EL LEGADO DEL PROGRAMA

INICIATIVA THINK TANK EN LATINOAMÉRICA

ESTUDIOS DE CASO

EL LEGADO DEL PROGRAMA

INICIATIVA THINK TANK EN LATINOAMÉRICA

ESTUDIOS DE CASO

*El presente libro forma parte del proyecto **Legacy Project Latin America** auspiciado por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC, por sus siglas en inglés); bajo la gestión coordinadora, técnica y operativa de INESAD, FUDASES y Grupo FARO. Las opiniones, errores u omisiones expresadas en las investigaciones contenidas en el libro son de entera responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan la posición de IDRC ni de las instituciones gestoras ni de las sujetas de estudio.*

Editora
Beatriz Cristina Muriel Hernández

Autores de los estudios de caso
Adriana Marcela Velásquez Morales
Adriana María Arellano Albuja
Aida Juliana Ferreyra Villarroel
Álvaro Espinoza Benza
Beatriz Colmenares
Emma Consuelo Velásquez
Francisco Javier Aliaga Lordemann
Jorge Alberto Morel Salman
José Aníbal Insfrán Pelozo
María Belén Servín Belotto
María del Cisne Moscoso Ullauri
Sabinela Alfaro Luna

Autores de la descripción del programa La ITT: un experimento para fortalecer los *think tanks*
Andrew Hurst
Seema Bhatia-Panthaki
Samar Verma

Comité revisor
Alfredo Vicente Seoane Flores
Boris Sergio Branisa Caballero
Gover Barja Daza
Miguel Mauricio Vera Laguna

Revisora de gramática y ortografía
Santiago Daniel Gutiérrez Echeverría

Coordinación de diseño y diagramación
Fusades

Diseño
Namanama Creative Consulting Services

Depósito Legal
ISBN 978-99961-948-7-0 (E-Book)

Primera Edición: 2019

Tabla de Contenido

Prefacio **10**

Reconocimientos **12**

A modo de introducción **13**

CAPÍTULO UNO **16**

El CADEP y la Iniciativa *Think Tank*: principales resultados y lecciones aprendidas 16

María Belén Servín Belotto 16

1. Introducción 17

2. Contexto externo 18

3. Los problemas y la situación inicial del CADEP 18

4. El proceso de la intervención 19

5. Resultados derivados de la intervención 24

6. Género 27

7. Lecciones aprendidas y contribuciones de la ITT al CADEP 28

CAPÍTULO DOS **34**

Alcances de una relación transformadora: la Fundación Aru y la Iniciativa *Think Tank* 34

Aida Juliana Ferreyra Villarroel 34

1. Introducción 35

2. El "cuarto propio" de un proyecto pequeño 35

3. La ITT en la Fundación Aru 37

4. Los aportes de la ITT a la Fundación Aru 39

5. Lecciones aprendidas y desafíos 48

CAPÍTULO TRES **52**

Retomando la iniciativa desde adentro: el caso de GRADE y la ITT 52

Álvaro Espinoza Benza 52

1. GRADE antes de la Iniciativa *Think Tank* 53

2. GRADE y la ITT 54

3. Caso de éxito: desarrollo urbano y ciudades sostenibles 59

4. Retos pendientes: sostenibilidad 61

5. Conclusiones 63

CAPÍTULO CUATRO **65**

Una línea de vida: la ITT, la oportunidad de sostenerse y crecer 65

Adriana María Arellano Albuja 65

1. Introducción 66

2. Acerca de Grupo FARO y su participación en la ITT 66

3. Transformación institucional 68

4. Mejoras pendientes y lecciones aprendidas 75

5. Desafíos 76

CAPÍTULO CINCO **84**

El proceso de las reformas en "Investigación para el Desarrollo" 84

José Aníbal Insfrán Pelozo 84

1. Introducción al caso 85

2. Antecedentes 86

3. Breve historia institucional 88

4. El programa ITT y las reformas institucionales 92

5. Mini-caso de éxito: Área de Educación 94

6. Conclusiones y recomendaciones 98

CAPÍTULO SEIS **104**

Centro académico y *think tank*: la consolidación del IEP bajo la ITT 104

Jorge Alberto Morel Salman 104

2. Metodología 105

Introducción 105

3. El IEP antes de la ITT: cuatro antecedentes para entender los retos por los que pasaba la institución 106

4. La postulación al programa ITT 108

5. El IEP y el programa ITT (de 2010 a 2018) 108

6. Conclusiones y lecciones aprendidas 115

CAPÍTULO SIETE **122**

Promoviendo la investigación de calidad en Bolivia: la Iniciativa *Think Tank* en INESAD 122

Francisco Javier Aliaga Lordemann 122

2. Historia de INESAD 123

Resumen de caso 123

3. Contexto socio-económico 125

4. Desarrollo de la Iniciativa *Think Tank* en INESAD 127

5. Lecciones aprendidas 136

CAPÍTULO OCHO **147**

Una historia de transformaciones, desafíos y aprendizajes: la experiencia de FUNDAUNGO en la Iniciativa *Think Tank* 147

