

**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 Ecuador**

Preparado por:

Grace Jaramillo

Asistente de investigación:

María Paz Jervis

Quito-Ecuador, junio de 2009

Contenidos

I.	Descripción y caracterización del universo de los Think Thanks	3
	1.1 Introducción	3
	1.2 Descripción de la oferta	5
	1.3 Descripción de la demanda	9
II.	Desempeño y estrategias de cuatro TT en Ecuador: las experiencias de CORDES, CEDIME, GRUPO FARO y IEEP	13
	2.1 El caso de CORDES	14
	2.2 El caso de CEDIME	21
	2.3 El caso de GRUPO FARO	26
	2.4 El caso de IEEP	30
	2.5 Tensiones y Desafíos	34
	2.6 Conclusiones	36
III.	Descripción de cuatro episodios de incidencia de TT en Ecuador	38
	3.1 Un episodio de incidencia de CORDES	38
	3.2 Un episodio de incidencia del CEDIME	41
	3.3 Un episodio de incidencia del GRUPO FARO	44
	3.4 Un episodio de incidencia del IEEP	47
IV.	Conclusiones generales	49
	Bibliografía	53
	Anexos:	
	Anexo 1: Mapeo de TT en Ecuador	54
	Anexo 2: Fichas Institucionales	55

I Descripción y caracterización del Universo de Think Tanks

1.1. Introducción

El escenario ecuatoriano presenta un panorama particularmente difuso de lo que es un Think Tanks (TT, en adelante). Incluso entre organizaciones que encajan perfectamente en las definiciones establecidas por Uña o Stone (Uña, 2006; Stone, 2004), existen organizaciones importantes en el Ecuador que hacen investigación, advocacy y promueven activamente nuevos temas de política pública que no se sienten como tales. Dicho de otra manera, crearon y desarrollaron una organización con el objetivo de construir conocimiento sobre temas específicos, ponerlo a disposición de la sociedad y del Estado e incluso participar en temas de incidencia de políticas públicas, pero nunca se pensaron a sí mismas como TT.

La historia de los TT en Ecuador se remonta a los años 80 cuando el país había inaugurado un nuevo período democrático después de una década de dictaduras. En 1978, a inicios de la primera dictadura, aparece el primer TT como tal: el Centro de Estudios de Planificación y Estudios (CEPLAES), producto de una asociación de académicos y pensadores de izquierda ecuatorianos y extranjeros exiliados por las dictaduras del Cono Sur, cuyos objetivos eran precisamente hacer investigación social y económica que ayudara a la toma de decisiones y a formular políticas públicas a partir de la realidad social investigada.

Posteriormente, en 1981, aparece el Centro para el Desarrollo y la Investigación sobre Movimientos Sociales del Ecuador (CEDIME). Su objetivo fundamental era recuperar la historia de los movimientos sociales, especialmente el indígena y a partir de eso, establecer dinámicas de fortalecimiento, organización y capacitación para que mejore su capacidad de incidencia en el debate nacional.

En la misma década, aparece la Corporación de Estudios para el Desarrollo (CORDES), fundada por el doctor Oswaldo Hurtado Larrea, apenas meses después de que terminara su período como Presidente de la República, en 1984. Este centro fue el primero en ser pensado específicamente como un TT. Es decir, un centro que a partir de la investigación económica, política y social promueva líneas de política pública, inserte ideas en la opinión pública y genere influencia. Su línea fue siempre claramente liberal, cercana aunque independiente de la línea demócrata-cristiana de su fundador.

La década de los 80 fue particularmente propicia para la aparición de estos centros de pensamiento, en un contexto en el que la crisis de la deuda, los bajos precios del petróleo y las políticas de ajuste del primer Consenso de Washington obligaron a los estados a dejar de lado la planificación, a retirar fondos de universidades y centros públicos cuya función era la investigación. Las específicas necesidades de investigación y diseño de políticas fueron subcontratadas o simplemente absueltas por asesoría internacional externa, que a su vez financiaba las actividades de estos TT, pero sobre todo de organizaciones no gubernamentales. El eje central de acción giró alrededor de las ONGs, más que alrededor de TT. Pues a diferencia de estos últimos, las ONGs permitían además la posibilidad de captar más recursos vía proyectos de desarrollo e implementación, ya no sólo de investigación y propuestas de política pública (Arcos y Palomeque, 1997). La irrupción abrumadora de ONGs, cuyo fin principalmente era el de desarrollo e implementación de proyectos de desarrollo in situ, poco a poco palideció

la fortaleza y la necesidad de TT en el escenario nacional. Es decir, algunos centros que tenían el perfil de un TT se convirtieron en ONGs implementadoras de proyectos de desarrollo, aunque tenían una visión independiente de partidos políticos, una estructura diversificada y posibilidades de crecimiento; por otra parte, florecieron bajo el formato de ONG, fundaciones de grupos empresariales cuyo único fin era generar una imagen de responsabilidad social empresarial y hacer advocacy frente al gobierno, en beneficio de intereses empresariales. Algo que no había pasado en los 80. Carlos Arcos y Edison Palomeque hicieron tal vez el único estudio académico sobre la historia de las ONG en el Ecuador en 1997, tomando en cuenta los diferentes perfiles que podrían incluirse bajo esa categoría y también discutiendo la capacidad política o por lo menos su capacidad de influencia en la propuesta de políticas públicas que algunas organizaciones y centros de investigación habían desarrollado en diferentes períodos de la segunda mitad del siglo XX.

Arcos y Palomeque coinciden en que las organizaciones que se formaron a finales de los 70 y principios de los 80 fueron las que tuvieron un fuerte liderazgo en materia de investigación, aunque no todas quisieron caminar el sendero hacia la propuesta o el liderazgo en políticas públicas y muy pocas se animaron a hacer advocacy directamente.

En todo caso, es claro que la mayoría de centros que hasta los 80 tenían un perfil definido como TT se perdieron en el mundo de los proyectos de desarrollo y se asimilaron a la ola de ONGs que irrumpía en el país. Según el estudio realizado por Arcos y Palomeque, de 199 ONGs registradas hasta 1989, pasaron a ser 584 en 1997 (Arcos y Palomeque, 1997). Los pocos TT propiamente dichos, es decir que encajan en la definición de Stone, que sobrevivieron a la ola de las ONGs y además pudieron diversificar sus fuentes de financiamiento y mantener su mandato inicial fueron pocos: CEPLAES, CEDIME y CORDES.

Sin embargo, después del 2000 se formaron nuevos TT con personalidad definida, gran presencia en el escenario nacional y con un estilo organizativo mucho más apegado a patrones internacionales establecidos. El ostracismo había terminado y la imitación de experiencias de TT de países desarrollados, vía estudios de posgrado o vía redes internacionales de influencia había tenido su efecto.

Como tendencia general, podemos decir que en el caso ecuatoriano hubo dos momentos de conformación de TT. El primero, en los primeros años del regreso a la democracia y el fin de las dictaduras, cuando la conformación del Estado estaba en ciernes, y un segundo momento después del 2000. La irrupción de financiamiento internacional para diseño e implementación de proyectos de desarrollo en los 90 generaron un ambiente propicio para la conformación de ONGs más que para el desarrollo de TT de investigación y advocacy. No obstante, los TT del primer período mantuvieron su objetivo de investigación, capacidad de propuestas de política pública e incidencia, a pesar de la presión existente desde la demanda, tanto de organismos del Estado como de la cooperación internacional. Después del 2000, una nueva generación de TT aparece en el Ecuador, mucho más ligada con otros centros latinoamericanos e internacionales de pensamiento, con estructuras mucho más flexibles y liderazgos diversificados, muy en línea con los TT estadounidenses.

1.2. Descripción de la oferta

Variable 1: Orígenes.

A efectos del presente trabajo, se utilizará la tipología propuesta por Stone (2005), que hace referencia a la importancia de la “marca de origen” y sugiere una clasificación para los Think Tanks (TT) en grupos empresariales, Organizaciones No Gubernamentales (ONG), sindicatos, entidades académicas universitarias, partidos políticos y gobiernos. Para el caso ecuatoriano preliminarmente se han identificado quince entidades y los principales resultados muestran que:

- La mayoría de TT han sido creados por una mezcla de organizaciones no gubernamentales con líneas político-ideológicas claras, no necesariamente partidistas.
- Los TT partidarios son casi inexistentes. Una de las razones más importantes es que la estructura de partidos políticos en el Ecuador ha sido históricamente inestable, solamente ligada a la figura de un caudillo del que dependían casi todas las decisiones. Partidos más estructurados como la Izquierda Democrática y la Unión Demócrata Cristiana estaban asociados a filiales internacionales, en el primer caso la Internacional Socialista (Socialdemocracia Internacional) y en el segundo caso a la Democracia Cristiana Internacional.
- La mayoría de TT está directamente vinculado al mundo de las ONG. Muy pocos se crearon con un claro perfil de TT y los pocos que así se conciben sobrevivieron el paso del tiempo. Algunos, sin embargo, perdieron sus motivaciones iniciales y se convirtieron en organizaciones implementadoras y ejecutoras de proyectos de desarrollo.
- En el caso de los TT vinculados al mundo de las ONG, la mayoría desarrolla actividades de advocacy sin investigación académica, unas pocas hacen sólo investigación pero sin pretensiones de hacer propuesta de políticas y peor aún advocacy. Se trata de TT promovidos por académicos para realizar investigación en ciencias sociales, aunque sin fines de incidencia. Para fines de este estudio sólo hemos tomado en cuenta las TT que hacen investigación e incidencia.
- Cabe notar que los TT asociados a centros académicos han sido muy pocos. Y cuando han existido, estos han desaparecido muy rápidamente. Existe uno específicamente ligado a mejorar la educación, se llama Contrato Social por la Educación y está conformado básicamente por académicos que –mediante investigación y lobby político- quieren incentivar reformas en el sector educativo en todos los niveles.
- Los TT con vinculaciones partidistas internacionales son el ILDIS, que es un centro de la fundación alemana Friedrich Ebert. CORDES puede entrar en esta categoría, ya que una parte de su financiamiento proviene de la fundación alemana Konrad Adenauer. Sin embargo, la KAS no tiene ninguna participación ni en el Directorio ni en la definición de políticas internas, como en el caso de ILDIS. Estos TT de tradición partidista tuvieron una fuerte influencia europea.

Tabla N° 1 Ecuador: Origen¹

Origen	Número
Académicas	2
Empresariales	2
ONGs	7
Partidarias	2
Otros	2
Total	15

Variable 2: Agenda de investigación

En términos de las áreas temáticas, la clasificación que utilizamos separa principalmente los temas de economía (micro y macro) y sociales, de otros (vinculados con las áreas de seguridad/defensa, administración/gestión pública, y medioambiente); mientras que en materia de alcance, separamos entre agendas locales, nacionales o internacionales². En el caso ecuatoriano, tenemos las siguientes características:

- Existen dos grupos: uno con una agenda diversificada en donde topan temas de economía, sociales y ambientales y otro grupo con agendas temáticas específicas, tal como Contrato Social por la Educación.
- CORDES es el más activo en mantener una línea clara de investigación sobre política macroeconómica casi todo el tiempo. Así también el IEEP, pero se enfoca más en principios de economía que en política pública.
- En cuanto a política social, las agendas se enfocan en derechos de la mujer, educación, acceso a la salud y transparencia en la información.
- Los TT que hacen además advocacy tienden a mantener sus agendas de investigación permanentes, pero abiertas a generar nuevos temas y nuevas oportunidades. Es el caso de CEPLAES, CEDIME y Grupo Faro.

Tabla N° 2: Agendas por número

Origen	Focalizado	Diversificado
Empresariales	2	0
Académicas	1	1
Partidarias	1	1
ONGs	3	4
Otros	1	1
Total	8	7

- En el Ecuador ha existido una tendencia a que los TT planteen a la sociedad nuevos temas sobre los que aún no ha habido política pública o debate mediático o público. Por eso es que la clasificación estricta es difícil. Si bien los TT tradicionales tienen sus líneas de investigación y trabajo establecidas, la aparición de un nuevo tema ha hecho que desvíen momentáneamente sus

¹ Para profundizar en el perfil de cada una de ellas ver anexo 1

² Por internacional, incluimos temáticas regionales o globales

recursos y sus líneas tradicionales de investigación para promocionar temas específicos que, por agenda internacional o por coyuntura política existe la oportunidad de influencia en el escenario nacional. CORDES ha tenido una línea focalizada en política macroeconómica, sin embargo fue el primero en introducir un debate sobre la necesidad de un acuerdo de paz Ecuador-Perú en 1993; CEPLAES trabajó muchos años en desarrollo rural, microempresas, equidad de género en el sector rural. Sin embargo, en 1996 presentó activamente a debate la violencia de género y luego promovió políticas públicas que llevaron a la creación de comisarías de la mujer. Por esta razón el escenario de otros temas, siempre está presente.

- Otros temas que generan interés en el caso ecuatoriano ha sido la gobernabilidad, participación ciudadana, descentralización, transparencia en la información y en algunos casos medio ambiente.

Tabla N° 3: Agenda por tema

Origen	Económico	Social	Otros*
Empresariales	2/2	1/2	1/2
Académicas	1/2	1/2	1/2
Partidarias	2/2	1/2	1/2
ONGs	3/7	7/7	2/7
Otros	0/2	2/2	2/2

* Otros: Descentralización, gobernabilidad, participación ciudadana, medio ambiente

- La temática tiene alcance generalmente nacional, aunque muchos de ellos asientan sus fortalezas de investigación en estudios de caso locales o regionales al interior del país. En pocas oportunidades ellos participan en procesos de investigación regionales andinos o latinoamericanos, haciendo generalmente el caso Ecuador (*ver tabla 4*).

Tabla N° 4: Agenda por alcance

Origen	Local	Nacional	Internacional
Empresariales	1/2	2/2	0/2
Académicas	0/2	2/2	2/2
Partidarias	0/2	2/2	0/2
ONGs	3/7	7/7	1/7
Otros	0/2	2/2	1/2

Variable 3: Tipo de financiamiento.

Las fuentes de financiamiento son variadas y van desde los financiamientos públicos (gobierno, ver variable 5) a privado (universidades, empresas, ciudadanos); desde lo nacional a lo internacional (organismos internacionales o países). También se puede distinguir el financiamiento según sus destinos: aportes institucionales, para garantizar el funcionamiento de la institución en el largo plazo; los financiamientos de corto plazo para proyectos o programas de investigación; y los servicios académicos, que como las

consultorías o asistencias técnicas, son contratados a demanda. En el caso ecuatoriano, las conclusiones sobre el tema financiamiento son las siguientes:

- El financiamiento de los TT tiene distintos orígenes y está diversificado. Casi ninguna organización menciona un financiamiento único. Sin embargo, el mayor porcentaje de financiamiento proviene de la cooperación internacional ya sea multilateral o bilateral.
- La mayor parte de TT depende de financiamiento de corto plazo. Sólo en el caso de CORDES existe un financiamiento plurianual para gastos de funcionamiento, el resto tiende a financiar sus actividades regulares con proyectos, consultoría o venta de servicios, tales como revistas, reportes, informes mensuales, etc.
- Cosa curiosa, la estabilidad financiera es mayor para los TT vinculados con ONGs. Las académicas, las de origen sindicalista o de movimientos sociales han tenido menos suerte. Las empresariales tienen más estabilidad pero son más pequeñas y las de origen partidista tienen la ventaja de un financiamiento estable que sirve de piso para generar estabilidad. En el caso de las ONGs, la estabilidad del financiamiento tiene que ver con la diversificación de su trabajo y la cantidad de conexiones internacionales que poseen para garantizar un flujo permanente de fondos, que aunque pueden ser pequeños, sumados pueden mantener la estabilidad de la organización.
- Sobre el financiamiento de origen, todas sin excepción recurren a financiamiento de cooperación internacional, sea ésta multilateral, bilateral, fundaciones sin fines de lucro internacionales, fondos concursables y otros mecanismos. Muy pocos TT reciben fondos privados, con excepción de los dos TT de origen empresarial y uno de origen ONG. Y algunos TT de diverso origen, de tendencia ideológica de izquierda no tienen problema en recibir fondos estatales ya sea por concursos de méritos para consultorías o ayudas específicas para proyectos.

Tabla N° 5: Financiamiento por origen

Origen	Público	Privado	Internacional
Empresariales	0/2	2/2	2/2
Académicas	0/2	0/2	2/2
Partidarias	1/2	0/2	2/2
ONGs	3/7	4/7	7/7
Otros	2/2	0/2	2/2

Tabla N° 6: Financiamiento por destino

Origen	Aporte Institucional	Programa	consultoría
Empresariales	2/2	1/2	0/2
Académicas	0/2	1/2	1/2
Partidarias	2/2	2/2	1/2
ONG	5/7	7/7	5/7

Otros	1/2	2/2	1/2
-------	-----	-----	-----

Variable 4: Tipo de conducción.

En cuanto al cuerpo directivo, la principal distinción corre por cuenta de la existencia de uno o más órganos de dirección (unificado o diversificado) y su relación jerárquica. En tal sentido podemos distinguir entre organismos de socios, administrativo o académico. En Ecuador, hay algunas tendencias persistentes:

- Una distinción por origen: Los TT de origen empresarial tienen una organización empresarial donde el liderazgo recae en una persona cuyo origen es el sector privado, generalmente el liderazgo no es diversificado y se tiende a la permanencia en el tiempo. En los TT de origen ongeísta, la conducción es diversificada, existen órganos de dirección y una asamblea de veedores o socios fundadores que supervisan el proceso y tienen la responsabilidad de la alternancia en la conducción, siempre alrededor de una personalidad pública que garantiza relevancia. En los TT de origen sindical y de los movimientos sociales, la tendencia también es a diversificar el liderazgo y a mantener un sistema de socios con capacidad de voto y veto ampliada. Respecto a los TT con origen partidista, CORDES mantiene un liderazgo unificado, aunque una estructura administrativa empresarial, mientras ILDIS tiene un liderazgo unificado.
- Como podemos ver, la mayoría de TT en el Ecuador mantiene una conducción dual, donde si bien existe un liderazgo central alrededor de una persona en particular que tiene perfil y reconocimiento público, también tienen órganos de dirección administrativos y directivos que son amplios, es decir donde el director ejecutivo tiene voz pero no voto y los miembros del directorio controlan los procesos internos y discuten sobre las políticas y las iniciativas en forma anual y bianual. Esto es el denominador común, excepto para las ONG de origen empresarial donde se mantiene un sistema de conducción centralizado.

Tabla N° 7: Conducción por origen (en número)

Origen	Dual	Único
Empresariales	0	2
Académicas	1	1
Partidarias	2	0
ONGs	7	0
Otros	2	0
Total	12	3

1.3. Descripción de la demanda

Variable 5: Tipo de financiamiento público.

El financiamiento disponible para la actividad de los TT adopta dos modalidades: la forma de consultoría o servicios contratados por parte de los distintos ministerios o secretarías nacionales, provinciales o municipales; y la de proyectos de investigación y capacitación técnica que se ofertan en forma descentralizada desde diversos organismos del Estado y ahora en forma creciente desde la Secretaría Nacional de Ciencia y

Tecnología (Senacyt), dependiente de la Secretaría Nacional de Planificación del Estado, SENPLADES.

