicada y como fuente confiable de información independiente. La mejora de la situación del país, el inicio del proceso de reforma del Estado durante el gobierno de Fujimori así como los intereses de las agencias de cooperación fueron factores exógenos para la diversificación de la agenda de investigación institucional, la cual fue incluyendo el análisis sectorial, políticas sociales, pobreza y equidad. A nivel endógeno, durante este período se inició la diversificación de perfiles de GRADE, ingresando profesionales que no eran economistas, lo cual derivó en una agenda de trabajo más interdisciplinaria, así como en el inicio del uso de metodologías cualitativas y etnográficas para la producción de conocimiento. Temas como salud, educación y medio ambiente empezaron a ser trabajados de manera sistemática en este período. Este fue un cambio importante, dado que durante T1 la expertise de GRADE era económica y su metodología estrella era la econométrica.

La colaboración de investigadores GRADE como expertos en los procesos de reforma implementados por Fujimori (como por ejemplo el programa de titulación de tierras o el fondo de cooperación para el desarrollo social) supuso un reto para la institución en términos de su relación con ciertos sectores de la comunidad académica, sobre todo en quienes eran parte de la oposición formal o informal al gobierno de Fujimori. Estos sectores manifestaron ciertas preocupaciones por el “empiricismo positivista y la ortodoxia” que reflejaban los aportes de GRADE, así como la coincidencia que pudo tener con organismos internacionales que apoyaron el proceso de reforma del Estado de los noventa (Arregui, 2005). Se dio entonces una tensión entre la relevancia para el

sector público y la relación con ciertos sectores de la comunidad academia. Sin embargo, la institución logró mantener su independencia, incrementó su prestigio y reconocimiento a nivel nacional e internacional y fue construyendo una imagen de pluralidad al distinguir claramente entre las posiciones personales de los investigadores y las posturas institucionales.

Etapa 3: Actualidad (2000-2008)

En la actualidad observamos que GRADE ha crecido en diferentes niveles: diversidad y número de staff, solidez de su agenda de investigación, diversificación de sus fuentes de financiamiento y fluidez de su relación con actores claves del sector público. La caída del gobierno de Fujimori abrió nuevas oportunidades para que la institución participara en los procesos de evaluación de programas sociales sin que se comprometiera su independencia, así como en la producción de investigaciones ad hoc para instancias específicas, orientadas a informar la toma de decisiones.

En general, la institución ha buscado innovar para no perder su posicionamiento en el medio: aspiran a ser más que una consultora, razón por la cual se procura mantener y mejorar la presencia académica de GRADE y su participación en circuitos especializados dentro y fuera del país, así como dejar claro ante sus clientes e interlocutores la perspectiva académica de GRADE. Empero, un reto pendiente es mejorar las formas de relación con los medios de comunicación, punto sobre el cual volveremos más adelante.

2.3.2. Desempeño académico

La producción académica

En la actualidad la institución cuenta con una agenda de investigación bastante diversificada si la comparamos con T1. A continuación listamos las áreas de investigación formalmente establecidas, las cuales son indicador de la orientación de la agenda: análisis macroeconómico; economía y desarrollo rural; educación, empleo y mercados de trabajo; evaluación de proyectos y programas sociales; instituciones y desarrollo, medio ambiente y recursos naturales; organización industrial, regulación e innovación; pobreza y equidad; salud, nutrición y desarrollo humano. Empero, cabe señalar que en la actualidad no todos los temas tienen igual presencia en la vida institucional. Por ejemplo, los temas de innovación tecnológica que fueron parte central en T1 son ahora básicamente trabajados por una sola investigadora (Juana Kuramoto). Por otro lado, GRADE ha disminuido su actividad en temas macroeconómicos. Las áreas donde GRADE muestra mayor actividad son microeconomía y desarrollo rural, educación, evaluación de proyectos y programas sociales, medio ambiente y recursos naturales.

Vemos que la agenda actual ha logrado mantener un balance entre la demanda que recibe la institución y el interés institucional por continuar con líneas de trabajo que tienen tradición en la institución así como enfocarse en sus ventajas comparativas de investigación. De esta manera, la institución busca aumentar su relevancia y pertinencia en la escena pública sin perder su identidad, lo cual es destacable en un contexto donde la competencia a través de consultoras y otras ONGs ha aumentado. Empero, esto no

ha alejado la tensión que hemos visto aparecer en los casos anteriores: entre una producción de conocimiento altamente tecnocrática vs. La producción de conocimiento más académica y con agenda libre.

El formato de la producción

Las investigaciones de GRADE suelen contar con recomendaciones de política. Empero, han sido muy pocas veces a lo largo de su historia en las que GRADE ha promovido o hecho campaña a nivel institucional para un cambio de política específico. Más bien, la institución ha concentrado sus esfuerzos en contribuir a mejorar el debate sobre las opciones de políticas disponibles.

Cabe señalar que los formatos de policy briefs no están institucionalizados en GRADE, en el sentido que no forman parte de su línea de publicaciones. Empero, en la práctica los policy briefs son preparados en el marco de diferentes consultorías, aunque muchas veces no pueden salir a la luz pública por su carácter confidencial o por limitaciones de los contratos. Los formatos públicos en GRADE se orientan al diagnóstico y propuestas a partir de opciones de política, antes que a la promoción de decisiones específicas.

Los formatos empleados en la actualidad incluyen libros y documentos de trabajo publicados por el propio sello editorial de GRADE creado en 1985, así como el boletín “Análisis y Propuesta”. La producción está orientada a temas relevantes para las políticas públicas.

La cocina de la producción

La cocina de la producción de GRADE es diversificada, incluyendo a diversos actores nacionales e internacionales, razón por la cual esta variable ha sido calificada como alta. En T1 y T2, la cocina de la producción era preponderantemente económica, mientras que en el T3 se ve claramente cómo la institución ha avanzado en el uso de metodologías mixtas y en la adopción de un enfoque multidisciplinario.

Empero, a continuación brindaremos algunos matices claves para comprender sus dinámicas.

La producción actual de GRADE está influenciada por las consultorías que realizan, las cuales les permiten incluir a nuevos actores públicos y privados en la producción de investigación, pero a su vez tiene como trade-off la producción de conocimientos acotados a términos de referencia puestos por el cliente y no por el investigador. Esto ha supuesto una tensión al interno de GRADE entre la producción de conocimiento académica y la producción de conocimiento “relevante” para las políticas públicas. Una estrategia de mitigación aplicada por la institución ha sido evitar aceptar contratos que busquen evidencia para justificar decisiones ya tomadas.

Por otro lado, se procura elevar la calidad del trabajo de investigación articulándolo a discusiones académicas contemporáneas, lo cual es facilitado al ser varios investigadores GRADE docentes universitarios. Asimismo, se motiva la participación de los investigadores en espacios de intercambio académico que les permitan actualizar sus conocimientos. Por ende, en el caso de GRADE el interés por el academicismo junto a la apuesta institucional por el conocimiento aplicado ha sido una combinación

que ha asegurado que no pierda prestigio ni presencia en la academia ni en la esfera tecnocrática. Empero, nuestra revisión de la producción editorial GRADE revela una proporción importante de análisis sectoriales, evaluaciones y de estudios de caso, siendo menores los aportes con perspectivas más académicas, sean éstas teóricas o metodológicas.

Cabe destacar también que GRADE participa activamente en redes de investigación nacionales (CIES, SEPIA) e internacionales (LACEA, RIMISP, PEP, entre otras) y que se fomenta la participación de sus investigadores más experimentados en espacios de debate académico y en revistas especializadas a nivel internacional. Asimismo, cuenta con un consejo directivo internacional conformado por importantes figuras académicas.

El prestigio ganado por la institución entre los tomadores de decisiones de diferentes gestiones del sector público les ha permitido adquirir conocimientos de primera mano sobre este tipo de actores, lo cual ha mejorado la cocina de la producción. La interacción con el sector privado también ha ido mejorándose. Empero, la participación de la sociedad civil no académica en la cocina de producción de GRADE es aún débil, pues se prefiere focalizar esfuerzos en fortalecer el perfil académico de la institución. En este sentido, la relación actual de GRADE con varios estamentos de la sociedad civil no académica es más bien conservadora.

2.3.3. Capacidad de incidencia pública

Tipo de estrategia

La incidencia es un tema polémico dentro de GRADE y es percibida por ciertos miembros como una condicionalidad impuesta por los donantes, antes que como el fin último de su trabajo. La siguiente cita del discurso dado por Patricia Arregui - ex directora de GRADE - en la ceremonia de celebración de los 25 años de vida institucional revela por qué la incidencia es un tema polémico al interno de la institución:

“No negamos que hemos sentido las tensiones entre la tarea de aportar conocimiento y contribuir a políticas. Cada uno de nosotros se ha sentido forzado a desarrollar actividades para procurar que los resultados de nuestros trabajos lleguen realmente a convertirse en referentes o parámetros a ser tomados en cuenta por los formuladores de políticas, algo que a algunos de nosotros nos ha costado mucho hacer. Los ritmos y lenguajes que reclama la toma de decisiones rara vez sincronizan bien con los del estudio, la reflexión, la discusión, la revisión y la mejora. El diálogo vía los medios es un reto que aún no logramos manejar adecuadamente” (GRADE, 2005)

En la actualidad existen dentro de GRADE posiciones variadas sobre el tema de la incidencia. Por un lado, hay perfiles con mayor talento, capacidad e interés para la incidencia pública, mientras que hay otros que prefieren disminuir al máximo su interacción fuera de círculos no especializados. Son precisamente algunas pocas pero muy influyentes figuras senior de la institución las que tienen una postura “dura” hacia los procesos de incidencia, ya sea crítica o en contra (al considerarla activismo). Entre los investigadores de generaciones más jóvenes se puede percibir una postura más

abierta hacia estos temas. Por estas razones la gestión de los procesos de incidencia es un desafío al interno de la institución.

Por las razones arriba expresadas se puede entender por qué en la actualidad GRADE tiene una estrategia de incidencia muy cautelosa e, incluso, conservadora en algunas circunstancias. La estrategia cuenta con componentes directos e indirectos y procura no comprometer la autonomía e independencia de la institución. En la actualidad, GRADE evita embarcarse en campañas específicas y procura que sus investigadores no lo hagan. Empero, con el paso de los años el número de instancias o actores a los cuales se llega ha ido ampliándose, incluyendo a sectores sociales y ambientales, así como al sector privado y otros centros de investigación y universidades. Experiencias como el proyecto Niños del Milenio, que es gestionado por GRADE en el Perú, han contribuido a que se modernice la manera cómo se pensaba la incidencia dentro de la institución. Empero, no se cuenta con una estrategia desarrollada a la altura de las capacidades y potencialidades institucionales, razón por la cual esta variable ha sido calificada como medio.

Sus destinatarios

Los destinatarios principales de GRADE son los policy makers, tomadores de decisiones y la comunidad académica especializada en temas económicos y de políticas públicas, a los cuales se les llega de manera directa. Para no comprometer la independencia institucional, GRADE evita vincularse con los policy makers de perfil más político y prefiere a aquéllos que tienen un perfil más técnico. Empero, a nivel personal, los investigadores más senior si han tenido interacción con actores más políticos de alto rango, participando en comités consultivos ministeriales de diferentes sectores.

GRADE ha ido diversificando a lo largo del tiempo el tipo de destinatario con los cuales se ha vinculado. Mientras que en T1 la interacción básicamente se daba dentro de círculos especializados, desde T2 se identifica un creciente interés por participar en los procesos de generación de opinión pública. Durante T3 hemos podido percibir un mayor interés por vincularse con interlocutores globales, principalmente vinculados a la academia y al diálogo de políticas.

Empero, la relación con la sociedad civil no académica es débil, lo cual se explica en parte por la prioridad que le otorga la institución a mantener su presencia en el ámbito académico, que es lo que la diferencia de las consultoras y de las ONGs de promoción o de incidencia. Por otro lado, la relación con los medios de comunicación está muy influenciada por la desconfianza que genera entre varios investigadores la forma cómo los periodistas “voltean” la investigación para convertirla en noticia. En general, existe una necesidad reconocida al interno de la institución por mejorar las estrategias de comunicación para llegar a audiencias diversas de manera más efectiva y sin comprometer su independencia ni la calidad de los contenidos. Por ende, esta variable ha sido calificada como a nivel medio.

Los canales de incidencia

Los canales de incidencia empleados por GRADE son diversos. Por un lado, la institución procura no perder visibilidad en foros públicos, seminarios y eventos a nivel

nacional e internacional. Esto les ha permitido consolidarse en el mundo académico y en los espacios de diálogo de políticas como un TT de prestigio, lo cual ha facilitado la construcción de una relación de expertos –y no de beneficiarios- con importantes instancias gubernamentales, organismos bilaterales y multilaterales, así como universidades extranjeras. De esta manera, la institución ha logrado manejar canales de incidencia nacionales y globales.

Por otro lado, GRADE también emplea activamente su amplia red de contactos personales basados en relaciones de confianza, los cuales resultan muchas veces siendo los caminos más efectivos para transmitir ideas o preocupaciones vinculadas a políticas específicas. De acuerdo al Director Ejecutivo Martín Benavides, dichos canales se usan más para evitar que se tomen malas decisiones a nivel de política, antes que para promover decisiones específicas. La red de contactos de GRADE incorpora a actores claves en la cooperación internacional, sector público, sector privado y líderes de opinión. Es común que los expertos senior de GRADE sean convocados a espacios de consulta de alto nivel en el sector público.

Como ya hemos adelantado, la relación con la prensa ha sido tensa durante la historia de GRADE, razón por la cual la institución prefiere difundir de manera directa sus hallazgos para evitar transmisiones de información deficientes o susceptibles a manipulación editorial. Sin embargo, en la actualidad se percibe una mayor conciencia sobre la utilidad del diálogo con los medios de comunicación, a pesar de los riesgos que implica: uso político de las declaraciones de expertos, declaraciones mal levantadas o citadas, uso tendencioso de la evidencia para producir noticias, alta demanda de los medios para obtener declaraciones de los expertos GRADE, etc. Por ahora, se ha preferido interactuar con los medios a través de columnas periodísticas regulares o ad hoc escritas por diferentes investigadores.

Por otro lado, GRADE ha progresado mucho en lo que se refiere a su presencia virtual. En particular, se ha mejorado la página web institucional, la cual ahora incluye una sección llamada “GRADE en los medios”. Asimismo, se ha creado un blog institucional, que si bien tiene poco uso en la actualidad, es un indicador de las innovaciones que se están planteando dentro de la institución en lo referido a comunicaciones.

Si bien los canales de incidencia de GRADE son mixtos, predomina el uso efectivo de canales directos. Considerando que la institución no cuenta con personal de prensa o de comunicaciones permanente, creemos adecuado calificar esta variable como alta en vista de los procesos progresivos de cambio que se viene realizando al interno.

2.3.4. Gobernanza interna

Elección de directores

GRADE cuenta con un sistema de elección de autoridades democrático y formal, el cual es un legado de sus fundadores, que no quisieron aferrarse a sus cargos y más bien promovieron la renovación institucional. De hecho, en la actualidad los fundadores ya no forman parte de la institución. GRADE cuenta con una asamblea de asociados, en la cual participan los investigadores principales y asociados, quienes eligen al Consejo

Directivo constituido por un Director Ejecutivo, un Director de Investigaciones y un vocal por un período de dos años.

Asimismo, cabe señalar que GRADE cuenta con un comité consultivo internacional donde participan personalidades como Douglas North y Alain de Janvry, entre otros. Por ende, esta variable ha sido calificada como alta.

Continuidad del financiamiento

GRADE cuenta con financiamiento diversificado, lo cual lo hace independiente en este aspecto. Sin embargo, el financiamiento ha supuesto un reto para la institución. GRADE se enfrenta a la siguiente paradoja: tiene un exceso de demanda para realizar consultorías, razón por la cual tiene la posibilidad de filtrar cuáles están más en sintonía con los intereses institucionales (lo cual ha derivado en la distinción entre consultorías académicas –más deseables- y consultorías técnicas –menos deseables-). Sin embargo, las consultorías y proyectos específicos son claves para mantener a su creciente personal y generar recursos para sus áreas de investigación. Cabe señalar que GRADE no cuenta con un fondo institucional que les asegure un piso operativo básico. Por ende, se espera que los investigadores traigan proyectos y consultorías a la institución, sobre los cuales se paga un overhead (25%) que permite financiar el gasto corriente y ahorrar.

Cabe señalar que GRADE se ha mostrado cauteloso al momento de evaluar posibilidades de financiamiento que pudiendo haberles asegurado fondos institucionales, habrían podido derivar en cambios no deseados en el enfoque temático o modo de trabajo de la institución. Dado que GRADE evita ser percibido públicamente como ONG –a pesar de serlo legalmente- ha rechazado fondos que los podían acercar más un modus operandi de promoción o activista.

Reclutamiento del personal

La selección de personal es por redes, donde opera una lógica de selección a dedo pero basada en méritos y en el potencial. GRADE no realiza convocatorias públicas de personal, a excepción de cuando requiere asistentes de investigación o asistentes voluntarios, lo cual dificulta el ingreso de perfiles más experimentados que no tengan contactos ya establecidos dentro de la institución a cargos de relevancia o de más largo plazo.

En la actualidad la institución cuenta con un staff de investigación de 60 personas aproximadamente. Empero, un análisis más detallado del status de contratación revela que sólo existen 10 plazas para investigadores principales y seis investigadores asociados, que son los cargos con permanencia asegurada y a tiempo completo en la institución. El resto del staff está formado por investigadores afiliados, consultores, investigadores asistentes, asistentes de investigación y practicantes.

A diferencia del tránsito de T1 a T2, cuando la institución estaba en proceso de consolidación y captación de staff, en la actualidad GRADE tiene dificultades para generar espacios de ascenso para investigadores talentosos, quienes deben esperar varios años hasta que se “abran cupos”. Esta situación se explica en parte por la escala

de salarios, la cual tiende a ser competitiva para los investigadores senior y baja para los asistentes. El prestigio de la institución, así como la orientación que los investigadores mayores brindan a los asistentes para seleccionar programas de postgrado o iniciar una carrera de investigación, han servido para que se mantenga el interés por parte de jóvenes investigadores, a pesar de los sueldos bajos y la carga laboral. Sin embargo, los bajos salarios también han generado un efecto opuesto, pues también hay jóvenes con altas capacidades para la investigación y con una destacada trayectoria académica que no consideran a GRADE como una opción laboral a pesar de su prestigio dado que no están dispuestos a “pagar piso” recibiendo salarios bajos, ni tampoco ingresar a un sistema donde el ascenso puede demorar muchos años. Para este perfil de joven investigador, la orientación que puedan brindar los investigadores senior en la selección de programas de postgrado, postulación a becas internacionales y capacitaciones para la investigación no son incentivos suficientes, pues pueden acceder a ellos de manera independiente. Esta situación no es exclusiva de GRADE, sino que también sucede en otros centros de investigación y ONGs que performan como TT en el Perú, razón por la cual las empresas consultoras de prestigio se han venido posicionando con una opción muy atractiva para jóvenes talentos investigadores que las prefieren por sus mejores salarios y mayores posibilidades de ascenso.

Por otro lado, es sumamente inusual que en GRADE trabajen egresados de universidades públicas, prefiriéndose abiertamente la contratación de egresados de prestigiosas universidades privadas limeñas, principalmente la Universidad del Pacífico y la Pontificia Universidad Católica, instituciones de donde provienen la mayoría de sus investigadores.

Cabe señalar que GRADE también tiene una política de retención del talento similar a la del CIUP, pues prioriza a sus asistentes de investigación más destacados como candidatos para desarrollar una carrera dentro de la institución. Por ende, la institución procura mantener contacto con sus investigadores jóvenes que realizan estudios de postgrado en el exterior. Se busca que estas personas no pierdan el vínculo con GRADE y que, de volver al Perú, trabajen para la institución.

Evaluación de desempeño

GRADE cuenta con un desempeño medio en términos de evaluación, pues esta va más allá de los aspectos financieros para incluir la calidad de la investigación y el desarrollo del staff (títulos, reconocimientos, etc.). La evaluación es recurrente y sus resultados son considerados en la planificación institucional, así como en la renovación de contratos y procesos de ascenso. Empero, un reto pendiente para GRADE es la evaluación de sus impactos en incidencia, lo cual es un desafío para los TT peruanos en general.

2.4. El caso de CIES

2.4.1. Breve historia

El Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) fue creado en 1989 con el auspicio institucional de ACDI-IDRC, quienes continúan siendo hasta la actualidad sus

donantes más importantes. Este es un caso diferente a los otros tres considerados en la muestra, pues se trata de una organización diseñada como consorcio; por ende, se trata de una instancia de segundo piso. En la actualidad el CIES cuenta con 42 asociados a nivel nacional, entre las cuales se encuentran universidades públicas y privadas, centros de investigación, consultoras, algunas ONGs y dos institutos.

Las funciones realizadas por el CIES que exploraremos más adelante la diferencian de un típico esquema de funcionamiento de red –generalmente articuladas alrededor de un interés o tema específico- pues el trabajo institucional abarca tres dimensiones muy complejas: 1) generación de investigación aplicada a políticas públicas, 2) fortalecimiento de capacidades para la investigación aplicada entre sus asociados y actores claves, como la prensa o funcionarios públicos, 3) generación de procesos de incidencia, que permitan que sus investigaciones contribuyan a mejorar la calidad del debate público sobre políticas.

Durante sus veinte años de vida institucional el CIES ha logrado posicionarse como un referente confiable y plural de información y, en particular, ha contribuido a promover funciones tipo TT entre sus asociados, constituyéndose en un agente modernizador de las relaciones academia-esfera pública en el Perú.

La historia del CIES puede ser dividida en tres etapas:

Etapa 1: Orígenes como el Consorcio de Investigación Económica (1989-1999)

Hacia finales de los ochenta, la crisis económica y política había acelerado la fuga de talentos del país, así como limitado los recursos disponibles para hacer investigación. La volatilidad del manejo económico nacional, marcado por picos de hiperinflación e inestabilidad cambiaria, colocó a la política económica como un tema de interés público y de prioridad nacional.

En este contexto surge el Consorcio de Investigación Económica (CIE), como producto de la alianza entre cinco destacados instituciones de investigación: el Departamento de Economía de la Pontificia Universidad Católica, el Centro de Investigaciones de la Universidad del Pacífico, el Instituto de Estudios Peruanos, GRADE y DESCO. Estas instituciones compartían intereses y desafíos similares, pero también el contar con ACIDI-IDRC como fuente de financiamiento. Si bien había interés por parte de las instituciones por maximizar sus oportunidades para hacer investigación, la fuerza detrás de esta iniciativa fue de los donantes, quienes veían en el modelo de trabajo del Consorcio una oportunidad para maximizar la eficiencia de su cooperación y de fomentar plataformas de intercambio y trabajo colaborativo entre instituciones con fines similares.

El CIE tenía como actividad fundamental la promoción de la investigación aplicada en temas económicos. Su propósito era contribuir a disminuir la fuga de talentos en un país en crisis, así como fomentar una mayor interacción entre la comunidad académica y los hacedores de políticas para contribuir a la mejora de políticas públicas.

Durante esta primera etapa el CIE fue un proyecto específico de cooperación, alojado inicialmente en GRADE y luego en DESCO. Los fondos de apoyo institucional recibidos por ACIDI-IDRC eran distribuidos de la siguiente manera: 80% para los asociados (20% cada uno) y 20% para un programa de actividades conjuntas.

A pesar de que su propósito estaba ligado a las políticas públicas, en la práctica el grueso de las actividades del CIE durante este primer período tuvo una fuerte marca académica y estuvo centrado principalmente en temas macroeconómicos y en las reformas estructurales.

Etapa 2: Transición al Consorcio de Investigación Económica y Social (1999-2004)

Habiendo pasado dos etapas del apoyo institucional canadiense, el proyecto entró en un proceso de profunda revisión. Las evaluaciones demostraron que durante sus primeros diez años de existencia el CIE había contribuido efectivamente a disminuir la fuga de talentos, pues permitió que sus socios cuenten con fondos para retener a sus investigadores o para reincorporar a investigadores que habían salido del Perú a realizar estudios de postgrado. Asimismo, el CIE había contribuido a que la investigación empiece a estar más orientada a resolver problemas de política, promoviendo la interacción entre académicos y otros actores de la esfera pública.