Adriana Marcela Velásquez Morales 147

1. Introducción al caso 148
2. Múltiples desafíos, múltiples transformaciones 148
3. La acumulación de experiencia en el abordaje de temas clave para las políticas públicas presentes y futuras 151
4. Una comunicación basada en evidencia 152
5. Los desafíos encontrados 154
6. Lecciones aprendidas 156
7. Conclusiones 159

CAPÍTULO NUEVE **167**

Investigar para transformar: el caso de FUSADES 167

Sabinela Alfaro Luna 167

1. ¿Por qué *think tank*? 168
2. FUSADES: un *think tank* 168
3. Investigación de calidad centrada en el ser humano 169
4. Transformación institucional: mejores resultados 172
5. En una comunicación es fundamental: qué, a quién y cómo 173
6. La importancia de las redes 176
7. ¿Qué se ha aprendido y logrado? 176
8. ¿Qué implica incidir en las políticas públicas? 178

CAPÍTULO DIEZ **181**

ASIES en la Iniciativa *Think Tank*: un relato a siete voces 181

Beatriz Colmenares 181

1. Introducción al caso 182
2. El fortalecimiento institucional como un eje central 182
3. Cambios en el organigrama 183
4. Mejora de procesos: capacitaciones y formación 185
5. Ampliar el espectro de intereses 187
6. Cambiar de método para mejorar los procesos 188

7. El relevo generacional y sus implicaciones 189
8. Menos es más: los *policy papers* 189
9. Fortalecer la institución 191
10. El desafío de involucrar la temática de género 191
11. La teoría del cambio y el futuro de ASIES 192
12. La influencia en la política pública 193
13. Tareas por concluir 195

CAPÍTULO ONCE 200

FOSDEH: laboratorio de ideas para la equidad; contracorriente de la exclusión 200

Emma Consuelo Velásquez 200

1. Introducción al caso 201
2. La relevancia de un *think tank* con calidad e influencia en un Estado débil y capturado 201
3. Haciendo investigaciones de calidad 203
4. Desatando el potencial de cambio con nuevos actores y nuevas tecnologías de comunicación 206
5. Nuevos paradigmas de gestión organizacional con los mismos valores: autonomía e independencia del pensamiento 211
6. Conclusiones 214

CAPÍTULO DOCE 217

El caso de la Iniciativa Latinoamericana de Investigación para las Políticas Públicas 217

María del Cisne Moscoso Ullauri 217

1. La relevancia de estudiar ILAIPP 218
2. Los orígenes de ILAIPP 218
3. El apoyo del programa ITT a ILAIPP 220
4. La gobernanza en ILAIPP 221
5. Los hitos de la gestión de ILAIPP 223
6. Los desafíos que enfrentó ILAIPP 228
7. Lecciones aprendidas de ILAIPP 229
8. ILAIPP y sus perspectivas a futuro 230
9. A modo de conclusión 231

CAPÍTULO TRECE 236

La ITT: un experimento para fortalecer los *think tanks* 236

Andrew Hurst, Seema Bhatia-Panthaki y Samar Verma 236

Prefacio

El programa Iniciativa *Think Tank* (ITT) fue implementado en América Latina durante la última década, en un periodo coincidente con el proceso de varios cambios socioeconómicos y políticos importantes. En general, la región ha experimentado una expansión de su democracia, aunque con algunas notadas excepciones. El apoyo de la ciudadanía a la democracia ha probado ser resiliente en este contexto; a pesar de que el escepticismo sobre los beneficios de la democracia parece estar aumentando, asociado, sin duda, a los escándalos de corrupción, la inestabilidad política y las difíciles condiciones económicas. Las sociedades civiles se están volviendo más fuertes en América Latina y, por lo tanto, están siendo más asertivas para exigir atención a sus derechos. Varios movimientos por los derechos civiles están actualmente más ávidos por posicionarse, y han sido más exitosos en modelar el debate público para que se ajuste mejor a sus demandas. Además, el populismo también está en aumento. La relativa baja calidad de las instituciones vinculadas a regímenes democráticos y el surgimiento de una nueva ola de populismo son desafíos importantes, ya que amenazan la democracia de la región.

Por otro lado, la mayor inseguridad ciudadana contamina a la región; siendo el crecimiento de la violencia asociada a las desigualdades económicas, el crimen y el tráfico de drogas las preocupaciones más apremiantes. Los países y las ciudades de América Latina están entre los más propensos a delitos violentos a nivel mundial.

América Latina es una región que padece de persistentes desigualdades. A pesar de los avances logrados desde principios de los 2000 hasta 2015, la eliminación de la pobreza y la pobreza extrema sigue siendo un desafío fundamental; aun considerando la ralentización de este avance en los últimos años. En este escenario, los niños, los jóvenes, las mujeres, los afroamericanos y los pueblos indígenas se encuentran sobre-representados; y la mayoría de estos grupos sufren de exclusión social y laboral. Además, las desigualdades de género, principalmente asociadas con la edad, la etnicidad y la raza, deben ser explícitamente afrontadas. Por otro lado, si bien el acceso a la salud, la educación y la infraestructura básica ha mejorado, todavía continúan las grandes desigualdades en términos de calidad. Por último, la economía de la región aún necesita acelerar su transición hacia una ambientalmente sostenible.