- Es difícil cuantificar el financiamiento disponible desde el Estado para los TT. Este llega en forma de consultorías o pedidos específicos para realizar foros, debates, mesas de diálogo, propuestas de políticas públicas, de acuerdo a los temas puestos por la coyuntura. Generalmente el presupuesto del Estado mantiene –en cada ministerio- un rubro para el pago de consultorías externas que se destina a este tipo de requerimientos y usualmente lo obtienen estos TT, pero es muy difícil de predecir, pues generalmente ocurre que estos fondos no son utilizados si es que no coinciden temas y coyuntura política.
- Estudios y programas de políticas públicas de más largo plazo y con mayor financiamiento provienen de la Secretaría Nacional de Planificación del Estado (SENPLADES), instituida en el gobierno de Rafael Correa. Antes del 2007, esa función la ejercía el Consejo Nacional de Modernización (CONAM) con similares requerimientos. Algunos TT como IEE o CEDIME han participado en este tipo de iniciativas. SENPLADES canaliza fondos de cooperación internacional para estos temas.
- Los fondos disponibles para investigación fueron instituidos por ley en el 2006, después de que el Fondo de Estabilización Petrolera, FEIREP, que acumulaba ahorros provenientes de los excedentes del precio del petróleo con relación al precio fijado en el presupuesto, fue trasladado a la Cuenta Especial de Reactivación Económica, Productiva y Social (CEREPS). De acuerdo a la ley, Senacyt tendría en sus manos la distribución por concurso de esos fondos para investigación científica de diversa índole, incluida la de ciencias sociales. Sin embargo, el reglamento de asignación de recursos sólo contempló que los fondos sean destinados a investigadores y centros de investigación públicos, por lo que los TT en el Ecuador quedaron fuera del escenario de reparto. No se han formado centros de investigación e incidencia en universidades públicas que puedan beneficiarse de esta nueva fuente de financiamiento.

Tabla N° 8: Tipo de financiamiento disponible en país

Origen/alcance	Público	Privado
Nacional	Consultorías ministeriales, de diversas entidades del Estado, incluyendo organismos seccionales SENPLADES Senacyt	Consultorías privadas Compra de servicios como informes, reportes y revistas Consultas participativas por pedido empresarial
Internacional	BID PNUD BM USAID CAF AECID Comunidad de Madrid Ayuntamiento de Madrid Generalitat de Catalunya	IDRC Fundación FORD Kellogg Foundation Konrad Adenauer Fundación F.Ebert SEGIB Secretaría General Iberoamericana

	Ayuntamiento de Barcelona Generalitat Valenciana	
--	--	--

Variable 6: Tipo de demanda.

Tradicionalmente, el papel del Estado como usuario del conocimiento se ha caracterizado por la tercerización de la producción, contratando expertos individuales o de organismos internacionales para la realización de informes y la asistencia técnica. La selección de los contratados no necesariamente privilegiaría la calidad académica o prestigio del experto, sino las prioridades personales o políticas del funcionario de turno. Eso es completamente cierto en el caso ecuatoriano. Incluso la forma de selección de TT, firmas consultoras e individuos se hace con criterios de cooptación y lista corta y más bien excepcionalmente por concurso público y abierto.

Igualmente, existe una ausencia total de vínculos entre los TT y universidades públicas o privadas. Ni siquiera existe coordinación entre los pedidos de organismos públicos nacionales y públicos de carácter local, o descentralizados. No hay un proceso de coordinación en la producción de conocimientos. Y como las demandas estatales están estrechamente vinculadas a la inclinación ideológico-política del gobierno, generalmente hay una superposición de estudios, investigaciones y propuestas de diversos TT nacionales sobre un mismo tema, solicitados en distintos gobiernos, con distintos matices políticos. Por lo tanto no existe un proceso de producción de conocimiento y de diálogo alrededor del mismo que permita avanzar en un diálogo nacional entre TT y el Estado.

El Estado, aún bajo un gobierno de izquierda como el de Rafael Correa, sigue dependiendo de producción externa de pensamiento, de conocimiento, y de propuestas sobre diversos temas de interés. Desde comercio, hasta microeconomía, descentralización, política social, etc. No ha existido un desarrollo de capacidades internas de producción de conocimiento dentro de ministerios, tampoco dentro de la Secretaría de Planificación que depende mucho de consultoría externa, aunque es la entidad que más pronto puede volverse autónoma por el tipo de reclutamiento de personal que está realizando.

Es interesante en el caso ecuatoriano, la demanda de conocimiento a nivel de gobiernos locales y seccionales. Esta tiende a ser bastante técnica, a respetar las propuestas y los puntos de vista de sus interlocutores y por tanto representan una demanda bastante interesante para los TT, que generalmente obtienen más fondos de cooperación internacional si privilegian asesores y producción de conocimiento hacia estas entidades locales (Arcos y Palomeque, 1997).

Variable 7: Competencias jurídico legales.

La mayoría de los TT en Ecuador están inscritos como organizaciones no gubernamentales que tienen un estatus fiscal de “sin fines de lucro”. Este estatus les

permite captar fondos internacionales con mayor facilidad, acogerse a una legislación laboral más flexible, si es que no laxa y además organizar su contabilidad y gobernanza en mejores condiciones. En el Ecuador, no hay una diferencia fundamental entre Fundación y ONG, ya que las dos formas organizativas están contempladas en el mismo articulado legal del Código Civil³. En cualquier caso es la forma legal escogida por todos los TT estudiados en este mapeo nacional. En las dos formas posibles – corporación y organización de la sociedad civil- el requisito principal es inscribirse y someter los estatutos y la misión institucional a un trámite regular en algo más de ocho entidades acreditadas para ello. Cabe anotar que la mayoría de ONGs existentes en el Ecuador se han inscrito en el Ministerio de Bienestar Social (ahora Ministerio de Inclusión Económico-Social), Ministerio de Educación y Ministerio de Ambiente. La forma organizativa escogida responde a varios criterios importantes:

- El principal tiene que ver con la imagen: una entidad sin fines de lucro, sea fundación o corporación tiene más credibilidad en el espacio público nacional. Existe recelo para la empresa privada y desconfianza respecto a la calidad de investigación de las universidades nacionales, sobre todo públicas.
- Respecto a la estabilidad y el financiamiento, la forma legal de ONG puede ayudar a un TT para pagar menos impuestos, tener mejores condiciones de contratación de personal, no estar sujeta a control permanente de la Superintendencia de Compañías y del Servicio de Rentas Internas y sobre todo, manejar de mejor forma el excedente contable.
- Es importante enfatizar que el marco legal de fundación sin fines de lucro ha estado presente en todos los casos estudiados, aún en los TT de claro origen empresarial. Las ventajas fiscales, organizativas, laborales y el escaso control estatal sobre esta área han hecho esta forma organizativa supremamente atractiva.

Tabla N° 9 Ecuador: Competencias legales por origen

	Actividades	financiamiento	Dirección
Asociación civil	No discrimina	No discrimina	
Fundaciones	No discrimina	No discrimina	

- Como señalamos en los párrafos anteriores, la legislación ecuatoriana no discrimina entre asociación civil y fundación. Tienen las mismas prerrogativas y los mismos requerimientos.
- Asimismo, el formato legal escogido varía poco. Según la legislación ecuatoriana, están bajo el mismo amparo legal las asociaciones civiles, fundaciones y corporaciones sin fines de lucro. No es casual que sean estas tres las que amparen la inscripción legal de los TT estudiados en el Ecuador.

Tabla N° 10 Ecuador: origen por formato legal

Origen	Asociaciones de la sociedad civil	Fundaciones	Corporaciones sin fines de lucro
Empresariales	-	1	1
Académicas	2	-	-
Partidarias	-	1	1

³ Título XXIX del Libro I del Código Civil.

Ongs	4	2	1
Otros	2		-
Total	8	4	3

- Sin embargo, las denominaciones establecidas son diversas. La mayoría de TT se autodenominan centros o de investigación o de estudios. En segundo lugar están los institutos y en tercer lugar las fundaciones.

**Tabla N° 11 Ecuador:
Denominación utilizada por los TT, según su vinculación**

Origen/ Tipo	Total	Empresarial	ONGs	Partidaria	Académica	Otros
Instituto	3	1	0	1	0	1
Fundación	3	1	2	0	0	0
Centro de estudios/ investigación	5	0	2	0	2	1
Corporación	2	0	1	1	0	0
Otros	2	0	2	0	0	0
Total	15	2	7	2	2	2

II. Desempeño y estrategias de cuatro TT en Ecuador: las experiencias de CORDES, Grupo Faro, CEDIME y el IEEP

El objetivo de esta sección es establecer el tipo de desempeño que caracteriza a los TTs en el Ecuador hoy y realizar una evaluación de cómo se han desarrollado, cuáles han sido sus estrategias en cuanto a la producción académica, la influencia política y los esquemas de gobernanza interna sobre los que han construido su trayectoria. El reto es particularmente difícil en el caso ecuatoriano, debido a que la inestabilidad política que ha vivido el país por casi diez años ha hecho que las trayectorias de los TT sean difíciles de trazar y que la concepción misma de un TT haya sido puesta en entredicho en la esfera pública, pues en muchas ocasiones el mismo TT ha variado ostensiblemente su trayectoria, ha cambiado de objetivos o inclusive ha sido forzado a cambiar además de estrategias y de formas de gobernanza. En este sentido, hemos escogido los TT que más encajan en la definición de Uña y Stone (Uña, 2006; Stone, 2004) y que además tengan -a lo largo de su trayectoria- episodios exitosos en donde las características de su producción, estrategias de difusión y gobernanza hayan generado un impacto en temas trascendentes a nivel nacional.

Los centros de investigación seleccionados⁴ son: CORDES, como paradigma del TT asociado a un partido político; CEDIME, como un TT fuertemente asociado a los

⁴ Los requisitos para la selección fueron: 1) conjugar de manera exitosa las actividades de producción y de incidencia pública (mostrar al menos un episodio de incidencia, sobre el cual trabajar en el tercer informe); 2) Haber alcanzado un alto grado de institucionalización interna; 3) combinar en su agenda de trabajo los temas económicos y sociales (desarrollo); y por último, 4) cubrir los distintos tipos de TT en términos de sus orígenes y/o vínculos sectoriales.

movimientos sociales sindicales e indígenas; GRUPO FARO, paradigma de un TT de nueva generación proveniente del mundo de las ONG y; por último, el Instituto Ecuatoriano de Economía Política (IEEP), que, dada la división administrativa ecuatoriana y las profundas diferencias políticas existentes entre Costa y Sierra, permite entender la dinámica de un TT de corte empresarial y alineado con centros similares en los países desarrollados.

La presente sección está dividida en cinco partes, en las cuatro primeras se caracterizan a cada uno de los TT arriba mencionados en términos de sus capacidades y desempeños actuales y en los cambios que han experimentado en el tiempo. La caracterización de capacidades se hace en base a tres dimensiones: producción académica, incidencia pública e institucionalización de reglas (ver TORs, febrero 2009). En la quinta y última parte del informe, se describen y caracterizan los principales desafíos institucionales por los que atraviesan cada uno de ellos y las soluciones o estrategias desarrolladas para sortearlas. En el anexo del informe, se incluyen las “fichas” de cada institución.

Tabla N° 1: Casos seleccionados

Institución	Origen	Fecha de fundación	Episodio de incidencia
CORDES	Partidista	1984	Macroeconomía
CEDIME	Sindical (Movimientos sociales)	1981	Reformas de género
GRUPO FARO	ONG	2004	Ley de transparencia
IEP	Empresarial	1991	Dolarización

2.1 El caso de CORDES

2.1.1. Breve Historia

La Corporación de Estudios para el Desarrollo (CORDES) ha sido uno de los pocos TT concebidos desde un inicio como tal en el Ecuador. Su creación se da apenas unos meses después de que el abogado Oswaldo Hurtado cesara en sus funciones como Presidente Constitucional del Ecuador en 1984 y empezara una carrera privada como investigador social y analista desde las oficinas de CORDES. El doctor Hurtado pensó en tener un centro de investigación serio que promoviera soluciones para el Ecuador en temas económicos, políticos y sociales que pudieran servir como base para la construcción de un debate de ideas y políticas públicas en el Ecuador⁵. Para ello contaba con el auspicio de la Fundación Konrad Adenauer de la República Federal Alemana y los canales de incidencia necesarios a través de su partido, la Democracia Popular, que luego se convirtió en la Unión Demócrata Cristiana, para estar más a tono con el movimiento Demócrata Cristiano Internacional, al cual quería sin duda afiliarse.

⁵ En su página oficial los objetivos establecidos son: Investigar la realidad económica, política y social del Ecuador, en los casos que afecten directamente al Ecuador, de América Latina; estudiar las instituciones políticas y su influencia en la estabilidad democrática y en el desarrollo; promover la difusión de temas de investigación mediante seminarios, conferencias y publicaciones; promover proyectos que incentiven el desarrollo nacional.

La idea central era la de crear un centro de pensamiento que apoyara con investigaciones y reflexiones las labores políticas no sólo de su partido –la Democracia Popular⁶- sino también todos aquellos simpatizantes de su línea política, la democracia cristiana y de su pensamiento económico, “el liberalismo con rostro humano”⁷. La década de los 80 fue particularmente prolífica para iniciativas independientes y centros de acción social. Muchas ONG proliferaron en el Ecuador (Chiriboga, 2007). CORDES se diferenciaba de la ola de ONGs precisamente porque estaba pensada como un TT clásico a diferencia de otros centros que tal vez no se crearon pensando en hacer de ellos un tanque de pensamiento. Y, definitivamente era el único caso de un TT típicamente partidista en el Ecuador, creado por un ecuatoriano y además con suficiente independencia de sus fuentes de financiamiento para proponer su propia agenda.

El caso de CORDES representa un caso paradigmático y exitoso de TT en el Ecuador, que evolucionó con el tiempo desde uno típicamente partidista a un centro de pensamiento con autonomía académica, capacidad de incidencia y un sólido esquema de gobernanza interna, que saca ventaja del liderazgo presidencial, a la vez que mantiene un grupo de directores que define líneas de investigación, trayectorias y mantiene la organización vigente y vigilante a pesar de las oscilaciones en el tiempo.

Se pueden identificar tres tiempos en la vida institucional de CORDES. El primer tiempo (T1) inicia en 1984 hasta 1994. Durante esta etapa se consolida la institucionalidad del TT. A partir del fin del período del presidente Hurtado, se incorpora al trabajo investigativo. Durante este tiempo, el vínculo de la institución con el Partido de la Democracia Popular es más visible. A inicios de la década de los 90 CORDES era una institución más sólida y su actividad de investigación es más independiente. La segunda etapa (T2), comprende el período desde 1994 hasta el 2005. Durante este tiempo, las circunstancias políticas y la coyuntura social son más favorables y receptivas para la gestión de este TT. Inclusive durante el T2, representantes activos de la DP y vinculados con CORDES, ejercen cargos públicos. Es la época de mayor incidencia de la institución. Finalmente, el T3 es a partir de 2005 hasta la actualidad. Durante esta etapa, la investigación académica de CORDES sigue estando muy fortalecida, pero su capacidad de acceso a los decision makers así como su nivel de injerencia disminuye sustancialmente porque las condiciones políticas ecuatorianas no son favorables para los aportes de una institución con esa línea de investigación.

CORDES se consolidó a principios de los años 90 tomando el liderazgo en dos temas nuevos de la agenda nacional: la descentralización y la discusión alrededor del conflicto Ecuador-Perú. En estos dos temas tuvo un liderazgo creciente, en el primer caso compitiendo directamente con la agencia alemana GTZ que era otro de los grandes debatientes sobre el tema. Es sin embargo el tema Ecuador-Perú lo que marca el inicio de una nueva etapa (T2) en su trayectoria⁸. Primero, porque fueron los primeros en realizar encuentros, estudios e incidencia pública y política sobre el tema, a partir de 1995, fecha de reanudación de la conflictividad bélica en la frontera común. Y,

⁶ Ahora este partido se denomina Unión Demócrata Cristiana.

⁷ Esta frase estuvo por más de una década presente en los discursos políticos y mediáticos del ex presidente Oswaldo Hurtado.

⁸ Afirmación de Vicente Albornoz, Director Ejecutivo. Entrevista realizada en febrero 2009

segundo, porque dedicaron buena parte de sus esfuerzos para que –ya sea desde la investigación o de la incidencia- los decisores políticos impulsaran el proceso de paz.

Este segundo período tiene un clímax en 1998 cuando su fundador y presidente, Oswaldo Hurtado, vuelve a la escena política nacional como Presidente de la Asamblea Constitucional que tiene la misión de escribir la décimo-novena carta política del estado ecuatoriano, labor para la cual el ex Presidente necesita todo el apoyo técnico disponible que su centro de investigación puede ofrecer⁹. Este período tiene una duración relativamente larga hasta 2005, año en el que este período termina con la intervención de este TT tanto como centro de investigación como también eje de apoyo político al proceso de negociación de un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos que convirtió a CORDES en su principal agente de promoción y apoyo.

El 2006 marca el inicio de un tercer período (T3) en el que tanto los temas de investigación, como las estrategias de incidencia cambian sustancialmente y el protagonismo de este TT partidista pierde fulgor, en parte porque la asociación de CORDES con el aperturismo, el TLC y la derecha eclipsaron su relevancia en el escenario público nacional en medio del acelerado ascenso de la coalición de izquierda que apoyó la candidatura de Alianza País en el escenario nacional.

2.1.2. Capacidad académica

La producción académica

El desempeño académico es alto. Las líneas de investigación son definidas en forma autónoma por CORDES, desde su fundación. Si bien la organización busca activamente financiamiento para sus proyectos de investigación en las diferentes agencias de cooperación internacional para el desarrollo, CORDES mantiene la autonomía sobre la selección de los temas a investigarse. Esto le da una ventaja particular porque puede garantizar independencia en el análisis de resultados. Las reuniones mensuales entre los miembros del equipo son importantes, pero también las dos reuniones de Consejo Directivo anuales donde se discuten temas y líneas de investigación futuras, así como se hace una evaluación de investigaciones pasadas.

Los temas de investigación tanto en las etapas 1, 2 y 3 han mantenido dos grandes líneas: gobernabilidad, que incluye instituciones políticas y democracia y, la segunda, análisis macroeconómico. CORDES ha mantenido a lo largo de sus 25 años su línea de trabajo sobre seguimiento, monitoreo e impacto de la política macroeconómica. Dentro de esta línea, también ha tomado tiempo para pensar y proponer temas de largo plazo como descentralización, eficiencia fiscal, reforma del estado, reforma de la salud, entre otros temas.

En tiempos de crisis económica, CORDES ha tendido a dedicarse más al análisis de coyuntura macroeconómica. En tiempos de bonanza, la organización ha podido dedicarse a temas de más largo plazo como la descentralización o la reforma del estado,

⁹ Belletini (2008), Partidos Políticos y Think Tanks en el Ecuador: ¿Unión Fallida o a la espera de concretarse? Pg. 13. Belletini coincide en ubicar la participación del Dr. Hurtado en la Asamblea como el mejor momento de la Corporación.

tema en el que ha puesto mucho énfasis y sobre el que ha volcado una multitud de esfuerzos investigativos a la vez que de incidencia pública¹⁰.

Formato de producción

CORDES presenta sus investigaciones en tres formatos regulares: los boletines mensuales y semanales, policy papers y libros. Publican un boletín mensual que se llama Carta Económica, que tiene un tema central, generalmente económico y otros artículos de interés coyuntural que pueden ser temas institucionales, alrededor de reformas legales o de temas relacionados con política exterior y política comercial. Además, publican la serie Notas Técnicas: un boletín gratuito sobre reformas legales o institucionales de interés general. También tienen una serie denominada Discusión, que trata temas económicos y legales. Ecuador Economic Weekly es otra de sus publicaciones periódicas, realizada en inglés porque está orientada a tomadores de decisión internacionales, agencias de cooperación, bancos, organismos multilaterales. Se distribuye bajo suscripción y básicamente ofrece análisis de coyuntura macroeconómica, de acuerdo a los temas que han aparecido semanalmente.