Empero, se estimó también necesario abrir la membresía del Consorcio a otras instituciones que eran parte de la comunidad académica peruana, ampliar su enfoque disciplinario, así como hacer explícito en el mandato institucional de producir conocimiento aplicado para mejorar las políticas públicas. De acuerdo al ex-director ejecutivo Carlos E. Aramburú, actor clave en la transición de CIE a CIES, este fue un proceso de cambio promovido por los donantes canadienses que fue muy resistido por algunos asociados fundadores, pues implicaba inexorablemente una nueva distribución de recursos de investigación (de distribución directa entre los miembros fundadores a un esquema competitivo de asignación por concurso), así como realizar esfuerzos concretos por hacer que la agenda de investigación sea más multidisciplinaria y responsiva a las necesidades de información de los tomadores de decisiones. Esta situación implicó una tensión entre el crecimiento del consorcio y el acceso a recursos.

Finalmente se logró arribar a un consenso, que tuvo como resultado la creación del actual sistema de gobernanza del Consorcio descrito más adelante, así como el establecimiento de un sistema de concurso para asignar de manera competitiva los fondos de investigación. Para este entonces, el lenguaje de la incidencia en políticas no era tan común en el país y tampoco era promovido con tanta intensidad por la cooperación internacional como en la actualidad. La idea detrás del nuevo consorcio CIES, estaba vinculada a la modernización de los canales de diseminación empleados para lograr una comunicación más efectiva de los resultados de investigación, así como una mayor interacción entre investigadores y policy makers. Se buscaba aumentar el posicionamiento de la institución en la esfera pública, así como que su investigación tuviera más impacto en las políticas públicas; es decir, en la esfera no académica.

Es así como se crea el Consorcio de Investigación Económica y Social. Los cambios más significativos a consecuencia de la nueva razón social fueron:

- 1) El establecimiento de una misión institucional que consideraba la interacción entre investigadores y actores múltiples, así como la producción de investigación relevante para las políticas públicas⁹
- 2) Primera ampliación de la membresía a 25 instituciones. En la actualidad se cuenta con 42 asociados.
- 3) Ampliación de la agenda de investigación, para incluir explícitamente pobreza, políticas sociales, salud, educación, descentralización, medio ambiente, entre otros temas.
- 4) La instalación de una oficina ejecutiva a cargo de la administración y gestión del consorcio, dejando de lado la figura más reducida del comité de coordinación empleada en T1.
- 5) La selección de un Director Ejecutivo que no era economista, sino antropólogo y demógrafo con experiencia en cooperación internacional, investigación y docencia. Se designó a un Director Adjunto, economista y financista con amplia experiencia en gestión de programas de investigación y de cooperación, quien es el actual Director Ejecutivo del CIES (Javier Portocarrero).
- 6) Creación del puesto “Oficial de Prensa”, que permitió la contratación de una experimentada periodista para conducir la imagen mediática del CIES y que fue el primer paso para la creación del área de prensa que existe hoy en la institución.
- 7) Creación del puesto “Oficial de Proyectos”, que permitió la contratación de perfiles que combinaran la investigación y la gestión para el diseño e implementación de programas de investigación, capacitación, acciones de recaudación de fondos y estrategias de incidencia.
- 8) El acceso a los fondos de investigación del CIES serían siempre por concurso. Este ha sido una norma que se aplica de manera obligatoria hasta el día de hoy para asignar todo fondo de investigación del CIES sin distinguir su fuente de financiamiento.

Por ende, la gestión del CIES se profesionalizó y el cuerpo de asociados se diversificó en términos de perfiles y ubicación en el territorio nacional: quienes tenían capacidades de investigación más sólidas (fundadores y algunos nuevos asociados basados en Lima) y quienes requerían apoyo para reforzar sus capacidades de investigación (universidades ubicadas en provincias y algunas ONGs basadas en Lima).

Etapa 3: Consolidación del CIES como una institución nacional de segundo piso (2004-Actualidad)

⁹ "Nuestra misión es contribuir al desarrollo del Perú, elevando el nivel del debate nacional sobre las opciones claves de política económica y social. El propósito del CIES es fortalecer a la comunidad académica peruana para producir y diseminar conocimiento útil para analistas y agentes de decisión en el sector público, la sociedad civil, los medios de comunicación, la empresa privada y la cooperación internacional"

Es este período se consolida el tránsito desde un proyecto de cooperación específico (T1) hacia el establecimiento de una institución nacional (T3). En este período la membresía del consorcio creció a 42 asociados a nivel nacional, aumentando la participación de universidades públicas de provincias a través de sus departamentos de economía. Este crecimiento ha generado una tensión entre cantidad y calidad de centro asociado, pues la democratización del consorcio ha implicado que la capacidad de investigación de sus socios sea mixta. Por otro lado, el crecimiento del cuerpo de asociados ha implicado que se tengan que atender desde la oficina ejecutiva un número mayor de requerimientos y demandas con el mismo monto de fondo institucional. Por ende la diversificación de fuentes que se viene trabajando desde T2 se ha vuelto un imperativo en T3 tanto para asegurar la continuidad del consorcio –en un contexto donde ya se cumplen 20 años del fondo institucional canadiense- así como para maximizar oportunidades para los diversos tipos de asociados: académicos y de promoción. Es por ello que en este período se intensificaron la búsqueda de proyectos específicos a través de diversas fuentes que combinaran la investigación y el fortalecimiento de capacidades, los cuales han permitido que los asociados de provincias puedan implementar proyectos de investigación-acción que han facilitado la articulación entre universidades públicas y gobiernos regionales¹⁰, así como traer diversificar los temas trabajados por el consorcio (por ejemplo, ciencia y tecnología, comercio internacional, gestión por resultados, descentralización). Otra experiencia relevante realizada en el marco de los proyectos específicos fue el proyecto Elecciones 2006 que brindó alta visibilidad al Consorcio en los procesos electorales nacionales y regionales, contribuyendo el CIES a mejorar notablemente la calidad de los debates presidenciales al promover que sean programáticos, basados en evidencia y fijados en prioridades de políticas. El caso de Elecciones 2006 será explorado en el Informe 3.

En breve, durante este período ha primado un esfuerzo por hacer al CIES más relevante para los tomadores de decisiones y no sólo los académicos, se han abiertos espacios creativos de intercambio con actores políticos y técnicos, se ha profesionalizado la diseminación de los resultados de investigación y se ha avanzado notablemente en la diversificación del financiamiento del Consorcio. A través de sus ejes de desarrollo institucional, investigación y formación de capacidades, el CIES ha promovido que sus asociados fortalezcan sus capacidades de investigación y, en menor medida, de incidencia en políticas. Asimismo, el CIES ha contribuido a que sus socios adopten o fortalezcan ciertas funciones que los acercan al modelo ideal de TT: investigación aplicada responsiva a la demanda de los tomadores de decisiones, incidencia en políticas como actividad institucional prioritaria, diversificación de los canales de incidencia, etc.

¹⁰ Esta experiencia de trabajo en provincias busca promover el fortalecimiento de las unidades de investigación de las universidades públicas como centros de investigación aplicados orientados a la incidencia en políticas en el ámbito regional. Por ejemplo, la experiencia en Arequipa implicó que tres asociados universitarios de la región definan una agenda de investigación en función a las necesidades de información del gobierno regional, priorizando temas claves para el desarrollo de dichas provincias (agenda definida por la demanda de policy makers). La cocina de la producción buscaba incluir tanto a policy makers, como a políticos y funcionarios del gobierno regional, como actores consultivos. De esta manera, se fomentaba su interés por el proyecto y se facilitaba la incidencia. Al terminarse los estudios, el proceso de incidencia basado en resultados de investigación se completaba a través de plataformas de debate inter-institucionales uniendo academia, tomadores de decisiones y sociedad civil, así como un trabajo intensivo con la prensa.

2.4.2. Desempeño académico

La producción académica

Cabe señalar que en respeto a su mandato institucional, todo fondo de investigación que llegue al CIES debe ser concursable entre sus asociados, aunque existen algunas modalidades de concurso abierto dirigidas a investigadores no asociados. Esto significa que la Oficina Ejecutiva del CIES no produce investigación de manera directa, sino que esta es realizada por los asociados del CIES que resulten ganadores de los concursos. Las tareas de investigación de la Oficina Ejecutiva CIES son de carácter indirecto, pues están vinculadas al diseño de paquetes de investigación, monitoreo y evaluación de la calidad de los estudios, búsqueda de nuevas oportunidades de fondos de investigación, diseño de capacitaciones sobre metodología de investigación, entre otros.

En general, la producción académica del CIES es de buena calidad y relevante para el debate sobre políticas. Todos los productos de investigación pasan por peer-reviews independientes y anónimos, con el fin de elevar su calidad y deben incluir obligatoriamente recomendaciones de política, lo cual suele ser colocado como una responsabilidad contractual. Empero, esto no quiere decir que todas las recomendaciones producidas sean relevantes o viables, sucediendo en la práctica que la Oficina Ejecutiva debe en algunas oportunidades realizar una labor de filtro para identificar los mensajes de política más sólidos para ser difundidos en diferentes espacios.

La agenda de investigación actual incluye temas de política económica, social y ambiental, desde enfoques macro y micro, así como temas sectoriales específicos como infraestructura, recursos energéticos, industrias extractivas, educación, salud, etc. La producción actual es interdisciplinaria, pero aún predominan claramente los enfoques económicos.

La actividad principal de investigación es el Concurso Anual ACDI-IDRC que permite que se realicen entre 30 y 40 investigaciones por año en temas relevantes para la política económica y social. Este concurso permite a los asociados presentar propuestas de investigación libres. Las propuestas ganadoras son seleccionadas por su relevancia, calidad y deben obligatoriamente incluir un plan de incidencia. Existen categorías para investigadores senior –proyectos medianos- donde suelen producirse los aportes de mejor calidad, así como una categoría para investigadores jóvenes que tiene como propósito fortalecer sus capacidades de investigación. Asimismo, durante el año se lanzan concursos específicos, pero que responden a términos de referencia establecidos en el marco de proyectos particulares con diversas fuentes de financiamiento o porque la gestión del concurso es encargada al CIES (como en el caso de Fondoempleo o el Fondo de Investigación en Ciencia y Tecnología).

Este esquema de trabajo ha permitido que los asociados del CIES cuenten con fondos adicionales para hacer investigación, siendo muy apreciado que el concurso anual tenga agenda libre. Empero, este proceso no ha estado libre de una serie de tensiones. En primer lugar hay una tensión vinculada a la poca o nula participación en el concurso de una proporción importante de asociados (35%), lo cual deriva en que suelen ser las mismas instituciones que participan en los concursos de manera reiterada. La baja participación de algunas instituciones se debe a que su staff no cuenta con el tiempo

para dedicarse a tareas de investigación o que, con el paso del tiempo, el staff de investigación se ha ido reduciendo.

Como ya ha sido adelantado, el proceso de crecimiento del CIES derivó en la diversificación del perfil de los asociados en cuanto a sus capacidades de investigación. Por ende, las capacidades de investigación del CIES son mixtas toda vez que existen brechas importantes entre los asociados de mayor y menor desarrollo. Es por ello que esta variable ha sido calificada como media.

El formato de la producción

El formato de la producción es variado, incluyendo libros, documentos de trabajo, una revista institucional (Economía y Sociedad), el Boletín virtual Análisis de Políticas y policy briefs –aunque este formato no está institucionalizado. La publicaciones de libros son realizadas de diversas formas: empleando solamente el sello CIES o en co-publicación con una o varias instituciones, en físico y en virtual. La gran mayoría de las investigaciones financiadas por el Concurso ACIDI-IDRC se encuentran publicadas en línea. Sin embargo, este no necesariamente es el caso para todos los productos de investigación realizados en el marco de proyectos específicos, donde en algunas circunstancias no ha sido posible difundir oportunamente los resultados de investigación en cumplimiento a los acuerdos de confidencialidad con los contratantes (por ejemplo, Banco Mundial). A pesar de ello, la página web del CIES cuenta con una gran cantidad de publicaciones, razón por la cual tiene muy buenos niveles de visitas y descargas de documentos: 51,036 visitantes únicos por mes, mientras que 134,823 investigaciones fueron descargadas durante el 2008 (Informe Anual 2008).

La institución cuenta con experiencia elaborando policy briefs, la cual adquirió a través del proyecto Elecciones 2006 principalmente, los cuales fueron dirigidos a audiencias diversas: partidos políticos, prensa, organizaciones de la sociedad civil, etc. Asimismo, como parte de la experiencia adquirida en los esfuerzos de capacitación dirigidos a la prensa, la institución ha desarrollado formatos de investigación “traducida” en lenguaje simple y sencillo para facilitar la labor de los hombres de prensa, así como notas de prensa diversas.

Empero, todavía queda mucho por hacer para que los formatos de la producción sean más oportunos y diversos, aprovechando el potencial de la institución. Innovaciones como los formatos pensados para la prensa y policy makers todavía no han sido institucionalizados por falta de recursos humanos. Por ende, esta categoría ha sido evaluada como media.

La cocina de la producción

Desde T2, el CIES ha empezado a abrir progresivamente nuevos espacios plurales de intercambio donde confluyen académicos, actores de la sociedad civil, formuladores de políticas y tomadores de decisiones, con el fin que los investigadores tengan mayor conocimiento de sus necesidades de información. Este ha sido un cambio progresivo, pero ya institucionalizado, razón por la cual hemos calificado esta variable como alta. En esta línea destacan la creación en el 2008 de los Consejos Consultivos Públicos – con presencia de ministros y asesores- y Privados – con presencia de representantes de la gran empresa- los cuales son espacios donde se reciben sugerencias de los tomadores

de decisiones para que los proyectos presentados al Concurso Anual de Investigación ACIDI-IDRC sean más responsivos a sus necesidades de información. El último balance de investigación publicado por el CIES (2008) incluye como primer capítulo la identificación de las demandas de información realizada a través del consejo consultivo público, trazando una propuesta de agenda de investigación a partir de ello. En breve, estos esfuerzos muestran una clara tendencia para hacer que la agenda de investigación institucional sea orientada por la demanda de los policy-makers y tomadores de decisiones. Si bien este es un avance clave para aumentar las probabilidades de incidencia del colectivo y de sus partes, no ha estado exento de tensiones. A algunos asociados les preocupa que un CIES más responsivo hacia las demandas de información del sector público pueda derivar en una pérdida de independencia institucional, lo cual revela de la desconfianza que existe todavía en cierto sector de los investigadores hacia las instituciones públicas peruanas. Se tiene previsto mejorar estos espacios de intercambio que optimicen la cocina de la producción durante el 2009 con la organización de seminarios académicos presidenciales y ministeriales. De hecho, el primer seminario académico presidencial sobre el tema de microfinanzas ha sido realizado a finales de mayo 2009. En esta reunión estuvieron presentes el Presidente Alan García Pérez, expertos CIES y funcionarios públicos de alto nivel, los cuales debatieron sobre el estado actual de las microfinanzas en el Perú, identificando potencialidades y necesidades de información.

2.4.3. Capacidad de incidencia pública

Tipo de estrategia

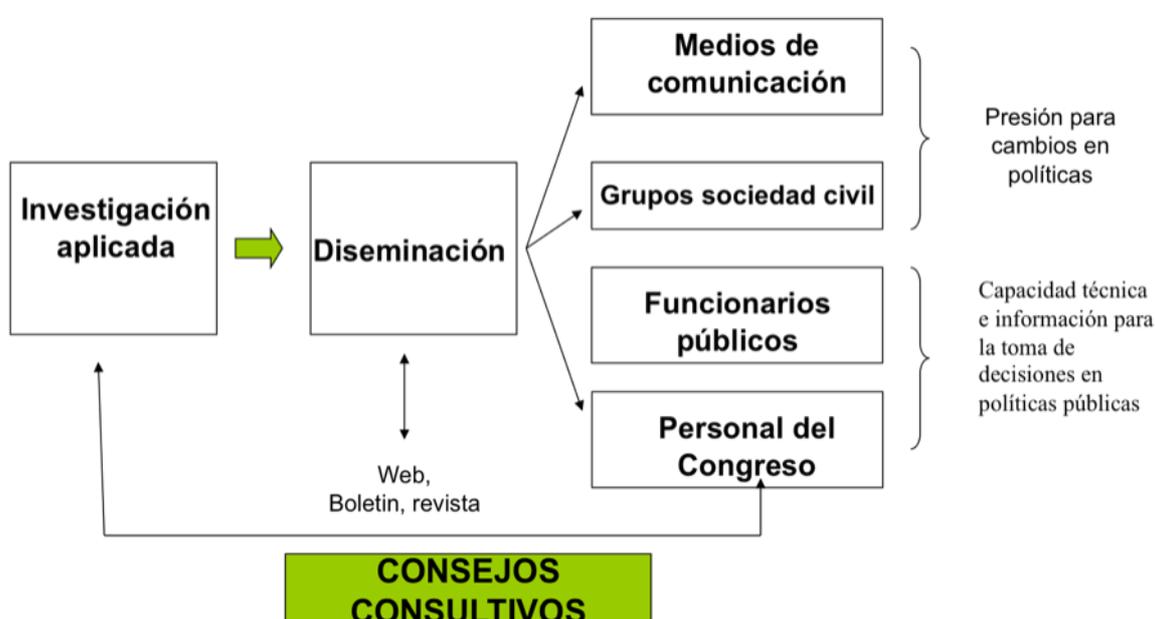
La estrategia empleada por el CIES ha cambiado desde T1 a T3. Durante T1 y parte de T2, se uso un modelo lineal de incidencia: investigación, difusión y aplicación. Como este modelo era más bien de carácter pasivo y simplista, se empezó a mejorar la estrategia para llegar a un modelo más proactivo, que alimente la agenda de investigación para hacerla más responsiva a las necesidades de información de diversos actores, aunque claramente se prioriza al sector público.

En la actualidad, la estrategia de incidencia del CIES es principalmente directa, dirigida a los tomadores de decisiones de alto nivel. Desde la Oficina Ejecutiva se maneja una red de contactos extensa, la cual es actualizada a través de la organización o participación en eventos diversos. La estrategia se caracteriza por ser permanente y proactiva, es decir, se buscan generar nuevos espacios y contactos para el diálogo de políticas. Como resultado de este nivel de actividad (53 eventos realizados en el 2008 según el Informe Anual), el CIES ha podido mantener una presencia activa en comunidades epistémicas diversas y plurales, cooperación internacional y tomadores de decisiones.

Por ejemplo, cuando se cuenta con investigaciones vinculadas a discusiones de coyuntura, se procura que los resultados sean primero presentados al sector relevante antes de ser lanzados en conferencia de prensa. Generalmente, en las conferencias de prensa se cuenta con la presencia de algún representante del sector aludido para que pueda comentar el estudio y brindar declaraciones a la prensa. Por estas razones, el tipo de estrategia de incidencia del CIES ha sido calificada como alta, siendo la más

compleja y clara de nuestra muestra. A continuación reproducimos un esquema usado por el CIES para graficar su estrategia de incidencia.

Gráfico N° 1: estrategia de incidencia de CIES



Sus destinatarios

Durante T1 el destinatario principal del CIES era la academia económica basada en Lima. Durante T2 empezó un proceso de cambio que ha colocado a los formuladores de políticas y tomadores de decisiones del sector público como los principales destinatarios de las actividades del CIES, así como orientando los esfuerzos hacia la comunidad académica nacional. Desde T3 se ha continuado diversificando el espectro de destinatarios. Es este proceso se ha fortalecido de manera importante la relación con los medios de prensa, entendidos no sólo como difusores de los resultados de investigación del CIES sino también como beneficiarios de las capacitaciones diversas que ha realizado la institución para promover que se informe a la ciudadanía en base a la evidencia. Cabe señalar que se produce el Boletín CIES informa dirigido exclusivamente a periodistas. Asimismo, los nexos con organizaciones plurales de la sociedad civil se han ido diversificando, proceso iniciado en T2. Por ejemplo, el CIES ha promovido e integra una red de organizaciones de la sociedad civil dedicadas a la vigilancia social (OBSERVA). Asimismo, desde el Observatorio de la Salud alojado

en el CIES se realizan actividades frecuentes con distintas organizaciones de la sociedad civil vinculadas a la promoción del derecho a la salud.

Por otro lado, durante T3 se ha empezado a prestar mayor atención a la generación y fortalecimiento de vínculos con el sector privado. Por ejemplo, desde el año 2006 el CIES participa elaborando documentos preparatorios para la Conferencia Anual de Empresarios. Por las razones aquí expuestas, esta variable ha sido calificada como alta.

Empero, cabe señalar que si bien el consorcio ha hecho un esfuerzo por hacerse cada vez más relevante para el sector público, éste no ha sido un proceso libre de tensiones. Algunos pocos pero influyentes asociados piensan que focalizar más la producción en los formuladores de políticas podría ir en desmedro de la calidad académica simplificando las investigaciones.

Los canales de incidencia

El CIES emplea canales directos e indirectos de incidencia, dado que su estrategia es altamente proactiva, incluyendo reuniones cerradas y abiertas, eventos y seminarios públicos, conferencias de prensa, etc. Esta variable ha sido calificada como alta.

El canal más importante y de uso más frecuente por el CIES es la amplia red de contactos institucionales, con los cuales se establecen relaciones de confianza. Las interacciones con dichos contactos se dan tanto en espacios públicos como privados. Ha resultado particularmente valioso para el posicionamiento del CIES contar con un consejo directivo que reúna a personalidades de diversos sectores, así como con asociados específicos que han migrado a la función pública y que desde dichas posiciones han abierto espacios para la realización de actividades conjuntas.

El formato de reuniones empleado por el CIES es muy diverso. Se suelen realizar reuniones privadas con actores del Ejecutivo y del Legislativo para presentar resultados de investigaciones o discutir sobre algún tema de relevancia mutua. Por ejemplo, en esta línea podemos también incluir al Seminario Académico organizado para el Presidente García sobre el tema de microfinanzas, donde asociados del CIES expertos en el tema pudieron exponer sus ideas de manera directa al mandatario. Se planea continuar con esta ronda de seminarios definiendo temas por demanda presidencial. El siguiente seminario será realizado en el mes de junio sobre descentralización. En cuanto a las reuniones públicas, se emplean formatos tradicionales (seminario académico) o periodísticos (los cuales se organizan alrededor de un tema de coyuntura y son moderados por un periodista a modo de conversación con la participación de expertos de diferentes tendencias). Cabe señalar que todos los años el CIES realiza su Seminario Anual, uno de los eventos más importantes y de mayor convocatoria del calendario académico peruano, el cual ha contado con la participación de dos Premio Nobel de Economía en los últimos dos años (Stiglitz, Kydland).

La prensa es también un canal clave de incidencia para el CIES. A lo largo del tiempo se ha construido una relación de colaboración con varios periodistas y medios de comunicación a nivel nacional. El uso de los medios de comunicación por el CIES es intensivo, empleándose radio, televisión y medios impresos. Esto ha beneficiado de manera directa a varios asociados, quienes han contado con el apoyo experto de la Oficial de Prensa CIES en sus interacciones con los medios. Si bien la activa presencia

en medios ha contribuido a crear vínculos sólidos con líderes de opinión, editores y periodistas económicos, también ha supuesto algunas tensiones. El hecho que el CIES se haya posicionado como un referente de información confiable entre los medios de comunicación peruanos ha resultado en un aumento de demanda de información que supera la capacidad instalada de la institución. Por otro lado, ha habido ocasiones en las que la información proporcionada por el CIES ha sido manipulada por ciertos periodistas con fines políticos, quienes citan inadecuadamente a las investigaciones para calzar con sus agendas editoriales. Estas situaciones han sido mitigadas a través de conferencias de prensa convocadas por el CIES y por la publicación de las notas de prensa oficiales en la página web.

El proceso descrito en esta sección no siempre ha sido así, sino que ha resultado de una serie de aprendizajes institucionales, pero sobre todo de un cambio de visión sobre cómo deben articularse investigadores y tomadores de decisiones. De acuerdo a la visión del CIES, es preciso mantener una actitud proactiva que permita que los investigadores lleguen oportunamente a los tomadores de decisiones y no esperar que más bien sea éstos los que convoquen a los expertos.