Durante los últimos 50 años, el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC, por sus siglas en inglés) ha buscado ayudar a resolver los desafíos del desarrollo; trabajando para coadyuvar con la generación del conocimiento, la innovación y las soluciones. Como parte de sus esfuerzos, el IDRC se ha comprometido con actores del desarrollo de todo el mundo, a fin de apoyar al fortalecimiento local en la generación de evidencia, y en el debate y la incidencia en las políticas públicas. La Iniciativa *Think Tank* (ITT), un consorcio de múltiples donantes[1] creado en 2009, tuvo como objetivo fortalecer las capacidades organizacionales de un grupo de *think tanks* locales e independientes, con sede en África Oriental y Occidental, Asia del Sur y América Latina, para que puedan producir y comunicar evidencia de alta calidad, contextualizada, objetiva y oportuna, destinada a informar e influir en la política pública y en la práctica. La ITT, concebida para un periodo de 10 años, brindó financiamiento base y flexible (*core funding*) y apoyo al desarrollo de capacidades; fortaleciendo a los centros seleccionados en tres áreas: calidad de la investigación, incidencia en las políticas públicas y desempeño organizacional. El programa fue diseñado bajo la premisa de que los *think tanks* requieren financiamiento estable, flexible y previsible para poder desempeñar sus respectivos roles. La ITT tuvo el ambicioso

1 Con el generoso apoyo de la Fundación William y Flora Hewlett, la Fundación Bill y Melinda Gates, el Departamento de Desarrollo Internacional del Gobierno del Reino Unido (DFID), el Ministerio de Relaciones Exteriores de Holanda (DGIS), la Agencia Noruega de Cooperación al Desarrollo del Gobierno de Noruega (NORAD) y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

objetivo de influir sobre la forma en que financian los donantes las intervenciones de desarrollo, y posicionar el uso de la evidencia emergida de la ITT para alentar a la comunidad de donantes a dar un apoyo base, más flexible, a los centros locales de investigación para las políticas públicas.

Entre los 43 *think tanks* en el mundo, 11 son de América Latina; representando una amplia gama de centros de investigación para las políticas públicas en cuanto al tipo de establecimiento, historia, tamaño, áreas de investigación, capacidades, alcance y estrategias de incidencia. Los 12 primeros capítulos del presente libro cuentan las historias de los 11 *think tanks* latinoamericanos, incluyendo la red compuesta por ellos –Iniciativa Latinoamericana de Investigación para las Políticas Públicas (ILAIPP)–, durante los 10 años de apoyo del programa. Los capítulos capturan los cambios que tuvieron estas organizaciones, y cómo llevaron los cambios dentro de sus entornos operativos; los cuales han sido algunas veces transformacionales y otras incrementales. Las historias de cambios, éxitos, desafíos, transiciones de liderazgo, fortalecimientos de la gobernanza, mejoras de las comunicaciones, y posicionamientos para la incidencia en las política públicas sobre problemas emergentes, constituyen una compilación interesante de las transformaciones organizacionales sobre las que rara vez se escribe.

Como se revela en los capítulos del presente libro, los *think tanks* hacen diferencia. Los centros influyen y dan forma a las prioridades y a la implementación de las políticas nacionales, proporcionan enfoques interdisciplinarios y delinean una variedad de perspectivas y, al hacerlo, generan ideas innovadoras sobre la mesa. Los *think tanks* convocan a los *stakeholder*s a los debates públicos, apoyan medidas de implementación sostenibles, proveen análisis y evaluaciones independientes y participan en los diálogos de políticas públicas de los niveles sub-nacionales, regionales e incluso globales. Las historias en este libro recuerdan claramente que los *think tanks* son una prueba viva del poder de la evidencia en las políticas públicas sustentadas en información; que buscan incidir positivamente en el cambio social.

A través de estas historias persuasivas compartidas por los *think tanks*, y mediante la rica diversidad de enfoques y estrategias que han empleado para lograr un cambio vía el fortalecimiento organizacional, se quiere ofrecer evidencia a la comunidad de donantes sobre la importancia del financiamiento base (*core funding*) para los *think tanks* de espacios en desarrollo.

La región enfrenta desafíos de desarrollo enraizados, que necesitan, con urgencia, ser encarados para estar preparados a los cambios tectónicos que está generando la cuarta revolución industrial. América Latina está llena de oportunidades que requieren ecosistemas innovadores y más colaborativos para materializarse y beneficiar a todos. Los *think tanks* tienen un rol clave que desempeñar en este contexto. Nosotras estamos orgullosas de haber trabajado junto a este grupo de centros latinoamericanos de enorme importancia, coadyuvando en sus esfuerzos por mejorar las condiciones de todas las personas en sus países y haciendo de América Latina una región más igualitaria.