En estos años, ha llegado a publicar 33 libros, 12 pequeños estudios sobre economía y política, nueve cuadernos sobre descentralización, 32 informes de coyuntura y 21 documentos de trabajo sobre diversos temas. Se trata de una producción sustantiva para el medio nacional, a pesar de que los incentivos estatales son mínimos para un TT como este y la poca relación que existe desde los gobiernos, tiene que ver más bien con su presencia en foros y su acceso a tomadores de decisiones en el Congreso Nacional.

A lo largo de su vida institucional, CORDES ha cambiado muy poco de formatos de presentación de sus trabajos. Los *policy briefs* mencionados se mantienen así como su publicación mensual, Carta Económica. Después de 1993, fecha en que inicia su período más importante, los trabajos académicos y monográficos se vuelven más frecuentes y tienen además mayor impacto. Justamente en 1993 se publica “Ecuador-Perú: vecinos distantes”, donde empieza su primer gran episodio de incidencia pública importante (T2). En esta época hay muchos trabajos de gran importancia social y política, donde los temas más destacados y con mayor impacto fueron tres sobre gobernabilidad y al menos dos de descentralización que constituyeron los grandes temas de debate público y académico en los años 90.

La cocina de la producción

Su agenda de trabajo es independiente, sus temas de investigación se ajustan a las discusiones que presenta la coyuntura y a las recomendaciones de su Consejo Directivo. Posteriormente su equipo de investigación se dedica a los temas planeados. CORDES mantiene siempre un jefe de investigaciones económicas, que es quien planea, coordina y distribuye las actividades de investigación. Eventualmente cuando existen recursos adicionales y dependiendo de los temas, el TT contrata consultores-investigadores por el tiempo que dura el proyecto de investigación hasta la etapa de la divulgación y esto ha sido una constante durante los tres períodos establecidos (T1, T2 y T3). La cocina de la producción investigativa es bastante abierta y tratan de reclutar para sus estudios profesionales altamente calificados y distintos actores provenientes de diversos sectores

¹⁰ Afirmación de Vicente Albornoz, Director Ejecutivo de CORDES

sociales o inclusive agencias internacionales que pueden ser importantes para sus resultados. El jefe de investigaciones siempre ha sido un profesional economista con un doctorado (PhD) obtenido en el exterior. La difusión de sus investigaciones es inmediata y siempre se preocupan porque los resultados de sus investigaciones lleguen a líderes de opinión y a los medios de comunicación, a tiempo para influir en el debate.

Esto va cambiando según la demanda. Durante T1 el Estado era quien mayor demandaba investigación y por lo tanto se trabajaba con actores de ese ámbito, mientras luego se comienza a trabajar con redes sociales y universidades así como con agencias internacionales.

2.1.3. Capacidad de Incidencia Política

El tipo de estrategia

CORDES ha mantenido una estrategia de incidencia política tanto directa como indirecta, basada en tres elementos que se suceden casi simultáneamente cuando una investigación o proyecto ha sido completado y está listo para ser presentado al público: evento (que puede ser conferencia, seminario internacional, mesa de discusión o simplemente un lanzamiento oficial), promoción a través de medios de comunicación y por último interacción directa con tomadores de decisión, que en la actualidad es casi nula por la no coincidencia ideológica con el gobierno de turno.

Los grandes temas tratados por CORDES a lo largo de sus 25 años coinciden con esta línea estratégica. Sin embargo, esta estrategia ha variado en su capacidad de impacto, en los diferentes períodos establecidos en la historia del TT. En el primer período T1, la incidencia se daba principalmente a través de la vinculación del TT con su partido político afín, la Democracia Popular. Es decir, se pone énfasis en una línea directa de trabajo con decisores políticos de un partido que tenía un bloque en el Congreso y que utilizaba la investigación proveniente de CORDES.

En el T2, con el proyecto de insertar el tema Ecuador-Perú, se ensayan estrategias de incidencia mucho más comprensivas y más intensas. Se realizan eventos, se promociona el lanzamiento de un libro y además se organizan encuentros de discusión. El tema por supuesto permea a tomadores de decisión, con un elemento importante. Apenas dos años después del lanzamiento del tema y de la idea central emitida por CORDES sobre la necesidad de negociar un acuerdo de paz, estalla la Guerra del Cenepa, un evento que desencadenó definitivamente la urgencia de iniciar un proceso de negociaciones para un acuerdo definitivo de paz, proceso que fue siempre acompañado por CORDES y por la Democracia Popular como partido político.

La estrategia se repitió a lo largo del período, en diferentes temas y en los episodios más exitosos, incluso funcionarios de CORDES participaron directamente en procesos políticos, poniendo en práctica aquello que investigaron. Según Belletini, “CORDES y la DC tuvieron la oportunidad de afianzar sus vínculos durante la Asamblea Constituyente de 1998 que, siendo presidida por Osvaldo Hurtado, solicitó el apoyo de funcionarios de CORDES como asesores de la Asamblea. Varios de dichos asesores provinieron del proyecto CORDES–Gobernabilidad ideado por Hurtado antes de ser Asambleísta y que fue financiado por la Cooperación Española con el objetivo de

generar propuestas de reforma política, algunas de las cuales finalmente se incorporaron en el texto constitucional aprobado”¹¹.

El mismo patrón se repitió un par de años después cuando lanzaron la iniciativa sobre el Libre Comercio en las Américas. La estrategia de incidencia tuvo varios flancos y además apelaron no sólo a tomadores de decisión y políticos relacionados con su partido político, sino también hacia partidos afines. Esto caracterizaría en adelante a CORDES y le daría el distintivo de centro de discusión del libre comercio y el TLC con Estados Unidos, elemento que sería decisivo para el paso al T3, cuando el gobierno que llevaba adelante las negociaciones fue depuesto por un movimiento popular y el nuevo gobierno que le sucedió dejó las negociaciones fracasar. El ascenso de un gobierno de izquierda marcó un punto de quiebre para un TT directamente involucrado en un proceso aperturista.

Sus destinatarios

CORDES concentra sus esfuerzos en incidir en la opinión pública y crear un ambiente favorable para los temas que quiere proponer. Eso significa que los destinatarios son fundamentalmente los medios de comunicación colectiva para llegar al gran público y eso se ha mantenido durante los tres períodos de vida de la institución. Para CORDES la prioridad es insertar nuevos temas en la sociedad y generar debate alrededor de ellas. En un segundo momento, buscan también trabajar directamente con tomadores de decisión. Durante su historia, sus destinatarios de advocacy han sido fundamentalmente congresistas, partidos políticos y gobiernos. El tema de Ecuador-Perú fue un ejemplo. Sus destinatarios fueron los medios de comunicación precisamente porque en la sociedad ecuatoriana era un tabú una negociación final sobre el tema y la posibilidad de que terminasen de una vez por todas las hostilidades no era considerada posible por la sociedad ecuatoriana. Por supuesto, CORDES así como la Democracia Popular, fueron consecuentes con la promoción de esta idea y lograron generar respaldo hacia ella desde el Congreso, dirigiendo su estrategia también a generar incidencia en los tomadores de decisión. Lo mismo sucedió con el tema de gobernabilidad y su incidencia directa en la Asamblea Constitucional de 1998 y, por supuesto con el tema del libre comercio: primero gran público a través de los medios de comunicación y secuencial o simultáneamente, tomadores de decisión, sobre todo a nivel de Congreso.

Los canales de incidencia

La influencia mediática sigue siendo importante para CORDES, a pesar de que desde el 2006 (T3) han perdido canales de incidencia directa hacia tomadores de decisión que había sido tan decisivo durante las dos etapas anteriores T1 y T2. De todas maneras, CORDES tiene un gran prestigio y acceso a opinión pública calificada, a partidos políticos de centro, centro-derecha y derecha, y grupos empresariales. Estos canales se han mantenido y fortalecido con el tiempo y la calidad de investigación y propuestas proporcionadas por CORDES, lo suficiente para generar un centro de referencia sobre posturas y planteamientos de política pública y políticas macroeconómicas. Desde este punto de vista, el TT ha mantenido sus canales de incidencia a lo largo de su vida institucional sobre todo estos dos últimos grupos: partidos políticos de centro y derecha

¹¹Belletini (2008: 14)

y grupos empresariales, no obstante la pérdida de peso y acceso político específico a entidades gubernamentales.

Un primer tiempo que duró desde su fundación hasta el año 2005 aproximadamente, tuvo gran importancia la incidencia directa. Durante este tiempo los funcionarios públicos eran interlocutores. Como por ejemplo, los miembros del Congreso Nacional en períodos pasados sí era un interlocutor de CORDES. Asimismo hay que anotar que durante ese período el principal canal de incidencia eran los contactos personales de las personas que forman parte de la plantilla de la institución. Desde hace unos cuatros años, se vive un tercer tiempo, en que la influencia es más bien indirecta. Sin embargo, debido a los cambios políticos mencionados previamente que ocurrieron en los últimos cuatro años, la principal forma de comunicación de CORDES con la sociedad son los medios de comunicación, así como los congresos y seminarios aunque éstos con menor intensidad que en el pasado. Los miembros de CORDES tiene mucha presencia en los distintos medios: acuden a entrevistas o simplemente su actividad genera noticia. Durante el año 2008 CORDES a través de sus miembros o de su actividad, estuvo al menos una vez por día en radio, prensa escrita o televisión.

De todas maneras, su Presidente y fundador Oswaldo Hurtado tiene aún un gran prestigio y es frecuentemente invitado a conferencias nacionales e internacionales, aunque desde 2007 se ha abstenido de intervenir directamente en política y dar declaraciones en ese sentido. En síntesis, la capacidad de incidencia pública ha sido alta tanto en T1 como en T2, con una disminución a capacidad media durante el T3 debido al abrupto cambio de las condiciones políticas existentes y al cambio de actores en los diferentes escenarios políticos, tanto del Congreso Nacional como en las entidades del Estado. De todas maneras, CORDES ha mantenido su prestigio con los medios de comunicación y si bien el acceso a los tomadores de decisión hoy en día es escaso, su acceso a grupos empresariales y los medios permanece.

2.1.4. Gobernanza Interna

En general, la gobernanza interna se la puede calificar de media. Primero porque las reglas de sucesión no están claras, el liderazgo –si bien es dual por la existencia de un Consejo Directivo– tiende también a concentrarse alrededor de la figura del ex presidente Oswaldo Hurtado. Su línea permanente de financiamiento depende además de una sola institución internacional, si bien han sido eficientes en conseguir recursos de cooperación internacional. La fortaleza, no obstante, radica en que reclutan personal altamente calificado y su jefe de investigación siempre tiene un doctorado internacional, lo cual garantiza la seriedad de los enfoques, metodologías y resultados de la investigación.

Elección de Directores

Las cabezas visibles de la institución siguen siendo intelectuales afines y ex co-idearios del partido político Democracia Cristiana (DC) y de la actual Unión Demócrata Cristiana (UDC). Sin embargo, el liderazgo es institucional e independiente. Existe un Directorio, integrado por 7 miembros, que se reúne dos veces al año. El ex presidente Oswaldo Hurtado, ejerce como Presidente del Directorio y Vicente Albornoz como Director General, quien asume mayores funciones en el campo académico. Estos cargos

son electos por el Directorio, por mayoría simple. Su período dura dos años. En tanto el directorio es integrado por cooptación. En términos generales, la institución está conformada y liderada por personas relevantes del medio político. Los cargos de relevancia no tienen mayor rotación y no ha habido mayores cambios en el tiempo.

Continuidad del Financiamiento

CORDES cuenta con un fondo permanente anual de la Fundación Konrad Adenauer que le permite mantener los gastos fijos de funcionamiento de la organización. Sin embargo, la fuente mayoritaria de este financiamiento (al menos 65% del total) proviene de la cooperación internacional. Los organismos públicos internacionales que contratan consultorías u otros servicios, comprenden un 30%, y apenas un 5% corresponde a financiamiento doméstico, que proviene de la venta de servicios como los boletines, estudios de consultoría, asesorías varias o investigaciones solicitadas por alguna entidad del estado (T1 y T2) o grupos empresariales (T3). Cabe destacar que durante T1 el único aportante era Konrad Adenauer.

Reclutamiento del personal

Los investigadores están sometidos a rigurosos procesos de calificación y rendición de cuentas de su trabajo. Considerando que en el medio profesional ecuatoriano son pocas las personas con formación profesional elevada, los investigadores se reclutan por cooptación. Para CORDES la calificación de sus investigadores es esencial y por eso exigen requisitos académicos como maestrías y PhD.

Evaluación del Desempeño

No existen mecanismos de evaluación externa de los contenidos de sus investigaciones. No obstante, la Dirección Ejecutiva considera que el mejor mecanismo de evaluación ha sido el Consejo Directivo que es muy crítico respecto al resultado de las investigaciones, la metodología utilizada y también evalúa la amplitud e intensidad de las campañas de incidencia y ayuda a corregir estrategias que puedan generar mayor impacto público y político para el tema. CORDES considera que su Consejo Directivo le ayuda permanentemente a corregir errores y a generar nuevas iniciativas. No hay más previsiones que estas para la evaluación tanto de sus investigaciones como del impacto e influencia de éstas.

2.2 El caso de CEDIME

2.2.1. Breve historia

El Centro para el Desarrollo e Investigación de los Movimientos Sociales en el Ecuador (CEDIME) se creó en 1981 con el objetivo de recuperar la historia de los movimientos sociales. Los fundadores fueron actores individuales así como movimientos sociales indígenas, campesinos, obreros (como por ejemplo ECUARUNARI). A finales de los 80 se fortalecieron los grupos de defensa amazónico y en la década de los 90 se promovieron los temas de participación política de las mujeres¹².

¹² Datos proporcionados por Alicia Garcés, Directora Ejecutiva del CEDIME en una entrevista que se ha realizado en febrero 2009.

Este proceso de rescate de los movimientos sociales requirió de mucha investigación y de incidencia política para que se adopten políticas públicas y se socialicen los problemas de determinados grupos sociales. De tal suerte que CEDIME se constituyó en un Think Tank sin proponérselo, pues se creó como un centro no-gubernamental de estudios sobre los movimientos sociales, con un estatus jurídico de Organización No-Gubernamental, que si bien no tiene alianza con partido político alguno, guarda afinidad con los movimientos de izquierda que fueron los promotores de su creación. Por esta razón sus temas fueron siempre los movimientos sociales, problemáticas de género, lingüística, cultura (etnografía), procesos de cambio en el Ecuador.

El trabajo del CEDIME se mantuvo con perfil bajo desde su creación en 1981 hasta 1998 (T1) en este punto sus estrategias de incidencia se amplían sustancialmente y generan también una línea de acceso a los grandes medios de comunicación (T2), de una investigación y trabajo de capacitación que tradicionalmente había estado restringido a sus *constituencias* que en el caso de este TT han sido los promotores, actores y principales destinatarios de sus estudios y sus labores de incidencia.

El prestigio y la capacidad de incidencia que ha tenido CEDIME han sido notoriamente bajos con el paso del tiempo. Es posible decir que en el T1 CEDIME tenía mucha más capacidad de incidencia que en el T2, aunque esto sea inversamente proporcional a la capacidad de realizar investigaciones a profundidad. El momento político de CEDIME parece haber pasado.

2.2.2. Desempeño académico

La producción académica

El desempeño académico es medio. Las líneas de investigación son definidas por el Consejo Directivo de la institución, pero también por la incidencia directa de las personas que han estado a cargo de la Dirección Ejecutiva. La Dirección Ejecutiva también tiene una misión proactiva para proponer temas de investigación.

Luego viene el proceso de tratar de combinar estos requerimientos con las posibilidades de financiamiento internacional que –según su directora- es su eterno limitante. De todas maneras, esto está siempre presente y constituye la principal limitante para su proceso de producción. En general tratan de hacer malabarismos, vendiendo u ofertando consultoría en el mundo de la cooperación internacional y usando los recursos humanos o materiales para llevar a cabo la agenda de investigación propia.

Por otro lado, es difícil la independencia total del CEDIME en términos de agenda por la extrema dependencia que tiene de fondos de cooperación internacional que siempre son escasos para temas relacionados a la tendencia de este TT. La agenda de investigación, sin embargo, es bastante amplia pues durante estos 28 años han desarrollado una multitud de temas en varias líneas de investigación, principalmente: movimiento indígena, movimientos campesinos, género, descentralización, reforma política, reformas laborales. Pero sobre todo su obra se ha centrado en temas de género, tanto como reflexión, así como en temas que cruzan otras temáticas como movimiento

indígena y capacitación política en el T2¹³. Es necesario decir que muchos de sus textos son publicados en quichua y no siempre se traducen al español. Hay un impulso muy fuerte por llegar a comunidades indígenas y posicionarse como un centro de apoyo a su movimiento.

El Formato de la producción

El formato de presentación de sus investigaciones siempre es en forma de libro o monografía original. Hay resultados que no los publican en imprenta, pero los distribuyen: en el T1 en forma de mimeógrafos, en el T2 en cuadernillos de trabajo. También registran, redactan y escriben las memorias de sus talleres para distribución de su público en los movimientos sociales, pero no se publican, sino que están a la disposición del público en la sede del CEDIME.

La cocina de la producción

El CEDIME segmenta los sectores con los cuales trabaja y genera un proceso de interlocución a través de redes de trabajo permanente, que se componen de talleres de capacitación, mesas de diálogo directo, charlas indirectas, con mucho contacto personal. Luego para cuestiones emblemáticas como el tema de género y la reforma constitucional de 1998, el CEDIME también ha tenido la capacidad de unir varias de estas redes segmentadas de indígenas, movimiento obrero y mujeres alrededor de una temática central. CEDIME trabaja con los líderes de los Movimientos Sociales y tiene investigadores nacionales e internacionales.

2.2.3 Capacidad de Incidencia Pública

El tipo de estrategia

Su capacidad de incidencia en la generación de políticas públicas se la debe evaluar como media. Dado que ha influenciado fuertemente en temas específicos, pero no es constante. Su incidencia se ejerce de ambas formas, directa e indirecta. Por eso el principal medio de transmitir su labor son los talleres, foros y debates en los que participa u organiza; así como los acercamientos que realizan con diputados y eventualmente publicaciones. Aunque sus principales interlocutores son los movimientos sociales y en general la sociedad civil.

Dentro de los episodios más representativos de su vida institucional podríamos ubicar la elaboración y entrada en vigencia de la Ley de Cuotas, un proceso que corre desde 1998 hasta 2006 aproximadamente. Mediante esta Ley se garantiza la participación de las mujeres en los cargos públicos de elección popular y se incorpora mediante un reglamento los principios de paridad y alterabilidad en los partidos y movimientos políticos. También tiene una importante presencia en los procesos constituyentes de 1998 y de 2007. Se suman a las reivindicaciones de los movimientos sociales y principalmente a los grupos de mujeres y sus demandas. También han colaborado en distintas acciones como medidas de amparo solicitadas por grupos de mujeres.

¹³ Algunos libros de T2 son: “Agenda de mujeres de Sucumbíos” (2007); “Reflexiones sobre Mujer y Política” (2003); “Guía para la Participación en Comunidades” (2008); “Relaciones de género en la Amazonía Ecuatoriana” (2006); “Mujer, participación y desarrollo” (2000); “La situación petrolera en Pastaza: la posición de las mujeres de la provincia” (1998).