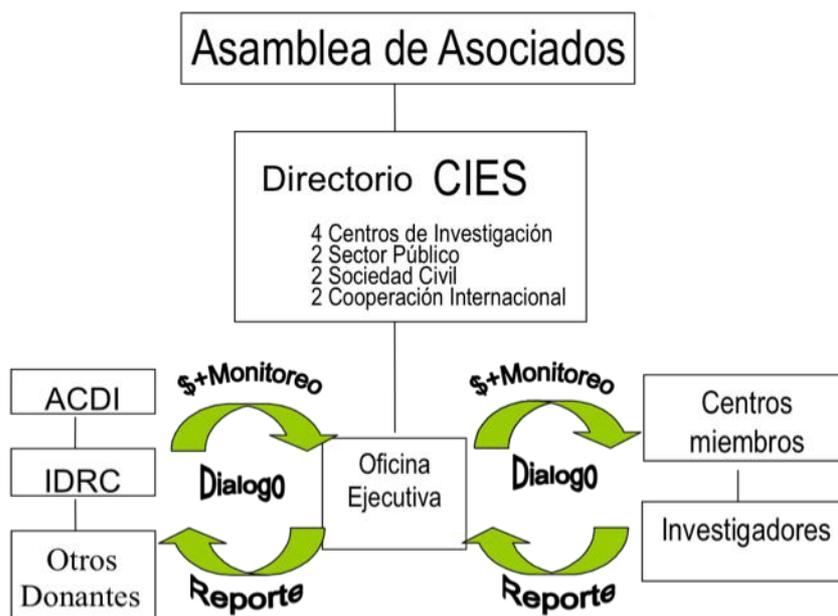
2.4.4. Gobernanza interna

Elección de directores

El CIES cuenta con un sistema democrático de elección de autoridades y cuenta con un sistema de gobernanza complejo que procura maximizar su eficiencia y pluralidad. Un representante de cada centro asociado forma parte de la Asamblea General, la cual sesiona dos veces al año para aprobar los lineamientos de trabajo institucional. Dicha Asamblea elige cada dos años a los miembros del Consejo Directivos del CIES, el cual tiene una constitución mixta. La organización del sistema de gobernanza del CIES es descrito a continuación empleando un gráfico de la institución:

Gráfico N° 2: La institucionalización de CIES

Sistema de Gobernanza



Si bien el sistema de gobernanza del CIES es democrático, esto no implica que haya estado libre de tensiones. De hecho, la gestión de una red tan compleja y diversa como el CIES no es ajena a una distribución claramente diferenciada de poder e influencia entre los diferentes tipos de asociados. Los asociados fundadores, a excepción de DESCO, continúan teniendo una influencia muy fuerte en el devenir del CIES. Por ejemplo, algunos pocos pero influyentes asociados percibieron una competencia entre el primer y segundo piso, argumentando que el CIES les quitaba protagonismo público a sus organizaciones de origen pero, sobre todo, oportunidades de financiamiento directo. Si bien esta situación se dio sólo con algunas instituciones e investigadores en particular dentro de un cuerpo de asociados bastante más amplio, tuvo repercusiones mayores que derivaron en la renuncia del antiguo Director Ejecutivo del CIES, a pesar de ser éste apoyado por una proporción importante de asociados. Este episodio revela una serie de tensiones que tienen implicancias en la actualidad: entre los intereses del colectivo y los intereses particulares de las instituciones asociadas; entre un cuerpo de asociados con iguales derechos a nivel formal, pero con marcadas diferencias en sus cuotas de poder en la práctica, con un claro sesgo a favor de las instituciones fundadoras.

A pesar de las tensiones reseñadas, la elección de autoridades se realiza de manera transparente e institucionalizada, de manera que esta categoría ha sido calificada como alta.

Continuidad del financiamiento

El CIES ha tenido una situación privilegiada al contar con el apoyo institucional canadiense durante veinte años, precisamente en un contexto donde dicho tipo de

financiamiento se hacía cada vez más infrecuente en el Perú. Esto le ha permitido sostener la actividad más costosa del Consorcio, que es el Concurso Anual de Investigación ACIDI-IDRC dirigido de manera exclusiva a sus asociados, el cual ha requerido una inversión aproximada entre 400 mil y 500 mil dólares anuales durante el período 1999-2008.

En los veinte años de existencia del CIES se ha renovado el convenio de cooperación canadiense cada 5 años; es decir, en la actualidad se está terminando la cuarta etapa de apoyo. Dicho financiamiento ha oscilado desde 1999 al 2009 entre 400 mil y un millón de dólares por año, aproximadamente, y está orientado a cubrir gastos en cuatro grandes rubros: investigación, capacitación, desarrollo institucional y difusión. A lo largo del tiempo el grado de dependencia a dicho fondo institucional canadiense ha ido decreciendo, variando entre el 80% y 51% del total de gastos en el período 1999-2007 (T2, T3), a diferencia de T1 donde la dependencia era total. Esto significa que en el período 1999-2007 se han ido diversificando progresivamente las fuentes cooperantes distintas a las canadienses. El monto de recaudación por dichas fuentes diversas ha llegado a 789,413 mil dólares en el año 2008, incluyendo proyectos de investigación-acción, así como la gestión de concursos de investigación para terceros. Este es un crecimiento significativo si tomamos en cuenta que en 1999 el monto obtenido por fuentes externas sólo llegó a 43,000 mil dólares aproximadamente.

Si analizamos el destino de los fondos, resulta evidente que los fondos obtenidos por fuentes no canadienses han cubierto entre el 55% y 30% de los gastos administrativos totales del Consorcio, monto que ha estado principalmente dedicado a la contratación de nuevo staff para la implementación de los proyectos específicos, que han sido claves para generar más oportunidades para la creciente y heterogénea red de asociados, así como de trabajo colaborativo con sectores diversos. Los fondos canadienses se orientan principalmente al concurso de investigación, a actividades de capacitación y fortalecimiento institucional, como hemos señalado, así como cubren a parte del personal. Una tensión resultante de esta situación es que buena parte del personal programático de la oficina ejecutiva se encuentra financiado por los proyectos específicos, toda vez que se ha procurado reducir los gastos administrativos cargados al fondo canadiense para incrementar la eficiencia de la gestión. Esto significa que los fondos que cubren sus salarios no están asegurados en el mediano plazo, lo cual puede implicar fluctuaciones de personal importantes en caso no se renueven ciertas fuentes claves de financiamiento.

En este momento, el CIES se encuentra negociando la quinta fase de apoyo canadiense, lo cual será un proceso complejo siendo un proyecto que ha contado financiamiento institucional a lo largo de 20 años. Por ende, en el período T3 se han hecho esfuerzos muy intensivos para lograr que el consorcio alcanzara su sostenibilidad. El punto más sensible es lograr la sostenibilidad tanto del concurso anual de investigación como de las actividades de capacitación, que son los incentivos más apreciados por la red de asociados. En esta línea se ha logrado que la banca privada a través del Scotiabank financie algunas becas del concurso anual. Asimismo, se viene promoviendo desde el CIES la creación de un fondo público para la investigación aplicada en políticas económicas y sociales (FIAPES), propuesta que ya ha sido presentada al presidente García y a buena parte de su gabinete ministerial. Esta es una gestión en proceso cuyos resultados no son posibles de predecir con certeza. De lograrse la aprobación de dicho fondo se habría generado un cambio importante en beneficio de la comunidad de

investigadores especializados en políticas públicas y ciencias sociales, pues por primera vez en el Perú se contaría con un fondo público concursable sobre estos temas.

Empero, a pesar de los múltiples esfuerzos realizados para diversificar fondos, el CIES sigue siendo dependiente de los recursos canadienses para desarrollar actividades claves para su desarrollo institucional, razón por la cual esta variable ha sido calificada como media.

Reclutamiento del personal

El reclutamiento del staff se realiza por redes y contactos, los cuales buscan ser meritocráticos. La mayoría del staff programático proviene de universidades privadas. Las convocatorias suelen ser difundidas entre la red de asociados y contactos institucionales. Recientemente se ha renovado el cargo de Director Adjunto, el cual fue convocado públicamente en un periódico nacional. Cabe señalar que el Consejo Directivo aprueba la contratación del staff de mayor jerarquía.

El número de personal de la oficina ejecutiva se ha venido incrementado en los últimos años, alcanzando un número total de 22 personas. Esto ha sido resultado del crecimiento y complejización de la gestión de un consorcio heterogéneo. Una situación particular vinculada a los recursos humanos es su alta rotación en el área programática. Un alto nivel de rotación en una institución como el CIES no es una situación deseable, tanto por la complejidad de la gestión de la red, así como por el tiempo que requiere invertirse en encontrar a perfiles idóneos y con capacidades adecuadas para integrarse a la demandante vida de la oficina ejecutiva. Por ende, esta categoría ha sido calificada a nivel medio.

Evaluación de desempeño

El CIES cuenta con procesos institucionalizados de evaluación de desempeño, principalmente para los donantes canadienses. Se abarcan las cuatro dimensiones del trabajo del consorcio: investigación, desarrollo institucional, capacitación y disseminación. Empero, en los últimos años se ha hecho evidente y urgente la necesidad de documentar y evaluar de manera más sistemática los impactos y efectos de la incidencia lograda por el CIES. Si bien el CIES documenta y cuantifica su presencia en medios, no se cuenta con un registro más a profundidad sobre las diferentes historias de cambio producto de su labor institucional. Generalmente esto se ha dejado a nivel de referencia anecdotal, pero en la actualidad el CIES enfrenta el reto de mejorar el registro y análisis de sus resultados de incidencia con el fin de fortalecer sus procesos de recaudación de fondos. Tomando en cuenta la marca de origen del CIES, reflejada en su misión institucional, se comprende por qué para esta institución es tan importante optimizar el registro de sus procesos y resultados de incidencia. Esta categoría ha sido calificada a nivel medio.

2.5. Desafíos, tensiones y estrategias de mitigación

Tabla N° 11: Producción académica

--

PRODUCCIÓN ACADÉMICA			
Institución	Desafíos	Tensiones	Estrategias de Mitigación
DESCO	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la línea de investigación institucional en un contexto de escasos recursos. - Modular tendencia a “tecnificar” los contenidos de la producción para no perder presencia académica. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Entre el tipo de financiamiento actual y trayectoria institucional:</i> La búsqueda de sostenibilidad financiera ha implicado que se acepten fondos que imposibilitan hacer investigación. - <i>Entre marca de origen y posicionamiento en el mercado de investigación</i> Es difícil atraer a investigadores junior de buen nivel, quienes no encuentran atractivo trabajar en una institución de promoción con bajos salarios. - <i>Entre la gestión y la investigación:</i> El staff con capacidad de investigación dedica más tiempo a la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> - “Camuflar” algunas tareas de investigación dentro de los proyectos aplicados. - A nivel de la dirección general se ha tomado conciencia de la necesidad de generar incentivos para atraer a profesionales jóvenes de calidad que permitan la renovación institucional. - Investigación y reflexión académica es parte de la “doble jornada” del staff.
CIUP	<ul style="list-style-type: none"> - No perder capacidad de hacer contribuciones teóricas – analíticas. - Globalizar agenda de investigación para contribuir a internacionalización de la universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Entre la investigación académica y la aplicada a políticas</i> Demanda desde el Estado es tecnocrática - <i>Entre la calidad y cantidad de oportunidades de investigación.</i> Mucha consultoría de corto plazo, menos investigaciones con agenda libre y a más largo plazo. - <i>Entre una agenda de investigación local vs. global</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Esfuerzo institucional por ampliar los fondos de investigación para ser asignados a investigadores más competitivos. - Facilitar exposición y contacto de staff con redes transnacionales de investigación. - Existe un esquema de incentivos que fomenta que los investigadores sean activos en publicaciones y participen activamente en eventos académicos dentro y fuera Perú
GRADE	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener un balance adecuado entre la investigación académica y la aplicada - Mantener su identidad de investigadores para 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Entre la investigación académica y la aplicada a políticas</i> Demanda desde el Estado es tecnocrática y economicista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se promueve a nivel institucional la postulación de investigadores GRADE a fondos de becas diversos, así como publicaciones

	<p>evitar ser confundidos con consultoras u ONGs.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Globalizar agenda de investigación para contribuir a internacionalización de la institución y diferenciarse de competidores locales. 	<p><i>-Entre la calidad y cantidad de oportunidades de investigación.</i></p> <p>Mucha consultoría de corto plazo, menos investigaciones con agenda libre y a más largo plazo.</p> <p><i>- Entre una agenda de investigación local vs. global</i></p>	<p>fuera del Perú.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de fundraising institucional prioriza búsqueda de fondos que permitan mantener líneas de investigación - Facilitar exposición y contacto de staff con redes transnacionales de investigación. - Priorizar consultorías más académicas
<p>CIES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir la brecha de calidad y de capacidades de investigación entre los asociados. - Hacer que la producción académica sea más responsiva a la demanda del sector público. 	<p><i>- Entre la democratización del CIES y la calidad de producción académica</i></p> <p>Ha derivado en la diferenciación entre asociados con mayor y menor capacidad de investigación.</p> <p><i>- Entre la producción académica y la respuesta a demanda pública: relevancia académica vs relevancia política</i></p> <p>Hacer al CIES más relevante para el sector público implica que la agenda de investigación responda de manera más directa a las necesidades de información de policy makers y no solamente a los intereses de los investigadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Institucionalización de un programa de fortalecimiento de capacidades de investigación, focalizado a asociados con menores capacidades y oportunidades - El concurso anual ACIDI-IDRC incluye una categoría exclusivamente dirigida a asociados ubicados fuera de Lima para brindarles la oportunidad de realizar investigación. - Hacer cambios progresivos en el concurso de investigación para hacerlo más responsivo a las necesidades de información del sector público, aunque preservando siempre una categoría de investigación más libre.

Tabla N° 12: Incidencia política

INCIDENCIA POLÍTICA			
Institución / Variable	Desafíos	Tensiones	Estrategias de Mitigación
DESCO	<ul style="list-style-type: none"> - Recuperar capacidad de llegada a actores del gobierno central, ámbito donde se definen las políticas de mayor impacto. - Reforzar “valor agregado” en un mercado bastante diversificado de ONGs. - Hacer visible, documentar y “apropiar” los resultados de incidencia. - Mantener independencia institucional 	<ul style="list-style-type: none"> -<i>Entre marca de origen y relación con actores claves para incidencia</i> Al autodefinirse como ONG crítica del modelo económico que se implementa en el Perú actualmente, ha visto limitada sus posibilidades de interacción con ciertos sectores del Ejecutivo -<i>Entre la demanda usual del sector público y oferta institucional.</i> - La demanda del sector público es tecnocrática, con un sesgo economicista y favorece mirada de largo plazo. DESCO no cuenta con una expertise fuerte en temas económicos -<i>Entre contribución o atribución de resultados de incidencia</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar trabajo a nivel gobiernos regionales y locales. - Incluir en procesos de diálogo a actores del Poder Ejecutivo para generar nuevos vínculos y relaciones de confianza.
CIUP	<ul style="list-style-type: none"> -Fortalecer su relación con organizaciones de la sociedad civil -Mantener la pluralidad institucional -Mantener independencia 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Entre independencia institucional y colaboración con el gobierno</i> Migración de investigadores a función pública ha reforzado necesidad de mantener pluralidad al interno del CIUP -<i>Entre uso del conocimiento para “avalar” decisiones o para reflexionar sobre opciones de política</i> 	<ul style="list-style-type: none"> -Política de independencia institucional, que respeta la libertad del investigador para tomar posición. - Reconocimiento de la necesidad de acercarse más a actores de la sociedad civil - Mantenimiento de un staff plural en términos ideológicos
GRADE	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer visible, documentar y “apropiar” los 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Entre independencia institucional y compromiso con políticas específicas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Política de independencia institucional, que respeta la libertad del

	<p>resultados de incidencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la relación con la prensa - Mantener independencia 	<ul style="list-style-type: none"> -Entre <i>contribución o atribución de resultados de incidencia</i> -Entre <i>uso del conocimiento para “avalara” decisiones o para reflexionar sobre opciones de política.</i> 	<p>investigador para tomar posición</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se favorece relación con actores más tecnocráticos que políticos.
CIES	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer visible, documentar y “apropiar” los resultados de incidencia sin entrar en competencia directa con sus asociados. - Mantener independencia y pluralidad 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Entre independencia institucional y compromiso con políticas específicas.</i> - <i>Entre uso del conocimiento para “avalara” decisiones o para reflexionar sobre opciones de política.</i> - <i>Entre contribución o atribución de resultados de incidencia.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Priorizar relación con actores políticos y tecnocráticos usando la diversidad y pluralidad ideológica del CIES como “seguro” - Se prevee iniciar el diseño de un sistema de monitoreo y evaluación de incidencia más sistemático

Tabla N° 13: Gobernanza Interna

GOBERNANZA INTERNA			
Institución / Variable	Desafíos	Tensiones	Estrategias de Mitigación
DESCO	<ul style="list-style-type: none"> - Renovación institucional sostenible. - Evitar que diversificación de fuentes de financiamiento atomice la labor institucional. - Sostenibilidad financiera 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Entre atomización del financiamiento y labor institucional (por proyecto y no por programa)</i> - <i>Entre prioridades del donante y prioridades de la institución.</i> - <i>Descos ha dejado de ser atractivo para perfiles jóvenes interesados en la investigación.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Reorientación de unidad de planificación: “hilar” proyectos específicos con programas. - Institucionalizar servicios de consultoría para recaudar fondos.
CIUP	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener presencia pública y prestigio como garantía de sostenibilidad. - Generar mayores oportunidades para egresados interesados en la investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Entre financiamiento atomizado (consultorías) y fortalecimiento como centro de investigación.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - La universidad brinda fondos que aseguran la operación básica del centro - El CIUP puede seleccionar oportunidades de financiamiento externo en función al grado de sintonía con la agenda institucional
GRADE	<ul style="list-style-type: none"> - Poder sostener sus líneas de investigación para no volverse en una consultora más. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Entre prioridades del donante y prioridades de la institución.</i> - <i>Entre financiamiento</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigadores son gestores de fondos de investigación - Preferencia por

	-Sostenibilidad financiera	<i>atomizado (consultorías) y fortalecimiento como centro de investigación.</i>	consultorías académicas
CIES	<ul style="list-style-type: none"> -Generar incentivos atractivos para una red de asociados heterogénea. -Sostenibilidad financiera. - Cerrar brechas entre los asociados con mayor cuota de poder (los fundadores) y los asociados afiliados posteriormente. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Fortalecer el rol de segundo piso como canalizador de fondos, evitando competir con los socios más fuertes.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> -El CIES no postula a las mismas oportunidades de financiamiento que sus socios. -Diálogo permanente con donantes principales para concertar orientación institucional. - Revisión de estrategia institucional para que sea más responsiva a la diversidad de necesidades de los asociados, así como que fortalezca el rol de asociados fuera de Lima.

2.6. Conclusiones

En el siguiente cuadro se muestra el puntaje obtenido por cada institución en las categorías de evaluación planteadas por la Coordinación. Esta evaluación debe ser entendida como exploratoria, dado que el período de investigación empleado en esta consultoría ha sido corto.

Tabla N° 14: Puntuaciones

Institución	DESCO	CIUP	GRADE	CIES
PRODUCCIÓN	5/9	8/9	7/9	6/9
<i>Tipo</i>	1	3	3	2
<i>Formato</i>	2	2	2	2
<i>Cocina</i>	2	3	2	2
INCIDENCIA	6/9	8/9	7/9	9/9
<i>Tipo</i>	2	3	2	3
<i>Destinatarios</i>	2	2	2	3
<i>Canales</i>	2	3	3	3
INSTITUCIONALIZACIÓN	9/12	11/12	10/12	9/12
<i>Sucesión</i>	3	3	3	3
<i>Fundraising</i>	2	3	3	2
<i>Staff</i>	2	2	2	2
<i>Evaluación interna</i>	2	3	2	2
Totales	20/30	27/30	24/30	24/30

A continuación procederemos a brindar respuestas a las preguntas que han guiado este informe:

¿Qué tipo de capacidades caracterizan mejor el desempeño actual de los TT?

Existen en el Perú una pluralidad de formas de organización que desempeñan funciones similares al modelo ideal TT. En este estudio nos hemos enfocado en cuatro tipos de organización: ONG de promoción, ONG de investigación, ONG de segundo piso y centro de investigación académica. A pesar de sus diferentes puntajes, es posible argumentar que todos estos casos son exitosos en la medida que han logrado superar los desafíos del contexto y mantener relevancia pública a lo largo de los años. Vemos que todas las instituciones de nuestra muestra, a pesar de los desafíos enfrentados y tensiones, han logrado avanzar hacia su institucionalización lo cual constituye un importante indicador de logro. A continuación, brindaremos una mirada de conjunto a los tipos de capacidades:

Capacidades vinculadas a la producción académica:

En este rubro, observamos que si bien existen diferencias en cuanto a la calidad, relevancia y oportunidad de la investigación, existe un reconocimiento de su importancia no sólo por la producción de conocimiento per se, sino como combustible indispensable para alimentar procesos de incidencia. Asimismo, un análisis de los cambios en las respectivas agendas de investigación institucionales revelan una tendencia clara hacia la multidisciplinariedad y un interés creciente por usar metodologías mixtas.

Hemos visto que existe dentro de las instituciones estudiadas una alta capacidad de autocrítica sobre las limitaciones de su producción académica, lo cual refleja que es un tema que viene siendo reflexionado al interno. Evidentemente, los retos específicos de las instituciones son distintos. Por ejemplo, en el caso de DESCO (que es la institución con menores capacidades de investigación en la actualidad) vemos que su capacidad de hacer investigación de calidad ha sido muy susceptible a la disponibilidad de fondos externos de financiamiento, principalmente provenientes de cooperación internacional. Hacia finales de los noventa, la institución enfrentó una aguda crisis financiera que debilitó sus líneas de investigación, ocasionando la fuga de talentos, situación de la que no se puede recuperar hasta nuestros días. Si bien la institución ha logrado diversificar sus fuentes de financiamiento y continuar su labor, los fondos obtenidos generalmente no permiten hacer investigación, sino promoción directa en su calidad de ONG. Por otro lado, instituciones como GRADE y CIUP cuentan con investigaciones de alta calidad y con capacidad de respuesta a la demanda pública, dadas las capacidades profesionales de su staff. Empero, esta situación de éxito es relativa, pues existe una sentida preocupación por la tecnificación de la producción académica, fuertemente marcada por consultorías de corto plazo, por la búsqueda de soluciones rápidas y por la emisión de recomendaciones que pueden ser usadas para “avaluar” decisiones políticas, en vez de contribuir al debate sobre opciones de política. CIUP tiene en este aspecto una situación privilegiada, en la medida que la universidad donde se aloja le brinda el financiamiento básico para operar, de manera que su existencia no depende de consultorías o fundraising externo, sino que éste es más bien un bienvenido complemento a la labor institucional. La situación de GRADE es distinta, pues al no contar con un fondo institucional, la producción académica que realizan depende de lo que pueda ser recaudado por sus investigadores, quienes en la práctica operan como consultores que deben pagar un overhead elevado (25%) para contribuir a la sostenibilidad institucional. Por su parte, el CIES cuenta con investigación de calidad, pero bajo una situación donde puede fácilmente distinguirse a asociados con mayor desarrollo para hacer investigación – gracias a quienes se produce la investigación de calidad- y asociados con menor capacidad de investigación, con quienes se realiza un trabajo formativo de investigación y de fortalecimiento de capacidades metodológicas que requiere ser mejorado y expandido para disminuir las brechas dentro del mismo consorcio.