Carolina Robino y Julie LaFrance

Oficiales de Programa de la Iniciativa *Think Tank*

Reconocimientos

El desarrollo del presente libro fue posible gracias al auspicio del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC, por sus siglas en inglés) y a la gestión coordinadora, técnica y operativa de INESAD, FUSADES y Grupo FARO. En este marco, la colaboración de Julie LaFrance (Oficial de Programa ITT de IDRC), Beatriz Muriel (Directora Ejecutiva de INESAD), Ana Patricia Muñoz (Directora Ejecutiva de Grupo Faro) y Carmen Vergara (Coordinadora de la Unidad de Cooperación de FUSADES) ha sido fundamental.

Los mandos ejecutivos de los centros involucrados también aportaron de manera importante al desarrollo del libro: José Ángel Quiros (FUSADES), Fernando Masi (CADEP), Mauricio Díaz (FOSDEH), Pablo Hurtado (ASIES), Ricardo Córdova (FUNDAUNGO), Ricardo Cuenca (IEP), Santiago Cueto (GRADE), Victor Vásquez (ID) y Wilson Jiménez (Fundación Aru).

El compromiso y la dedicación de los investigadores, autores del libro, son ampliamente reconocidos; ellos son: Adriana Velásquez, Adriana Arellano, Aida Ferreyra, Álvaro Espinoza, Beatriz Colmenares, Emma Velásquez, Javier Aliaga, Jorge Morel, José Insfrán, María Belén Servín, María del Cisne Moscoso y Sabinela Alfaro. Además, cabe agradecer los aportes del comité revisor, conformado por Alfredo Seoane, Boris Branisa, Gover Barja y Miguel Vera; así como las contribuciones de los entrevistados al desarrollo de los estudios de caso.

Por último, se reconoce el apoyo operativo de los colaboradores de INESAD, FUSADES y Grupo faro, que coadyuvaron con la elaboración del libro.

A modo de introducción

Propósito del libro

La Iniciativa *Think Tank* (ITT) es un programa lanzado en el año 2008, bajo el liderazgo del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC, por sus siglas en inglés), con el propósito de fortalecer a los tanques de pensamiento (o *think tanks*) independientes de los países en desarrollo. El programa fue diseñado como un *core funding*, con tres directrices generales: mejorar la calidad de la investigación; fortalecer el desempeño organizacional; y potenciar las capacidades de incidencia en las políticas públicas.

La ITT comenzó a finales del año 2010 y termina este marzo del 2019; y durante este periodo ha apoyado, en América Latina, a 11 *think tanks* y a la red Iniciativa Latinoamericana de Investigación para las Políticas Públicas (ILAIPP)[2]. Con la finalización del programa, la ITT vio necesario no solamente contar con las usuales evaluaciones finales de proyectos sino también conocer las experiencias particulares de los centros beneficiarios, incluyendo ILAIPP. El presente libro es el resultado de este propósito; que ha sido plasmado a partir del esfuerzo compartido y coordinado de todas las instituciones involucradas, bajo el liderazgo de la Fundación INESAD (Instituto de Estudios Avanzados en Desarrollo). Además, de manera complementaria, se incluye una descripción detalla del programa.

Proceso metodológico

Las experiencias particulares de los centros beneficiarios han sido capturadas a partir del método, cualitativo, de estudios de caso. Este método ha sido escogido porque permite entender el fenómeno de interés tomando en cuenta las propias perspectivas de los actores involucrados; mediante la recopilación de información primaria (*i.e.* entrevistas semiestructuradas). Además, incluye el "trabajo de biblioteca" sobre el caso específico −con documentación cualitativa y cuantitativa−, a fin de dar la credibilidad necesaria a la investigación (*i.e.* objetividad y triangulación).

Los investigadores, autores de los 12 estudios de caso que corresponden a los capítulos del libro, siguieron el objetivo general de: mostrar las transformaciones, del centro bajo estudio, derivadas de la intervención del programa ITT, incluyendo un mini-caso de éxito en materia de incidencia en las políticas públicas. Además, se establecieron una serie de preguntas orientadoras para valorar los procesos y resultados a partir de los compromisos específicos asumidos por cada centro con la ITT.

Inicialmente, los investigadores recibieron un protocolo y participaron en un taller de capacitación. El protocolo marcó las pautas para el desarrollo de los estudios; delimitando el público objetivo, los principios y procesos de ética y calidad a seguir, y los criterios de contenido y formato. El taller tuvo la finalidad de explicar en detalle el trabajo esperado por parte de los investigadores, el protocolo y el método de los estudios de caso.

Posteriormente, los estudios de caso tuvieron evaluaciones de medio término y finales. La valoración de medio término contó con talleres de presentación y discusión de los borradores de los estudios, con aportes de expertos y de los mismos investigadores[3] – realizados mediante una guía de revisión y una lista de verificación–. Las evaluaciones finales fueron realizadas por los expertos. En todos los casos, la líder del proyecto participó como revisora, sobre todo velando porque el protocolo sea cumplido. Por último, todos los estudios contaron con el visto bueno final de los respectivos mandos ejecutivos de los centros.

2 La red ILAIPP fue promovida por los mismos centros beneficiarios de la ITT con la finalidad de generar investigaciones, basadas en evidencia, para, entre otros, incidir en las políticas públicas regionales (ver el capítulo 12 del presente libro).