Sus destinatarios

Los destinatarios de sus investigaciones siempre han sido sus directos fundadores: los movimientos sociales, especialmente el indígena y las organizaciones de mujeres y también los sindicatos. No obstante, también se han difundido sus investigaciones entre agrupaciones políticas consideradas de izquierda, que tienen diputados en el Congreso y que pueden influir en la toma de decisiones. Otros destinatarios son la academia nacional e investigadores latinoamericanistas. La difusión de sus investigaciones y sus propuestas está siempre pensada en función de sus *constituencies*, más que en tomadores de decisiones propiamente dichos, a menos que la estrategia se haya establecido previamente en consenso con los miembros del Consejo Directivo, a lo largo de los dos períodos establecidos (T1 y T2). Asimismo mantiene relación con algunas universidades como la Universidad de Pittsburgh y la Universidad de Toronto.

Los canales de incidencia

Los canales de incidencia difieren sustancialmente desde el T1 al T2 en el caso de CEDIME. En el T1, su principal preocupación era capacitar internamente a los movimientos sociales sobre su realidad, empoderarlos en temas políticos, económicos y sociales para que puedan organizarse más eficientemente y mejorar su capacidad de protesta y presión social. En este sentido los mecanismos principales de incidencia eran los talleres de capacitación política que CEDIME llevaba a cabo con diferentes grupos sociales y sectoriales. Había talleres específicos para movimiento indígena y sus diferentes organizaciones a nivel de todo el país, también se hacían talleres para los movimientos sindicales, tanto centrales como en sus distintas ramificaciones, y talleres específicos también para el tema de género. Los talleres, las charlas y los programas de capacitación eran los principales canales de incidencia directa en los mandantes de sus investigaciones y al mismo tiempo destinatarios directos de las mismas.

Desde el inicio del T2, los canales de incidencia se ampliaron significativamente, específicamente por el tema de género. La promoción de la ley de cuotas, la posibilidad de ampliar la participación de la mujer y crear nuevas reglas de juego les obligó a ampliar sus estrategias y enfatizar esfuerzos en establecer canales directos de cabildeo a través de medios de comunicación, pero sobre todo de tomadores de decisión a nivel del Congreso y de organismos del estado, que tenían directamente que ver con el tema social. Esta fue una nueva experiencia y sobre todo una experiencia exitosa donde el TT abrió sus posibilidades y probó su capacidad de lobbying por fuera del escenario restringido de sus *constituencies*.

2.2.4. Gobernanza interna

En general, la gobernanza interna puede considerarse como media. Si bien las reglas de sucesión están claras y el mecanismo de toma de decisiones es bastante plural, diverso y con alto nivel de representatividad, también es cierto que su debilidad más grande es garantizar recursos de largo plazo para tener una agenda de investigaciones demandadas por sus constituencies que forman parte además del Consejo Directivo. Como se trata de organizaciones sociales, generalmente con un récord contestatario, la búsqueda y obtención de recursos no es fácil y por esta razón tampoco puede garantizar un reclutamiento de personal más amplio y mejor calificado, peor aún un grupo estable de investigadores.

Elección de directores

El liderazgo es abierto, rotativo y colegiado, conformado sobre todo por líderes de movimientos sociales. Se cambia de Consejo Directivo cada tres años. Adicionalmente hay socios independientes, que en su mayoría son representantes de movimientos sociales, como es el caso de la dirigente indígena Blanca Chancoso, quien es una de sus directoras y ha sido por dos décadas una líder destacada de la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador. Es necesario destacar que durante los dos tiempos establecidos de gestión del CEDIME, el nivel de alternabilidad y representatividad de los miembros del directorio ha sido su principal fortaleza frente a otros TT. El liderazgo de CEDIME se ha mantenido lo suficientemente plural y participativo para reflejar nítidamente las organizaciones de base, obreras y campesinas a las que quería servir como centro de pensamiento e investigación, por lo que su gobernanza interna tiene una calificación alta, por la coherencia que guarda hacia sus *constituencias*.

Continuidad del financiamiento

Su actividad se concentra en investigaciones y consultorías. Apenas un 30% del total de su financiamiento provienen de requerimientos locales, ya sea de instituciones privadas (consultorías) o entidades del Estado (foros de debate público, mesas de trabajo, investigación). Y el 70% de su financiamiento proviene de cooperación internacional (Por ejemplo Konrad-Adenauer, PPD -Programa de Pequeñas Donaciones de las Naciones-), para proyectos de investigación. Esta realidad se ha consolidado con el tiempo. Tienen más investigaciones en el T2, pero también dependen más de la cooperación internacional, ya sea de fondos concursables o proyectos gestionados internacionalmente, lo que lo hace más vulnerable a las agendas internacionales. En el T1, la proporción de financiamiento proveniente de sus *constituencias* nacionales y directos involucrados en el Consejo Directivo era mayor.

Reclutamiento del personal

Sus investigadores han ido rotando, aunque siempre se mantiene la constante de la exigencia académica: la mayoría han tenido títulos de Máster y uno PhD. En el T1 los investigadores generalmente provenían de un círculo cerrado de colaboradores provenientes de las universidades de la capital, principalmente. Sobre todo formaban parte del TT quienes se consideraban académicos de izquierda por la afinidad con los temas y postulados de investigación. En el T2, el reclutamiento de investigadores se amplía y la elección de ellos depende más de su trayectoria y experiencia en los temas específicos que deben tratar. En el T2 hay una gran participación de investigadores extranjeros, cosa que no ocurría al inicio. El reclutamiento puede considerarse en un punto medio, puesto que no tienen un equipo de investigadores de planta, aunque sea mínimo y dependen de la gestión de recursos de proyectos para contratar investigadores ad-hoc que de alguna manera va a mermar la capacidad de construcción institucional de largo plazo como centro de investigación.

Evaluación del desempeño

El espacio de autoevaluación es considerado medio, porque éste depende directamente de la forma plural como está organizado el Consejo Directivo y se reúnen frecuentemente para evaluar las actividades, mesas y grupos de trabajo constantemente. No obstante, cada vez que los consultores terminan su trabajo de investigación y se pasa a revisión por parte de los investigadores de planta y la dirección ejecutiva. También es evaluado por el Consejo Directivo cuando se trata de temas solicitados por ellos. Sin embargo, los mecanismos no están claramente institucionalizados.

3. El caso de GRUPO FARO

2.3.1. Breve historia

La Alianza Ciudadana para la Construcción de Bienes Públicos, Grupo Faro surge como una ONG¹⁴. El objetivo esencial es promover la transparencia del sector público y socializar la gestión del estado, acercarla a la ciudadanía. Por eso eligen FARO como nombre, porque representa la alianza entre un gobierno, empresarios, pescadores y la cooperación. El faro es considerado como símbolo del bien público. Sus trece fundadores eran ciudadanos y ciudadanas activos en la vida pública aunque ninguno había incursionado en la vida política formalmente hasta aquel entonces. Les unía la convicción de trabajar por el bienestar público desde la investigación y generación de propuestas y su objetivo principal era fortalecer y favorecer las alianzas entre los ciudadanos y gobernantes para el desarrollo de bienes públicos.

Algunos de los fundadores, se involucraron en la vida política del país activamente, como es el caso de María Paula Romo y el propio Presidente de la República Rafael Correa. Una vez que esto ocurrió, se desligaron de la institución, porque así lo prevén los estatutos. Pero otros fundadores como Diego Grijalva, Carolina Vizcaíno, Álvaro Vivanco, Orazio Belletini, César Montalvo, etc. siguen vinculados con el trabajo de FARO.

En sus inicios, esta ONG se dedicaba más a sistematizar información, pero a través del tiempo ha ido fortaleciendo sus labores de investigación y su capacidad de propuesta, hasta convertirse en un Think Tank muy relevante en la escena política ecuatoriana. En este TT también podemos hablar de dos tiempos, a pesar del poco tiempo que ha participado del debate político ecuatoriano. El primero fueron los dos primeros años de su gestión. En que, como dijimos anteriormente, sus capacidades eran más bajas. Por varios motivos, principalmente por falta de financiamiento que no les permitió hacer tanta investigación como habrían querido y como ahora pretenden hacer, así como el proceso de posesionarse en la opinión pública. Los últimos tres años se ha consolidado institucionalmente y de la misma forma la imagen que transmite a la ciudadanía por su trabajo. En el segundo tiempo de vida institucional, la gestión es alta. Ya se han superado en gran medida estos problemas. Sin embargo la capacidad de incidencia en la toma de decisiones y en la elaboración de políticas públicas en término generales se evalúa como media porque ha habido ciertos momentos con mucha influencia y otros con muy poca.

¹⁴ Entrevista a Orazio Belletini, 22 de enero de 2009

Los episodios más significativos en la trayectoria de Grupo Faro, son básicamente dos: *Gobiernos Locales libres de Clientelismo* y *Ciudadanizando la Política*. El primero tuvo dos momentos de ejecución: el inicial, que consistía en concientizar a la ciudadanía en la existencia del clientelismo en la política nacional y el daño que causa esta práctica. Y un segundo momento en que se incentivó a actores políticos y programas sociales específicos a firmar un convenio de compromiso de poner fin a estas prácticas clientelares, seguido por un monitoreo por parte de GRUPO FARO de cumplimiento del convenio por parte de los representantes políticos que suscribieron el convenio y que continuaban en su ejercicio público.

El segundo proyecto *Ciudadanizando la Política* reunió a una concertación de instituciones de la sociedad civil para elaborar y recoger propuestas para los candidatos a Presidente de la República en las últimas elecciones presidenciales de 2006. Se escogieron siete políticas públicas que fue el resultado final de la propuesta que se presentó. En 2005 cuando apenas estuvo fundada también hizo un ejercicio importante colaborando con el Ministerio de Finanzas en el Observatorio de la Política Fiscal.

2.3.2. Desempeño académico

La producción académica

La producción académica es alta para el corto tiempo de vida de este TT. Se ha concentrado en planteamiento de políticas públicas sobre finanzas públicas, educación, políticas ambientales y gestión pública. Últimamente se ha incrementado la tarea de investigación y se han planteado cinco nuevos ejes para reestructurar la actividad de la ONG y fortalecer las etapas investigativas y de acción propiamente, que es la elaboración y propuesta de políticas públicas. Se ha empezado a trabajar fuertemente en investigación multisectorial. Los 5 ejes en que se concentran son los siguientes: 1) Gobernanza pública y alianzas público-privado; 2) Derechos Sociales: educación, salud pública; 3) Sociedad y Conocimiento; 4) Ambiente y Sociedad; 5) Crecimiento y Globalización.

Hay una planificación anual de los temas de investigación con el Consejo Directivo y esto se lleva a cabo a lo largo del año. No obstante, el Director Ejecutivo y su equipo de trabajo definen temas sobre la marcha y coordinan las responsabilidades que deben asumirse. Cabe destacar que en un inicio (T1), el TT se dedicaba más a sistematizar información, pero con el paso del tiempo (T2) fueron haciendo más énfasis en la investigación.

El formato de la producción

El Grupo FARO ha producido 46 estudios de política pública durante sus seis años de trabajo. Estos estudios no han sido publicados necesariamente como libros, sino más bien son documentos estilo *policy paper* que buscan contribuir al debate y ser distribuidos entre actores de la sociedad que puedan directa o indirectamente contribuir a la toma de decisiones. También tiene una línea de boletines denominada La Lupa Fiscal. Este boletín hace un seguimiento a los gastos presupuestarios en diversos cantones del país. Por último, transmiten sus resultados a través de los medios de comunicación, y la participación de sus miembros en foros y debates.

La cocina de la producción

Generalmente las responsabilidades de trabajo definidas por el Director Ejecutivo y sus colaboradores, coinciden con las líneas de trabajo trazadas por el equipo, mencionadas en el primer punto. En el T2 se ha buscado hacer más trabajo en equipo, en forma multidisciplinaria para reforzar ciertos proyectos bandera que están en marcha, especialmente aquellos como el de Transparencia de la Información, gobiernos libres de clientelismo y ciudadanizando la política. El equipo de trabajo central es pequeño, cohesionado y generalmente tienen múltiples actividades y responsabilidades a la vez. Para temas puntuales donde hay financiamiento se contrata más personal o los consultores ad hoc que puedan ayudar en la cocina de la producción o acelerar el proceso de definición de resultados, siempre buscando la especialización de estos colaboradores para mejorar la calidad del análisis, según el Director.

2.3.3. Capacidad de Incidencia Política

El tipo de estrategia

Su capacidad de incidencia en la generación de políticas públicas se la debe evaluar como media. Primero porque es un TT de reciente creación, segundo porque la evaluación del T1 como del T2 ofrece resultados distintos. En el primer período hay todavía un proceso de consolidación del grupo y del centro mismo, en donde la meta era netamente el reconocimiento público. En el segundo período pueden ya establecer y priorizar una estrategia de incidencia –tanto directa como indirecta- en donde la acción simultánea entre varios flancos les ofrece los mejores resultados.

Esta acción simultánea consiste en enviar los resultados afinados y resumidos de sus investigaciones a la prensa, a los medios de comunicación a través de periodistas seleccionados, para crear *public awareness*, es decir abrir un espacio de opinión de conciencia sobre el tema, y luego, trabajar directamente con líderes políticos y tomadores de decisión de los cuales depende el cambio de actitud, al tiempo que siguen trabajando el tema con líderes de opinión y líderes sociales provenientes de otras ONG que pueden generar coaliciones o al menos apoyo simbólico para avanzar en la lucha. La idea es más bien ayudar a que las actitudes y las políticas cambien, antes de generar campañas de desprestigio o de oposición sobre temas que puedan politizar la labor de este TT, cuyo énfasis es lograr una profesionalización del ejercicio de la política y la administración del Estado, a través de un énfasis en políticas públicas. Esta estrategia simultánea les fue muy útil para varias campañas como la Lupa Fiscal, Ciudadanizando la Política y Gobiernos libres de clientelismo.

Sus destinatarios

Los interlocutores de FARO son tanto los *decision makers* como los ciudadanos. Sus actividades y su investigación van encaminadas al trabajo con autoridades seccionales mayoritariamente, pero también se dirigen a autoridades nacionales, especialmente el poder ejecutivo, como a autoridades locales. Asimismo sus proyectos involucran y demandan a líderes o miembros de grupos ciudadanos y veedores. Es decir, que sus destinatarios legítimos son representantes ciudadanos y la misma sociedad civil.

Los canales de incidencia

La principal manera de socializar información a la ciudadanía son los medios de comunicación. Como segundo lugar están los foros y debates que organiza o en los que participa FARO y como último canal las publicaciones. Aunque la incidencia que ejerce tiene dos niveles. Un 50% de tipo directa, es decir a los órganos o personas decisoras, con quienes mantiene reuniones personales.

Para FARO también son primordiales las relaciones que ha establecido de manera bilateral y multilateral con sus similares internacionales, tales como CIES de Perú, Expansiva de Chile, CIPPEC de Argentina o LAUDEA. Adicionalmente se han establecido importantes relaciones con las principales universidades nacionales, tales como la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), Universidad San Francisco de Quito (USFQ), Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (UCSG) y la Facultad de Ciencias Sociales (FLACSO).

2.2.4. Gobernanza interna

En general, la gobernanza interna puede considerarse media. Si bien las reglas de sucesión están claras y el mecanismo de toma de decisiones es bastante plural, diverso y con alto nivel de representatividad, todavía es muy temprano para afirmar que no presentará un liderazgo dual con una fuerte concentración de poder en el Director Ejecutivo y miembro fundador. Además, todavía se recluta personal por cooptación, si bien tienen la visión de generar concursos abiertos y libres para la elección de consultores en el futuro. En cuanto a la gestión de financiamiento, FARO parece ser más versátil y ágil a la hora de gestionar recursos internacionales, aunque reconoce que siempre conseguir financiamiento para temas establecidos por la agenda propia es un problema, que se lo ha tratado de solucionar vía aplicación a fondos concursables. Lo que sí han ensayado es buscar apoyo local, a pesar de la mala reputación de la filantropía en el Ecuador.

Elección de directores

El liderazgo es diversificado y plural. Desde este punto de vista, su gobernanza interna es bastante alta. Desde sus inicios hay un Consejo Directivo integrado por distintas personalidades de la vida pública del país, profesionales con distintas tendencias ideológicas, como son Augusto de la Torre, Rafael Correa (hasta que incursionó activamente en la vida política), Mauricio Pinto, Monseñor Luna Tobar, Nelsa Curbelo, Alfonso Barrera y Simón Espinosa. El Director Ejecutivo es Orazio Belletini y constantemente rinde cuentas al Grupo Directivo. También existe una organización de alrededor de 70 “*faristas*” que son personas asociadas por ser afines a las actividades de la institución y a quienes se les rinde cuentas mediante Asambleas, una vez que se fundó FARO.

Continuidad del financiamiento

La fuente de financiamiento, como ocurre con otros Think Tanks ecuatorianos no es muy diversificado. Por esta razón su sustentabilidad financiera puede considerarse media. Habitualmente evitan recibir financiamiento del Estado, pero sí existe demanda y los proyectos, aunque se han aceptado, con mejor disponibilidad provienen de gobiernos locales. La financiación viene básicamente de la cooperación internacional, aproximadamente un 95%, de aportantes como Unión Europea-Delegación de la

Comisión Europea para Colombia y Ecuador; Revenue Watch; National Endowment For Democracy; Global Development Network; Fundación Futuro; y Banco Interamericano de Desarrollo BID. El 5% restante se origina de donaciones de personas naturales. De esta manera Faro pretende asegurar una investigación multisectorial, imparcial, que desarrolle capacidad y que genere comunicación e incidencia.

Reclutamiento del personal

Asimismo el nivel de sus investigadores y su equipo de trabajo es altamente calificado. Del mismo modo que ocurre con otros TT ecuatorianos, se recluta investigadores mediante cooptación. Sin embargo, la Dirección Ejecutiva busca ampliar el proceso de selección de personal y hacerlo más abierto. Actualmente hay 25 personas con perfil o potencialidad de investigadores y 5 administrativos.

Evaluación de desempeño

El espacio de autoevaluación es considerado medio, porque éste depende directamente de la forma plural como está organizado el Consejo Directivo. Tanto el Director Ejecutivo como su personal rinden cuentas ante este Consejo y debaten sobre aciertos y errores del año, temas a tratar, profundidad de la investigación, estrategias de incidencia y fuentes de financiamiento. No existe más allá de esto ningún mecanismo de evaluación.

2.4. El caso del IEEP

2.4.1. Breve historia

El Instituto Ecuatoriano de Economía Política surge en 1991, de un grupo de personas con vocación y convicción libertaria, que quería crear un centro de investigaciones, emulando a The CATO Institute en los Estados Unidos, pero para el Ecuador, en la consideración de que había un espacio vacío en TT en el país y que específicamente en Guayaquil y la región de la Costa ecuatoriana no existían espacios para pensar en ideas políticas sociales que fundamenten “el espíritu empresarial guayaquileño y ecuatoriano”¹⁵. Su fundadora, Dora de Ampuero, es economista y realizó su formación académica en los Estados Unidos. Allí obtuvo su PhD en Economía en George Mason University, donde tuvo la oportunidad de hacer una pasantía en CATO donde fue también asidua consumidora de su material, conferencias y otros eventos.

El IEEP fue constituido desde el principio como un Think Tank. La figura legal que utilizó fue la recurrente en el Ecuador: ONG sin fines de lucro. El objetivo que tuvo desde sus inicios fue fortalecer la economía ecuatoriana mediante aporte de estudios e incidencia pública, en especial en la sociedad civil, bajo los principios de libertad, libre comercio y libre mercado.