La cocina de la producción es en general diversificada. Se busca interactuar con tomadores de decisiones en los niveles relevantes para la institución. Por ejemplo, DESCO prioriza el trabajo a nivel de gobiernos locales y regionales; mientras que CIUP, CIES, GRADE se mueven a nivel del gobierno central y ministerios. Empero, mientras que CIUP y GRADE prefieren interactuar de manera clara como actores tecnocráticos del sector público para preservar su independencia, CIES se aproxima tanto a tecnócratas como a políticos, pues su naturaleza de organización de segundo piso le asegura la suficiente pluralidad como para evitar ser asociados con una determinada ideología o posición. Empero, aparecen diferencias más sustantivas cuando se trata de actores de la sociedad civil o sector privado. En el caso de DESCO, su relación con la sociedad civil es fuerte, aunque su relación con el gobierno central actual y con el sector privado sea débil. En el caso del CIUP, se reconoce la necesidad de vincular más a la institución con la sociedad civil no académica para fortalecer su cocina de producción y su relevancia pública como institución universitaria, pues se considera que las relaciones con el sector público y sector privado ya tienen un buen nivel. En el caso de GRADE, si bien su relación con la sociedad civil no académica es baja, no existe una preocupación especial por cambiar esta situación, pues la institución está más interesada en no perder presencia académica para no ser confundida como una consultora u ONG. Finalmente, el CIES tiene un mandato institucional que de alguna manera lo obliga a continuar maximizando el tipo de actores que participan en la cocina de la producción, aunque se prioriza al sector público.

Los formatos de producción empleados son diversos, pero revelan también la necesidad de modernizar cómo se comunica la investigación hacia diferentes audiencias. Si bien existen esfuerzos realizados en dichas líneas –como la incorporación del uso del blog por parte de GRADE

o los formatos “traducidos” para periodistas del CIES- todavía los formatos predominantes son los académicamente tradicionales: libros y documentos de trabajo. Los policy briefs o “one pagers” no están institucionalizados, aunque GRADE, CIUP y CIES hayan tenido experiencia haciéndolos. Este es uno de los aspectos donde es preciso fortalecer capacidades para “traducir” la evidencia basada en investigación en formatos más ejecutivos dirigidos a públicos diversos.

Capacidades vinculadas a la incidencia:

El caso peruano revela una paradoja interesante: si bien los cuatro TT que forman parte de esta muestra tienen totalmente incorporada en su misión el discurso de la incidencia en políticas públicas, existe también una reflexión crítica sobre lo que implica la incidencia dentro de dichas instituciones. En primer lugar, es interesante notar que existe una tensión entre la atribución y la contribución de la incidencia. Nuestras entrevistas revelan que las instituciones prefieren referirse a su contribución a un proceso de cambio, antes que a atribuirse el origen de dicho cambio. Esto se puede leer desde, por lo menos, tres ángulos: 1) reconocimiento de la complejidad de los procesos de incidencia en un contexto como el Perú, donde priman las redes informales de influencia en políticas, 2) es una crítica a la demanda de las agencias de cooperación por tener pruebas de incidencia concretas, mesurables, observables, las cuales deben ser logradas en lapsos de tiempo relativamente cortos, 3) puede ser también leído como una forma de proteger la independencia de las instituciones, pues una atribución directa de incidencia también implica cargar con los costos políticos de dicha contribución. En segundo lugar, existe también una comprensión de los costos de la incidencia para las instituciones, quedando claro que los procesos de incidencia son demandantes y pueden ir en desmedro de la calidad de la producción de investigación y de la independencia institucional.

Vemos que existen matices en las estrategias de incidencia de cada una de estas instituciones, los cuales se explican por la marca de origen institucional, así como por el cambio de contexto. Por ejemplo, en el caso del CIES se empezó usando un modelo directo de incidencia (investigación, comunicación, incidencia) que fue evolucionado hacia un modelo mucho más complejo que considera la retroalimentación con audiencias diversas. Empero, la dificultad que enfrenta el modelo de incidencia CIES es que puede garantizar efectividad en términos de visibilidad e influencia en el debate público, más no necesariamente en términos de impactos concretos en cambios de políticas, que son procesos más complejos que escapan del control directo de la institución. En el caso de DESCO, una menor llegada a nivel del gobierno central desde los noventa por razones políticas e ideológicas ha sido compensada con un fortalecimiento de la incidencia a nivel municipal. Esto ha implicado que su actual estrategia contemple el recuperar espacios a nivel del gobierno central –pues es el actor clave en la definición de políticas nacionales– sin perder lo avanzado a nivel local, lo cual supone un reto en cuanto asignación de esfuerzos, recursos y tiempos. Por su parte, el CIUP es un caso particular porque no tiene una estrategia de incidencia prefijada por el mismo centro, sino que dicho proceso se ha dado más bien en la práctica y por iniciativas propias de miembros del staff. Lo más cercano a una estrategia de incidencia en el CIUP sería el trabajo que se realiza con la Oficina de Marketing Universitario, que coloca al CIUP como actor clave en el proceso de contribución al debate público nacional. Empero, que el CIUP no tenga una estrategia de incidencia pre-fijada como los otros casos no quiere decir que no haya sido efectivo haciendo incidencia. De hecho, su capacidad de llegada a círculos de tomadores de decisiones de alto nivel mediante las redes de contactos de sus investigadores y exalumnos ha permitido que tengan un nivel de influencia muy alto en cómo se discute la política pública en los ámbitos tecnocráticos. Finalmente, GRADE es un caso interesante que nos muestra cómo una institución que tiene resistencias al interno sobre la necesidad de hacer incidencia, ha logrado adaptarse a dicha lógica sin afectar su independencia y autonomía. Empero, de toda nuestra muestra, es precisamente GRADE quien muestra más reparos hacia la incidencia, pues parte

importante de sus investigadores senior la perciben todavía como una carga más de trabajo que hay que hacer para seguir atrayendo fondos de cooperación del extranjero.

Una debilidad compartida por todos los casos está relacionada a los sistemas de monitoreo y evaluación de la incidencia. En un contexto donde diversas fuentes de financiamiento han empezado a pedir “pruebas” de la incidencia realizada, resulta importante contar con dichos sistemas para ir más allá del típico listado de eventos o apariciones en prensa para ir más bien registrando cambios de comportamiento en los actores sobre los cuales se busca incidir. Esto es algo importante porque hoy en día la retórica de la incidencia en políticas públicas es moneda corriente entre las organizaciones de la sociedad civil peruana, sean o no TT. En esta situación, se hace cada vez más urgente para los TT peruanos “distinguirse” de los meramente activistas que también usan la retórica de la incidencia. Empero, el dilema que enfrentan está en no sólo quedarse en el nivel de visibilidad sino avanzar hacia una incidencia substantiva (Mendizabal, 2009).

Capacidades vinculadas a la gobernanza:

En general, los sistemas de gobernanza son democráticos, están debidamente institucionalizados y regulados. Es interesante notar que no hemos encontrado evidencias de liderazgos carismáticos que dominen plenamente los destinos institucionales. Si bien en cada institución existen figuras fuertes y con mayor poder relativo, éstas deben operar dentro del marco del sistema de gobernanza institucional. Todos los casos cuentan con reglamentos donde se estipulan los mecanismos de renovación de la institución, la forma de elección, los alcances y límites del poder efectivo de sus dirigentes. Las elecciones de directivos son abiertas y meritocráticas. Creemos que esta es una fortaleza importante del caso peruano.

Empero, dicha fortaleza no se condice con una situación que paradójicamente no ha sido percibida por los entrevistados como una tensión: el carácter informal y elitista de ciertos procesos de contratación de personal. Existe una preferencia por contratar a egresados de ciertas universidades privadas basadas en Lima. Esta situación es reflejo de las brechas de la educación peruana, donde la educación pública universitaria sigue padeciendo de bajos presupuestos y débiles capacidades de gestión interna que impactan en la calidad educativa y en la capacidad de investigación. Por otro lado, como resultados del proceso de liberalización educativa de los noventa, el número de universidades privadas se incrementó en el Perú de manera significativa, aunque con grandes brechas de calidad, siendo más bien pocas las instituciones formativas de calidad. Incluso para egresados de las mejores universidades es difícil entrar al mercado laboral de los TT si no cuentan con contactos personales, pues los mecanismos de contratación y competitiva son infrecuentes.

Por otro lado, las formas de contratación mayoritarias en parte significativa de los TT ONG peruanos suelen ser de cuarta categoría (por recibos de honorarios) y no por planilla, a pesar que el personal labora a tiempo completo. Al no estar en planilla, el personal no tiene derecho a seguridad social ni a otros beneficios reconocidos por ley. Considerando la intensidad del ritmo laboral en los TT, así como la legislación laboral vigente en el Perú, esta es una situación cuestionable. En cambio, en los TT académicos universitarios y en los TT que son empresas las contrataciones suelen ser por planilla, toda vez que son instituciones más reguladas por los inspectores del Ministerio del Trabajo.

En cuanto a las fuentes de financiamiento observamos que si bien los casos revelan que las instituciones han sido exitosas en cuanto a la diversificación, hay una tensión que es común al caso peruano: entre la calidad y cantidad de financiamiento. Si bien las instituciones de nuestra muestra han aumentado el número de sus fuentes cooperantes, incluyendo al mismo Estado como contratante vía consultorías y asesorías, hay un trade-off vinculado a la calidad del financiamiento, que suele ser de naturaleza atomizada y tecnocrática. Sólo el CIUP y CIES cuentan con

financiamientos institucionales, el primero por parte de la universidad y el segundo por parte de ACIDI-IDRC. DESCO y GRADE operan bajo un esquema de financiamiento altamente atomizado por la falta de un fondo institucional, operando ambas con una lógica administrativa de consultoras. En un contexto de búsqueda de fondos altamente competitivo, las instituciones han reaccionado de manera particular: DESCO reformó su modelo de gestión interno para hacerlo más eficiente; CIES ha cambiado de estrategia orientándose más a la producción de investigación por demanda de tomadores de decisiones y no exclusivamente de los académicos; GRADE ha optado por diversificar su agenda de investigación y, de esta manera, los servicios que puede ofrecer en el mercado (más inclusión de temas sociales y ambientales, análisis cualitativo, cuantitativo, trabajo de campo, evaluación, etc.), mientras que el CIUP ha fortalecido su posicionamiento dentro de la Universidad del Pacífico como puente entre el debate académico y la esfera pública.

¿Hubo cambios en el tiempo y qué factores endógenos y exógenos lo explican?

Queda claro que los TT de la muestra han demostrado una gran capacidad de adaptación a un contexto altamente cambiante. En la descripción de las historias de vida hemos abundando en los cambios a través del tiempo enfrentados por las instituciones y los factores que los ocasionaron. A continuación procuremos identificar los factores en común:

En cuanto a los factores endógenos, los motores de cambio más fuertes han sido: 1) la renovación generacional dentro de las organizaciones, 2) la profesionalización de la gestión interna. En cuanto al primer aspecto, los casos de CIUP y GRADE evidencian que la renovación generacional implicó cambios importantes en la agenda de investigación. En el caso de DESCO, la renovación generacional ha sido un proceso tenso en la medida que las nuevas generaciones no estaban tan cohesionadas alrededor del ethos político-ideológico que es aún fuerte entre los miembros más antiguos. En el caso del CIES, la renovación puede verse en relación a asociados fundadores y los de nuevas generaciones, teniendo que adaptar algunos incentivos institucionales para atender a asociados con un perfil menos académico y más de promoción, así como a un número creciente de universidades públicas por débiles capacidades de investigación. Por otro lado, la profesionalización de la gestión interna ha derivado en que se instalen procesos de evaluación y que se promueva un uso de recursos más eficiente. Empero, también ha significado el fomento de una lógica administrativa más empresarial, que coloca al staff investigador como gestor de recursos. Asimismo, los investigadores suelen realizar también tareas vinculadas a la administración o a la gestión de proyectos.

A continuación listaremos los factores exógenos que tuvieron más impacto en los desarrollos institucionales:

- 1) El proceso de reforma del Estado: luego de la crisis de los ochenta, marcada por el terrorismo y la hiperinflación, se inició un proceso de modernización del aparato público que generó espacios para nuevas redes tecnocráticas. Dicho proceso ha continuado hasta la actualidad, fortaleciendo la cultura del monitoreo y evaluación, lo cual ha aumentado la demanda tecnocrática. En el caso de GRADE, CIUP y CIES este proceso fue capitalizado a favor de las instituciones, brindándoles oportunidades para ampliar sus contactos y tener oportunidades de incidencia. Concretamente en el caso de GRADE y CIUP este proceso significó una demanda creciente de consultorías y asesorías diversas, que permitieron acceder a recursos públicos, así como que los organismos de cooperación demandaran su rol de expertos. En el caso de DESCO, su posición ideológica en contra de la expansión del modelo de mercado tuvo como consecuencia una participación mucho menor durante los noventa, aunque esta situación cambió con el fin de gobierno de Fujimori y con la toma de una posición más pragmática dentro de la institución.

- 2) La transición democrática de inicios del 2000: los avances a nivel de reformas y la mejora de la situación económica del país durante el gobierno de Fujimori no estuvo de la mano con el fortalecimiento del sistema democrático. Muy por el contrario, durante la década Fujimori se debilitó la institucionalidad en el Perú. Con la transición democrática durante los gobiernos de Panigua y Toledo, se generaron nuevos espacios de encuentro entre sociedad civil y Estado (mesas de concertación, Acuerdo Nacional, etc.) que han sido aprovechados por los TT para establecer intercambios con actores diversos.
- 3) Cambios en las prioridades de la cooperación internacional: el desarrollo de los TT en el Perú ha estado muy influenciado por la presencia de la cooperación internacional. Tomando en cuenta que existen muy pocos fondos públicos de investigación y que la trasmisión de fondos desde el Estado a los TT se da principalmente a través de consultorías, asesorías y evaluaciones, los fondos de cooperación han sido claves para el desarrollo de la investigación más independiente en el Perú. El crecimiento económico sostenido de la economía peruana en los últimos 8 años ha derivado en que el Perú ya no sea calificado como un país pobre, sino de ingreso medio, a pesar de que cerca del 40% de su población aún vive en pobreza. Esto ha derivado en que varias agencias de cooperación dejen de operar en el Perú, situación que posiblemente se agravará más aún en el actual contexto de la crisis internacional. Por otro lado, existe una creciente resistencia en las agencias de cooperación donantes por financiar proyectos de investigación, siendo más frecuentes proyectos de investigación-acción, donde se prioriza a la incidencia y el fortalecimiento de capacidades tanto como la producción de conocimiento.

¿Existe un patrón nacional en los casos que caracterice su estrategia o priman las diferencias de origen?

Nuestro análisis revela que así como existen particularidades propias de las distintas identidades institucionales, existe también una clara tendencia a buscar un equilibrio entre las capacidades de investigación, incidencia y gobernanza institucional en los TT peruanos.

Los estudios de caso revelan que las marcas de origen son importantes de tener en consideración para comprender las expectativas y decisiones estratégicas de las instituciones. Empero, el contexto nacional también ha jugado un rol clave, al generar escenarios más o menos propicios para el posicionamiento de los TT como fuentes confiables de ideas y evidencia para diferentes actores que participan en el ciclo de políticas.

III. Descripción y valoración de un caso de incidencia para cada uno de los cuatro Think Tanks seleccionados

El documento a continuación tiene dos grandes objetivos: 1) identificar los factores que favorecen la incidencia en los Think Tanks (TT) peruanos, explorando si existe un patrón nacional o si priman las diferencias de origen o de generación; 2) identificar las lecciones aprendidas para hacer que un TT sea más influyente en el contexto peruano. Para ello emplearemos la metodología propuesta por la Coordinación: análisis de un episodio de incidencia por cada institución que formó parte de la muestra empleada para producir el Informe II, a saber: DESCO, CIUP, GRADE y CIES.

Cabe señalar que siendo éste un estudio de carácter exploratorio, no buscamos medir o calificar los impactos de incidencia institucional, sino más bien ilustrar a partir del proceso de incidencia en un tema específico las diferentes estrategias, recursos y soluciones empleadas por las instituciones para maximizar su incidencia en políticas públicas. De esta manera, buscamos dar una mirada a las

capacidades institucionales vinculadas a la incidencia existente en los TT peruanos, así como identificar algunos elementos claves para comprender la naturaleza de los procesos de influencia en políticas en un país como el Perú. Como señalamos en el Informe II existen en las instituciones que hemos estudiado un proceso de reflexión crítica sobre lo que implica hacer incidencia en políticas públicas, tanto a nivel organizacional como a nivel del rol individual de su staff de investigación o programático. Esta reflexión es también identificable en otros TT peruanos no considerados en la muestra y es, por ende, importante no perder de vista para ponderar las oportunidades, retos y tensiones que implica la incidencia en políticas públicas para los TT peruanos.

La selección de los episodios a ser explorados en este informe no fue fácil, en la medida que cada una de las instituciones contaba con diversas experiencias que pudieron ser también consideradas en este análisis. En el informe 2 identificamos algunas opciones de episodio por cada institución:

Tabla N° 15: Selección de cuatro TT

Institución	Origen	Fecha	Opciones Episodio de Incidencia
DESCO	ONG de promoción	1965	- Desarrollo urbano (densificación habitacional) - Descentralización - Desarrollo rural (cadenas de valor agropecuarias)
CIUP	Centro de investigación universitario	1972	- Presupuesto público - Comercio exterior y competitividad - Empleo
GRADE	Centro de investigación privado	1980	- Programas sociales - Educación - Minería
CIES	Consortio de investigación de membresía mixta.	1989	- Macroeconomía - Gobernabilidad democrática - Salud pública

Es necesario precisar que la selección de los episodios específicos ha sido guiada por los siguientes criterios: 1) valoración de la experiencia al interno, obtenida a través de entrevistas con representantes institucionales 2) reconocimiento de la contribución realizada fuera de la institución, identificado a través de entrevistas a personas que no laboran en los TT seleccionados y una revisión de la literatura, 3) maximización de la diversidad temática de los episodios, definida por la autora del informe y 4) disponibilidad de información. Es por ello que los episodios presentados a continuación no deben ser entendidos como los únicos “casos estrella” de incidencia en las instituciones, pues en realidad cada una de ellas cuenta con un abanico más amplio de posibilidades para el análisis. Hemos procurado lograr un mix de temas diversos, así como de alcances nacionales y locales.

Por otro lado, es preciso señalar que los episodios no se confinan necesariamente a un período de tiempo corto o a una propuesta específica, sino que en algunos casos suelen ser resultados de procesos institucionales más amplios. En el caso del CIES, nos hemos enfocado en un proyecto específico ligado a la coyuntura electoral 2006, de allí que su temporalidad sea corta. Por otro lado, en el caso de DESCO el episodio seleccionado no puede ser comprendido en su totalidad si no consideramos los orígenes del programa urbano; siendo dicho episodio una descripción de un proceso realizado durante 16 años aproximadamente. En el caso del CIUP hemos seleccionado un

episodio “abierto”, en la medida que se inició en el 2001 pero que no es posible identificarle un cierre, pues siguen trabajando en el tema. Finalmente, en el caso de GRADE, hemos logrado identificar un episodio específico (1998-2002) pero vemos que el proceso de incidencia no está confinado a algunos años sino que es parte de procesos de investigación e influencia más amplios claves para la agenda institucional. A continuación resumimos los episodios seleccionados:

Tabla N° 16: episodios de incidencia seleccionados

Institución	Sector	Área	Caso	Tiempo	Espacio
DESCO	Vivienda y Construcción	Desarrollo urbano	Densificación habitacional	Desde 1990	Local (municipal) y Nacional
CIUP	Economía y Finanzas	Transparencia presupuestaria	Análisis presupuestario	Desde 2001	Nacional
GRADE	Educación	Calidad educativa	Evaluación de los resultados del rendimiento escolar	Desde 1998	Nacional
CIES	Multi-sectorial	Gobernabilidad democrática	Elecciones nacionales y regionales 2006	2005-2006	Nacional y Regional (Cuzco, Piura y Arequipa)

El documento a continuación está dividido en dos secciones. La primera sección está dedicada a presentar los episodios de incidencia por institución, mientras que la segunda sección presenta las conclusiones en clave comparada.

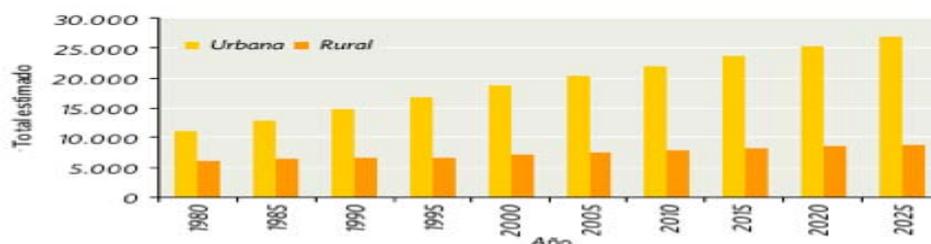
3.1. Un episodio de incidencia de DESCO: Densificación habitacional

3.1.1. El contexto político de la demanda

A pesar de ser la capital del país y de colindar con el Callao, el puerto más importante del Perú, Lima recién tuvo una ola migratoria interna de proporciones significativas desde mediados del siglo XX. Dicha tendencia migratoria fue desde el ámbito rural al ámbito urbano, incluyendo principalmente Lima y posteriormente ciudades intermedias en las provincias. Los motivos detrás de dichas olas migratorias fueron diversos: desde migraciones voluntarias aspiracionales en búsqueda de mejores oportunidades de educación y trabajo en la capital, hasta desplazamientos forzados de población rural que llegó a la capital huyendo de la violencia política desatada en las provincias como consecuencia del terrorismo durante la década de los ochenta. Este proceso migratorio no sólo tuvo impactos en el crecimiento horizontal de la capital, sino que tuvo implicancias estructurales de carácter demográfico, económico, político y cultural, claves para comprender el Perú moderno¹¹. A continuación presentamos como referencia algunas cifras que permiten observar la tendencia demográfica para el caso peruano: incremento poblacional con un patrón creciente de asentamiento urbano. Este aspecto es relevante para comprender el escenario macro en el cual se inserta este episodio de incidencia:

¹¹ Este proceso de cambio ha sido un tema ampliamente reflexionado por las ciencias sociales peruanas. Por ejemplo, los importantes aportes producidos por José Matos Mar, Jürgen Golte y Hernando de Soto, entre otros.

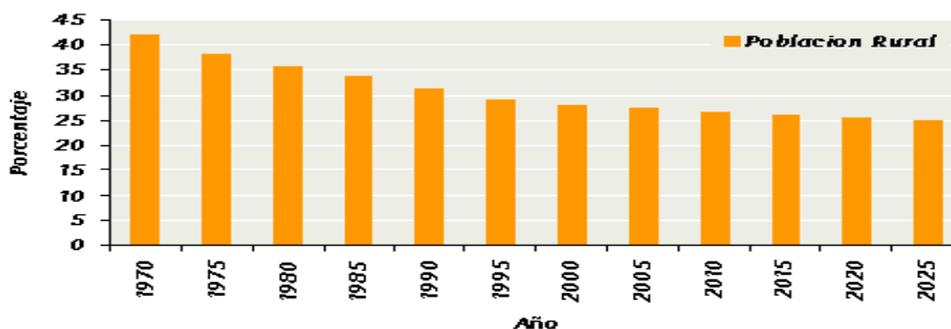
Gráfico N° 3: Población estimada y proyectada por áreas rural y urbana en el Perú



Población estimada y proyectada por áreas rural y urbana

FUENTE: INEI - UNFPA, "Proyecciones de la Población del Perú, 1995 - 2025. Boletín N° 34", 1995. Boletín de Análisis Demográfico, N° 35, 2001
Elaboración: HRS. UNFPA, 2004.

Gráfico N° 4: Tendencias demográficas de la población rural en el Perú



FUENTE: INEI-CELADE-MINED. "PERU: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950- 2025". Boletín N° 35, 2001. Elaboración: HRS. UNFPA, 2004.