3 Todos los investigadores revisaron un caso de alguno de sus compañeros.

Reflexiones sobre los resultados

A criterio de la que escribe, los estudios de caso han dejado dos lecciones importantes para los programas de cooperación. La primera es que los resultados del fortalecimiento de los centros deben ser entendidos a la luz del entorno externo y del grado de desarrollo institucional interno, y la forma de trabajo, particular de cada uno. La segunda es que los *think tanks* son fundamentales como "voces eruditas" de la sociedad civil para incidir en las políticas públicas de sus respectivos países.

En el primer caso, el entorno sociopolítico, y económico, parece haber jugado un rol primordial en el desarrollo de los centros beneficiarios de la ITT; pero con diferentes desafíos. Al respecto, los Estados de Perú y, aunque en menor medida, Paraguay se han distinguido con un mayor grado de valoración y receptividad de los *think tanks* como actores claves del desarrollo de sus países. Sin embargo, este mismo proceso ha llevado, como señalan IEP (Instituto de Estudios Peruanos) y CADEP (Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya), a una mayor competencia, tanto en la elaboración de investigaciones como en la captación de recursos humanos calificados. En contraste, en otras economías este reconocimiento ha sido regresivo, como en Honduras, Bolivia y Ecuador, habiendo limitado la generación de conocimiento.

Por otro lado, los diversos grados de desarrollo institucional, y forma de trabajo, de los centros han llevado a una serie de particularidades en las actividades realizadas a partir de las tres directrices generales establecidas por la ITT. Por ejemplo, en algunos casos, como en las fundaciones INESAD y ARU en Bolivia, el programa ha implicado la construcción de su institucionalidad –desde la creación de sus sistemas de gobernanza–. En los casos de los centros que tenían ya algún grado de avance, como CADEP, Grupo FARO (Fundación para el Avance para las Reformas y las Oportunidades) y FUNDAUNGO (Fundación Doctor Guillermo Manuel Ungo), la ITT implicó una oportunidad para el crecimiento de sus organizaciones. En las instituciones consolidadas, las actividades se focalizaron a promover en mayor medida investigaciones de calidad y relevancia, como en IEP y GRADE (Grupo de Análisis para el Desarrollo), o a fortalecer los recursos humanos internos, como en ASIES (Asociación de Investigación y Estudios Sociales), entre otros.

Sin embargo, en todos los casos, el programa ITT ha aportado significativamente a mejorar la imagen de las instituciones como *think tanks* que crean investigaciones aplicadas y de calidad destinadas a la incidencia en las políticas públicas. Este resultado se ve en la renovación (en algunos casos construcción) de las páginas *web*, la cada vez mayor participación en las diversas redes sociales, y la difusión de los conocimientos generados en los múltiples medios de comunicación. Además, todos los centros beneficiarios se encuentran actualmente dentro del 5,1% de los mejores *think tanks* de América Central y del Sur, de acuerdo al *Global Go To Think Tank Report* elaborado por la Universidad de Pensilvania.

En el segundo caso, las experiencias de los centros muestran que la incidencia en las políticas públicas no tiene, en la práctica, recetas concretas, debido justamente a los diferentes entornos sociopolíticos y económicos de los países. En este marco, los *think tanks* independientes son fundamentales como "voces eruditas" de la sociedad civil de sus países: entienden su entorno porque lo viven día a día; conocen, analizan y evalúan los problemas, los cuellos de botella y las formas plausibles, y necesarias, de cambios; y, además, visualizan las mejores maneras de incidencia en las políticas públicas de acuerdo a sus contextos.

En este marco, las formas de incidencia en las políticas públicas han sido numerosas y complejas, así como los instrumentos utilizados: varias maneras de acercamientos con los hacedores de políticas públicas y otros *stakeholders*; diversos tipos de debates informados con la sociedad civil; observatorios, laboratorios y redes de información y diálogo; desarrollo de productos de investigación; y difusión del conocimiento a partir de la elaboración de múltiples materiales menos técnicos y más coloquiales; entre otros.

En algunos casos, como, por ejemplo, GRADE con el tema desarrollo urbano y ciudades sostenibles, e ID (Investigación para el Desarrollo) de Paraguay en materia de educación, la difusión de las investigaciones realizadas ha señalizado la importancia de éstas en los hacedores de políticas públicas. En otros casos, la incidencia se ha focalizado en apoyar la implementación, o más bien la anulación, de alguna medida. FUSADES (Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social), por ejemplo, junto con otros actores de la sociedad civil, apoyó al gobierno en la aprobación de una reforma al sistema de pensiones. En contraste, FOSDEH (Foro Social de Deuda Externa y Desarrollo de Honduras) observó que una normativa en materia fiscal se contraponía, en la práctica, a la transparencia y rendición de cuentas del Gobierno a la sociedad civil, por lo que tomó acciones de *lobby* para que el Gobierno comprendiera esta situación, lo que llevó a abolir la medida. En fin, los ejemplos contenidos en los capítulos sobre la materia son diversos.