Si bien no tienen ninguna relación con partidos políticos, sí buscan guardar cercanía con gremios productivos y empresariales, así como con grupos de estudiantes de varias universidades, pero también afines a los principios de libertad que promueven. Su llegada en Guayaquil ha sido principalmente aunque no exclusivamente a estudiantes de universidades privadas que tienen programas empresariales de prestigio. Este TT fue

¹⁵ Entrevista a Dora de Ampuero, fundadora y Directora Ejecutiva del IEEP.

escogido por ser el más representativo de la forma de trabajo de una zona importante del país, la Costa y por las particularidades que esto tiene para comprender el contexto nacional, la forma de trabajo de un TT que no está en la capital y que además es el que más vínculos con el sector empresarial tiene precisamente porque sus ideas y enfoques enfatizan el rol del sector privado por sobre los del Estado en el desarrollo económico. Además, es el TT que abiertamente ha querido emular a otros centros de pensamiento político a nivel internacional como CATO Institute no solamente en su orientación, sino también en la forma de trabajo, incidencia y en el tipo de influencia que quieren lograr en la sociedad. Asimismo está asociada con Atlas Research Economic Foundation, que por un lado aporta económicamente al IEEP pero también comparten material para las publicaciones.

Si bien su estructura es pequeña, lo que impide que su capacidad de gestión sea alta, es un ejemplo regional de un TT con fuerte orientación política y empresarial, que debe analizarse para comprender mejor el caso ecuatoriano en general. El IEEP se dio a conocer a nivel nacional cuando encabezó la propuesta de dolarización de la economía ecuatoriana desde el año 1998, a través de figuras públicas, de incidencia en los medios y de la generación de eventos y conferencias que inserten la idea en el Ecuador y además la promuevan como válida entre círculos gubernamentales y legislativos.

Los períodos de vida de este TT están definidos claramente por este episodio: desde su fundación en 1991 hasta 1998, se define su primer período (T1) marcado por su establecimiento y consolidación como TT, donde el eje central de su discusión era la reducción del tamaño del estado, las libertades políticas y económicas y la defensa del liberalismo económico en el campo de las ideas, pero con escasa incidencia pública. Desde la publicación del libro “Lecciones de la Experiencia Panameña: Una Economía Dolarizada con Integración Financiera” hasta la actualidad, se desarrolla otra etapa (T2) donde el eje central de producción sobre dolarización logró generar interés en los sectores empresariales guayaquileños.

2.4.2. Desempeño académico

La producción académica

El desempeño académico del IEEP es bajo. La producción se ha concentrado en temas predefinidos por la ideología libertaria y desde ese punto de vista, los resultados tienden a ser tautológicos, es decir más que aportar datos y elementos de análisis que enfatizan los ideales de libre comercio, libre empresa sin mayor sustento y validación de hallazgos. Casi la mitad de las publicaciones que realizan son re-ediciones de libros clásicos sobre liberalismo económico, especialmente los provenientes de la Escuela Austriaca de principios del siglo XX y pensadores latinoamericanos como Carlos Alberto Montaner o Mario Vargas Llosa.

Durante el T1 los temas giraron en torno a la necesidad de apoyar las reformas de Consenso de Washington, la reducción del tamaño del Estado, el Estado eficiente, el tema de la libertad. En el T2, el tema de la dolarización y de las necesidades de cuidar una economía dolarizada se volvieron centrales en la agenda de trabajo del IEEP donde además se puso más énfasis en la producción local de temas, más que en la edición de libros clásicos del liberalismo y otros escritos internacionales. Los temas de dolarización y protección de la dolarización han sido permanentes en el trabajo del

IIEEP a lo largo de sus 18 años de vida y, de hecho, han publicado desde 1999, año de aparición del primer libro sobre dolarización, siete libros y estudios sobre el tema. De todas maneras han seguido publicando trabajos sobre el mito del Estado eficiente, la necesidad de reducir impuestos, el libre comercio y sus oportunidades y otros temas relacionados con la ideología libertaria. Tiene en total 118 trabajos publicados en estas dos décadas de trabajo.

El formato de producción

El IIEEP publica en tres grandes formatos. Los libros que son re-ediciones de clásicos del pensamiento liberal, que constituyen una colección en sí misma con títulos que van desde Werner von Mises, Frederik von Hayek, Milton Friedmann. Otra colección de cuadernillos de trabajo con publicaciones propias hechas por sus miembros en el Ecuador. Otra colección más, denominada Memorias, con la recopilación de ponencias y participaciones en eventos realizados, tanto conferencias como talleres y una línea más de trabajo con policy briefs, análisis breves de políticas públicas donde se establecen posiciones del IIEEP y recomendaciones para las autoridades y tomadores de decisión. En total hay cuatro colecciones con formatos distintos. Algunos de sus trabajos están disponibles en PDF en su página web, de otras colecciones sólo existen copias impresas, disponibles en sus instalaciones en la ciudad de Guayaquil.

La cocina de la producción

El Consejo Directivo decide los grandes temas que van a ser materia de investigación por parte del equipo de trabajo del IIEEP, que es mínimo. Mantienen un investigador permanente y tienen pasantes para ciertos trabajos de recolección de datos. La Directora Ejecutiva también participa en la elaboración de los trabajos de investigación. Para los policy briefs se contrata puntualmente un consultor para que realice el análisis o se solicita la colaboración de alguno de los miembros activos, que pueda realizar gratuitamente el trabajo. Si bien mantiene una estrecha relación con gremios y como miembro del Atlas Economic Research Foundation para temas específicos como elaboración de seminarios, talleres y difusión de libros, la investigación como tal la realizan exclusivamente con personal del IIEEP.

2.4.3 Capacidad de Incidencia Política

El tipo de estrategia

Su capacidad de incidencia en la generación de políticas públicas se la debe evaluar como baja, ya que es indirecta. No gozan de mayor incidencia a nivel público, más bien sus espacios son de orden privado, regional y sectorial. Es decir tienen poder de convocatoria para eventos, debates y conferencias sobre sus temas bandera en la ciudad de Guayaquil y entonces la estrategia es para el público que está interesado en este tipo de ideas. Su penetración en los medios de comunicación está localizada en la ciudad de Guayaquil y la llegada o incidencia de su trabajo se establece más bien en gremios productivos o empresarios que simpatizan con sus ideas, aunque sin mencionar al IIEEP como gestor de las mismas.

De todas maneras existen diferencias sustanciales en los dos períodos analizados porque durante el T1, el IIEEP no pudo alcanzar relevancia en el escenario regional de

Guayaquil y la provincia, y su trabajo y capacidad de incidencia fue restringido a ciertos círculos intelectuales y empresariales de la ciudad porteña. Al inicio del T2 sus ideas sobre dolarizar la economía lo catapultaron fuertemente en el espacio local, ayudado por la gestión y el liderazgo de una de las líderes empresariales más sobresalientes de la época, Joyce Jiggins de Ginnatta, quien contaba con una proyección y prestigio a nivel nacional. El tema dolarización logró generar momentum al IEEP hasta el 2001, cuando se consolidó el proceso de dolarización y luego su capacidad de incidencia perdió fuerza. Hasta la fecha, el tema de dolarización es lo que más genera impacto en los medios de comunicación guayaquileños, pero ya no con la relevancia que tuvo por espacio de tres años. Incluso en 2007 presentaron un proyecto de Constitución a la Asamblea Constituyente, aunque ésta no fue tomada en cuenta.

Sus destinatarios

Los destinatarios de su información y producción académica son empresarios, estudiantes universitarios y opinión pública guayaquileña. Durante el T1 focalizaron su incidencia en gremios empresariales y medios de comunicación locales. Durante el T2 trataron de focalizarse en centros de formación académica local, especialmente universidades y dentro de las universidades en las escuelas de Derecho y de Economía. Su idea central es que los jóvenes universitarios son los destinatarios más prometedores en sus ideas y que estos pueden ser una caja de resonancia para las mismas en el futuro. Tratan de que la mayor parte de su actividad de difusión de sus publicaciones y de debate sea en entornos universitarios hoy en día.

Los canales de incidencia

Sus aportes son básicamente la organización seminarios académicos, buscar promover los debates públicos y fomentar foros de discusiones sobre temas de interés. Hacen la publicación de un policy-brief anual y eventualmente libros. Por lo tanto, su principal medio de divulgar su información son este tipo de eventos, los contactos personales establecidos en especial en los gremios empresariales y finalmente los medios de comunicación. Esto no ha cambiado a lo largo del tiempo.

2.4.4. Gobernanza interna

En general, la gobernanza interna puede considerarse media. Existe un Consejo Directivo que es bastante cohesionado y un liderazgo fuerte por parte de la doctora Dora de Ampuero, que garantiza la continuidad del proyecto, sin embargo tienen serios problemas para ampliar el financiamiento disponible y lograr ampliar su planta de investigación que por ahora solamente cuenta con una persona. El reclutamiento de personal es muy restringido a los círculos en los cuales las ideas libertarias tienen acogida.

Elección de directores

El liderazgo es plural y colegiado. Existe una Asamblea General integrada por los socios, y un Directorio con 5 miembros. EL Directorio se reúne con más frecuencia. La Asamblea General, al menos una vez por año. La Directora Ejecutiva es a quien le corresponde vigilar la marcha de la institución y su trabajo y a su vez tendrá que presentar informes a la Asamblea General. Esta misma Asamblea es la encargada de

designar a los miembros del Directorio. Entre los integrantes del Directorio se elige al Director Ejecutivo, cuyo período durará dos años.

Continuidad del financiamiento

Su estructura corresponde en estricto orden a la de un TT. Es miembro de la Atlas Research Economic Foundation, que aporta con el 10% de su financiamiento anual. Así mismo tiene una red de socios de alrededor de 120 a 130 personas que son afines a la filosofía del TT. La mayoría hacen aportes pequeños pero hay grupos empresariales que aportan cantidades más significativas. El 60% del presupuesto proviene de los socios y sus aportes. El resto del financiamiento lo obtienen por los seminarios cuatrimestrales que organizan.

Reclutamiento del personal

Existe un solo investigador que tiene una formación de maestría y quien es supervisado por la Directora Ejecutiva. Adicionalmente suelen tener pasantes, que son estudiantes universitarios. No hay un reclutamiento ampliado, generalmente el investigador es elegido entre estudiantes universitarios de economía que son afines a las ideas libertarias y en palabras de su Directora “gente formada en nuestras ideas”.

Evaluación del desempeño

No existe ningún mecanismo establecido de evaluación. Siendo un TT con una ideología establecida, ellos no consideran que sus trabajos necesiten de evaluaciones ni internas ni externas, dicen estar difundiendo ideas ampliamente respaldadas a nivel internacional. En este sentido el “control de calidad” es bastante bajo pues no cuentan con feedback sobre su trabajo o las ideas que promueven.

2.5 Tensiones y Desafíos

CORDES

CORDES ha tenido –y sigue teniendo- problemas para congeniar con gobiernos que no están en su línea. El papel de advocacy se ve seriamente disminuido cuando su fundador y presidente, Oswaldo Hurtado, entra en contradicción mediática con los presidentes de turno. Generalmente CORDES tiende a replegarse no en la agenda de investigación, pero sí en la forma con la que hacen advocacy. Tienden a concentrarse en medios empresariales y difundir sus trabajos a través de los medios de comunicación social, casi exclusivamente. Estas tensiones no fueron muy frecuentes durante el proceso de paz Ecuador-Perú, porque la única tensión política existente fue durante el gobierno de Abdalá Bucaram, que no duró más de seis meses, y durante ellos el proceso se mantuvo. Sin embargo, una de las experiencias más duras ocurrió durante el proceso de negociación del TLC con Estados Unidos, en donde CORDES pasó de ser uno de los principales promotores y productores de investigación básica sobre el tema, a estar precisamente en el lado opuesto de la mesa, cuando el presidente Lucio Gutiérrez fue depuesto y el gobierno transitorio terminó con la negociación. Esa ha sido una debilidad persistente.

CEDIME

El CEDIME ha pasado por etapas críticas por falta de recursos suficientes para investigación. Su trabajo siempre ha estado limitado por la falta de suficientes recursos humanos y financieros para llevar a cabo investigación sustantiva para sus actividades. Y esto crea tensiones al interior de la organización, tanto para la dirección ejecutiva como para los investigadores que muchas veces han tenido que trabajar por mística y compromiso con la causa, a falta de recursos suficientes. Una de las estrategias ha sido ofrecer consultorías o hacer proyectos que no necesariamente están en su agenda de interés prioritario, pero que les permite obtener recursos para otros temas que les interesan. Dado que es una organización con vocación comunitaria, CEDIME siempre trata de mantener el equilibrio entre la agenda que le plantea la cooperación internacional y la agenda propia y esto termina siendo un dilema que cotidianamente deben solucionar.

Grupo FARO

Grupo Faro es un grupo conformado básicamente por jóvenes profesionales que busca cambiar la forma de hacer y ejecutar la política pública en el Ecuador. En estos primeros años de constitución, una de las principales tensiones que ha tenido que experimentar ha sido la presión política y el drenaje de cuadros importantes para posiciones dentro del Estado o de gobierno. Es un grupo que lucha por mantenerse en una línea próxima al poder, pero no demasiado cercana para verse vinculada. Entre sus principales experiencias ha estado precisamente este caso, donde Grupo Faro buscó a toda costa capacitar a la ciudadanía y a la clase política para no aceptar prácticas clientelares, o sea, regalos a cambio del voto. Las tensiones se presentan para FARO precisamente porque su estrategia consiste en trabajar con actores políticos y tratar de hacer advocacy directo, no solamente mediático. La cercanía al poder genera suficientes simpatías para a partir de ahí, generar movimiento de cuadros, ya sea investigadores o consultores de proyectos, o gente asociada al mismo. El director de FARO acepta que éste es un dilema constante, porque siempre organismos estatales buscan hacer “consultoría” con FARO para evitar episodios futuros en donde el TT esté en la oposición a sus políticas. FARO siempre está en el escenario defensivo para mantener su autonomía y su independencia, pero esto tiene un costo, que tiene que ver con menos ingresos para el TT en general.

IIEP

El Instituto Ecuatoriano de Economía Política ha sobrevivido, a pesar de la pérdida de relevancia en el escenario nacional, después del episodio de la dolarización. Nunca más volvió a tener el perfil que tuvo en ese contexto. Precisamente su principal problema fue que la relación con el grupo empresarial que le permitió catapultar sus ideas se rompió y carece de liderazgo. A pesar de varios intentos, el IIEP no ha podido asociarse con figuras lo suficientemente prominentes para que sus agendas y sus ideas vuelvan a tener relevancia. Esto, sumado a que su investigación no tiene estándares mínimos de calidad y sólo mantiene a un investigador de planta, han hecho que poco a poco su relevancia en el entorno social vaya decayendo, a pesar de los esfuerzos por hacer alianzas internacionales con TT estadounidenses que están en la misma línea.

2.6. Conclusiones

Desempeño comparado de los cuatro Think Thanks seleccionados				
	CORDES	CEDIME	FARO	IEEP
PRODUCCION	9/9	8/9	8/9	5/9
Tipo	3	2	3	1
Formato	3	3	3	2
Cocina	3	3	2	2
INCIDENCIA	5/9	6/9	7/9	4/9
Tipo de estrategia	1	2	2	1
Destinatarios	2	2	2	1
Canales	2	2	3	2
INSTITUCIONALIZACIÓN	7/12	9/12	9/12	7/12
Sucesión	1	3	3	3
Financiamiento	2	2	2	2
Personal	2	2	2	1
Evaluación interna	2	2	2	1
Total	21/30	23/30	24/30	17/30

Los cuatro TT elegidos para este trabajo ofrecen un panorama amplio de la tipología y las características de trabajo de los tanques de pensamiento en el Ecuador. Por un lado tenemos el TT más grande y prestigioso del Ecuador, que además tiene una afiliación partidista por la que fue creado y una larga trayectoria de trabajo, donde consistentemente ha mejorado su capacidad y calidad investigativa, mejorado sus canales de incidencia y demostrado una capacidad institucional para modificarla con el tiempo, de acuerdo a las circunstancias. Cordes ha tenido que modificar –a veces sustancialmente– sus estrategias de incidencia, de acuerdo a los regímenes gubernamentales del momento. La tensión constante de ser un centro de pensamiento de origen partidista así lo ha mandado. A pesar de eso, durante su trayectoria ha tenido la capacidad de poner agendas de investigación innovadoras y de hacerlas circular en la sociedad para abrir la discusión y en casos, como lo que hemos mencionado para incidir en ellas. Es importante señalar que durante su etapa más destacada pudo llegar a ser un actor central de al menos tres discusiones significativas: el proceso de paz Ecuador-Perú, la Constituyente de 1998 y el inicio de negociaciones de un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.

No obstante, uno de los TT más representativos del proceso político ecuatoriano es CEDIME. Primero, es el TT de más larga trayectoria en el Ecuador, segundo, sus orígenes son muy endógenos, distintos a cualquier influencia del Primer Mundo sobre

centros de investigación similares. Tercero, se trata de un TT que de alguna manera sólo pretendió ser un centro de investigación académica, pero que dado su origen y las necesidades de sus fundadores debió transformarse por fuerza en un TT propiamente dicho con capacidad de incidencia directa y social para promover reformas sociales importantes para los trabajadores, los indígenas y campesinos, y luego las mujeres y los temas de género, donde en última instancia radicó su principal fortaleza y donde se pueden reportar sus más importantes episodios de incidencia política. Este TT ha tenido la capacidad de mutar y adaptarse a las condiciones restrictivas del entorno y mantener su línea de trabajo de acuerdo a los principios establecidos, a pesar de que eso le implicaba necesariamente limitar el financiamiento disponible para su institución, a pesar de que también como otros TT ha tenido periodos de crisis y tensiones importantes debido a su naturaleza muy particular, donde siempre estuvieron inmersos grupos sociales contestatarios pero de distinta naturaleza. CEDIME es el TT que más trabajo social ha realizado, combinando investigación social y aplicada y mecanismos de capacitación social. Los medios tradicionales de incidencia generalmente estuvieron más allá de sus capacidades y sólo tuvieron fuerza cuando los episodios de incidencia a finales de los años 90 relevaron su trabajo como institución. La principal tensión durante su trayectoria ha sido mantener una agenda independiente de investigación, de acuerdo con sus grupos fundadores, aún a costa de perder financiamiento de largo plazo, que sigue siendo su principal debilidad.

El caso de Grupo Faro es muy particular. Un TT de reciente creación, muy técnico y con una institucionalidad muy alineada con los TT de nueva generación de los países industrializados, cuyo origen mismo —el de las ONGs— le ha llevado a rechazar cualquier alineación partidista con el objetivo de garantizar mayor incidencia de su investigación en el proceso de diseño y evaluación de políticas públicas para el país. Este es el TT que cuida más la independencia y objetividad de los resultados de sus investigaciones y ha diversificado más sus estrategias de incidencia, ampliándolas en espacios muy cortos de tiempo para lograr mejor incidencia. Grupo Faro se dedica fundamentalmente al monitoreo, análisis y propuesta de política pública y sus nichos de incidencia todavía están más asentados en líderes de opinión y líderes políticos, antes que en la audiencia masiva de los medios de comunicación. Todavía es un centro de pensamiento joven, que ha crecido geométricamente en apenas cuatro años, pero se configura como uno de los TT más sobresalientes precisamente porque su capacidad de propuesta es sistemática, mantiene vivos sus canales de incidencia y ha podido captar cooperación internacional en forma efectiva.