El rostro de Lima cambió radicalmente con las oleadas migratorias descritas arriba, iniciándose un proceso de crecimiento horizontal urbano a partir de barriadas, asentamientos humanos y pueblos jóvenes que dieron forma a lo que hoy conocemos como los conos norte, este y sur de Lima. Estos migrantes eran en su mayoría población en condición de pobreza que accedía al suelo a través de invasiones de terrenos eriazos, generalmente los arenales y cerros que rodeaban la ciudad de Lima. Dichas primeras invasiones pasaron por un progresivo proceso de urbanización, la cual se caracterizó por el predominio de la auto-construcción de viviendas por parte de los pobladores. Por ejemplo, en 1971 se inicia el poblamiento y lotización de lo que hoy constituye uno de los distritos más importantes del cono sur de Lima, Villa el Salvador (VES). Empero, el proceso de crecimiento urbano fue desordenado y caótico, dado que no existía una política de desarrollo urbano integral. El problema y la posibilidad de la emergente ciudad popular no fue considerado en su real dimensión por los diferentes gobiernos que lideraron el país desde los 60s, quienes generalmente han abordado esta situación como un problema de acceso a la tenencia del suelo, siendo el otorgamiento de títulos de propiedad o de viviendas construidas las opciones de política favoritas, las cuales siempre fue susceptibles de manipulaciones políticas de corte clientelar. Gobiernos de izquierda, centro o liberales; dictaduras o democracias; ignoraron una dimensión clave del problema de crecimiento urbano en el Perú: no se trataba solamente de un problema de acceso a la propiedad del suelo, sino

también de mejorar la calidad de las viviendas en los sectores populares, aspecto clave para la calidad de vida de los más pobres.

Desde sus inicios en 1965, DESCO estuvo presente en el cono sur de Lima realizando trabajo de promoción en su calidad de ONG. Desde entonces mostró interés por reflexionar sobre el crecimiento de la ciudad popular y sus implicancias en la calidad de vida de los pobres. Hacia 1978 se realizaron los primeros programas piloto de promoción urbana, generalmente enfocados en el problema de la tugurización de las viviendas populares y en el acceso a servicios públicos en las nuevas zonas urbanas. Ya para 1979 DESCO contaba con el Programa Urbano -el cual continúa hasta la actualidad- cuyo objetivo principal era “construir propuestas de políticas urbanas sostenibles y replicables en torno a la vivienda y saneamiento ambiental, desarrollo económico local, participación ciudadana, gestión municipal y gestión del hábitat” (DESCO, 2009). Una revisión de los primeros títulos de la influyente serie de publicaciones “Estudios Urbanos y Vivienda” refleja las preocupaciones que acompañaron el nacimiento del Programa Urbano: “*Se busca terreno para próxima barriada: Espacios disponibles en Lima 1940-1978-1990*” (Riofrío et al, 1978), “*Tugurización en Lima Metropolitana*” (Calderón et al, 1979), entre otros. Cabe señalar que el Programa Urbano surgió como un esfuerzo interdisciplinario donde convergían científicos sociales, arquitectos e ingenieros.

La experiencia de campo de los profesionales que trabajaban en el Programa Urbano les permitió observar cambios claves en el proceso de crecimiento de la ciudad popular. El proceso de consolidación de las invasiones, barriadas y pueblos jóvenes estuvo guiado por una lógica de crecimiento horizontal hasta los 80, la cual derivó en la creación de nuevos distritos limeños. Empero, desde entonces se empieza a observar un cambio fundamental: las familias de migrantes crecen, por lo cual la vivienda unifamiliar deja de satisfacer sus necesidades y empieza a generarse un proceso de autoconstrucción por parte de los propietarios, quienes empleaban los aires de sus viviendas para construir segundos y terceros pisos donde habitarían sus hijos mayores. Este proceso es lo que DESCO identificó como proceso de densificación habitacional espontánea, en la medida que fue realizado sin regulación o acompañamiento alguno, derivando en un desordenado proceso de crecimiento vertical de la ciudad sin planificación, que incrementaba la tugurización de la ciudad y que generaba construcciones inseguras. Si bien en el transcurso de la década de los 80 y 90 este proceso de crecimiento vertical de los conos de Lima se intensifica, los gobiernos de turno (Belaúnde y García) no mostraron mayor interés en gestionar este tipo de crecimiento urbano y continuaron enfocándose más bien en apoyar iniciativas de crecimiento horizontal, reflejadas en: 1) entrega de tierras eriazas para establecer nuevos asentamientos urbanos, 2) titulación de predios para formalizar la propiedad adquirida por invasión, 3) algunos programas de acceso a vivienda ya construida. Esta situación era también reflejada a nivel de los gobiernos municipales y locales. Durante el primer gobierno de Alberto Fujimori se elimina el Ministerio de Vivienda como parte del proceso de reforma del Estado, pasando dicho sector a ser un vice-ministerio dentro del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Durante el gobierno de transición de Valentín Paniagua se reinstala el Ministerio de Vivienda, luego de 8 años de ausencia.

Un aspecto clave del contexto político de la demanda es comprender que en el Perú el problema de la vivienda es percibido como un problema de carácter individual y no colectivo. De acuerdo a Mario Zolezzi, temas como salud o educación son percibidos como asuntos de relevancia colectiva donde el Estado debe jugar un rol clave para mejorar la provisión del servicio público, en el marco de la política social nacional. Empero, en el caso de sector vivienda, se cree que resolver el problema de la vivienda es competencia de las familias y que en general es una arena donde el Estado no debería intervenir, más allá de legalizar propiedad o fomentar programas de acceso a viviendas contraídas. La consolidación de la ciudad popular y el consecuente proceso de mejoramiento de las viviendas de los pobres es una arista del proceso que ha sido generalmente invisibilizado por el sector público, el sector privado y la cooperación internacional.

En los 16 años de duración del proyecto de Densificación Habitacional como parte del Programa Urbano (1989-2005), los actores claves en el lado de la demanda fueron el Ministerio de Vivienda y Construcción, los municipios donde se implementó el programa y la población con la cual se trabajó. En el ámbito internacional, jugaron un rol importante las agencias de cooperación que participaron de esta experiencia (donantes europeos), así como espacios de discusión sobre políticas de vivienda como UN Hábitat.

3.1.2. La propuesta

Contenidos

La propuesta de “Densificación Habitacional para el Crecimiento de la Ciudad Popular” desarrollada por DESCO desde 1990 propuso un abordaje innovador a la problemática urbana, que puede resumirse de la siguiente manera:

- Definición de densificación habitacional: “DESCO entiende la densificación habitacional como el proceso en el que se agregan nuevas unidades de vivienda en los aires o al costado de una vivienda ya producida o en producción. En la mayoría de los casos, llevar adelante esta tarea disminuye los niveles de hacinamiento preexistentes en la vivienda original y alberga el crecimiento poblacional de las nuevas generaciones, haciendo un uso más eficiente del espacio” (Zolezzi et al, 2005: 11).
- Empero, es preciso que el Estado, el sector privado y las ONGs atiendan el problema del crecimiento vertical espontáneo de la ciudad popular, lo cual es una consecuencia invisibilizada del proceso de consolidación urbano. Dicho proceso se ha desarrollado siguiendo un esquema de densificación habitacional espontánea liderada por los mismos pobladores que han buscado mejorar la calidad de su vivienda. Empero, en dicho proceso los pobladores no han contado con el acompañamiento o asesoramiento de instituciones públicas, así como tampoco han contado con acceso a crédito para mejorar sus viviendas. El problema es que la densificación informal se guía por una lógica de “construcción a pedazos”, antes que por una visión de conjunto, lo cual incidía a largo plazo en la inestabilidad estructural de la vivienda.
- A pesar de ello, la preocupación central del Estado iba dirigida únicamente a las nuevas barriadas y los problemas de inmigrantes recientes, dejando de lado la compleja perspectiva de lo que sucedía con los ya establecimientos urbanos ya establecidos.
- Por ende, DESCO propuso un esquema de densificación habitacional asistida que parta de la comprensión de las necesidades técnicas, legales y económicas de los pobladores. La propuesta operaría en tres niveles: 1) brindando acompañamiento técnico y acceso al crédito para el poblador interesado en ampliar su vivienda, 2) brindar asesoría técnica y acompañamiento a los municipios para gestionar el crecimiento urbano vertical, 3) incidir en las políticas públicas nacionales sobre vivienda para que incluyan en su agenda de trabajo y decisiones las necesidades derivadas de este tipo de crecimiento urbano.

Proceso de elaboración

Hacia finales de los 80 el Programa Urbano se plantea como lineamientos de trabajo el atender las necesidades técnicas, legales y económicas de los pobladores que auto constrúan sus viviendas en los barrios populares de Lima. Frente a este reto, en 1989 un grupo de urbanistas y científicos sociales de **DESCO** empezó a investigar de manera sistemática el fenómeno creciente de densificación habitacional, haciendo trabajo de campo en las nuevas zonas urbanas en consulta con las autoridades municipales (Castro, 1991; Riofrío y Tokeshi, 1998). Dicha investigación sirvió de base para la implementación de diferentes programas de densificación asistida -tanto técnica como

financieramente, a través de microcréditos al alcance de los beneficiarios- para los pobladores de Villa El Salvador (Programa Piloto, 1990-1993). Las etapas posteriores del desarrollo de la propuesta incluyeron la etapa de consolidación (1993-2001), en la que se llegó a dos distritos más del cono sur de Lima y ampliación (2002-2003), en la que se llegó a operar fuera de Lima Sur incluyendo a las ciudades de Cajamarca, Huaral, Ayacucho y Arequipa.

Es también en el plano financiero donde el equipo introduce innovaciones interesantes. A inicios de los 90 no se había desarrollado aún a gran escala la modalidad de los “micro créditos”. Los requisitos para aplicar a un préstamo de vivienda eran no sólo engorrosos, sino muchas veces inalcanzables para el poblador promedio. Por otro lado, los préstamos hipotecarios impulsados por el Estado sólo tomaban en cuenta la construcción o adquisición de nuevas viviendas y no la implementación de las ya existentes. Frente a ello **DESCO** logra intermediar con el Banco Wiese para que éste otorgue los primeros microcréditos destinados a la densificación de la vivienda. Si bien este modelo tuvo algunas desventajas, constituyó una alternativa para personas que, según el patrón general, difícilmente hubieran podido acceder a un crédito a través de la banca oficial.

Desde la experiencia adquirida en el trabajo de promoción e investigación, así como de la interlocución con diversos actores del sector público y privado durante 16 años, DESCO propone en el 2005 un modelo de gestión para el mejoramiento y densificación habitacional progresiva denominado “Sistema de Asistencia Técnica Municipal” (SATEM). Este es una propuesta técnico-urbanística de densificación de las viviendas que estuvo basada en dos propuestas previas realizadas por DESCO: una ejecutada para el Ministerio de Vivienda (2002) y otra a partir del intercambio entre DESCO y el fondo público Mi Vivienda (2003-2004).

En breve, el proceso de elaboración de la propuesta fue colectiva, siendo resultante de una interacción hacia abajo (pobladores-DESCO) y hacia arriba (DESCO-policy makers).

Difusión de la propuesta

La propuesta general de densificación habitacional asistida y la específica del SATEM fue presentada en formatos diversos. Entre los formatos tradicionales, se usaron publicaciones de investigaciones a partir de la serie “Estudios Urbanos y Vivienda”, boletines, guías, manuales, así como de la sistematización integral de la experiencia titulada “Densificación habitacional: una propuesta para el crecimiento para la ciudad popular”.

3.1.3. Las estrategias de incidencia

Características generales

La estrategia empleada por DESCO durante este proceso de 16 años ha sido mixta, contando con componentes directos e indirectos. De acuerdo a nuestros entrevistados, las acciones directas son las más efectivas en cuanto a la difusión de las ideas. Por ende, se ha hecho un esfuerzo constante por promover y mantener el diálogo con las autoridades locales y nacionales vinculadas al sector vivienda –incluso cuando el ministerio dejó de existir- y se han empleado con mucho sentido de las oportunidades las redes sociales de los investigadores y practitioners del programa urbano, en particular el rol de varios de ellos como expertos en el tema que les permitió el acceso a espacios de alto nivel de diálogo sobre políticas de vivienda. La consultoría realizada para el Viceministerio de Vivienda y Construcción llegó a manos de los encargados de la problemática.

En cuanto a las estrategias indirectas, se ha trabajado con estudiantes universitarios de arquitectura y urbanismo, con el fin de promover la visión de la ciudad popular acuñada por DESCO, con la perspectiva de incidir en los futuros tomadores de decisiones en el sector vivienda. Asimismo, se

procuró mantener una línea de investigación que le permitiera tener visibilidad académica al tema, aunque ésta decayó desde el 2000 por limitaciones financieras. Por otro lado, se consideró una línea de incidencia hacia el sector privado, apuntando a la Banca tradicional para que coloque paquetes de crédito orientadas a la mejora de viviendas populares (siendo exitoso en el caso del Banco Wiese), así como a nivel de las empresas constructoras (para que vean en el proceso de densificación habitacional autogenerada una oportunidad y no una competencia). Finalmente, la estrategia con la prensa fue más reactiva que proactiva, en la medida que generalmente fueron los medios los que buscaron a los expertos DESCO para comentar sobre temas de coyuntura política, como las invasiones de terrenos, la tugurización de la ciudad, el crecimiento de los conos de Lima, etc.

Actores

En el caso del ámbito nacional, se priorizó la interlocución con el Ministerio de Vivienda y Construcción. A nivel de gobiernos municipales, se trabajó con alcaldes y regidores del Cono Sur de Lima (San Juan de Miraflores, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo), así como autoridades locales de los departamentos de Cajamarca, Huaral, Ayacucho y Arequipa, a donde llegó el programa en su período máximo de ampliación (2002-2005). Es interesante notar que la interlocución con los gobiernos regionales ha sido más bien reducida. Esto se explica porque dichas instancias de gobiernos fueron recién instaladas en el 2003 como parte del proceso de descentralización gestionado por el gobierno de Alejandro Toledo. Por otro lado, DESCO optó por trabajar con gobiernos locales pues suelen tener un mejor grado de burocratización que los gobiernos regionales y por mostrar mayor apertura al problema de densificación habitacional.

Balance

La disposición de los interlocutores públicos hacia la propuesta dependía en general del gobierno de turno y en específico del interés de los funcionarios y técnicos municipales y del sector vivienda. Por ello, hubo momentos de mucho interés en la propuesta (gobierno de Valentín Paniagua y parte de Toledo) y momento de bajo interés (gobierno de Fujimori). A nivel municipal los niveles de interés también fueron variables a lo largo del tiempo. Sin embargo, en líneas generales puede afirmarse que las relaciones con los órganos estatales mejoraron desde el gobierno de Valentín Paniagua y continuó durante la gestión de Toledo y García¹². Por otra parte, si bien DESCO contó desde los inicios de la propuesta con apoyo de agencias de cooperación, el financiamiento fue variable y no constante a lo largo del tiempo¹³.

En esta experiencia, se emplearon formatos dirigidos al público académico y a policy makers., así como seminarios de difusión (dirigidos a la población y autoridades locales) y de capacitación (dirigidos a universitarios, autoridades y pobladores). La interacción con la prensa fue creciente a lo largo de los 16 años del proyecto, constituyéndose DESCO en un referente obligado en temas de desarrollo urbano popular. Empero, siempre se priorizaron los contactos cara a cara y el uso de redes sociales para difundir la iniciativa, así como la migración parcial o total del staff de DESCO a la función pública. Por ejemplo, los investigadores Zolezzi y Riofrío fueron asesores del Fondo Mi Vivienda durante los gobiernos de Valentín Paniagua (2000-2001) y Alejandro Toledo (2001-2006) lo cual facilitó enormemente la difusión de la propuesta. Durante el gobierno municipal de Barrantes en la ciudad de Lima (1980-1985) varios investigadores del programa Urbano formaron parte de la gestión municipal. Finalmente, otra figura clave de este proceso como lo es el arquitecto

¹² Empero, para los casos de Toledo y García cabe señalar que esto no necesariamente implica una mayor apertura en la toma de decisiones, sino más bien el amplio reconocimiento a la experiencia acumulada de DESCO, lo cual aumentó su credibilidad

¹³ Cooperación francesa en la fase Piloto (1990-1993), Cooperación Holandesa/Misereor en parte de la fase Provipo (1995-1998), préstamos de la Unión Europea para la fase de ampliación (2002-2005)

Juan Tokeshi fue clave para la difusión de la propuesta entre las escuelas de formación de arquitectura, urbanismo e ingeniería, así como en el ámbito de las empresas constructoras.

3.1.4. Los impactos de la oferta

Contribución al proceso decisorio

Este episodio tiene contribuciones a dos niveles: agenda setting y diseño de políticas. En cuanto al primer aspecto, el debate sobre la densificación habitacional de la ciudad popular promovido por DESCO de manera sistemática desde 1989 ha logrado que en el debate actual sobre el tema se considere las tres dimensiones del problema:

- Asistencia técnica para la autoconstrucción, asistencia financiera para la mejora de la vivienda (microcréditos) y el fortalecimiento de un marco institucional y de gestión del crecimiento urbano autogestionado. En la actualidad el problema de la vivienda popular es un tema visible en la política pública sobre vivienda. A continuación colocamos algunos ejemplos de contribución al agenda setting:
- Introducción por primera vez del concepto de densificación habitacional para la vivienda popular en la política pública del sector vivienda (2001-2002), a partir de una consultoría encargada por el sector a especialistas DESCO. Como resultados, el Vice-Ministerio de Vivienda encargó a DESCO el desarrollo de un proyecto piloto de crédito y asistencia técnica para la densificación habitacional de alcance nacional.
- Se contribuyó a reforzar el rol de los gobiernos locales en la política de vivienda y planificación de las ciudades.

En cuanto al aspecto del diseño de políticas, se identifican aportes a dos niveles:

- Local: Por ejemplo, en 1996 el Programa de Densificación Habitacional de DESCO ejecutado en coordinación con el municipio de Villa El Salvador recibió un premio de mejores prácticas por UN Hábitat y el Gobierno del Perú en el contexto de las actividades preparatorias para la Conferencia Mundial Hábitat II realizada en Estambul en 1996.
- Local: La formulación del Sistema de Asistencia Técnica Municipal (SATEM) que busca una densificación habitacional en condiciones adecuadas. Este modelo ya entró en vigencia en la Municipalidad de Villa El Salvador
- Nacional: expertos DESCO participaron como asesores del Fondo Mi Vivienda (encarga del otorgamiento de bonos públicos para vivienda) y del Banco de Materiales –ambas instancias del Ministerio de Vivienda- contribuyendo en el rediseño de dichos esquemas. Por ejemplo, en el 2004 DESCO contribuyó en la ejecución de dos proyectos pilotos de otorgamiento de subsidios.

Factores que favorecieron el impacto

El análisis de este episodio releva que fueron al menos tres los factores más significativos para explicar el impacto logrado:

- 1) Estrategia de incidencia: tomando en cuenta lo complejo del proceso de incidencia en políticas nacionales, DESCO se enfocó en desarrollar una trayectoria de trabajo a nivel municipal que le sirvió como “carta de presentación” ante las autoridades nacionales, a quienes llegaron ya posicionados como expertos en el tema por su conocimiento del campo.
- 2) Contexto político: grado de cercanía y sintonía de las autoridades de turno, habiéndose aprovechado las redes personales e institucionales para difundir la propuesta entre tomadores de decisiones y formadores de opinión.

3) Contenido de propuesta, pues el concepto de densificación habitacional aportaba una nueva mirada al problema del crecimiento de la ciudad popular.

Contribuciones a las capacidades institucionales

En cuanto al aspecto de producción académica, este episodio de incidencia permitió que la institución adquiriera una expertise reconocida fuera del mundo de las ONGs. Desarrollo urbano es posiblemente uno de los pocos temas donde DESCO cuenta con un real valor agregado en la actualidad, marcando claramente la diferencia con otras instituciones. En cuanto al aspecto de incidencia, este episodio le permitió a DESCO adquirir visibilidad política y académica. Por otro lado, fue también un aprendizaje en términos de estrategias de incidencia, dado que a lo largo de los 16 años la estrategia fue perfilándose.

3.2. Un episodio de incidencia del CIUP: transparencia presupuestaria

3.2.1. El contexto político de la demanda

El episodio de incidencia seleccionado está referido a la transparencia del presupuesto público peruano. Esta experiencia se inició en el año 2001, en pleno periodo de transición democrática. No es posible ni adecuado identificar un final específico a este proceso, pues este episodio se basa en un esfuerzo de investigación institucional que continúa, así como en la participación constante de investigadores CIUP en redes tecnocráticas formales e informales de alto nivel y significativa influencia en el debate y toma de decisiones sobre el presupuesto público nacional. Por ende, este es un episodio “abierto”.

A continuación trazaremos brevemente el contexto económico-político de este episodio. Como consecuencia del proceso de reforma del Estado iniciado en la década de los noventa, el presupuesto público peruano estaba regulado por una serie de normas de austeridad las cuales tuvieron como objetivo marcar una diferencia con el populismo económico que caracterizó al primer gobierno de Alan García, así como promover una gestión más eficiente y eficaz de los recursos públicos. Por ende, el presupuesto público peruano estaba diseñado para administrar la escasez. Si bien las normas de austeridad fueron claves para superar los estragos económicos de los ochenta y para posibilitar una política fiscal más responsable y eficiente durante los siguientes veinte años, resultaron políticamente sensibles en el contexto del “boom” económico que experimentó el Perú entre el 2001 y el 2008¹⁴. La tensión era evidente: si la economía nacional crecía, ¿por qué el gasto público no aumentaba?, ¿qué reformas eran preciso hacer en el Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP para facilitar la ejecución presupuestal con responsabilidad? A nivel académico, esta inquietud se reflejó en investigaciones que analizaban la inversión social en sectores claves – como salud o educación-, la capacidad redistributiva del presupuesto público o los cuellos de botella en el sistema nacional de inversión pública. A nivel de la opinión pública, surgió una fuerte demanda en sectores populares y en las regiones vinculadas al “chorreo” (trickle-down) de los beneficios del crecimiento económico, que tuvo un impacto muy fuerte en la popularidad del Presidente Toledo, la cual llegó a rozar niveles inferiores al 10% hacia la segunda mitad de su mandato.

Los retos de políticas que enfrentaba el gobierno en aquella época –y que aún continúan- pueden resumirse de la siguiente manera: ¿cómo adaptar el diseño de un presupuesto público pensado para gestionar la escasez a un contexto de bonanza fiscal? Adicionalmente, existía un tema que complejizaba este análisis: desde el 2002 el Perú se embarcó en un proceso de descentralización

¹⁴ En la actualidad, la economía peruana ha entrado en un marcado proceso de desaceleración producto de la crisis financiera internacional. En febrero 2009 la tasa de crecimiento fue tan sólo de 0.19%...

política, la cual progresivamente fue avanzado hacia la descentralización fiscal.

Gracias a la bonanza fiscal, la estrategia del Ejecutivo fue implementar un salto en la inversión pública en las regiones para distribuir más ampliamente los beneficios del auge económico. Entre el 2002 y 2006 -gestión de Toledo- se registró un significativo aumento del presupuesto público y, en especial, del presupuesto para gastos de capital, el mismo que subió en 175%. El incremento fue mucho mayor en los gobiernos subnacionales, como resultado del proceso de descentralización. Así, del año 2003 al 2006, la participación de los gobiernos regionales en el presupuesto nacional pasó de 20% a 23% y la de los municipios de 9% a 12%. Los gobiernos regionales no estaban preparados para un salto de esa magnitud, pues el ratio de ejecución del presupuesto de inversiones pasó de 73% en 2003 a 57% en 2006. (Barletti et al, 2007). En este escenario, quedaba claro que el reto de políticas iba más allá de aumentar el gasto público, sino que era necesario avanzar hacia una gestión por resultados dentro de la administración pública peruana, proceso que fue iniciado por el Ministerio de Economía y Finanzas en el 2007.

Durante los inicios del segundo gobierno de García (2006) el discurso sobre la austeridad fiscal volvió a tomar fuerza, aunque esta vez como respuesta política a las críticas que hicieron algunos sectores a la “frivolidad” que caracterizó a la administración de Toledo, reflejada en viajes al exterior, sueldos elevados, altos gastos de representación, etc. Los retos arriba mencionados han continuado durante la gestión de Alan García, razón por la cual el debate público sobre el presupuesto nacional no ha perdido presencia, sino que más bien se ha revitalizado.

3.2.2. La propuesta

Desde la academia, el CIUP tuvo un rol central en la definición de los términos del debate sobre el presupuesto público a través de la evidencia que producían las investigaciones de las áreas de “Políticas Sociales, Desarrollo Humano y Sociedad Civil” y “Macroeconomía y Política Económica”. El trabajo de los investigadores abarcaba temas diversos como la transparencia en el presupuesto público, presupuesto participativo, gestión por resultados, sistema nacional de inversión pública, así como análisis presupuestal para temas o grupos específicos, como educación, salud, defensa, medio ambiente, mujer y niñez.