Por último, el estudio de caso de ILAIPP marca la importancia del desarrollo de la investigación comparada –más allá de las usuales descripciones de datos para América Latina– y del acercamiento de los centros de los diversos países para el intercambio de conocimientos y capacidades y la realización de actividades que permitan incidir de mejor manera en las políticas públicas. Sin embargo, queda pendiente su estrategia de sostenibilidad, una vez que la ITT llega a su fin.

Finalmente, solo resta mencionar que, en los 12 capítulos, el lector encontrará una riqueza de información sobre las historias y experiencias de los centros en torno a las transformaciones derivadas de la ITT; con sus éxitos, fortalezas, limitaciones, desafíos y lecciones aprendidas.

Beatriz Muriel H.

Líder del proyecto y Directora Ejecutiva de INESAD

CAPÍTULO UNO

El CADEP y la Iniciativa *Think Tank*: principales resultados y lecciones aprendidas

María Belén Servín Belotto

Investigadora, CADEP (Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya)

CADEP (Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya)

Dirección: Piribebuy # 1058, entre Colón y Hernandarias

Teléfono: (595 21) 494140 / 496813 / 452520

Correo electrónico: cadep@cadep.org.py

Página *web*: http://www.cadep.org.py

1 Introducción

El Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP) es un organismo no gubernamental, fundado en junio de 1990 por un grupo de profesionales paraguayos formados en el exterior. El propósito de esta organización es el de contribuir a entender la economía nacional y regional, además de producir conocimientos que sirvan de base para la elaboración de políticas públicas orientadas a un crecimiento sostenible y un mayor bienestar y calidad de vida de los habitantes de Paraguay.

El CADEP realiza actividades de investigación, estudios, capacitación y publicaciones en las áreas de la economía y las políticas públicas. Su trabajo ha permitido a la institución mantener una relación fluida con diversos actores nacionales e internacionales. Con el transcurrir del tiempo, el CADEP se ha convertido en un referente ante los gobiernos de turno y los diversos estamentos de la sociedad civil, como las universidades, el sector empresarial y las organizaciones no gubernamentales. El CADEP ha tejido redes a nivel nacional e internacional con organizaciones académicas, fundaciones y organismos de cooperación.

La visión del CADEP consiste en el "conocimiento para el desarrollo y la equidad". Su misión consiste en trabajar con organizaciones de la sociedad civil y con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), para hacer que el conocimiento tenga peso en las decisiones de políticas públicas en Paraguay.

Durante dos periodos consecutivos (de 2010 a 2014 y de 2014 a 2019), el CADEP ha sido beneficiario del programa Iniciativa *Think Tank* (ITT), administrado por el Centro de Investigaciones para el Desarrollo Internacional (IDRC, por sus siglas en inglés) de Canadá. La ITT es un programa que tiene por objetivo apoyar a las instituciones de investigación –o *think tanks*– sobre políticas públicas en países en desarrollo, para así mejorar la calidad de la investigación, fortalecer el desempeño organizacional y potenciar su capacidad de comunicación y de incidencia en la formulación de políticas públicas.

Este estudio de caso tiene por objetivo describir las transformaciones que el CADEP ha tenido gracias a la intervención del programa ITT en sus tres componentes (*i.e.* mejora de la calidad de la investigación, fortalecimiento del desempeño organizacional y mejora de la capacidad de incidencia en las políticas públicas). En primera instancia, se hace referencia a los cambios ocurridos en el contexto externo de la institución, durante el comienzo del programa ITT. En segundo lugar, se da a conocer la situación institucional del CADEP antes de la intervención del programa ITT. Seguidamente, se describen las acciones realizadas por el CADEP con el apoyo de la ITT. En tercer lugar, se muestran los resultados alcanzados y los factores que contribuyeron o limitaron tales resultados. En cuarto lugar, se presenta la manera en que fue abordado el tema de género en el trabajo del CADEP. En quinto lugar, se explican las lecciones aprendidas. Finalmente, se presenta una historia de éxito del CADEP con respecto a su influencia en las políticas públicas. La metodología de estudio empleada consistió en la realización de entrevistas dirigidas a cinco investigadores miembros del CADEP y en la revisión de los informes de evaluación del CADEP presentados al IDRC.

2. Contexto externo

Durante el inicio del programa ITT, el contexto externo fue muy favorable para desarrollar las actividades orientadas a cumplir los objetivos y los planes de trabajo establecidos para la institución en el marco de este programa.

Los principales aspectos del contexto externo fueron los siguientes:

a. La aparición de un nuevo gobierno, como alternativa política a los 61 años de gobierno de un solo partido en Paraguay.
b. La participación de una gran cantidad de profesionales jóvenes y calificados en el gobierno.
c. La aparición de un gobierno más dispuesto a recibir y utilizar las investigaciones basadas en la evidencia y los conocimientos generados por los *think tanks*.
d. La mayor participación de los *think tanks* y de las ONGs (Organizaciones no Gubernamentales) en la discusión de las políticas públicas.
e. El renovado interés por parte de los organismos de cooperación internacional para trabajar en Paraguay.
f. El fuerte interés por parte de las principales empresas extranjeras en realizar inversiones en Paraguay.
g. La implementación del Programa ITT como un programa de apoyo oportuno y necesario para fortalecer la investigación en las ciencias sociales del país.