Por último, hemos analizado el caso del Instituto Ecuatoriano de Economía Política, un TT regional, focalizado en la ciudad de Guayaquil y de tendencia empresarial, creado para defender las ideas libertarias y de libre mercado que tienen mucha acogida a nivel de la región Costa del Ecuador. Este TT es significativo del espíritu regional y empresarial que impera en la segunda ciudad del país y el que tiene un episodio de gran significación para el Ecuador, por haber sido uno de los promotores más apasionados de la dolarización en el Ecuador. Si bien es un TT con poco impacto nacional o en la elaboración de políticas públicas, sus ideas han permeado lenta pero sistemáticamente en círculos empresariales y políticos de la ciudad de Guayaquil y mucho más en jóvenes universitarios. Este es el TT más pequeño de la muestra y con una estructura organizativa de liderazgo único alrededor de su promotora, Dora de Ampuero. De los cuatro TT analizados, éste es el que menor capacidad investigativa tiene por contar con muy pocas personas dedicadas a la cocina de la producción. Generalmente sus trabajos

tienen más bien estilo ensayístico y no han entrado en procesos de discusión vis à vis otros TT como CORDES que también trabajan temas macroeconómicos y economía de coyuntura.

Es significativo que al menos tres de los cuatro TT escogidos tienen importantes conexiones internacionales y están perfectamente conscientes de las nuevas tendencias de trabajo, incidencia y gobernanza de TT internacionales. Su capacidad de inserción en debates locales e internacionales es significativa también del nivel de cambio y evolución que han sufrido desde su creación. Es importante también decir que para al menos tres de ellos, la calidad de la investigación académica es un elemento fundamental para garantizar y mejorar su capacidad de incidencia pública, tanto en la sociedad generando conciencia social sobre los temas como en círculos políticos para influir en el proceso de toma de decisiones. La investigación aplicada se ha convertido en un eje central de acción y la acogida de sectores de la sociedad y sectores estatales a sus ideas ha estado en directa proporción a la calidad de la propuesta. Asimismo, ha sido la calidad investigativa la que les ha garantizado a su vez financiamiento, venta de servicios, y acceso a consultorías específicas con el Estado. Es posible decir que en los casos de Cordes, CEDIME y Grupo Faro, además de otros TT recolectados en la muestra, el círculo virtuoso de su permanencia empieza y termina con calidad de investigación y calidad de propuesta. Su crecimiento y etapas dentro de su desarrollo también han dependido directamente de su capacidad para reclutar más investigadores que puedan incrementar la cantidad y calidad de sus proyectos de investigación y transmitirlos eficientemente ya sea a los beneficiarios de la misma o al resto de la sociedad a través de los medios de comunicación y otros mecanismos amplios de incidencia.

III. Descripción de cuatro episodios de incidencia

En esta etapa se analiza a profundidad el episodio más exitoso de los TTs en el Ecuador. Las dificultades que presenta el caso ecuatoriano para este análisis, no permite que se presente la misma información para cada uno de los TT. Se analiza cada caso bajo los siguientes cuatro elementos: el contexto político, los contenidos de la propuesta, la estrategia de incidencia pública y los impactos de la oferta, con el fin de explicar la participación e influencia de los TT en la gobernanza del Ecuador, mediante la propuesta e incidencia en la elaboración de políticas públicas.

3.1 Un episodio de incidencia de CORDES¹⁶

3.1.1. El contexto político de la demanda

A finales de los 90 se retoma la discusión sobre el conflicto territorial que acarrea el Ecuador con el Perú desde inicios de su historia republicana. Después del primer enfrentamiento armado entre ambos países, en 1981, los distintos gobiernos ecuatorianos hicieron esfuerzos por instaurar en la agenda nacional la necesidad de llegar a un acuerdo limítrofe definitivo con el Perú, salvo el gobierno del presidente León Febres Cordero (1984-1988), quien insistió en la agresión que sufrió el Ecuador y consideró que no debía tenderse el puente al diálogo. Ciertamente el Ecuador buscaba

¹⁶ Agradecemos la colaboración de Vicente Albornoz, director general de CORDES quien fue entrevistado para la elaboración de este informe.

el reconocimiento del agravio que sufrió por parte del Perú, que consideraba como tema pendiente únicamente culminar con la demarcación de algunos límites territoriales.

CORDES, como un Think Tank con una línea de investigación en macroeconomía y con bases en la democracia cristiana, pertenecía al grupo de la ciudadanía que creía urgente un acuerdo de paz entre Ecuador y Perú. En este sentido, el ex presidente Osvaldo Hurtado, quien fundó y preside CORDES hasta la actualidad, fue el primer presidente ecuatoriano, al retorno de la democracia, que expresó la necesidad de llegar a un acuerdo y construir puentes de prosperidad y fraternidad en todos los espacios entre ambas naciones en 1981.

En 1992, CORDES dio el primer gran paso al inicio del proceso de paz entre Ecuador y Perú mediante la organización de un seminario, denominado “Ecuador y Perú vecinos distantes”. En la sociedad ecuatoriana el conflicto con el Perú generaba algunas reacciones. Por un lado estaban los sectores más tradicionales para quienes no era viable un diálogo con el Perú y peor aún alcanzar el acuerdo al que se llegó porque representaba la ratificación de una pérdida de territorio. Pero en general los intereses de la mayoría de los ecuatorianos estaban en firmar la Paz.

Desde el punto de vista comercial, arreglar el problema fronterizo posibilitaba un comercio fluido. Por otro lado, las universidades, los académicos y distintas organizaciones de la sociedad civil se manifestaron por fomentar la cultura de paz poniendo fin a una disputa que había generado malestar entre ambas naciones.

La propuesta también rescataba la reducción del gasto militar, evitar la posibilidad de que el Ecuador pueda volver a perder territorio y a partir de este capítulo consolidar la democracia que se mostraba vulnerable en el país.

El presidente Sixto Durán Ballén, que se posesiona en 1992, hace eco de las iniciativas de CORDES y conforma una Comisión encargada de iniciar un proceso de paz entre Ecuador y Perú. Si bien el período presidencial de Sixto Durán Ballén culmina en 1996 y la paz no se firma hasta 1999, esta comisión persiste durante los fugaces gobiernos de Abdalá Bucaram y Fabián Alarcón. La firma de la Paz se concretó en 1998, cuando el Congreso nacional ecuatoriano ratificó los acuerdos de paz firmados en Itamaraty. La ratificación surgió de una alianza entre el Partido Social Cristiano y el partido de la Democracia Cristiana, cercano a CORDES. No obstante, CORDES tuvo dos momentos en su relación con el Gobierno de Mahuad en sus dos años de mandato, desde agosto de 1998 hasta enero del 2000, porque fue depuesto después de la crisis económica. Si bien Mahuad llegó a la presidencia auspiciado por la Democracia Cristiana, también mantuvo algunas desavenencias con Osvaldo Hurtado, presidente Ejecutivo de CORDES.

3.1.2. La propuesta

CORDES decidió que había que promover una conciencia nacional sobre la necesidad de solucionar el problema Ecuador-Perú y en 1993 organizó debates, conferencias y foros de discusión sobre la relación entre los dos países y publicó el libro “Ecuador-Perú: vecinos distantes”. Esta investigación tenía la finalidad de presentar el escenario de la economía, la sociedad de los dos lados del problema, para así poder convencer a la opinión pública de la necesidad de un arreglo pacífico. La investigación que venía realizando y que propuso para el tema se la socializó en estos espacios así como en sus policy briefs y en artículos de su newsletter Carta Económica.

Después de los eventos y la publicación del 93, sus principales publicaciones en este contexto fueron dos libros publicados en 1999: “Nuestros Deberes y Responsabilidades para ser buenos ecuatorianos” y “Ecuador y Perú construyendo la Paz”. En este seminario reunió a expertos ecuatorianos para que por primera vez analicen las múltiples relaciones entre los dos países, con el objetivo de contribuir a la terminación del conflicto territorial. Se distribuye tanto en Ecuador como en Perú el libro, fruto de los resultados de estos análisis.

A partir de ahí hubo otras iniciativas de CORDES como la publicación del libro “Ecuador y Perú: economía y desarrollo”, que contenía un análisis de la evolución de las dos economías desde 1950, las reformas estructurales realizadas y sus perspectivas de crecimiento con el mismo objetivo de conocer a profundidad las realidades de ambos países y propiciar la construcción de un proceso de paz.

3.1.3 Las estrategias de incidencia

La incidencia de CORDES durante el proceso de firma de Paz fue directa, porque el gobierno era su interlocutor y tanto el poder ejecutivo como el legislativo veían en CORDES un centro de reflexión, información y análisis sobre las posibilidades de la paz.

También estuvieron siempre presentes dos tipos de estrategias dirigidas al gran público: difusión a través de los medios masivos de comunicación y la segunda, debates, charlas y conferencias dirigidas a la ciudadanía. La tendencia política del gobierno de Jamil Mahuad se apegaba mucho a la ideología de los fundadores y colaboradores de CORDES. Justamente este Think Tank nace de las filas de la Democracia Cristiana ecuatoriana, donde precisamente inicia la vida política el Presidente Mahuad. Inclusive en el gobierno de Osvaldo Hurtado, Jamil Mahuad ocupó una cartera de estado. Es decir que aunque Mahuad no estaba auspiciado por CORDES, existía una trayectoria ideológica y de trabajo político cercana entre el gobierno y el Think Tank, de tal manera que la comunicación fue abierta durante la última etapa de la negociación de la paz.

A pesar de que era usual durante los 90 que CORDES llene los espacios de debate en universidades y entornos académicos, el tema de la Paz entre Ecuador y Perú tenía tanto interés colectivo que la acogida que tuvieron las diversas iniciativas de este TT fueron masivas. Los esfuerzos de CORDES respecto al tema permearon a toda la opinión pública por espacio de más de cinco años y más allá, después de la firma del Acuerdo de Itamaraty.

3.1.4. Los impactos de la oferta

Durante el gobierno de Jamil Mahuad, en que el Ecuador enfrentó una severa¹⁷ crisis económica, se firmó la paz. Durante ese período, el entorno social y económico que vivía el país demandaba que se llegase a un fin del conflicto con el Perú. La economía ecuatoriana no podía asumir mayores pérdidas. CORDES presentó el problema en esta forma, precisamente para decir que mantener un conflicto interestatal de esta naturaleza

17 La crisis económica que vivía el Ecuador, llevó al Gobierno del Presidente Mahuad a decretar un feriado bancario en diciembre de 1998 e inclusive al proceso de conversión de la moneda posteriormente.

podría generar una crisis económica sin precedentes y así lo entendió un gran sector de la población.

Sin embargo, la historia comienza mucho antes de la firma de los acuerdos de paz. El mérito de CORDES es que puso el tema de la agenda de paz en el escenario político nacional, precisamente cuando el tema despertaba profundas susceptibilidades, grandes amenazas y era visto como el tema de seguridad nacional por excelencia. El lema de “la herida abierta” respecto al conflicto limítrofe, había quedado grabado en la identidad nacional respecto al Perú y CORDES tuvo el mérito de ayudar a que este sentimiento sea acompañado por una necesidad racional de solucionar un problema que había durado por décadas y que había demostrado también su capacidad destructiva por la eterna amenaza de un enfrentamiento bélico entre las partes.

En CORDES habitualmente los temas de investigación y gestión se deciden por consenso y no se deliberan si es que no generan posturas encontradas entre sus miembros. Sin embargo, en 1992 la propuesta que presentó Osvaldo Hurtado al Directorio para hacer una primera aproximación al proceso de paz, generó mucha controversia puertas adentro. En aquella época, en el Ecuador todavía era muy delicado el tema limítrofe con el Perú. En un inicio hubo mucha resistencia dentro de CORDES, pero finalmente acordaron el seminario “Ecuador y Perú vecinos distantes”.

A partir de este evento y en los últimos años, CORDES se ha institucionalizado con mayor fuerza considerando el éxito su gestión en la firma de la Paz entre Ecuador y Perú, pero en la actualidad su incidencia ha disminuido sustancialmente.

La gestión de CORDES en el proceso de firma de Paz entre Ecuador y Perú incidió a dos niveles. A nivel gubernamental, por las razones expuestas: la cercanía de los colaboradores del Think Tank al régimen y la vinculación con la Democracia Cristiana DP. Además que CORDES ya llevaba varios años haciendo investigación acerca del tema, de tal manera que el gobierno utilizó como herramienta los aportes del Think Tank. En tanto, la incidencia que tuvo a nivel de la ciudadanía fue mediante los debates que propició en los distintos espacios académicos, en universidades, en foros públicos abiertos y a nivel de los medios de comunicación social.

3.2.Un episodio de incidencia del CEDIME¹⁸

3.2.1. El contexto político de la demanda

CEDIME tiene una larga trayectoria en el Ecuador, ya que su objetivo es recuperar la historia de los movimientos sociales. El desarrollo de los Movimientos Sociales en el Ecuador, se centra básicamente en el Movimiento Indígena que inicia su movilización desde los 70 y 80 pero que se fortalece y adquiere representación política en los 90. Adicionalmente está el Movimiento Sindicalista y el Movimiento de Mujeres. CEDIME se ha ocupado en desarrollar investigación y propuestas para los movimientos sociales y evidentemente los tres más representativos del Ecuador.

El Movimiento de Mujeres en el Ecuador, está menos institucionalizado que los otros dos sujetos de comparación. Sin embargo las reivindicaciones de las mujeres, aunque

¹⁸ Agradecemos la colaboración de Alicia Garcés, Directora del CEDIME, quien fue entrevistada para la realización de este informe.

sean de forma no articulada, están presentes desde mediados del siglo XX. En las últimas tres décadas han proliferado las instituciones y organizaciones de reivindicación de la lucha feminista. En materia política y legislativa, se han alcanzado cambios sustanciales que favorecen la lucha feminista.

3.2.2. La propuesta

El CEDIME jugó un papel importante en 1997, año en el que el Ecuador vivía un proceso constituyente que resultaría en la Constitución Política de 1998. El CEDIME creó el Programa de Participación Política de Mujeres con el fin de alcanzar una integración a largo plazo de la mujer en la vida política y participó activamente en la elaboración y aprobación de la denominada Ley de Cuotas. En virtud de esta ley, se aplica el principio de discriminación positiva y se garantiza la participación de las mujeres en todos los procesos de elección popular, al menos en un porcentaje que irá disminuyendo en un largo plazo mientras se alcanza la paridad entre hombres y mujeres en cargos de representación.

El proceso Constituyente de 1998 consiguió éxitos para el Movimiento Feminista ecuatoriano, no tanto por las conquistas legales que se produjeron en los años subsiguientes, sino más bien porque fue la primera vez en que el Movimiento de Mujeres fue escuchado y tuvo una voz participativa, y porque abrió la puerta para las reformas legales que siguen en marcha.

Las reivindicaciones feministas siempre habían sido propuestas desde el activismo. CEDIME en este trabajo conjunto con varias organizaciones afines, hace un proceso investigativo que logra tener cabida en la opinión pública. Para esto trabaja con organizaciones de mujeres, mujeres de partidos y movimientos políticos, mujeres en puestos de poder público, candidatas a elecciones populares, organizaciones sociales mixtas, gobiernos locales, instituciones académicas, comunicadoras/es, en temas diversos como formación y capacitación política, fortalecimiento organizativo de las organizaciones de mujeres, violencia intrafamiliar, incidencia en la opinión pública, etc.

Las publicaciones se han hecho de diversas formas: cartillas informativas que circulan con cierta regularidad, memorias de conferencias, seminarios y talleres de discusión y libros. Entre ellas que se destacan: Propuestas de las Mujeres al Gobierno del Dr. Jamil Mahuad, 1998; La situación Petrolera en Pastaza: La posición de las Mujeres de la Provincia, 1998; Mujer, Participación y Desarrollo, 2000.

3.2.3. Las estrategias de incidencia

El CEDIME es un caso emblemático en el área de los TT por sus repertorios tan sui generis de incidencia, que utilizó a cabalidad en este episodio de incidencia. Primero, el CEDIME segmenta los sectores con los cuales trabaja y genera un proceso de interlocución a través de redes de trabajo permanentes, que se componen de talleres de capacitación, mesas de diálogo directo, charlas indirectas, como mucho contacto personal. Luego para cuestiones emblemáticas como el tema de género y la reforma constitucional de 1998, el CEDIME también ha tenido la capacidad de unir varias de

estas redes segmentadas de indígenas, movimiento obrero y mujeres alrededor de una temática central, como la Ley de Cuotas.

Esto da cuenta de un proceso institucional de largo plazo, en donde -en general- CEDIME ha tenido acceso a interlocutores muy variados y los decision makers suelen recibir con buena disposición las propuestas de este Think Tank, en parte porque lo sienten venir desde los movimientos sociales de grupos socialmente desfavorecidos en la sociedad.

Pero CEDIME también utilizó mecanismos de incidencia indirecta porque trabaja con la sociedad civil, no sólo con los representantes de los Movimientos Sociales, sino también en talleres, por ejemplo para capacitaciones a las mujeres, etc. A partir de su propuesta de Ley de Cuotas, el CEDIME también pudo ampliar su ámbito de incidencia a nivel masivo, a través de los medios de comunicación.

3.2.4 Los impactos de la oferta

La Constitución de 1998 dio un importante paso al reconocimiento de Derechos Humanos y en este contexto los derechos sociales y políticos también se vieron ampliados.

A partir de ahí, el trabajo de CEDIME siguió la línea que más réditos le había generado: el tema de los derechos de género, porque se plantearon en los años subsiguientes elaboración de leyes de participación de la Mujer, como la Ley de Cuotas que fue impulsada y trabajada por este Think Tank. Esta línea se vio fortalecida, incluso en detrimento de otras líneas de investigación e incidencia que habían trabajado históricamente como temas indígenas y temas laborales.

La presencia que tuvo en el proceso previo a las Asamblea Constituyente de 1997, se repitió en 2007 para la Asamblea Constituyente de 2008. Es decir, que la gestión del Think Tank en trabajar y demandar el reconocimiento de los derechos de las mujeres no terminó con este episodio, sino que sigue vigente. Además, en estos diez años de intermedio, ha gestionado investigaciones y propuestas de políticas públicas que persiguen este objetivo, como el seguimiento del cumplimiento de la Ley de Cuotas.

Sin embargo, una vez que la Ley de Cuotas entró en vigencia, no fue respetada. Y esto generó una nueva línea de trabajo para el CEDIME, precisamente porque se propuso hacer que funcione. CEDIME, durante estos diez años, junto con los movimientos de mujeres han lidiado una verdadera batalla con los organismos de control y los partidos políticos para que se aplique la ley. Recientemente en las elecciones para asambleístas en el último proceso constituyente de 2008 se aplicaron los principios de paridad y alterabilidad de las listas de candidatos y candidatas y desde hace un año y medio – finalmente- la ley se cumple a cabalidad.

Las razones fundamentales por las cuales el CEDIME logró aprobar su propuesta fueron: primero, un proceso de investigación sobre el tema de participación política de la mujer con indicadores significativos, que fueron lo suficiente significativos para atraer a los medios de comunicación, pero sobre todo al movimiento de mujeres a tomar acciones. Lo segundo, se derivó de lo primero. Estos datos y la propuesta de cambio

llevaron a crear redes de discusión e influencia en distintos niveles: tomadores de decisión a nivel gubernamental, legisladores, analistas, activistas sociales. Lo tercero, fue mantener viva la discusión y el acercamiento directo a los legisladores, a pesar de que después de algunos meses el momentum con los medios de comunicación había pasado. Los gestores de esta propuesta en el CEDIME continuaron el seguimiento del tema a nivel de la Asamblea Constitucional y el Legislativo manteniendo la discusión y la incidencia en forma permanente.

3.3 Un episodio de incidencia del GRUPO FARO¹⁹

3.3.1. El contexto político de la demanda

El escenario político ecuatoriano es sumamente complejo. La democracia ha sido cuestionada, considerando que en la última década han gobernado diez presidentes. Los partidos políticos se debilitan y la ciudadanía ya no se siente representada.