No es posible identificar una única propuesta como sostén del proceso de incidencia en este caso, sino más bien una serie de dimensiones y mensajes clave en los cuales la institución ha hecho aportes fundamentales a través de las investigaciones, consultorías y asesorías realizadas por sus expertos:

Dimensiones:

- **Discursiva:** por ejemplo, el CIUP tuvo una gran influencia en colocar el debate sobre el presupuesto público dentro del marco de la gobernabilidad del país. Es decir, aportó a que la comprensión local de este tema vaya más allá de la perspectiva económica o tecnocrática para vincularla a la sostenibilidad de la democracia peruana. Por otro lado, contribuyó a que el debate sobre la transparencia y acceso a la información presupuestaria entre en la agenda pública.
- **Producción de conocimiento:** por ejemplo, a través de las investigaciones sobre el índice de transparencia presupuestal, análisis del gasto social por sectores, evaluación de la inversión pública. Títulos representativos de este acervo son: “¿Los niños... primero? El gasto público social focalizado en niños y niñas en el Perú: 1990 – 2000” (Vásquez y Mendizabal 2001), “Presupuesto público y gasto social: la urgencia del monitoreo y evaluación” (Vásquez, 2004), “Evaluación Social de Proyectos para Países en Desarrollo” (Beltrán y Cueva, 2007), entre varios otros. Por otro lado, el CIUP participó con otras 4 instituciones de la región en la creación de un índice de medición de la transparencia presupuestaria (2001), tema en el

que ha continuado trabajando como lo evidencia su participación en un programa de investigación con el Transparency and Accountability Project de Brookings Institution (2007).

- **Formativa:** fuera del ámbito universitario, investigadores del CIUP han colaborado en la elaboración de guías, manuales y protocolos para la formación de funcionarios en temas de inversión pública. Por ejemplo, la “Guía general de identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública a nivel de perfil”, elaborado por los investigadores Beltrán y Cueva por encargo de Ministerio de Economía en julio 2003.

Mensajes clave: como ya hemos señalado, la institución no ha promovido un mensaje único sobre el tema de presupuesto público. Empero, es posible identificar algunos mensajes transversales que emanan de las diferentes investigaciones realizadas sobre el tema:

- El presupuesto público debe operar bajo una lógica de gestión por resultados. Se deben establecer metas en el manejo presupuestal que permitan identificar los programas que funcionan y los que deberían ser reformulados o eliminados.
- Existen sectores como la niñez y la adolescencia que tienen muy poca participación en el presupuesto público.
- La ejecución de una gestión y presupuesto por resultados y otras políticas vinculadas a la mejora de la eficacia de la inversión pública favorecen la transparencia y gobernabilidad del país.
- Es preciso que se generen sistemas e instrumentos que faciliten la rendición de cuentas por parte del Estado y que simplifiquen la vigilancia ciudadana sobre el presupuesto público.

3.2.3. Las estrategias de incidencia

Características generales

Los investigadores vinculados al CIUP tuvieron un rol clave en la definición, implementación y evaluación de políticas, lo cual se dio a dos niveles: a) investigadores que migraron a la función pública, generalmente a cargos de alto nivel (por ejemplo, Carlos Casas como jefe del gabinete de asesores de la primera gestión del Ministro Luis Carranza o Eduardo Morón como Vice-Ministro de Hacienda durante la gestión del Ministro Luis Valdivieso); b) investigadores expertos en el tema, quienes se constituyeron en fuente de consulta a nivel de consultores, asesores, consejeros (por ejemplo, Arlette Beltrán, Betty Alvarado, Hanny Cueva, Enrique Vásquez, entre varios otros).

La incidencia realizada durante este proceso ha sido directa como indirecta. En cuanto a la incidencia directa, destaca el hecho que los investigadores CIUP vinculados al tema del presupuesto público y gasto social integren redes tecnocráticas de alto nivel, las cuales abarcan tanto al sector público (Ejecutivo y Legislativo), sector privado y cooperación internacional. La difusión de la evidencia e ideas vinculadas al presupuesto público ha empleado mecanismos tradicionales, como los seminarios, eventos y publicaciones; así como canales cara-a-cara con los funcionarios y tomadores de decisiones, principalmente a través de reuniones, consultas, asesorías, consultorías, etc. Por otro lado, las investigaciones del CIUP ha informado la labor de organizaciones de la sociedad civil vinculadas al tema de vigilancia ciudadana del presupuesto, las cuales han resultado canales indirectos de difusión de las ideas promovidas por los investigadores CIUP. Finalmente, la prensa ha jugado también un rol clave en el proceso, siendo varios investigadores CIUP líderes de opinión sobre el tema presupuestal.

Es interesante notar la siguiente paradoja: si bien la influencia lograda por el CIUP en el tema presupuestal ha sido muy significativa, la institución no contó con una estrategia ex-ante de

incidencia. Esto se explica por la marca de origen de la institución: se trata de un centro de investigación universitario y no de una ONG de advocacy. Por ende, el CIUP ha buscado contribuir a enriquecer el debate sobre opciones de políticas desde la investigación y cuidando la pluralidad e independencia institucional. Institucionalmente, no se han promovido cambios específicos a nivel de normativas o políticas, aunque los investigadores han tenido la libertad de promover reformas específicas a nivel individual, siempre y cuando no se comprometiera la independencia del CIUP. Podría argumentarse que la excepción a esta tendencia es el Observatorio de la Niñez y de la Adolescencia “Los niños primero”¹⁵, iniciativa donde la incidencia tuvo un lugar clave y evidente desde sus inicios. Destaca que dicho observatorio esté diseñado a dos niveles: presencial y mediático.

El hecho que algunos investigadores hayan migrado a la función pública o que hayan sido asesores, consultores o consejeros de sectores claves como el Ministerio de Economía y Finanzas o la Presidencia del Consejo de Ministros han sido claves para la difusión de la evidencia e ideas que emanaban de la investigación. En cuanto a la incidencia indirecta, cabe señalar que los investigadores CIUP tienen en su gran mayoría una actitud abierta hacia la prensa, lo cual ha facilitado el diálogo con dicho sector. Por otro lado, el tema presupuestal le ha permitido al CIUP tender puentes a instituciones de la sociedad civil a nivel nacional e internacional. Por ejemplo, el CIUP firmó un convenio con la ONG Ciudadanos al Día en el marco de la elaboración de los resultados del índice latinoamericano de transparencia presupuestaria 2007. Asimismo, las investigaciones CIUP han alimentado las campañas de incidencia de organizaciones nacionales como Propuesta Ciudadana, Ciudadanos al Día, así como esfuerzos transnacionales como Revenue Watch y The Open Budget Index. En conclusión, se ha interactuado a lo largo de este proceso con actores diversos, incluyendo tomadores de decisiones de alto nivel en el Ejecutivo, generadores de opinión como la prensa y las organizaciones de vigilancia de la sociedad civil, la academia interesada en estos temas y, finalmente, los estudiantes de la Universidad del Pacífico.

3.2.4. Impactos de la oferta

Contribución al proceso decisorio

La contribución se ha dado en los siguientes niveles del proceso decisorio:

- Definición de agenda: esta es la dimensión más evidente de la contribución, en la medida que ha sido la más pública. Las diversas publicaciones y consultorías, eventos y seminarios, así como el diálogo con los tomadores de decisiones y la prensa han permitido que las opciones de política propuestas por los investigadores CIUP sean escuchadas y consideradas en el proceso de toma de decisiones.
- Diseño e implementación de políticas: esta dimensión es menos evidente que la anterior, pero no por ello menos importante. La contribución en esta dimensión se ha dado a nivel de consultorías y asesorías especializadas. Hay dos procesos donde se identifica la contribución de expertos CIUP: a) las modificaciones en la ley y reglamento del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP (Ley 27293) para hacer que promueva una gestión por resultados y que facilite la inversión, b) implementación de la gestión por resultados en la administración pública peruana, decisión política y técnica en la cual fue clave la influencia del CIUP en círculos allegados al Ministerio de Economía y Finanzas.
- Evaluación: se han realizado contribuciones para optimizar la evaluación de los proyectos de inversión pública, evaluar el sistema nacional de inversión pública, así como la calidad de la transparencia de la gestión presupuestaria en el Perú.

¹⁵ <http://www.up.edu.pe/losninos/>

Factores que favorecieron el impacto

- Calidad de la propuesta: más allá de la alta calidad de las investigaciones del CIUP sobre el tema, estas fueron oportunas en la medida que contribuyeron a procesos de discusión de políticas que eran prioritarios para el gobierno y, en varias ocasiones, ofrecieron alternativas de solución oportunas. Es decir, varias investigaciones fueron más allá del diagnóstico usual y propusieron hojas de ruta claras.
- Uso estratégico de redes sociales: que operaron tanto a nivel institucional como personal. Este aspecto es clave para el establecimiento de vínculos de confianza entre expertos y tomadores de decisiones. Es importante tener en cuenta que los egresados de la Universidad del Pacífico que trabajan en el sector público y en la cooperación internacional son una fuente de contactos clave para los investigadores del CIUP.
- Contexto político: la mejora de la gestión del presupuesto público era un tema donde convergía el interés y preocupación del sector público, cooperación internacional, sociedad civil, prensa y sector privado.

Contribuciones a las capacidades institucionales

Las contribuciones realizadas por este proceso pueden identificarse en el ámbito de la incidencia y el ámbito académico. En primer lugar, este proceso contribuyó a fortalecer la presencia pública del CIUP, así como su prestigio como centro de ideas de alta calidad. Por otro lado, lo que marca de manera especial a esta experiencia es el que permitió tender puentes con la sociedad civil dentro y fuera del país, así como fortalecer los nexos existentes dentro del Ejecutivo. Por otro lado, en el ámbito académico este proceso contribuyó a la constitución de una línea de investigación sobre gasto social y presupuesto público dentro del CIUP, la cual era altamente responsiva a las necesidades de información del sector privado.

3.3. Un episodio de incidencia de GRADE: evaluaciones de rendimiento escolar

3.3.1. El contexto político de la demanda

Este episodio se ubica entre los años 1998 y 2002, aunque cabe señalar que sus antecedentes se remontan al año 1987 y que la institución continúa siendo una de las líderes en el debate sobre políticas educativas en el Perú actual.

A continuación desarrollaremos brevemente el contexto político de la demanda. Las reformas educativas desde el 70 buscaron resolver el problema del acceso a la educación a través de la expansión de la infraestructura escolar pública, lo cual contribuyó a mejorar la cobertura escolar en el Perú. Por ejemplo, un estudio realizado por el Banco Mundial en 1999 señalaba que el Perú había logrado una de las tasas más altas de cobertura escolar en una muestra de 100 países, aunque tenía uno de los índices más bajos de inversión por estudiante (Banco Mundial, 1999). Según datos de la Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación (2006), el Perú tiene uno de los mayores niveles de cobertura de educación pre-escolar en la región, 97% de matrícula a nivel primaria y 87% de matrícula a nivel secundario. Para finales de los noventa la comunidad académica y algunas autoridades sectoriales reconocían que el problema de la educación pública en el Perú no era de cobertura, sino esencialmente de calidad, lo cual se veía reflejado en la débil formación de los docentes así como en los pobres resultados educativos logrados por los estudiantes. Por otro lado, la fragilidad institucional del Ministerio de Educación, generalmente susceptible a copamiento político por el partido de gobierno, ha sido un factor que ha dificultado el tratamiento del problema de calidad educativa en el Perú. Empero, la creciente participación de

organizaciones de la sociedad civil en el tema educativo desde la vuelta a la democracia en el 2001 ha constituido un cambio importante, lográndose instancias mixtas de concertación interesadas en el monitoreo de la calidad educativa, como el Consejo Nacional de la Educación o plataformas independientes como Foro Educativo.

Entonces, desde finales de los noventa la calidad y la inequidad de resultados educativos empezaron a posicionarse como los temas de fondo en materia de política educativa y, con ellos, se generó una creciente demanda desde el Ministerio de Educación, la comunidad de investigaciones educativas, las organizaciones de la sociedad civil y la prensa por mejorar los sistemas de evaluación de los resultados educativos en el Perú. En este aspecto se centra nuestro episodio, pues GRADE marcó un antes y después en este debate, logrando contribuciones muy importantes en términos de visibilidad pública e incidencia efectiva.

Si bien hasta finales de los noventa el contexto político de la demanda estaba principalmente centrado en los Ministerios de Educación y Economía, así como en los organismos de cooperación que financiaron las primeras evaluaciones de calidad del sector educación (Banco Mundial y BID), desde el 2002 empiezan a incluirse de manera más clara los gobiernos regionales como parte del proceso de descentralización educativa. Otros actores involucrados en el contexto político de la demanda por una mejor evaluación de los logros educativos son UNICEF, PNUD -especialmente desde el inicio de la publicación del índice de desarrollo humano peruano-, así como ONGs especializadas en niñez como Save the Children. Más recientemente, proyectos internacionales como Young Lives –estudio longitudinal sobre pobreza infantil- constituyeron también otro actor internacional de gran relevancia en la generación de demanda para una mejor evaluación de resultados educativos en el Perú.

3.3.2. La propuesta

Si bien el interés por el tema educativo en GRADE puede rastrearse hacia la segunda mitad de la década de los ochenta (1987), cuando la institución realizó estudios sobre la situación de la educación superior técnica y universitaria en el Perú, este episodio se centra en los aportes realizados desde 1998 al año 2002 en lo referido al sistema de evaluación de resultados educativos. Hacia 1998 se empieza a fortalecer el área de Educación de GRADE. En esta época la institución logra ganar vía licitación pública un importante contrato para asesorar a la Unidad de Medición de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación (UMC) en el proceso de establecer un Sistema Nacional de Evaluación del Rendimiento. Esta era la primera vez que el Ministerio de Educación contaba con un órgano asesor externo, lo cual fue iniciativa del Banco Mundial, institución que financió las actividades iniciales de la UMC.

Los aportes de los expertos de GRADE tuvieron un rol fundamental en la mejora de las pruebas temáticas administradas en noviembre de 1998. Estas pruebas tenían como objetivo determinar los niveles de logro de los estudiantes a nivel nacional y de diferentes estratos. Asimismo, los expertos GRADE colaboraron en el diseño de encuestas dirigidas a diferentes actores de la comunidad educativa (padres, docentes, alumnos, etc.) para identificar las variables que más afectarían el rendimiento escolar, así como en la capacitación del personal que aplicaría los instrumentos. La asesoría de GRADE abarcó tanto los niveles de primaria y secundaria.

La propuesta de mejora del sistema de evaluación promovida por GRADE resultó en una innovación muy importante en el año 2001, cuando por primera vez se realizó una evaluación nacional siguiendo un *modelo de criterios y no de pruebas normativas*, como había sido el caso en evaluaciones nacionales anteriores (1996, 1998). Este cambio fue trascendental en la historia de la evaluación educativa peruana. El modelo de pruebas normativas sólo permitía identificar de manera general a los grupos relativamente rezagados a nivel nacional y tenía un sesgo urbano,

mientras que el modelo de criterios permite identificar hasta qué punto los estudiantes lograban alcanzar las competencias establecidas en el currículo público, independientemente de su posición relativa a nivel nacional. Por ende, el modelo de criterios resultaba más adecuado para identificar problemas de calidad y de inequidad en resultados educativos, pudiendo ser adaptado a estudiantes de zonas rurales, indígenas o de frontera. Asimismo, el cambio de modelo de evaluación implicó una reformulación metodológica de las muestras, facilitando el modelo de criterios la inclusión de realidades escolares diversas: escuelas polidocentes y multigrado, de gestión estatal y no estatal, urbano-rural.

Las mejoras a nivel metodológico propuestas por GRADE durante el proceso arriba descrito se nutrieron de la rica trayectoria de investigación institucional sobre el tema educativo. Hacia finales de los noventa, se había realizado investigación sobre las políticas de evaluación y promoción de la calidad de la educación, el financiamiento de la educación, las instituciones y políticas de formación magisterial, los retornos sociales y privados a la educación, la eficiencia interna de la educación superior, los mercados de trabajo para los técnicos y profesionales y el impacto del ajuste estructural de inicios de los años 90 sobre la relación entre educación e ingresos (GRADE, 2007). En años más recientes, los investigadores del área también han incursionado en los temas de socialización escolar y formación en valores democráticos, oportunidades educativas de distintos grupos de la población, movilidad social y discriminación asociada a educación, mercado laboral para docentes, metodologías para evaluar rendimiento escolar y factores escolares asociados a este y el impacto de diversas políticas sectoriales y extrasectoriales en los resultados del sistema educativo. Asimismo, se han realizado investigaciones sobre la carrera pública magisterial y los incentivos al desempeño profesional de los docentes (GRADE, 2009).

El proceso de elaboración de la propuesta fue interdisciplinario, multi-sectorial y con una perspectiva global. Decimos que fue interdisciplinario porque confluyeron en el proceso investigadores formados en economía, sociología, psicología, lo cual enriqueció en análisis metodológico. El aspecto multi-sectorial deriva del hecho que la propuesta fue trabajada en intercambio con los profesionales de la UMC-Ministerio de Educación y redes de investigación. Finalmente, la perspectiva global se explica por el hecho que GRADE invitó a expertos extranjeros que les permitieran conocer los avances en cuanto a evaluación del rendimiento escolar en otros países, así como el intercambio con expertos del Banco Mundial y BID. Por otro lado, cabe señalar los fundamentos de la propuestas fueron discutidos en eventos públicos –académicos y de políticas-, así como presentados en publicaciones, artículos académicos, documentos de opinión y entrevistas periodísticas.

3.3.3. Las estrategias de incidencia

En este caso, la llegada a los tomadores de decisiones fue directa, en el rol de GRADE como asesor externo de la UMC-Ministerio de Educación, instancia con la que se ha logrado mantener un diálogo hasta la actualidad. Empero, esto no significó que la institución desarrolle acciones de incidencia indirecta, dadas principalmente por sus productos de investigación y el fomento de espacios de discusión académica sobre políticas educativas. Otro aspecto importante es la participación de investigadores GRADE a título personal en debates claves para la política educativa peruana, como por ejemplo la necesidad de que la Ley General de Educación incluya la mejora de la calidad educativa y la promoción de la igualdad de oportunidades, para lo cual se mantuvo un diálogo importante con el Congreso de la República, el Consejo Nacional de Educación y organizaciones de la sociedad civil como Foro Educativo. Finalmente, otro espacio indirecto para la diseminación de ideas vinculadas a la propuesta fueron las redes de investigación en la que participaron investigadores GRADE, como el proyecto “Investigación para una Mejor Educación”, el Grupo de Trabajo sobre Estándares y Evaluación de PREAL, de la Investigación Iberoamericana sobre Eficacia Escolar del Convenio Andrés Bello y del estudio Niños del Milenio-Young Lives.

3.3.4. Los impactos de la oferta

A través de este episodio, GRADE realizó contribuciones en las siguientes dimensiones del proceso decisorio:

- Definición de la agenda: la preocupación por la calidad y logros educativos fueron promovidas de manera importante –aunque no exclusiva- por los estudios realizados por GRADE.
- Diseño e implementación de la política: a través del tránsito del modelo normativo al modelo por criterios, lo cual implicó reformas metodológicas y conceptuales en el diseño del sistema nacional de evaluación de rendimiento escolar. GRADE acompañó el proceso de diseño de instrumentos para las evaluaciones de 1998 y 2001, así como contribuyó a formar a quienes aplicarían los instrumentos.
- Evaluación de la política: la calidad y consistencia de los resultados logrados por el sistema nacional de evaluación de rendimiento escolar han sido temas de investigación en GRADE, interés que ha ido más allá de la duración del contrato de asesoría con la UMC para continuar hasta la actualidad. Este no sólo ha sido un aporte clave para monitorear la implementación del sistema, sino para comunicar los principales resultados de las evaluaciones.

Entre los factores que favorecieron el impacto podemos listar los siguientes:

- Calidad de la propuesta, pues presentaba una innovación que permitía mejorar la calidad de las evaluaciones de rendimiento escolar, así como un acervo en cuanto a producción académica sobre calidad, logros e inequidades educativas.
- Estrategia de incidencia: Posicionamiento institucional como órgano asesor externo del principal tomador de decisiones en el proceso (UMC-MINEDU)
- Contexto político favorable a la mejora del sistema nacional de evaluación del rendimiento escolar.

Finalmente, este episodio contribuyó a fortalecer las capacidades de producción académica de la institución, pues permitió fortalecer la capacidad de diseño metodológico combinando dimensiones cualitativas y cuantitativas, así como el abordaje multidisciplinario al tema educativo. Por otro lado, esta experiencia permitió fortalecer el rol del área educativa dentro de la gobernanza interna de GRADE. Finalmente, esta experiencia exitosa de incidencia resultó en aprendizajes importantes para la institución, vinculados a preservar la independencia institucional en un contexto de colaboración directa con el Estado.

3.4. Un episodio de incidencia de CIES: elecciones 2006

3.4.1. El contexto político de la demanda

Este episodio de incidencia se ubica entre junio 2005 y mayo 2006, en la antesala de las últimas elecciones nacionales y regionales en el Perú. La coyuntura política en aquel entonces era delicada: la popularidad del saliente Presidente Toledo era baja, la gobernabilidad del país fue remecida por conflictos sociales desatados en las provincias y la campaña electoral en curso era altamente polarizada y con ciertos matices violentistas.

Si bien el gobierno democráticamente elegido de Toledo marcó el retorno a la democracia luego del gobierno autócrata de Fujimori, en el panorama político hacia mediados del 2000 podían claramente

identificarse dos problemas de larga data en el sistema político peruano: la poca legitimidad de la clase política y la crisis del sistema de partidos, marcada por la aparición de movimientos o partidos creados antes de las elecciones, sin mayor trayectoria, ideología o experiencia. Para el proceso electoral 2006, se presentaron 24 candidatos a la presidencia de la República, 2,827 para los 120 puestos en el Congreso Peruano y 5 en el Parlamento Andino (Data CIES, 2006).

En este contexto, era altamente predecible que el debate electoral se base en ataques y especulaciones que fomentaran la polarización, antes que en opciones de política basadas en evidencia y en espacios de diálogo plural. Las redes tecnocráticas vinculadas a los asociados CIES, así como tomadores de decisiones en el sector público y privado, temían que los avances logrados en materia económica y democracia pudieran ser truncados por un proceso electoral donde no quedaba claro cuáles eran las opciones de política propuestas por los diferentes partidos en contienda. Los retos de política a ser enfrentados por los aspirantes a las presidencias nacional y regionales estaban vinculados a mantener el crecimiento económico del país, lucha contra la pobreza y exclusión y fortalecimiento del proceso de descentralización iniciado en el 2002. Existía pues una ventana de oportunidad importante para mejorar el nivel del debate electoral, con la perspectiva que esto contribuya a un voto más informado por parte de la población. En este contexto nace el proyecto Elecciones 2006 en sus variantes nacional y regional, implementada en los departamentos de Arequipa, Piura y Cuzco.

Los actores involucrados en el contexto político de la demanda pueden ser agrupados de la siguiente manera: 1) nacionales: Acuerdo Nacional, comunidad de investigadores en temas de políticas económicas y sociales, líderes de opinión, periodistas, partidos políticos, organizaciones de la sociedad civil vinculadas a la gobernabilidad (Asociación Civil Transparencia, Instituto de Defensa Legal, Propuesta Ciudadana), autoridades electorales (JNE, ONPE) 2) internacionales, como la banca multilateral (BID, Banco Mundial) y agencias de cooperación como ACIDI-IDRC, PNUD, UNFPA, MESAGEN, NED.