Todos estos factores jugaron un rol importante en el fortalecimiento de los *think tanks* y las ONGs, así como en la expansión del alcance de sus actividades.

3. Los problemas y la situación inicial del CADEP

En 1990, el CADEP inició el desarrollo de sus actividades con una estructura organizativa pequeña, integrada por pocos miembros investigadores y una pequeña área de apoyo logístico y administrativo. Transcurrido el tiempo, y a partir de los esfuerzos de sus propios miembros fundadores, el CADEP logró incorporar a su estructura un pequeño plantel de investigadores y asistentes que fueron formados dentro de la propia institución. Así también el CADEP invitó a varios investigadores individuales y de otras instituciones (tanto académicas como de investigación, nacionales y extranjeras) a participar en proyectos puntuales de investigación -a tiempo parcial- en la categoría de investigadores asociados. A su vez, el CADEP tejió diversas redes con instituciones académicas y organizaciones a nivel nacional e internacional. Todas estas iniciativas tuvieron el objetivo de incrementar el cúmulo de conocimientos que poseía la institución, así como el objetivo de ampliar su relacionamiento con la pequeña comunidad académica nacional y la comunidad académica de otros países de la región y el mundo.

De esta manera, el CADEP pudo gestar para sí un gran reconocimiento como institución de referencia a nivel nacional e internacional, dada su influencia en la esfera pública y la privada, su producción del conocimiento, y su capacidad para formar profesionales de alto nivel. Las actividades del CADEP, y su perfil como formador de opinión pública, hicieron posible que varios profesionales de la institución fueran invitados a formar parte de diversas instancias de decisión en políticas públicas, en los gobiernos de Paraguay iniciados en los años 2003 y 2008, respectivamente. Así, el CADEP se convirtió en una institución articulada a las necesidades de la conducción económica nacional, sin que con ello se perdiera su carácter como centro académico independiente, y sin que llegara a vincularse a los intereses de grupos políticos y económicos.

Sin embargo, el crecimiento del CADEP no se había podido traducir en una mejora sostenida de la organización interna, debido a varios factores. En primer lugar, la falta de una tradición investigadora en Paraguay hizo que los apoyos a las investigaciones provinieran de las organizaciones internacionales y de los propios esfuerzos privados. En segundo lugar, la competencia -que se veía interesada en la alta capacidad de los recursos humanos del CADEP- obligó a la institución a desprenderse de varias generaciones de profesionales que habían sido formados en su núcleo, ya que estas pasaron a formar parte de organismos internacionales e instituciones públicas y privadas. En tercer lugar, se generó la incapacidad de mantener un equipo grande de investigadores en el interior de la institución, dada la fuerte competencia por los escasos recursos humanos calificados que existía en el país. Esto hizo que la misma falta de recursos humanos dentro de la institución propiciara una organización con pocos miembros, los cuales estaban ocupados doblemente en tareas administrativas y académicas.

"La tarea era agotadora. Los miembros fundadores nos dedicábamos, en las mañanas, a resolver todos los problemas administrativos o de la organización; y por las tardes, a concentrarnos en leer y producir nuestros artículos y los capítulos de nuestros libros. Estábamos metidos en organizar eventos, contactar con expositores nacionales e internacionales, preparar resúmenes para los periodistas de distintos medios, y asegurar la presencia de varios empresarios, profesionales técnicos de gobierno y otras personalidades en cada uno de nuestros eventos. Aparte de eso, teníamos que hacer todos los contactos internacionales para conseguir la financiación de las investigaciones. No era muy ordenado todo, pero logros los teníamos (Dionisio Borda).

Por ello, antes del inicio del programa ITT, el CADEP tenía debilidades en términos administrativos y operacionales. No tenía una planificación estratégica formal y sistematizada, ni tampoco contaba con personas que se dedicaran de manera exclusiva a la búsqueda del financiamiento nacional e internacional para la realización de los proyectos de investigación (*fundraising*); lo mismo con otras tareas relacionadas a la gerencia. Desde la creación del CADEP, la gobernanza se caracterizaba por estar centralizada hacia sus dos investigadores fundadores; se concentraban en ellos todas las responsabilidades de gestión. "En el país era escaso el número de investigadores de una edad de 35 a 50 años que a su vez tuvieran un perfil gerencial para un centro de investigación. Así, el CADEP debía enfrentar este déficit"(Dionisio Borda).

Por lo tanto, el CADEP no disponía de una unidad gerencial en la institución que se encargara de elaborar, junto a los miembros investigadores, los planes estratégicos, de reclutamiento de recursos humanos, de elaboración y presentación de proyectos de investigación en áreas definidas y prioritarias, de comunicaciones, de *fundraising* y de *networking*.

4. El proceso de la intervención

En el marco del programa ITT, el CADEP se propuso tres objetivos: 1) mejorar el desempeño organizacional, en términos de la gobernanza y la capacidad de planificación; 2) mejorar las capacidades de investigación, para alcanzar niveles más altos y sostenibles de producción de conocimientos, con la estructuración de una agenda sólida de investigaciones acorde a los temas públicos relevantes, y 3) desarrollar una estrategia comunicacional que contribuya a la capacidad de influir en las políticas públicas.