Tras el derrocamiento del Presidente Jamil Mahuad, cuyo mandato duró desde el 10 de agosto de 1998 hasta el 15 de enero del 2000, asumió el poder quien fuera su vicepresidente, Gustavo Noboa. El derrocamiento de Mahuad se concretó por la movilización de la sociedad civil que tenía descontento con las medidas económicas del régimen. En ese contexto el militar Lucio Gutiérrez adquirió mucha notoriedad y ganó las elecciones presidenciales en 2003.

El Gobierno de Gutiérrez apenas duró hasta abril de 2005. Los escándalos de corrupción y nepotismo generaron mucho malestar en la ciudadanía. Finalmente fue la destitución de los miembros de los tres organismos de control con mayor relevancia en el contexto nacional -Tribunal Constitucional, Tribunal Supremo Electoral y Corte Suprema de Justicia- la que movilizó a la población para exigir su salida del gobierno.

Una vez que cayó el gobierno de Gutiérrez, salieron a la luz escándalos de corrupción y mal uso de fondos públicos en programas sociales, en especial dos que dependían del Ministerio de Bienestar Social: Aliméntate Ecuador y ORI (Operación de Rescate Infantil). (Belletini, Carrión: 2008).

Grupo Faro identificó que había prácticas clientelares en estos programas sociales y en general en la administración pública, de tal manera que inició un plan que buscaba transparentar la función pública a través del proyecto denominado: Ni regalitos, ni chantajes a cambio de tu voto. El proyecto buscó también poner fin a las prácticas clientelares y comprometer a los candidatos para que suspendan esos mecanismos en las elecciones de 2006 y posteriormente en el ejercicio de sus funciones.

3.3.2. La propuesta

El Grupo Faro considera indispensable que la ciudadanía participe de forma activa en la propuesta y elaboración de políticas públicas, siendo que los últimos episodios de la

¹⁹ Agradecemos la colaboración de Orazio Belletini, director ejecutivo del GRUPO FARO, y Sigrid Vásconez, Directora de Área de Política Ambiental, quienes fueron entrevistados para la realización de este informe.

democracia ecuatoriana han alejado a la sociedad civil de la política por las diferencias que las identifican.

Grupo Faro identificó que las debilidades de los programas en mención tenían eran los siguientes:

1. “Acceso a la información: De los 9 programas evaluados solo 3 programas otorgaban información presupuestaria, pese a la vigencia de la Ley Orgánica de Acceso a la Información Pública (LOTAIP)
2. En relación a la participación ciudadana: Grupo FARO encontró que si bien los programas contemplaban ciertas instancias de participación social, esta era en realidad casi inexistente o se limitaba a ciertas etapas de la gestión y evaluación.
3. Mecanismos de reclamo: Se encontró que únicamente 4 programas tenían mecanismos para receptor y procesar reclamos. En estos casos, los mecanismos presentaban problemas de eficacia.
4. Alianzas con actores externos: Grupo Faro identificó que algunos programas sociales incorporaban en su modelo de gestión a actores locales y sociales diversos y que estas alianzas no evitaban el clientelismo.” (Belletini, Carrión: 2008)

Y a partir de ahí estableció dos etapas de acción. La primera consistía en la suscripción de un Acuerdo de Transparencia y la segunda en monitorear el cumplimiento de este acuerdo de transparencia.

El acuerdo llevó por nombre “Acuerdo de compromiso para la transparencia y protección de fondos públicos de programas sociales en campaña electoral” y fue suscrito por nueve programas sociales del estado y Grupo Faro junto con cinco otras organizaciones de la sociedad civil que colaboraron en el proyecto. Como testigos de honor firmaron el Contralor General del Estado; el Ministro de Bienestar Social, el Ministro de Economía y Finanzas, el Ministro de Educación y Cultura y el Secretario Técnico del Frente Social. El acuerdo²⁰ comprometía a los colaboradores de los

20 “1) Sensibilizar e informar sobre la firma del presente convenio a las funcionarias/os públicos locales, y las organizaciones con las cuales trabajan directamente, en las oficinas centrales y provincias de los programas sociales, sobre el concepto y las consecuencias sociales, políticas y económicas del clientelismo y la obligación de denunciar esos casos. 2) Reprogramación de entregas de apoyos y eventos públicos que, sin afectar a los beneficiarios/as, ni obstaculizar los procesos de operación de los programas, evite y reduzca las oportunidades de manipulación política. 3) Establecer la obligatoriedad del resguardo del parque automotor vehicular, a excepción de disposición contraria del Tribunal Supremo Electoral para la utilización de vehículos en el proceso electoral, desde el día previo al de los comicios, a fin de evitar su posible uso electoral. 4) Fortalecer los procesos ciudadanos de veedurías existentes en el programa. 4) Activar sus mecanismos de denuncia, ya sea línea 1800; correo electrónico, número telefónico, entre otros. 5) Realizar una campaña de difusión masiva sobre la firma de este convenio y su forma de operar a través de los medios accesibles y posibles para el programa. 6) Entregar a la sociedad civil los resultados de los mecanismos de reclamos durante la campaña, tomando en cuenta el derecho de privacidad de los denunciantes. 7) Denunciar eventuales presiones políticas para entregar recursos con fines clientelares. 8) Reforzar y mejorar la transparencia y acceso a la información, con el cumplimiento de la Ley Orgánica para la Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)” (Belletini, Carrión: 2008)

programas sociales que ni ellos ni ningún funcionario público que colabore con el programa, utilice los bienes ni los fondos del programa, para hacer campaña o para beneficio particular. Para lo cual tomaron las siguientes medidas:

Por su lado, Grupo Faro (en representación de las organizaciones de la sociedad civil participantes), a elaborar un documento que evaluara el cumplimiento del compromiso al finalizar las elecciones de 2006.

Los objetivos principales de este convenio eran sensibilizar a los funcionarios públicos sobre qué es el clientelismo en los programas sociales e informarles sobre la incidencia en sus respectivos programas. Asimismo concientizar a los beneficiarios de los programas de que la gestión de los mismos corresponde al Estado y no a los funcionarios de turno. Finalmente el programa tenía como objetivo incidir en el cumplimiento de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, que dispone la obligatoriedad de las instituciones públicas difundir la información mediante una página web.²¹

La etapa del monitoreo se la cumplió mediante distintas herramientas: observación participante, entrevistas y analizando la información cuantitativa y cualitativamente.

3.3.3. Las estrategias de incidencia

La capacidad de Grupo Faro de incidir en los decision makers es muy alta. Prueba de ello es que contaron con el apoyo de dos Ministros y el Contralor del Estado como testigos de honor en la suscripción del “Acuerdo de compromiso para la transparencia y protección de fondos públicos de programas sociales en campaña electoral”. Si bien Grupo Faro tiene aceptación en muchos espacios de la ciudadanía, este proyecto en particular, se lo trabajó con los funcionarios públicos que trabajaban en los programas sociales analizados.

Los objetivos de este programa fueron dirigidos a la función pública; incentivar la socialización de la información bajo los preceptos de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, concientizar a los funcionarios de la necesidad de respetar los fondos públicos y evadir las prácticas clientelares.

Sin embargo este Think Tank reconoce una debilidad en el alcance del proyecto. Los índices de clientelismo en la ejecución de los programas sociales fueron muy altas en espacios locales, es decir que el clientelismo se manifiesta no sólo a nivel nacional, inclusive con mayor fuerza en funcionarios públicos del programa en autoridades seccionales. Pero la campaña no se difundió hacia el interior del país. A pesar de que se utilizaron medios tales como radio y medios impresos, no fueron suficientes para permear a los funcionarios públicos del interior del país.

El trabajo de Grupo Faro fue en conjunto con las otras cinco organizaciones de la sociedad civil mencionadas en las líneas anteriores y desde luego con los funcionarios públicos en especial.

21 Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a La Información Pública No. 24, publicado en el Registro Oficial Suplemento 337 del 18 de Mayo del 2004.

3.3.4. Los impactos de la oferta

El clientelismo en la política y en la práctica institucional del Ecuador es un problema muy grave. Este estudio de Grupo Faro hizo una aproximación muy representativa a la incidencia de este fenómeno en los programas sociales y en el contexto social. Si bien este proyecto no cambió en su totalidad las prácticas clientelares, sirvió para identificar algunas circunstancias.

El clientelismo en el Ecuador es visto como una práctica criticada pero naturalizada y convertida en una institución constante y organizadora de la vida política; es claramente identificado el clientelismo “denso” pero no se advierte percepción de clientelismo en los programas sociales, razón por la que nos atrevemos a decir que en general existe una invisibilización del clientelismo en los programas sociales (Belletini, Carrión: 2008)

El factor fundamental para el éxito de la propuesta fue que el Grupo Faro trabajó a varios niveles y logró un acercamiento efectivo con los coordinadores de los distintos programas sociales y reunió a un grupo de organizaciones representativas de sectores sociales. El compromiso adquirido durante la campaña y después de la misma fue cumplido en alta medida. Además, el haber mantenido a la par una influencia mediática y una influencia directa con los actores gubernamentales generó –en palabras de Belletini- “un refuerzo de doble vía que impidió que la propuesta de transparencia deje de tener vigencia tanto en los tomadores de decisión como en la opinión pública.

Al final el Grupo Faro pudo lograr que los programas apliquen la legislación que manda a transparentar la información y así se puede visibilizar un problema que era invisible: el clientelismo también en la comisión de las funciones. Mediante estos ejercicios se va construyendo el deber social de hacer pública la gestión del Estado.

Sin duda el Think Thank se ha fortalecido más después de este episodio. Hay que recordar que inició este proyecto al poco tiempo de su nacimiento institucional. Mediante este trabajo se dió a conocer más a todo nivel y mantiene su línea de trabajo de fiscalizar y proponer el debate para la elaboración de políticas públicas desde la sociedad civil.

Sin duda la fortaleza de Grupo Faro no está en su impacto mediático ni realiza mayor gestión de activismo como algunas de sus similares. Su trabajo más bien es de incidencia directa. Y como expresaron algunos de sus colaboradores, la institución tiene un lema: “*Más influencia para generar incidencia*”.

3.4 Un episodio de incidencia del IEEP²²

3.4.1. El contexto político de la demanda

En 1998, el Ecuador estaba enfrentado a una de las crisis económicas más fuertes de su historia. El Sucre, que había sido la moneda circulante hasta ese momento, se devaluaba todos los días. La inflación subía y el crecimiento se iba para abajo. La banca, al igual

²² Agradecemos la colaboración de Dora de Ampuero, Director del IEEP, quien fue entrevistado para la realización de este informe.

que muchos sectores representativos de la economía quebraron, casi llevando al quiebre completo del país. En Diciembre de 1999, el Presidente de la República de ese momento, Jamil Mahuad decretó un feriado bancario, congelando los depósitos de plazo y a la vista de miles de ecuatorianos. Muchos bancos quebraron o fueron asumidos por el estado. De los 40 bancos que había en 1999, 11 pasaron a ser estatales, entre ellos los dos más grandes.

En este contexto los gremios empresariales, en especial de la ciudad de Guayaquil, venían planteando que la salida a la crisis era dolarizar la economía. El proceso de dolarización empezó a debatirse desde 1998 o inclusive antes. Finalmente, en enero del año 2000 el Presidente Jamil Mahuad anunció la dolarización de la moneda que entraría en vigencia ese mismo año.

El Instituto Ecuatoriano de Economía Política es fundado en 1991, por profesionales que creen en la liberalización de la economía ecuatoriana. Si bien los fundadores del IEEP no son afiliados a ningún partido político, sí guardan una relación muy estrecha con los gremios industriales y buscan desde sus inicios fortalecer el libre comercio en el Ecuador. En este espacio se identifican con algunas personalidades de la vida pública ecuatoriana, como Joyce de Ginatta, empresaria y activista gremial, quien fuera una de las primeras voces en abogar por el proceso de dolarización en el Ecuador.

3.4.2. La propuesta

Durante el período previo a la adopción de la medida de dolarización, el IEEP ayudó a organizar el denominado “Foro Económico” que reunía a varios representantes de los gremios productivos de Guayaquil y en el cual la líder gremial Joyce Higgins de Ginatta y Dora de Ampuero, tuvieron una importante participación. Publicaron algunos trabajos para sustentar la idea que la salida al problema monetario del Ecuador era la dolarización. El trabajo más conocido fue: “Por qué y cómo dolarizar”, que se distribuyó en casi todo el país.

Adicionalmente los economistas que participaban en estos espacios hicieron publicaciones por su parte, Dora de Ampuero quien participaba representando al IEEP publicó: “Dolarización Oficial en Ecuador”, y “Fundamentos de la dolarización de Kurt Schuler”. La propuesta de dolarización del IEEP estuvo siempre basada en el razonamiento de que una economía tan volátil como la ecuatoriana, en medio de un entorno político a la vez tan inestable, sólo conseguiría crecer y desarrollarse con una herramienta monetaria que sea a la vez una camisa de fuerza: que impida devaluaciones, que impida a su vez la emisión inorgánica de papel moneda y que, de esa manera, permita controlar la inflación.

Durante un año se realizaron foros, debates, propagandas, publicaciones para favorecer la discusión, socialización y difusión del tema. En estos espacios, Dora de Ampuero tuvo el papel significativo y no así el IEEP como tal. Ella a título personal, se involucró en estos espacios, pero siendo la fundadora y directora del IEEP, su participación activa ayudó a posesionar a la institución en el contexto nacional. Sin embargo, tampoco podríamos afirmar que la institucionalidad del IEEP posibilitó la comisión directa de este proceso, dado que todavía era un Think Tank naciente y que su capacidad de repercutir en la sociedad y de gestionar no fue tan visible.

3.4.3 Las estrategias de incidencia

La incidencia que se realizó fue indirecta porque sus acciones estaban encaminadas a la opinión pública, más que a los decision makers. El objetivo fundamental era influir en la aceptación y respaldo de la dolarización para evitar que el proceso fracasase.

El activismo político de estos economistas estaba dirigido a la ciudadanía en general. Con énfasis en universitarios (tomando en cuenta que dos de las universidades privadas de Quito se unieron en este foro, Universidad San Francisco de Quito y Universidad de las Américas) y los empresarios. Además, fue dirigido en especial a la ciudad de Guayaquil.

3.4.4. Los impactos de la oferta

El IEEP fue el más visible centro de pensamiento y promoción de la dolarización en el Ecuador como parte de la iniciativa de un grupo de economistas “Foro Económico”, en parte porque su asociación y cercanía a la líder gremial Joyce Higgins de Ginatta le otorgó un estatus social y político bien definido, sin el cual hubiese sido extremadamente difícil que la propuesta tome tanto vuelo y se vuelva una decisión de estado. Este fue el único episodio de éxito del IEEP en un entorno en el cual un TT en la región Costa, específicamente en Guayaquil, tendría poco éxito.

La dolarización se convirtió en la principal bandera de lucha de un TT tan ideológico en la línea liberal como el IEEP. El tema ha seguido siendo el eje de su razón de ser y de su producción investigativa, que después del episodio exitoso de la dolarización en el Ecuador dejó de tener impacto mediático real. En parte porque el grupo político y empresarial que fue formado a partir del “Foro Económico” dejó de existir, y en parte también porque la calidad y cantidad de investigación desarrollada por el IEEP no se ajusta al modelo de un TT moderno con agenda propia de investigación y reclutamiento mínimo de personal.

La experiencia del IEEP tiene muy poco alcance nacional, pero es significativa porque representa claramente la forma de propuesta, organización y discusión de Guayaquil, la segunda ciudad más importante del Ecuador, que mantiene un enfrentamiento permanente con la capital y el centro del país. Si se lo ve desde el punto de vista de resultados, es claro que el IEEP obtuvo una ganancia neta increíble al ver cristalizar la propuesta por la que había trabajado tres años atrás. Sin embargo, el IEEP se perdió en el proceso y no pudo mantener su estatus de incidencia después de la decisión de dolarizar. La gran oposición académica a la dolarización, las disputas entre facciones políticas y la abrumadora cantidad de investigaciones que refutaban sus postulados contribuyeron a su posterior descenso en el escenario nacional.

Sin embargo, es claro que los factores que en este caso ayudaron a que su propuesta sea escuchada y tenga éxito fueron: primero, la influencia de la idea misma en gremios de la producción que –en ese entonces- eran muy poderosos en el escenario nacional y especialmente con el gobierno de turno, del abogado Jamil Mahuad. Segundo, el liderazgo de Joyce Higgins de Ginatta fue fundamental porque fue el eje sobre el cual se construyó el impacto en medios de comunicación y foros de discusión. Y tercero, porque previo a la decisión de política pública, en el país existía muy pocos análisis o

estudios sobre una propuesta de dolarización y el IEEP tuvo la oportunidad de llenar el vacío.

El gobierno de Jamil Mahuad en el que se implementó el proceso de dolarización, fue depuesto poco tiempo después. Y desde entonces el contexto político del Ecuador ha sido de mucha inestabilidad. Si bien el IEEP no tenía lazos directos con el Presidente de la República, su participación fue coyuntural. Desde entonces las publicaciones han ido en la misma línea. Si bien se ha ampliado el número de asociados al Think Tank, no se ha ampliado el alcance de su investigación e incidencia social.

VI. CONCLUSIONES GENERALES

1. El caso ecuatoriano presenta un escenario particular para los TTs, en donde hay muchas oportunidades, pero también varias amenazas. Las grandes oportunidades están dadas por el contexto político inestable, por excelencia, en donde las demandas de información, de análisis, de investigación aplicada son enormes, en un Estado que ha estado por muchos años, al menos desde 1984, en pleno retroceso. Esta demanda de investigación fue mucho más evidente, sin embargo, después de los 90, cuando las propuestas del Consenso de Washington demandaban una reforma del Estado y se necesitan centros que produjeran servicios de investigación sobre y para esas reformas. Esas mismas oportunidades crecieron aún más durante la Asamblea Constitucional de 1998, con la negociación del TLC con los Estados Unidos y finalmente con el proceso Constituyente del 2008 durante el gobierno de izquierda de Rafael Correa. Es decir, el Estado ha sido el principal demandante de estudios y servicios de los TTs de diversa índole casi en toda la extensión del período democrático y dada la ausencia de un pasado de regímenes dictatoriales, esto ha generado el apareamiento de muchos TT que buscan ayudar y a veces reemplazar al Estado como productor de ideas de política pública.
2. Los TTs –con excepción del IEEP- han establecido como punto de partida de su trabajo, una agenda de investigación solvente. En los casos de CEDIME, Grupo Faro y CORDES, los análisis realizados, la investigación aplicada y las propuestas presentadas han sido una herramienta fundamental para tener una estrategia exitosa de incidencia. Sin investigación, no les hubiera sido posible captar la atención ni de los tomadores de decisión, ni de grupos focalizados. Y existen razones para ello: en un mercado tan pequeño como el ecuatoriano – donde la esfera pública es conocida por todos- aquellos TT sin investigación aplicada sería han sido sistemáticamente aislados tanto por la opinión pública como por otras redes sean éstas académicas o estatales. Hay una suerte de endogamia en el mundo de la sociedad civil organizada, que ha obligado a los TT a tener estándares mínimos de trabajo y una agenda permanente de investigación, sin la cual su espacio como gestores en algunos casos se ha venido a menos. Es claro, por ejemplo, que en los casos exitosos reportados en este informe, son ciertas investigaciones de impacto y con consecuencias de política pública las que logran un impacto tanto mediático de posicionamiento de agenda, como en los operadores políticos que intervienen en el proceso de toma de decisiones. El TT ecuatoriano sabe que ése es el camino más seguro para incidir y existe conciencia de ello.