3.4.2. La propuesta

La propuesta del CIES se centraba en promover un debate electoral centrado en temas clave de políticas públicas, con el propósito de elevar el nivel de la discusión electoral así como fortalecer la democracia. Esta apuesta fue influenciada por la marca de origen del CIES, reflejada en sus objetivos y misión institucional (marca de origen): producir investigación aplicada a políticas públicas y vincular a la academia con los políticos como una forma de influenciar la toma de decisiones sobre políticas públicas. La innovación detrás de esta propuesta estaba referida al tipo de intercambio que el CIES buscaba generar entre la comunidad académica, los actores políticos y la opinión pública, la cual puede ser resumido en el siguiente proceso:

Etapa 1: Producción de policy briefs para políticos

- Investigadores vinculados al CIES seleccionados por concurso elaboran policy briefs sectoriales que sean relevantes para alimentar los planes de gobierno partidarios, en lo cual se brinde tanto un diagnóstico del sector así como recomendaciones concretas y prácticas para la toma de decisiones. Los temas seleccionados fueron: Competitividad, Empleo, Educación, Programas Sociales, Reforma del Estado, Género, Desarrollo Rural, Regulación y Concesiones, Salud y Descentralización. Entre los autores se encontraban destacados expertos nacionales, ente ellos la actual ministra de Comercio Exterior y Turismo Mercedes Araoz (investigadora CIUP) y el ex Ministro de Trabajo Fernando Villarán (investigador SASE). Asimismo, participaron en este proceso instituciones asociadas al CIES (PUCP, GRADE, CIUP, DESCO, SASE), así como otras organizaciones de la sociedad civil (Foro Salud, Propuesta Ciudadana).

- Dichos policy briefs estaban diseñados para cumplir una triple función: 1) presentar un diagnóstico independiente sobre el sector, 2) presentar opciones de políticas basadas en evidencia, 3) presentar una hoja de ruta; es decir, medidas concretas que puedan ser implementadas durante los 100 primeros días de gobierno (corto plazo) y durante el mediano y largo plazo (a lo largo de los 5 años de mandato).

Etapa 2: Organización de espacios de intercambio con organizaciones de la sociedad civil y líderes de opinión

- Líderes de opinión y de organizaciones de sociedad civil en Lima y en las regiones seleccionadas se reúnen para discutir la agenda de políticas planteada por el CIES en intercambio con representantes de partidos políticos y académicos.

Etapa 3: Trabajo directo con partidos políticos

- Las comisiones de plan de gobierno de los partidos políticos principales de la contienda discuten las propuestas basadas en investigación con los mismos autores

Etapa 4: Trabajo con los medios de prensa

- Los periodistas locales cuentan con formatos traducidos de los documentos de política sectorial elaborado por expertos CIES, de manera que se facilita su uso en la producción de artículos, notas, entrevistas.

Etapa 5: Organización del debate electoral presidencial

- Candidatos finalistas a la presidencia nacional, así como a la presidencia regional en Cuzco, Arequipa y Piura, se reúnen para realizar un debate público basado en opciones de política. Este proceso resultó en la participación del CIES como coordinador y asesor técnico y metodológico del primer debate electoral programático en la historia del Perú (García vs. Humala), el cual fue televisado en vivo y en directo por señal abierta y en cable a nivel nacional.

La propuesta fue elaborada de manera colectiva, en la medida que buscó incorporar las sugerencias de los asociados del CIES, de otras organizaciones de la sociedad civil, así como responder a las necesidades de información de los partidos políticos de y los hombres de prensa. Las opciones de políticas fueron presentadas en el formato de policy brief sectorial, realizado a nivel nacional y en las regiones seleccionadas. Asimismo, se realizó un trabajo muy intensivo con los medios de comunicación y una estrategia de difusión viral, como detallaremos en la siguiente sección.

3.4.3. La estrategia de incidencia

La estrategia empleada por el CIES en el proyecto Elecciones 2006 fue principalmente directa, llegando a los mismos candidatos y a sus partidos políticos. Para ello se facilitaron espacios de intercambio y debate con los investigadores autores de los policy briefs, ya sea en el marco de eventos públicos o reuniones cerradas con los responsables políticos o de los planes de gobierno de los partidos. En general, el trabajo con las comisiones partidarias de plan de gobierno resultó menos complicado que el intercambio con los representantes de la comisión política. Esto se debe a que los miembros del primer grupo solían tener una mirada más a largo plazo y mayor interés por conocer las recomendaciones de política basadas en investigación independiente. Empero, también se emplearon estrategias indirectas, como el constante trabajo de capacitación con la prensa, así como la difusión de las propuestas CIES entre redes de la sociedad civil académicas y vinculadas a la vigilancia ciudadana.

Este proyecto contó con una estrategia de comunicaciones integral que incluía televisión, prensa escrita, radio (a través de spots) e internet. Lo que se buscaba en la estrategia de comunicación era

fomentar una cultura de decisiones informadas, llegando a audiencias diversas, desde los políticos a los electores. La presencia del proyecto en los medios de comunicación fue muy elevada. La estrategia de comunicación contemplaba la producción de un kit informativo para la prensa, donde se incluían los policy briefs, el resumen de los policy briefs, power points de las presentaciones de los expertos, datos y cifras más relevantes para cada sector, datos de contacto de expertos independientes, una lista sugerida de preguntas que los hombres de prensa podían realizar a los políticos en campaña, así como un mapeo de las promesas electorales hechas por los principales contrincantes. De esta manera, lo que se buscaba era que la prensa informe desde la evidencia y que contribuya a elevar el nivel del debate público electoral.

3.4.4. Los impactos de la oferta

Los impactos directos a nivel de la oferta estuvieron vinculados principalmente al proceso de definición de agendas. Los policy briefs producidos por el CIES tuvieron un alto impacto en los términos del debate electoral, tanto a nivel intercambio cara a cara como el mediático. En cuanto a impactos indirectos, podemos señalar que los contenidos de algunos policy briefs fueron efectivamente traducidos en políticas por parte del Partido Aprista Peruana, lo cual resulta evidente para el caso de los policy briefs sobre Competitividad (elaborado por la actual ministra de Comercio Exterior) y Políticas Sociales (elaborado por Enrique Vásquez).

Los factores que favorecieron el impacto de este episodio fueron:

- Contexto político, el cual brindó una ventana de oportunidad clara para la realización del proyecto
- Estrategia de incidencia, la cual fue diseñada desde inicios del proyecto, la cual buscó interacción directa entre los candidatos, académicos y cuerpo de prensa. Se capitalizó el carácter neutral del CIES, garantizado por la diversidad de opiniones dentro de la organización. Se realizaron innovaciones claves en la estrategia de comunicación, como por ejemplo la elaboración de un kit de prensa que no sea sólo informativo, sino que también brindara insumos concretos a los hombres y mujeres de prensa para hacer mejor su trabajo (contactos, datos, mapeo de las promesas electorales, preguntas posibles para candidatos)
- Innovación detrás de la propuesta: era la primera vez que la comunidad académica se involucraba en un proceso electoral de manera organizada y plural, así como que era la primera vez en la historia del Perú que se realizaba un debate electoral programático.

Esta experiencia contribuyó decididamente en el desarrollo de las capacidades institucionales de producción académica e incidencia. En cuanto al primer aspecto, fue el primer proyecto en la historia del CIES que realizaba policy briefs como formato de comunicación de resultados, adaptados a diferentes audiencias (políticos, técnicos, prensa). Por otro lado, esta experiencia permitió profesionalizar el diseño de procesos de incidencia y fortalecer el área de prensa dentro del CIES. La experiencia de este proyecto fue compartida con el Grupo Faro de Ecuador. En cuanto a las capacidades de gobernanza interna, si bien la experiencia permitió diversificar la cartera de donantes y crear oportunidades de participación para varios asociados del CIES dentro y fuera de Lima, tuvo un impacto mixto en algunos pocos pero significativos asociados que percibieron que la elevada exposición pública del CIES como marca podía llegar a competir con su propio posicionamiento institucional.

3.5. Conclusiones

El siguiente cuadro resume los factores contextuales, estratégicos y de contenido claves para el desarrollo de los episodios de incidencia explorados:

Tabla N° 17: Factores favorables a la incidencia

Factores favorables a la incidencia	Contextuales	Estratégicos	Contenido
DESCO	Sector vivienda vulnerable a cambios en el contexto político: fragilidad institucional, alta rotación de funcionarios	Focalización de estrategia de incidencia DESCO a nivel local-municipal para ganar presencia. Aprovechamiento de contactos institucionales-personales para difundir propuesta.	Innovador: noción de densificación habitacional propone una nueva mirada al crecimiento de la ciudad popular.
CIUP	Transparencia presupuestal se posiciona como prioridad técnica y política para el buen gobierno.	Aprovechamiento de contactos institucionales-personales para difundir propuesta. Posicionamiento de varios investigadores CIUP como asesores externos de sectores claves o como migrantes en la función pública Trabajo colaborativo valioso con prestigiosa organización de la sociedad civil no académica especializada en vigilancia ciudadana (Ciudadanos al Día)	Oportuno y relevante para tomadores de decisiones: con capacidad de respuesta a necesidades de información del sector público y con capacidad de formular propuestas viables y concretas. Innovador en cuanto a enfoque temático
GRADE	Mejora de la baja calidad de la educación pública peruana se posiciona como tema de alta preocupación ciudadana, convirtiéndose en prioridad política.	Posicionamiento estratégico de GRADE como órgano asesor externo del principal tomador de decisiones para la mejora de la medición de la calidad educativa (UMC-MINEDU)	Innovador: propone cambio en modelo de evaluación: del modelos normativo al modelo de criterios, lo cual facilita la evaluación de la calidad y logros educativos, así como permite identificar la persistencia de inequidades
CIES	Coyuntura electoral: polarización del debate, fragilidad del sistema de partidos y poca legitimidad de políticos	Trabajo directo con partidos políticos: candidatos presidenciales nacionales, candidatos para presidencia de los gobiernos regionales y candidatos al parlamento. Uso de formatos de evidencia traducidos para audiencias diversas, en especial la prensa.	Innovador: propone una nueva manera de vincular a la academia con los políticos con el fin de elevar el debate en el contexto electoral. Policy briefs oportunos y relevantes para tomadores de decisiones en los equipos de plan de gobierno partidarios. Estrategia de comunicación creativa y multinivel

Los episodios explorados nos muestran que el contexto político y los contenidos de la propuesta son factores clave que aumentan las probabilidades de éxito de los TT en el Perú. En cuanto al contexto político, vemos que los casos del CIES, GRADE, CIUP y DESCO evidencian cómo ventanas de oportunidad coyunturales pueden ser aprovechadas hábilmente por las instituciones para realizar procesos de incidencia exitosos. Por ejemplo, en el caso de DESCO se aprovechó la presencia de

personas cercanas en la gestión municipal o ministerial para promover la propuesta de densificación habitacional. En el caso del CIES, el proyecto Elecciones 2006 surgió como una rápida respuesta ante la necesidad de elevar el nivel del debate electoral. En el caso de GRADE, el interés del Sector Educación -promovido por el Banco Mundial- por contar con un órgano asesor externo fue aprovechado por la institución para introducir recomendaciones de política claves que derivaron en la mejora del sistema nacional de evaluación del rendimiento escolar. Finalmente, en el caso del CIUP la preocupación y el interés público sobre el presupuesto fue capitalizado como insumo para desarrollar una línea de investigación que emitió productos oportunos y relevantes para las necesidades de información de los tomadores de decisiones y las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en la vigilancia ciudadana de la gestión pública.

En cuanto a los contenidos, queda claro que son las propuestas innovadoras basadas en investigación de calidad las que tienen mayores probabilidades de éxito. El carácter innovador puede ser rastreado en las siguientes dimensiones: a) originalidad del proceso (caso CIES), b) sentido de oportunidad, entendida como la capacidad de respuesta a las preocupaciones políticas y ciudadanas desde la investigación (caso CIUP), c) identificación de contenidos claves basados en investigación para la mejora del proceso de toma de decisiones (caso GRADE) y d) consistencia de propuesta innovadora a través del tiempo (caso DESCO). Cabe señalar que los episodios empleados no se han desarrollado en situaciones de crisis en el sentido estricto del término, siendo el más cercano a una situación de crisis el episodio del CIES, al desarrollarse en una campaña electoral muy polarizada. Más bien, los episodios han surgido cuando se ha dado una sintonía entre la demanda de información del contexto político y la oferta de conocimiento de los TT.

Por otro lado, es interesante notar que la existencia de una estrategia de incidencia detallada ex ante no es un factor determinante para lograr el éxito en términos de influencia real en políticas. Empero el no contar con una estrategia de incidencia puede disminuir la visibilidad pública de la iniciativa, así como dificultar el aprovechamiento de ventanas de oportunidad. Esto es evidente en el caso del CIUP, donde se ha logrado una alta influencia en la definición de los términos del debate y el diseño de políticas específicas, pero sin que haya habido detrás un plan de incidencia definido por la institución a priori. Muy diferente en el caso de DESCO, donde los comienzos del programa urbano estuvieron marcados por una orientación a la incidencia o en el caso del CIES, donde el proyecto Elecciones 2006 contó con un plan de incidencia detallado desde sus orígenes. Por otro lado, si bien las estrategias directas de incidencia suelen priorizar los contactos cara-a-cara con tomadores de decisiones, es importante destacar que la prensa ha jugado en todos los casos un rol clave como puente entre investigadores y agentes políticos.

Finalmente, los casos revelan que la contribución más frecuente suele realizarse a nivel de agenda setting. La participación de expertos de los TT en espacios de discusiones sobre políticas como asesores o migrantes en la función pública han sido factores claves para aumentar la influencia de la institución en la definición de la orientación de las políticas.

En conclusión, sí es posible identificar un patrón nacional en cuanto a los factores que favorecen la incidencia en políticas públicas. Empero, esto no debe hacernos perder de vista el hecho que las marcas de origen institucional sí influyen en cómo cada TT gestiona dichos factores específicos a favor de sus agendas institucionales.

Tabla N° 18: Lecciones aprendidas

TT	Lecciones
	- Es importante que los TT aprendan a adaptar creativamente

DESCO	<p>sus estrategias de incidencia para que puedan operar en contextos de fragilidad institucional y de alta rotación de funcionarios</p> <ul style="list-style-type: none"> - La incidencia consume tiempo y recursos que deben ser considerados en la planificación institucional
CIUP	<ul style="list-style-type: none"> - La investigación aplicada debe en la medida de lo posible ofrecer soluciones viables a los tomadores de decisiones, antes que ofrecer sólo diagnósticos - No es necesario contar con una estrategia de incidencia ex ante para lograr resultados exitosos de influencia en políticas, pero sí es preciso tener claridad sobre los procesos de cambio en los cuales se quiere contribuir.
GRADE	<ul style="list-style-type: none"> - Es posible participar en la toma de decisiones sobre política pública sin comprometer la independencia institucional, siempre y cuando se distingan entre compromisos individuales e institucionales. - Es importante alimentar relaciones de mediano-largo plazo con instituciones públicas, que superen el cambio de funcionarios. - La calidad de las investigación es un insumo clave para un buen proceso de incidencia
CIES	<ul style="list-style-type: none"> - El diálogo programático entre el sector académico y el político es posible sin que los académicos pierdan independencia. - La pluralidad del CIES es garantía de su neutralidad, lo cual era clave para poder vincularse con diferentes actores del espectro político. - Contar con una estrategia de comunicación es clave para fortalecer el proceso de incidencia.

La gran lección que nos deja este informe es que existe la necesidad de investigar de manera más sistemática los procesos de incidencia en políticas públicas realizados por los TT peruanos. Este es un tipo de investigación infrecuente en el país que suele ser realizada de manera indirecta o buscando “buenas prácticas”, cuando resulta más bien necesario profundizar la comprensión sobre las dinámicas del “policy making” en el país y explorar también episodios de incidencia fallidos.

Bibliografía

- Alasino E (2008). Perú: ¿El reino de las ONG? Armonización de los donantes: Entre la eficacia y la democratización. Estudio de caso III. Madrid: FRIDE
- ALVARADO, Gina. “La investigación y las políticas públicas en un contexto electoral”. Economía y Sociedad 63, CIES, abril 2007
- BARLETTI, Bruno, CORREA, Norma, SOTOMARINO, Neride y Javier PORTOCARRERO. ¿Cómo mejorar la capacidad de gestión de los gobiernos regionales? Documento de trabajo elaborado para la Conferencia Anual de Empresarios – CADE 2007. IPAE, 2007.
- Barrantes R. et al (2004). La investigación económica y social en el Perú, 1999-2003 Balance y prioridades para el futuro. Lima: CIES.
- Barrantes R. et al (2008). La investigación económica y social en el Perú, 2004-2007 Balance y prioridades para el futuro. Lima: CIES.

- Basombrio C. (2005). Activistas e intelectuales de sociedad civil en la función pública en América Latina. Lima: IEP.
- BELTRÁN, Arlette y Hanny CUEVA. Evaluación Social de Proyectos para Países en Desarrollo. CIUP, 2007
- Braun M. et al. Lejos de "Thinktanklandia": los institutos de investigación de políticas en los países en desarrollo. Buenos Aires, CIPPEC.
- CASTRO, Mariano. "Aspectos jurídicos de la densificación en barriadas. Caso VES el Salvador". En: *Materiales para la promoción*. Documento de Trabajo. Lima: DESCO, 1991; HDM/ DESCO, Universidad Mayor de San Simón, Instituto de Investigaciones de Arquitectura-IIA. *Herramientas de análisis para la densificación habitacional*. Cochabamba, Bolivia: Memoria Editores, 2005.
- Centro de Investigación del la Universidad del Pacífico (2008). Folleto Institucional y Catálogo de Publicaciones. Lima: Universidad del Pacífico
- CIES. Documentos del proyecto elecciones 2006. Disponible en: <http://www.cies.org.pe/actividades/elecciones/peru-2006>
- Consorcio de Investigación Económica (1997). Programa de Investigaciones Mayo 1997 – Setiembre 1998, Lima: CIE.
- Consorcio de Investigación Económica y Social (2005). Memoria institucional 1999/2004, Lima: CIES.
- Dancourt O. et al (2004). Modelo de análisis de políticas macroeconómicas para la economía peruana. Lima: CIES.
- Escobal J. et al (2000). Balance de la Investigación Económica en el Perú. Lima: CIES
- Garcé, A (2008). Partidos políticos y Think Tanks en América Latina. Montevideo: Instituto de Ciencia Política, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República (no publicado)
- GRADE (2007). Investigación, políticas y desarrollo en el Perú. Lima: GRADE
- GRADE. Listado de publicaciones del Área de Educación. Disponible en: http://www.grade.org.pe/asp/brw_pub0.asp?campo=area&area=Educaci%F3n
- Kuramoto, J (2009). Agenda de Investigación para el Programa de Ciencia y Tecnología. Lima: Consorcio de Investigación Económica y Social.
- Mendizabal, E (2009). Think Tanks in Developing Countries: how important is visibility? Presentación en power point disponible en: <http://www.odi.org.uk/events/report.asp?id=443&title=global-go-think-tanks-works>
Londres: Overseas Development Institute
- Meyer S. et al, Apropriación con adjetivos Armonización de los donantes: Entre la eficacia y la democratización – Informe de síntesis, FRIDE, Madrid, Marzo 2008.
- Morón E. et al (2007). Los desafíos del policy making en el Perú: Actores, Instituciones y Reglas de juego. Lima: CIUP, Universidad del Pacífico.
- RIOFRÍO, Gustavo y Juan Tokeshi. "Más viviendas en el mismo terreno. Programa de Densificación de la Vivienda en VES el Salvador". En *Pobreza y Desarrollo*, Lima: DESCO-FIONG, 1998;
- RIOFRÍO, Gustavo y otros. *Las familias y el uso de la vivienda*. Lima: Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción. Viceministerio de Vivienda y Construcción. Dirección General de Vivienda y Construcción, 1998.
- Tanaka, M et al (2008) Think Tanks y partidos políticos en el Perú: baja densidad y redes informales. Lima: Instituto de Estudios Peruanos (no publicado)
- VASQUEZ, Enrique y Enrique MENDIZABAL. ¿Los niños... primero? El gasto público social focalizado en niños y niñas en el Perú: 1990 – 2000. CIUP, Save the Children, 2001.
- VASQUEZ, Enrique. Presupuesto público y gasto social: la urgencia del monitoreo y evaluación. CIUP, 2004.

- Yoshida M. et al (2005). Situación y tendencias de la Cooperación Internacional en el Perú 2004. Lima: APCI
- ZOLEZZI, Mario, Juan Tokeshi y Carlos Noriega (2005). *Densificación habitacional. Una propuesta de crecimiento para la ciudad popular*. Lima: DESCO. Programa Urbano, 2005.

Expertos consultados

- 1) Carlos Aramburú: Profesor principal, Pontificia Universidad Católica del Perú
- 2) Antonio Bardales, Abogado
- 3) Rossana Arauco, Dirección de Políticas y Programas, Agencia Peruana de Cooperación Internacional.
- 4) Willie Loredo, Especialista, Agencia Peruana de Cooperación Internacional.
- 5) María Amelia Trigoso, Especialista Social, Ministerio de Transportes y Comunicaciones
- 6) Waldo Mendoza, Jefe del Departamento de Economía, Pontificia Universidad Católica del Perú.

Entrevistas realizadas:

1. Alberto Rubina, Vice-presidente DESCO
2. Carlos Casas, Investigador CIUP
3. Carlos. E Aramburú, Profesor Principal PUCP
4. Cinthya Sanborn, Directora, CIUP
5. Eduardo Toche, Miembro del Consejo Directivo DESCO
6. Enrique Mendizabal, Research Fellow, ODI
7. Gerardo Castillo, Consultor en diversos TT peruanos
8. Iliana Carrasco, Oficial de Prensa CIES
9. Italo Quispe, Periodista
10. Javier Portocarrero, Director Ejecutivo CIES
11. Juana Kuramoto, Investigadora Senior GRADE
12. Lars Stojnic, especialista en política educativa, PUCP
13. María Amelia Trigoso, especialidad en incidencia, Ministerio de Transportes y Comunicaciones
14. Mario Zolezzi, Investigador Principal DESCO
15. Martín Benavides, Director Ejecutivo GRADE
16. Óscar Espinosa de Rivero, Director del Instituto de Ética y Política, UARM
17. Patricia Ames, Investigadora, Instituto de Estudios Peruanos
18. Ricardo Cuenca, Investigador, IEP
19. Sylvia Matos, consultora independiente

Cabe señalar que también hemos levantado información de 8 integrantes actuales y ex miembros del staff de los TT seleccionados -2 por cada caso-, pero por mutuo acuerdo se ha optado por mantener su identidad en reserva.