3. Existen dos claras clasificaciones de TT en el Ecuador. Aquellos que tienen su origen en la década de los 80 con el regreso a la democracia y se crearon para satisfacer necesidades de investigación sobre Ciencias Sociales que no estaban siendo investigadas por las universidades. A esta generación de TT pertenecen CORDES y CEDIME y por esta razón es que sus lógicas de trabajo y sus repertorios de contención son más segmentados, de acuerdo a las necesidades de: a) establecer agenda ó b) generar procesos de incidencia para toma de decisiones. Esta misma generación de TT tanto por su origen como por sus prácticas tiene particularidades muy propias del medio ecuatoriano. CORDES por ejemplo tiene un tipo de relación muy abierta con su propio partido afín, la Unión Demócrata Cristiana, que le ha permitido incidir en políticas a pesar de no estar en el gobierno y mantener su distancia del mismo, aún cuando su partido ha estado en el ejercicio del poder. CEDIME, por su parte, tiene un origen muy particular que no tiene que ver ni con la tradición partidista, ni con el sector de ONG que para la fecha de su creación eran muy incipientes en el Ecuador. Este TT tiene directamente que ver con la tradición de organización de movimientos sociales muy arraigada en el Ecuador desde los años 30. Por eso es que guarda redes de filiación y legitimidad tan fuertes con sus constituencias que en este caso son los movimientos indígenas, el movimiento obrero y las redes de mujeres. En esta misma línea se inscriben TT como el Centro Andino de Acción Popular –CAAP- y el CEPLAES, que fueron creados también en la misma época y con similares misiones. Han sido capaces de sobrevivir y modificarse a los embates de la globalización, de la redefinición del Estado, de las diversas modalidades de democracia y de las demandas domésticas por investigación y desarrollo de políticas.

4. El segundo grupo de TT tienen un origen mucho más reciente. Su fundación fue muy entrada ya la década de los 90 y en algunos casos como Grupo Faro y el Observatorio de Comercio Exterior, ya bien entrados el siglo XXI. Esta nueva generación de TT tiene más un sentido de inserción global, tanto en la discusión sobre políticas públicas como en la forma en que desarrollan investigación e incidencia en el espacio público. Eso significa necesariamente estar más conectados tanto con los debates internacionales existentes, como con otros TT del Primer Mundo que mantienen circuitos similares de colaboración e incidencia. De hecho llama la atención, por ejemplo, que Grupo Faro tenga una estructura muy similar a los TT de origen norteamericano y mantenga similares productos, formatos de publicación e incluso mecanismos de incidencia como los “reports”, “informes” y observatorios de políticas. El caso del IEEP –y por esta razón quisimos insertarlo en el grupo de estudio- es extremo. Fue creado y alimentado con la aspiración de que se convierta en un Cato Institute, igual defensor del liberalismo extremo de mercado y del estado, en versión ecuatoriana. Muchos de sus artículos y trabajos publicados, traducen o reproducen reportes de esta institución. De hecho cuentan con donaciones de Fundación Earhart y el apoyo de Atlas Economic Research Foundation, además de ser parte de la Fundación Internacional por la Libertad. El estilo de TT ideológico estadounidense está presente en sus propuestas, así como en sus mecanismos de incidencia. De todas maneras, la nueva generación de TTs no se ve así misma solamente en la discusión doméstica, cree estar insertando al país en circuitos de discusión inexplorados y trata de implementar una dinámica de

activismo ciudadano que va más allá de las necesidades de incidencia específica en materia de política pública y agenda a la que estaban acostumbrados los TTs de la generación precedente. Grupo Faro además apuesta por un esquema organizativo más abierto, en donde planea reclutar personal en línea, hacer un reclutamiento por merecimientos, ampliar el Consejo Directivo hacia personalidades más nacionales y diversas y tener formas cada vez más alternativas de incidencia. El Observatorio de Comercio Exterior está en la misma línea, así como el Contrato Social por la Educación, dos TT que han tenido muy buenos resultados en el terreno en muy poco tiempo.

5. Sobre la incidencia pública hay una tendencia en el caso ecuatoriano que es necesario resaltar: los TT prefieren canales directos y poca incidencia mediática si eso les garantiza un mejor impacto en la toma de decisiones gubernamentales o en la adopción de política pública. Incluso CORDES que tiene un perfil más mediático ha sabido mantener la reserva cuando los temas que lleva adelante van a conseguir mejores resultados vía incidencia directa con tomadores de decisión política. Esto tiene algunas consecuencias. Al menos dos de los cuatro casos reportados, Grupo Faro y CEDIME priorizaron una estrategia de incidencia directa por sobre la mediática. Especialmente cuando ya habían logrado atención y preocupación por parte de las autoridades, prefirieron mantener esa línea abierta y lograr resultados antes que ampliar el tema a la opinión pública, que podía haber generado resistencias entre sus interlocutores.
6. Por último, los esquemas de gobernanza interna tienen un patrón nacional. Casi ninguno reporta liderazgo único en su forma de gestión organizativa. Todos mantienen Consejos Directivos más o menos amplios, conformados por personalidades reconocidas en el país, a pesar de que su Presidente o Director Ejecutivo sea una personalidad mediática importante. Los niveles de rendición de cuentas en general son bi-anales y se nota que estos consejos o asambleas tienen gran influencia sobre la agenda de investigación, ya sea programándola o tomando cuentas y haciendo evaluaciones sobre ella. Esto genera una tendencia nacional hacia el liderazgo dual en donde se combinan una personalidad líder del TT con un espacio organizativo donde se toman y se establecen políticas. En casi todos los casos, la mayor dificultad que enfrentan los TT son de carácter económico. Generalmente hay más fondos para implementación e incidencia que para investigación y a veces el TT tiene que hacer malabares para que el dinero alcance lo suficiente para un buen equipo de investigación que dé resultados. No a todos les falta dinero, pero sí existe una dificultad latente entre los TT de izquierda, de vocación redistributiva para conseguir fondos, versus TT que tienen nexos empresariales y políticos y para quienes es más fácil conseguir cooperación o vender sus servicios a empresas y gremios que valoran crecientemente su trabajo. Los TT más antiguos mantienen una mística más grande alrededor de los objetivos, la misión y los valores de su TT, que permite a gran parte de su personal seguir trabajando ó, por lo menos conectado, a pesar de que su TT carece de fondos. Su compromiso es más grande que los beneficios económicos. Generalmente estos TT de vieja generación tienen figuras de investigación e incidencia emblemáticas que a su vez han mantenido la reputación, la legitimidad y la trayectoria de largo plazo de sus centros de pensamiento.

Bibliografía

1. Belletini, Orazio (2008) “Partidos Políticos y Think Tanks en el Ecuador: ¿Unión Fallida o a la espera de concretarse?”. Working Paper
2. Belletini, Orazio y Melania Carrión (2008), “Ni regalitos, ni chantajes a cambio de tu voto: Realizando los derechos sociales, económicos y culturales mediante el ataque al clientelismo político en programas sociales en el Ecuador”, Quito, 2008.
3. Chiriboga, Manuel, Pilar Larreamendy, Annika Silva-Leander, Crystal López y Milena Sanchez de Boado (2007), Civil Society’s Role in the Governance Agenda in Ecuador: Assessing Opportunities and Constraints. Social Development Papers. Participation and Civic Engagement. World Bank
4. El Mundo y El Ecuador en 25 años. (2004), Corporación de Estudios para el Desarrollo, (CORDES). Disponible en <http://www.cordes.org/descargar/Internacional.pdf>
5. Ginnata, Joyce (2009), “La Dolarización en el Ecuador” en Dolarización Ecuador, 2009, Guayaquil. Disponible en http://www.dolarizacionecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=27
6. Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a La Información Pública No. 24, publicado en el Registro Oficial Suplemento 337 del 18 de Mayo del 2004.
7. Web de CORDES: www.cordes.org
8. Web de Grupo FARO: www.grupofaro.org
9. Web del CEDIME: www.cedime.org.ec
10. Web del IEEP: www.ieep.org.ec

Anexos

Anexo 1: mapeo de TT en Ecuador

Organizaciones	Origen	Agenda		Temas			Alcance agenda			Financiamiento x origen			Financiamiento x destino			Denominación legal		
		Focalizada	Diversificada	E	S	O	L	N	I	Público	Privado	Internacional	Aporte inst	Proy o	Consu ltoría	ONG	Funda ción	Corpora ción
CEPLAES	ONG		D	X	X		x	x		x		x	x	x	x			
CEPAM	ONG	F			x		x	X		x		x	x	x	x			
GRUPO FARO	ONG		D	x	x	x	X	X			x	x	x	x		x		
Fundación Futuro Latinoamericano	ONG		D		x	x		X	X		x	x	x	x			x	
PARTICIPACIÓN CIUDADANA	ONG	F			x	x	X	X			x	x	x	x				x
Contrato Social por la Educación	ONG	F			x			X		x		x	x	x	x	x		
FUNDACIÓN ESQUEL	ONG		D	x	x	x	X	X			x	x	x	x			x	
CAAP	académica		D		x	x		X				x		x		x		
OCE	académica	F		x	x			X			x	x			x	x		
CORDES	partidaria	F		x				X		x	x	x	x	x	x			x
ILDIS	Partidaria		D	x	x	x		x				x	x	x			x	
IEE Instituto de Estudios Ecuatorianos	sindicales	F			x	x		x		x		x	x	x	x	x		
CEDIME	sindicales		D		x	x		x	x	x		x	x	x		x		
IEEP	empresarial	F		x				x			x	x	x				x	

Fundación Alternativa	empresarial	F		x	x		x	x			x	x	x	x			x	
Total	15	8	7															

Anexo 2: Fichas Institucionales

Ficha N° 1: Caracterización del desempeño de CORDES

- Se funda en 1984 y se consolida en la década de 1990 con propuestas de políticas públicas.
- CORDES se ha institucionalizado con mayor fuerza en los últimos años. Y asimismo la investigación que realizan cada vez es más sólida.
- Sin embargo, la injerencia política que tuvieron en años anteriores se vio disminuida durante los últimos dos gobiernos: Alfredo Palacio y Rafael Correa.
- El episodio de éxito más visible es su incidencia en la firma de paz entre Perú y Ecuador.

Capacidades	Desempeño HOY	Indicadores	Cambios T1-T2-T3	Causas
Producción académica				
<i>Tipo de producción</i>	ALTO	Independiente	NO	
<i>Formato de producción</i>	ALTA	Los boletines mensuales y semanales, policy papers y libros. Así como debates y foros.	NO	
<i>Cocina de investigación</i>	ALTO	Con universidades, actores sociales, redes internacionales, agencia públicas.	SI	X demanda de investigación: T1: el estado requería investigación. T3: universidades, redes sociales.
Incidencia política				
<i>Tipo de estrategia</i>	BAJA	De forma indirecta y a través de medios de comunicación.	SI	X cambios gobierno T1: había contacto con los gobernantes, incidencia directa. T3: no hay apertura por parte de los gobernantes, incidencia indirecta.
<i>Destinatarios</i>	MEDIA	La ciudadanía mediante foros, debates y medios de comunicación, empresarios y por último policy makers	SI	X cambios políticos: T1: Congreso Nacional, representantes T3: Sobre todo mass media
<i>Canales de Incidencia</i>	MEDIA	Contactos personales y medios de comunicación	SI	X cambio gobierno T1: contactos personales de los miembros de la institución. T3: en la actualidad mass media
Gobernanza interna				
<i>Tipo de conducción interna</i>	BAJA	Único, personalizado y estático. Hay un directorio que se reúne 2 veces al año con baja capacidad decisoria.	NO	El Fundador se mantiene en la presidencia del Directorio
<i>Diversificación de Fuentes de Financiamiento</i>	MEDIA	Cooperación Internacional y a través de proyectos de investigación	SI	Surgió con fondos de la Fundación Konrad-Adenauer. Diversifica su financiamiento pero KAS sigue siendo principal aportante
<i>Mecanismos de reclutamiento de investigadores</i>	MEDIA	Cooptación dado que no hay muchos profesionales que cumplan con los requisitos.	NO	Los últimos cuatro directores académicos han sido PHD
<i>Mecanismos de monitoreo y evaluación.</i>	MEDIA	El Directorio evalúa el trabajo académico.	NO	El directorio es muy rígido para evaluar, sobre todo el trabajo, calidad de investigación. Sin embargo, sólo se reúnen dos veces al año.

Ficha N° 2: Caracterización del desempeño de CEDIME

- Se funda en 1981 como una ONG para recuperar la historia de los movimientos sociales.
- Pero mediante su investigación enfocada en problemáticas de género, lingüística, cultura, procesos de cambio en el Ecuador se consolidó como un Think Thank.
- Uno de los episodios más importantes de su vida institucional ha sido en la investigación e incidencia de reformas legales para el reconocimiento de los derechos políticos de las mujeres.

Capacidades	Desempeño HOY	Indicadores	Cambios T1-T2	Causas
Producción académica				
<i>Tipo de producción</i>	MEDIA	Independiente mayormente, pero en algunos casos limitada por cooperación internacional	NO	En los temas específicos que trata.
<i>Formato de producción</i>	ALTA	Libro, monografía, cuadernillo de trabajo	Si	T1: mimeógrafos, T2: cuadernillos de trabajo
<i>Cocina de investigación</i>	ALTO	Universidades nacionales e internacionales y los Movimientos Sociales.	NO	
Incidencia política				
<i>Tipo de estrategia</i>	MEDIA	Directa e indirecta depende del tema.	NO	
<i>Destinatarios</i>	MEDIA	Sociedad civil y representantes de los movimientos sociales. Academia, investigadores latinoamericanistas	NO	
<i>Canales de Incidencia</i>	MEDIA	Seminarios y reuniones que mantiene sobre todo con los movimientos sociales.	NO	T1: talleres T2: cabildeo, mass media
Gobernanza interna				
<i>Tipo de conducción interna</i>	ALTA	Plural, rotativo y colegiado. La Dirección y un Consejo Directivo que se reúne cada tres meses.	NO	Desde el inicio ha tenido esta estructura.
<i>Diversificación de Fuentes de Financiamiento</i>	MEDIA	70% del presupuesto proviene de proyectos financiados por cooperación internacional y un 30% de consultorías locales.	SI	T1: financiamiento local; T2: se depende más de cooperación internacional
<i>Mecanismos de reclutamiento de investigadores</i>	MEDIA	Cooptación, casi todos los investigadores son Máster y uno PHD.	SI	T1, nacionales, T2: se suman extranjeros
<i>Mecanismos de monitoreo y evaluación.</i>	MEDIA	Se genera debate y reflexión adentro de la institución. Se organizan mesas de trabajo con el fin de analizar los aportes.	NO	.

Ficha N° 3: Caracterización del desempeño del Grupo FARO

- Se funda en 2004 como una ONG que promueve la transparencia del sector público y posteriormente se consolida como centro de investigación.
- En un inicio se especializa en sistematizar información y una vez que logra este objetivo se concreta en investigación profunda.

- En los últimos años se ha fortalecido su institucionalidad y han logrado posicionarse en la opinión pública.
- En las últimas elecciones presidenciales, trabajaron fuertemente en la propuesta de políticas públicas a los candidatos.

Capacidades	Desempeño HOY	Indicadores	Cambios T1-T2	Causas
Producción académica				
<i>Tipo de producción</i>	ALTO	Independiente:	SI	X fortalecimiento institucional. T1: en un inicio se dedicaban más a sistematizar información. T2: Ahora se enfatiza más en la investigación.
<i>Formato de producción</i>	ALTA	Principalmente a través de medios de comunicación, participación en foros y debates. Y con menor intensidad publicaciones Y Policy Briefs.	NO	
<i>Cocina de investigación</i>	MEDIA	Contratación de investigadores ad hoc	NO	Las relaciones se mantienen con instituciones académicas y eventualmente gobiernos locales han solicitado asesorías o investigaciones.
Incidencia política				
<i>Tipo de estrategia</i>	MEDIA	50% de tipo directa, es decir a los órganos o personas decisoras y un 50% a las organizaciones de la sociedad civil, forma indirecta.	NO	
<i>Destinatarios</i>	MEDIA	Directamente a las autoridades estatales, ejecutivo, después a gobiernos locales. Y en tercer lugar a la ciudadanía mediante.	NO	Si bien no hay tiempos claramente identificados, si hay épocas y condiciones en que las propuestas son más escuchadas que otras.
<i>Canales de Incidencia</i>	ALTA	Medios de comunicación; foros y debates. Incidencia 50% con decision makers a través de reuniones.	NO	
Gobernanza interna				
<i>Tipo de conducción interna</i>	ALTA	Liderazgo plural y colegiado. Directo Ejecutivo, Grupo Directivo. Alrededor de 70 “faristas” que son personas asociadas miembros de la Asambleas	NO	Existe una redición de cuentas entre los órganos
<i>Diversificación de Fuentes de Financiamiento</i>	MEDIA	Cooperación Internacional 95% y un 5% aportes de personas naturales.	NO	Las consultorías a Gobiernos seccionales han sido excepcionales y no constituyen parte importante del financiamiento.
<i>Mecanismos de reclutamiento de</i>	MEDIA	Cooptación.	NO	25 personas con perfil o potencialidad de investigadores y 5 administrativos

<i>investigadores</i>				
<i>Mecanismos de monitoreo y evaluación.</i>	MEDIO	Se rinden cuentas al Consejo Directivo, pero mecanismos no están totalmente institucionalizados	NO	

Ficha N° 4: Caracterización del desempeño de IEEP

- Se funda en 1991 con un centro de estudio de economía política
- El objetivo de los fundadores fue crear un Think Thank en el Ecuador, a imagen y semejanza de un TT de Washington, D.C.
- Su actividad más relevante en el escenario público fue en 1999 durante las jornadas de discusión del proceso de dolarización.

Capacidades	Desempeño HOY	Indicadores	Cambios T1-T2	Causas
Producción académica				
<i>Tipo de producción</i>	BAJA	Publican re-ediciones de libros de ideología libertaria, y otro tanto de investigación propia, pero todo bajo la misma ideología	NO	
<i>Formato de producción</i>	MEDIA	Principalmente libros (muchas re ediciones de libros clásicos), seminarios periódicos, cuadernillos y policy briefs. Algunos se publican en página web	NO	
<i>Cocina de investigación</i>	MEDIO	Gremios profesionales, algunas universidades locales. Miembro de Atlas EconomicResearch Foundation	NO	Los vínculos en especial con los gremios son coyunturales para la realización de seminarios o impulsar alguna política pública específica.
Incidencia política				
<i>Tipo de estrategia</i>	BAJA	Indirecta	NO	
<i>Destinatarios</i>	BAJA	Gente de la sociedad civil, estudiantes universitarios, empresarios. gremios	SI	T1: gremios y medios; T2: universidades
<i>Canales de Incidencia</i>	MEDIA	Seminarios e investigaciones + contacto personal	NO	
Gobernanza interna				
<i>Tipo de conducción interna</i>	ALTA	Plural y colegiado. Una Asamblea general integrada por los socios, y el Directorio que se reúnen regularmente una vez por año.	NO	Desde el inicio ha tenido esta estructura.
<i>Diversificación de Fuentes de</i>	MEDIA	60% del presupuesto proviene de los socios y	NO	

<i>Financiamiento</i>		sus aportes y un 10% de Atlas Research Economic Foundation. El resto se financia con los seminarios que organiza.		
<i>Mecanismos de reclutamiento de investigadores</i>	BAJA	Cooptación. Un investigador con Máster y la Directora Ejecutiva tiene un PHD, después hay pasantes	NO	
<i>Mecanismos de monitoreo y evaluación.</i>	BAJA	La Directora Ejecutiva es a quien le corresponde vigilar la marcha de la institución y su trabajo y a su vez tendrá que presentar informes a la Asamblea General.	NO	