Anexo 1: Mapeo de Think Tanks en el Perú

Institución	Año de creación	Financiamiento	Tipo	Gobernanza	Amplitud de temas	Naturaleza de temas	Financiamiento-destino (1: institucional, 2: proyecto, 3: consultoría)	Financiamiento-origen (público/privado o/ internacional)	Alcance de agenda (local, nacional, internacional)
Asociación Servicios Educativos Rurales - SER	1980	Programas y proyectos, consultorías, publicaciones, programas de formación	ONG	Diversificada	Focalizado	Social, legal, ambiental	1,2,3	Privado, Internacional	Local y nacional
Centro Bartolomé de las Casas, Colegio Andino del Cuzco	1974	Proyectos, cursos de formación, fondos institucionales, publicaciones	ONG	Diversificada	Focalizado	Social, otros	1,2,3	Público, privado, internacional	Local y nacional
Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación-CEDEP	1977	Proyectos, consultorías, publicaciones, programas de formación, asesoría	ONG	Diversificada	Diversificado	Económico y Social	1,2,3	Privado, Público, Internacional	Local y nacional
Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo-DESCO	1965	Proyectos, publicaciones, consultorías, programas de formación, asesoría	ONG	Diversificada	Diversificado	Económico, Social y otros (política, defensa, medio ambiente)	1,2,3	Privado, público e internacional	Local y nacional

Centro de Investigaciones Sociológicas, Económicas, Políticas y Antropológicas (CISEPA), Pontificia Universidad Católica del Perú	1966	Financiamiento institucional básico de la universidad, proyectos de investigación llevados por los profesores, proyectos ejecutados para terceros	Académico, universitario	Diversificada	Diversificado	Económicos, Sociales, Políticos, Antropológicos, Culturales	1, 2	Privado e internacional	Local, nacional e internacional
Centro de la Mujer Peruana Flora Tristán	1979	Proyectos, consultorías, servicios de formación, publicaciones, asesoría	ONG	Diversificada	Diversificado	Social	1,2,3	Privado, Internacional, Público	Local y nacional
Centro Peruano de Estudios Sociales-CEPES	1976	Proyectos, consultorías, publicaciones, programas de formación, asesoría	ONG	Diversificada	Focalizado	Económico, Social y otros (agrario)	1,2,3	Privado, público e Internacional	Local y nacional
Ciudadanos al día	2002	Proyectos, consultorías, servicios de formación, publicaciones, asesoría	ONG	Diversificada	Focalizado	Social y otros (políticos, gestión y administración pública, descentralización)	1,2,3	Privado, público e internacional	Local y nacional
Consortio de Investigación Económica y Social - CIES	1989	Proyectos, consultorías, servicios de formación de capacidades, publicaciones, asesorías	ONG	Diversificada	Diversificado	Económico, social y otros	1,2,3	Privado, público e Internacional	Local, Nacional e Internacional

Escuela Superior de Administración de Negocios	1963	Contribuciones privadas, fondos institucionales, consultorías, proyectos, programas formativos	Académico, universitario	Único	Diversificado	Económico, social, otros (administración, negocios)	2,	Privado, Internacional, Público	Nacional e Internacional
Grupo de Análisis para el Desarrollo- GRADE	1980	Consultorías, publicaciones, proyectos, cuota de miembros, asesoría	ONG, centro de investigación	Diversificada	Diversificado	Económico, Social, otros (ambiental)	1,2,3	Privado, público e internacional	Nacional e Internacional
Instituto Apoyo - Grupo Apoyo	1977	Consultorías, asesoría, proyectos, publicaciones, base de datos, perfiles.	Empresa, no gremial, global	Diversificada	Diversificado	Económico, Social y otros (político, estudio de mercados)	1,	Privado y Público	Nacional e Internacional
Instituto Cuánto	1988	Consultorías, publicaciones, bases de datos, capacitación, asistencia técnica, perfiles	ONG, consultora	Diversificada	Focalizado	Económico y Social	1,2,3	Privado, público e internacional	Nacional
Instituto de Defensa Legal	1983	Programas y proyectos, consultorías, publicaciones, programas de formación, asesoría	ONG	Diversificada	Focalizado	Legal, Político y Social			

Instituto de Estudios Peruanos-IEP	1964	Consultorías, proyectos, cuotas de miembros, publicaciones, programas formativos	ONG, centro de investigación	Diversificada	Diversificado	Económico, Social y otros (política, historia)	1,2,3	Privado, público e internacional	Nacional
Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana	1979	Proyectos, fondos públicos, consultorías, publicaciones	Organismo autónomo de derecho público interno, académico	Diversificada	Focalizado	Sociales, económicos, otros (biológicos y medioambientales)	2,	Privado, público e internacional	Local, Nacional e Internacional
Instituto Libertad y Democracia -ILD	1979	Consultorías, asesorías, publicaciones, servicios de formación.	ONG, global	Diversificada	Focalizado	Económico, Social y otros (Legal)	1,2,3	Privado, Internacional, Público	Local, Nacional e Internacional
Instituto Peruano de Administración de Empresas-IPAE, Centro de Estudios Estratégicos	1998	Consultorías, investigaciones, proyectos, asesorías	Empresarial no gremial, académico	Único	Focalizado	Económico y otros (políticos)	1,2	Público y privado	Nacional e Internacional
Instituto Peruano de Economía -IPE	1994	Consultorías, aportes de empresas asociadas, asistencia técnica, publicaciones	Empresarial no gremial	Diversificada	Focalizado	Económico y otros	1,	Privado, público	Nacional e Internacional
Instituto Peruano de Economía Social de Mercado-IPESM	2001	Financiamiento partidario, contribuciones particulares	Partidaria	Diversificada	Focalizado	Económico, Social y otros (gestión pública)	1,2,	Privado	Local y nacional

Macroconsult S.A.	1985	Consultoría, publicaciones, investigaciones, asesoría técnica	Empresarial no gremial	Diversificada	Diversificado	Económico, Social, otros	1,	Privado, público,	Nacional e Internacional
Manuela Ramos	1978	Proyectos, consultorías, servicios de formación, publicaciones, asesoría	ONG	Diversificada	Diversificado	Social y otros (legal)	1,2,3	Privado, Internacional, Público	Local y nacional
Pontificia Universidad Católica del Perú - Departamento de Economía	1969	Financiamiento institucional de la universidad, proyectos de investigación, cursos especializados.	Académico, universitario	Único	Focalizado	Económico	2,	Privado e internacional	Nacional e internacional
Seguimiento, Análisis y Evaluación para el Desarrollo-SASE	1990	Consultorías, asesoría técnica, proyectos	ONG, consultora	Diversificada	Diversificado	Económico, social y otros (gestión pública)	1, 2, 3	Privado, público, internacional	Local y nacional
Universidad de San Martín de Porres, Instituto del Perú	2007	Financiamiento institucional, consultorías, contribuciones privadas, proyectos	Académico, universitario	Único	Diversificado	Económico y social	2,	Privado Internacional	Nacional

Universidad del Pacífico, Centro de Investigación	1972	Financiamiento institucional de la universidad, consultorías, asesoría, proyectos	Académico, universitario	Diversificada	Diversificado	Económico, Social y otros (medio ambiente)	2,	Privado, Internacional, Público	Nacional e Internacional
Universidad Peruana Cayetano Heredia, Facultad de Salud Pública y Administración	1993	Financiamiento institucional de la universidad, consultorías, proyectos	Académico, universitario	Único	Focalizado	Social	2,	Privado, público, internacional	Nacional

Anexo 2: Fichas institucionales

Ficha 1: Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO)

Capacidades	Desempeño HOY	Indicadores	Cambios T1-T2-T3	Causas
Producción académica				
Tipo de producción	BAJO	Cantidad, calidad y diversidad de producción académica.	T1 y T2: línea de publicaciones de alto nivel académico e impacto en comunidad CCSS. T3: clara tendencia a la tecnificación del contenido de las publicaciones, así como una notable reducción de su cantidad.	Crisis financiera institucional debilitó área de investigación Proyectos específicos no permiten que se presupueste investigación. Lo realizado ha sido principalmente camuflado dentro de los presupuestos.
Formato	MEDIO	Libros, revistas, artículos, difusión virtual, pero no publican en journals ni tienen policy briefs. Las lecciones aprendidas desde la implementación de proyectos son más frecuentes que las recomendaciones de políticas.	T1 y T2: se podía cubrir el tiempo del staff investigador para asegurar producción frecuente en formatos diversos. T3: staff se dedica más a la gestión y a la administración. El número de formatos se ha reducido, pero se ha logrado mantener continuidad.	Investigadores realizan doble jornada: su tiempo en la oficina se va a la gestión de proyectos, quedando la investigación y reflexión más académica como actividades para ser desarrolladas en el tiempo libre
Cocina de investigación	MEDIO	Incluye investigación económica y social, métodos participativos, alta presencia de trabajo de campo. Articulación activa con actores no académicos (organizaciones de base). Débil articulación con sector privado y poca con gobierno central actual	T1: relación fuerte con el gobierno central T2: relación fuerte con el gobierno municipal de Lima T3: relación fuerte a nivel de gobiernos locales y municipios en la regiones donde trabaja DESCO	Afinidad ideológica con partido de gobierno Grado de apertura del gobierno hacia la sociedad civil.
Incidencia política				
Tipo de estrategia	MEDIO	Busca ser directa e indirecta, pero ha perdido capacidad de llegada a actores claves del gobierno central. Mayor capacidad de llegada en gobiernos regionales y locales.	Siempre se consideró estrategia mixta desde abajo y desde arriba	Relación del gobierno actual con ciertas organizaciones de la sociedad civil es tensa. Mismatch con demanda del Estado por evidencia tecnocrática y económica
Destinatarios	MEDIO	Tomadores de decisiones a niveles regionales y locales, sociedad civil no	T1: Se dirigía a gobierno nacional e incluía a actores como sindicatos y cooperativas	Pérdida de relevancia y representatividad de sindicatos y cooperativas.

		académica, redes, prensa, organizaciones de base	T3: Se dirige principalmente a gobiernos locales y a otros actores de la sociedad civil. Ha perdido llegada con el gobierno central	Diversificación de la sociedad civil complejiza labor de incidencia
Canales preferidos	MEDIO	Directo, vía contactos personales Indirectos: medios, foros, plataformas.	T1: enfoque nacional T3: activa participación en redes transnacionales relevantes para su trabajo	Proceso de globalización y diversificación de la sociedad civil
Gobernanza interna				
Elección directivos	ALTO	Asamblea elige a comité directivo y director. Participan trabajadores y ex trabajadores	Tuvo un esquema participativo de gobierno desde su fundación	Marca de origen de DESCO facilitó gobernanza democrática
Financiamiento	MEDIO	Diversificado, pero con dependencia a proyectos específicos que limitan agenda de investigación y atomizan labor institucional	T1: se contaban con fondos institucionales T3: proyectos específicos y consultorías fragmentan producción	Cambios en las prioridades de las agencias de cooperación. Mayor presencia de cooperación descentralizada bilateral o multilateral con demandas particulares
Reclutamiento de staff	MEDIO	Bajos salarios dificultan retención de talentos. Por redes y a dedo, aunque se aspira a ser meritocrático. Alto nivel de rotación de personal joven capacitado por la institución.	T1: baja rotación de personal, alto nivel de cohesión ideológica, condiciones salariales competitivas T3: alta rotación de personal, afinidad ideológica ya no es suficiente para retener al personal, reducción de salarios	Bajos salarios limitan capacidad de retener a personal joven clave para renovación de cuadros
Evaluación interna	MEDIO	Mecanismos formales para la implementación de proyectos y programas. Se cuenta con mecanismos para medir performance de equipos. Sin embargo, existen retos para medir la incidencia lograda	Desde T2, se cuenta con unidad de planificación y desarrollo estratégico que ha ido profesionalizando los procesos de evaluación interna.	Demandas de donantes por mejorar procesos de evaluación para demostrar transparencia y mostrar resultados mesurables para demostrar eficacia - Gestión por Resultados

Ficha 2: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP)

Capacidades	Desempeño HOY	Indicadores	Cambios T1-T2-T3	Causas
Producción académica				

Tipo de producción	ALTO	Agenda de investigación independiente + consultorías relevantes. Alta calidad y con capacidad de respuesta	T1: sólo temas económicos T3: agenda diversificada, incluyendo temas sociales, institucionales y ambientales	1. Diversificación de staff 2. Capacidad de respuesta a demandas de información del sector público y del sector privado
Formato	MEDIO	Sello editorial de prestigio. Libros, working documents, papers, artículos de journals y revista institucional. Investigaciones incluyen recomendaciones – implicancias de política. No tiene el formato de policy briefs institucionalizados.	T1: publicaciones académicas convencionales T3: la mayoría de publicaciones incluyen recomendaciones o implicancias de política	1. Interés institucional de la universidad por fortalecer su posicionamiento público. 2. Proceso de institucionalización del CIUP como centro de investigación aplicado 3. Aprendizajes de investigadores migrantes a la función pública
Cocina de investigación	ALTO	Alta interacción con funcionarios claves de sector público, sector empresarial y sociedad civil tecnocrática vinculada al tema. Trabajan con redes nacionales e internacionales.	T1: institución academicista, a pesar de visión original orientada a la propuesta T3: institución de investigación aplicada	1. Proceso de institucionalización del CIUP como centro de investigación 2. Migración de investigadores a gestión pública ha ayudado a comprender mejor la realidad y demandas del aparato público
Incidencia política				
Tipo de estrategia	ALTO	Directa e indirecta. Llegada con policy makers de alto nivel. Varios investigadores migrantes a gestión pública.	T1: no existía una estrategia T3: cuenta con estrategia institucional como parte de la universidad. Mayor y mejor uso de los medios de comunicación, posicionamiento del CIUP como fuente de información confiable	1. Interés por mejorar la difusión de sus resultados de investigación 2. Estrategia de marketing universitario promueve al CIUP como actor activo en el debate sobre políticas públicas
Destinatarios	MEDIO	Tomadores de decisiones en sector público y privado. Comunidad académica. Sociedad en general. Relación inicial, pero creciente, con sociedad civil no académica. Buena vinculación con los medios de comunicación.	T1: desde sus orígenes incluye a tomadores de decisiones como destinatarios, tanto del sector público como privado. Asimismo, considerada a la comunidad académica y a la sociedad en general por su carácter de centro universitario T3: aparece un creciente interés por incluir a la sociedad civil no académica como destinatarios	Presencia de investigadores especializados en temas de sociedad civil. Staff de investigadores más interesados por tender puentes con prestigiosas OSC para complementar proyectos de investigación CIUP recibe el apoyo de la Oficina de Marketing

				Universitario para su relación con los medios de comunicación.
Canales preferidos	ALTO	Cara a cara con tomadores de decisiones, estrategia proactiva -para difundir resultados o vender ideas- y reactiva -en respuesta a pedidos-. Foros académicos y de policy nacionales e internacionales. Medios de Comunicación	T1: la relación entre los investigadores y la prensa era más bien personal T2: la relación entre los investigadores y la prensa empieza a ser promovida por la oficina de marketing universitario. T3: la red de egresados dentro y fuera del Perú se constituye como un canal clave de incidencia	Inclusión del CIUP como actor clave de la estrategia de marketing de la universidad. Ciclo de vida de los egresados ha colocado a una proporción importante de estos en puestos claves. Interés institucional por retener el talento formado en las aulas de la Universidad del Pacífico.
Gobernanza interna				
Elección directivos	ALTO	Elecciones generales, participan investigadores afiliados, consejo directivo y presidencia	No se reportan cambios significativos	El rectorado y el consejo directivo del CIUP nombran a director
Financiamiento	ALTO	Diversidad de fuentes globales y locales. Aporte de universidad da sostenibilidad e independencia. Fundraising institucional y personal (búsqueda de proyectos por investigadores).	T1: financiamiento institucional de la universidad sector privado T3: portafolio altamente diversificado.	Prestigio y reconocimiento del centro en distintas esferas facilitó la llegada de oportunidades que han complementado el financiamiento institucional de la universidad.
Reclutamiento de staff	MEDIO	Se reclutan a estudiantes, quienes pueden hacer carrera (fortalecimiento de capacidades) y expertos de fuera para proyectos específicos. Se busca meritocracia, aunque convocatorias son manejadas por redes cerradas. Poca rotación en plazas de investigador principal o asociados.	T1: se establece que el staff provenga del cuerpo docente T3: se institucionaliza la participación de alumnos en las actividades del CIUP como parte de su formación	Los alumnos y egresados de la universidad constituyen la principal fuente de staff del CIUP, pues la institución busca retener el talento formado in house.
Evaluación interna	ALTO	Cuenta con sistema de evaluación regular y	T1: no se contaba con un sistema de evaluación	

		rigurosa del staff.	estándar para los miembros del CIUP T3: se implementa sistema con criterios claros y que reconoce recompensas	La categoría de investigador principal no es vitalicia, sino que debe ser renovada cada cierto tiempo, lo cual induce a la competitividad.
--	--	---------------------	--	--

Ficha 3: Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE)

Capacidades	Desempeño HOY	Indicadores	Cambios T1-T2-T3	Causas
Producción académica				
Tipo de producción	ALTO	Líneas de investigación institucionales definidas independientemente. Se procura que consultorías alimenten dichas líneas. Investigación aplicada orientada a políticas públicas de alta calidad reconocida tanto en la esfera académica como en la tecnocrática.	T1: Mayor análisis de largo plazo en temas tecnológicos, económicos y productivos. T2: Mayor análisis de corto plazo en coyuntura económica. T3: Agenda incluye perspectivas de corto, mediano y largo plazo, aunque predominan los primeros dos. Incluye temas económicos y sociales.	T1-T2: 1. Salida de fundadores 2. Irrupción de crisis económica demanda compresión del corto plazo. T2-T3: 1. Maximización de oportunidades de financiamiento. 2. Reclutamiento de perfiles con intereses sectoriales sociales (educación, salud, programas sociales) 3. Demanda pública y privada liderada por consultorías.
Formato	MEDIO	Sello editorial reconocido. Libros, working papers, informes de consultorías y publicación en journals. Boletín institucional "Análisis y Propuestas". No tienen institucionalizado formato de policy briefs, pero los realizan en la práctica según demanda. Investigaciones incluyen implicancias o recomendaciones de política.	T1: eventos abiertos y cerrados, documentos de trabajo. T2: institucionalización de línea editorial, 1985 T3: creación de boletín institucional, uso mejorado del Internet (digitalización de textos varios, mejora del diseño)	T1-T2: 1. Proceso de institucionalización de GRADE como centro de investigación aplicado T2-T3: 1. Necesidad de mejorar la llegada a espacios no académicos con formatos específicos
Cocina de investigación		Participación en redes y foros diversos a nivel nacional e internacional, cuentan con Consejo Consultivo Internacional, tendencia capacidad de interlocución con el	T1 y T2: principalmente económica. T3: mayor interdisciplinariedad, uso	T1-T2: 1. Cambio generacional 2. Staff de investigación formado en economía

	MEDIO	sector público y privado, poca interacción con sociedad civil no académica.	de métodos mixtos.	T3: 1. Requerimientos de la demanda externa 2. Crecimiento y diversificación de staff
Incidencia política				
Tipo de estrategia	MEDIO	Mixta: directa e indirecta, según el tema y cuidando independencia institucional. Presencia importante en redes informales de influencia. Cautelosos en su relación con los medios.	T1: directa e indirecta, pero con pocos actores T3: directa e indirecta, con ampliación de actores.	1. Demanda de cooperantes 2. Requerimiento de proyectos de investigación-acción y de consultorías.
Destinatarios	MEDIO	Mixtos: comunidad académica, decisores, medios cuando lo estiman necesario	T1: círculos especializados en gobierno y sector privado. T2: creciente interés por participar en opinión pública, sin chocar con independencia institucional. T3: interlocutores globales, diálogo con sociedad civil no académica es limitado.	3. Resistencias al interno de la institución por un enfoque más orientado a la incidencia que pueda comprometer la independencia institucional y la calidad de la investigación. 4. Evolución en la comprensión sobre el rol de los medios de comunicación en los procesos de incidencia.
Canales preferidos	ALTO	Contactos personales, redes de confianza, comunidades epistémicas, mass media dosificada, reuniones con policy makers, eventos académicos nacionales y globales, seminarios de políticas.	T1 y T2: seminarios, reuniones y eventos abiertos y cerrados T3: mayor interacción con tecnócratas, aunque hay algunas resistencias a la relación con políticos, participación en redes académicas globales, mejora de página web	
Gobernanza interna				
Elección directivos	ALTO	Investigadores principales y asociados eligen a comité ejecutivo (director ejecutivo, de investigaciones y vocal). Cuenta con comité de asesores internacional.	T1: grupo fundador dirige la institución T3: dirigentes elegidos por méritos y interés en el cargo.	Los fundadores de GRADE no buscaron perennizarse en el poder y fomentaron la renovación generacional.
Financiamiento	ALTO	Fuentes diversificadas de origen y destino, recursos locales y globales, reciben más pedidos de consultorías de los que pueden atender, pero no cuentan con fondo institucional propio.	T1: financiamiento principal de ACIDI-IDRC T3: alta diversificación de fuentes, importante presencia del Estado y de la cooperación internacional como contratantes.	Falta de fondos institucionales promovió diversificación de fuentes, especialmente hacia consultorías y proyectos específicos de investigación-acción.

Reclutamiento de staff	MEDIO	L Mayor frecuencia de contrataciones a dedo, convocatorias abiertas son muy infrecuentes. Se privilegia el ascenso de los mejores asistentes, pero tasa de renovación es baja. Bajo nivel salarial para asistentes y largo proceso de “pago de piso”	T1: constitución de equipos de investigación, principalmente económicos. T3: crecimiento del staff, diversidad disciplinaria, política de retención del talento para asistentes destacados	1. Política institucional para retener al talento, pero limitada por pocos espacios para el ascenso. 2. Bajo nivel remunerativo para asistentes y practicantes. 3. Contrataciones a dedo buscan ser meritocráticas, aunque son poco inclusivas
Evaluación interna	MEDIO	Mecanismos formales para monitorear la calidad de la investigación, performance administrativo-financiera y desempeño de staff. Reto pendiente: evaluación de la incidencia	El crecimiento de la institución ha motivado la formalización de sistemas evaluación. Se presta especial cuidado a la calidad de la investigación y se fomenta una política competitiva en el personal.	1. Necesidad de mantener presencia y prestigio institucional. 2. Fortalecer imagen de transparencia frente a donantes y clientes.

Ficha 4: Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES)

Capacidades	Desempeño HOY	Indicadores	Cambios T1-T2-T3	Causas
Producción académica				
Tipo de producción	MEDIO	Relevancia de la producción para las políticas públicas, pero existe una brecha de calidad entre asociados.	T1: agenda de investigación economicista y academicista T3: agenda de investigación multidisciplinaria y más orientada a la demanda de tomadores de decisiones	-Influencia de donantes canadienses - Re-definición de misión y estrategia del CIES
Formato	MEDIO	Libros, artículos, sello editorial propio, boletines virtuales y web renovada. No tiene institucionalizado el formato de policy briefs. Todas las investigaciones incluyen recomendaciones.	T1: formatos tradicionales T3: uso más activos de web y experiencia con formatos traducidos para audiencias específicas (prensa)	- Necesidad de llegar a audiencias no académicas para aumentar incidencia
Cocina de investigación		Participativo para diseñar agendas de	T1: el investigador y sus	- Mandato de incidencia del

	MEDIO	investigación, pero terciariza producción por mandato institucional	pares principalmente T3: en diálogo con sector público y otros actores relevantes para estrategia de incidencia	consorcio ha influido en orientación de cocina progresivamente.
Incidencia política				
Tipo de estrategia	ALTO	Directa e indirecta. Posicionado como fuente confiable de información plural, constantemente consultado por medios. Incluye trato con políticos y tecnócratas. Acercamiento a sector privado como demandante de información. Articulación a redes de sociedad civil locales y globales.	T1: modelo lineal T3: modelo con retroalimentación	- Aumentar visibilidad y relevancia pública del CIES
Destinatarios	ALTO	Tomadores de decisión de nivel alto y medio a nivel de gobierno central y regionales. Estrecha relación con la prensa.	T1: principalmente academia T3: policy makers, políticos, prensa, sociedad civil y academia	- Aumentar visibilidad y relevancia pública del CIES
Canales preferidos	ALTO	Directos e indirectos. Estrategia altamente proactiva. Reuniones cerradas y abiertas. Eventos y seminarios constantes. Medios como aliados y como beneficiarios.	T1: seminarios academicistas T3: eventos públicos, formatos periodísticos, conferencias de prensa, contactos institucionales	- Cambio de visión: el investigador debe llegar al tomador de decisión y no viceversa
Gobernanza interna				
Elección directivos	ALTO	Mecanismos de selección están formalmente establecidos y son democráticos	T1: consejo de coordinación T3: gobernanza multinivel: asamblea y consejo directivo multi-institucional	- Resultado de tránsito de CIE a CIES
Financiamiento	MEDIO	Si bien cuenta con una estrategia altamente diversificada en cuanto a origen y destino, el concurso anual CIES depende del fondo institucional ACDI-IDRC	T1: única fuente ACDI-IDRC T3: diversificación de fondos y promoción de creación de fondo público de investigación aplicada.	- Búsqueda de sostenibilidad institucional
Reclutamiento de staff	MEDIO	A dedo y por redes, aunque busca favorecerse la meritocracia.	T1: sólo se contaba con coordinación pequeña T3: existe oficina ejecutiva que cumple tareas programáticas y administrativas.	- Resultado de consolidación del CIES como institución nacional

Evaluación interna	MEDIO	Cuenta con evaluaciones externas e internas en aspectos de investigación, administrativos / financieros. Necesidad por mejorar evaluación de incidencia.	T1: evaluación se hacía considerando investigaciones T3: evaluación incluye investigación, incidencia, desarrollo de capacidades y desarrollo institucional, aunque es necesario mejorar la evaluación de la incidencia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer la transparencia institucional ante donantes y socios. 2. Contar con información para mejorar la gestión del CIES