En términos del primer objetivo, el apoyo de la ITT permitió al CADEP revisar sus objetivos institucionales a través de un nuevo ejercicio de planificación estratégica de manera formal, sistematizada y participativa. De este modo, se procedió a evaluar las posibles metodologías de planificación existentes. Esto implicó la realización de diversas reuniones del *staff* del CADEP con diversos especialistas en la materia, para la búsqueda de aquella metodología que fuera más acorde a la naturaleza y las necesidades de la organización.

La metodología de planificación estratégica adoptada fue la del Mapeo de Alcances, con la colaboración de los servicios de un consultor especializado. La planificación institucional llevó a los miembros del CADEP a pensar en la situación actual de la organización y en la forma de trabajar que se emplearía, de forma colectiva, en el mediano y el largo plazo.

"Llegué al CADEP en el 2008 con muchas ganas de aportar académicamente y atraído por la producción del CADEP, especialmente en materia de economía internacional. Al poco tiempo, me di cuenta que mis habilidades no las iba a utilizar solo en la elaboración de monografías y en la participación en proyectos de investigación. En el CADEP, el investigador era también gestor y debía ayudar en la comunicación. Con la aparición de la ITT, me convertí en uno de los principales contribuidores de los cambios que sobrevinieron. Colaboré en la creación de la unidad de comunicación, en la planificación estratégica y en la capacitación de los investigadores jóvenes"(Lucas Arce).

En el marco de la planificación, se abordó uno de los puntos clave que contribuyen al fortalecimiento institucional: la gobernanza interna. Esto implicó una revisión profunda de la estructura organizativa del CADEP, de sus áreas de trabajo, de la manera en que los investigadores se incorporarían a la institución y de los requisitos que se exigirían para formar parte de las distintas categorías de los investigadores, como así también se ponderó la participación de los investigadores en el proceso de la toma de decisiones en la institución.

Como resultado de ello, se decidió llevar adelante las siguientes acciones:

a Reformar los estatutos de la institución, para así evaluar las distintas categorías de los investigadores y los requisitos para formar parte de ellas. También se propusieron nuevas áreas de trabajo articuladas a las ya existentes, como el área de desarrollo institucional y el área de consultoría. De este modo se redefinieron las funciones y las responsabilidades específicas para cada una de las áreas.

b Incorporar la figura del Coordinador de Investigación a la estructura organizacional. Este cargo sería responsable de asistir a los investigadores en la elaboración de los proyectos, ampliar la participación del CADEP en las redes académicas, identificar a los investigadores potenciales para los proyectos específicos.

c Incorporar nuevos investigadores, como miembros activos, en la organización. De esta manera, se les otorgaría el derecho a participar en el proceso de la toma de decisiones, con voz y voto en las asambleas. Al mismo tiempo, los nuevos investigadores asumirían nuevas responsabilidades dentro de la institución, con la posibilidad de ejercer, eventualmente, la Dirección Ejecutiva y otros cargos dentro del Consejo Directivo. Con ello, se buscó promover una nueva generación de investigadores para asegurar la sustentabilidad del CADEP.

d Crear una instancia no estatutaria, a partir de la ampliación de los miembros activos del CADEP, que se denominaría Grupo Coordinador (no todos los miembros activos son parte del Consejo Directivo). Este Grupo Coordinador tendría a su cargo el seguimiento de la planificación estratégica, así como también el monitoreo del avance de las diferentes áreas de trabajo de la institución. Al mismo tiempo, este cargo plantearía recomendaciones y sugerencias al Consejo Directivo para los lineamientos y horizontes de la institución, sugiriendo los cambios que se vieran necesarios.

e Crear un Consejo Consultivo conformado por políticos, empresarios y académicos. El Consejo tendría por objetivo mejorar la inserción del CADEP en los ámbitos de actuación de los diferentes actores y agentes que influyeran sobre las políticas públicas y sobre la marcha económica y social del país.

También se buscó que este consejo emitiera sus opiniones sobre: i) los planes y programas de la institución para sus eventuales revisiones, ii) la validez y calidad de los productos de las investigaciones, para sugerir cómo mejorarlos o hacerlos asequibles a audiencias determinadas, además de proponer nuevas formas de trabajo y de productos, y iii) las formas de conseguir los recursos financieros para el funcionamiento de los programas.

Los principales desafíos en el área del desempeño organizacional han sido: 1) la gobernanza y el empoderamiento de los nuevos miembros, 2) la evaluación de los objetivos del CADEP para el mediano y el largo plazo, y 3) el diseño de una nueva estructura organizativa. (Ver el Anexo 1 Estructura organizativa y de Gobernanza del CADEP antes y después del Programa ITT).

"El programa ITT fue fundamental para hacernos ver que el CADEP, una institución en crecimiento, no podía seguir sosteniéndose en base al gerenciamiento tradicional de sus dos miembros fundadores. El primer y más importante obstáculo a vencer fue la escasa voluntad de apertura a la incorporación de nuevos miembros. Una vez que sorteamos ese problema, el resto se dio por añadidura" (Fernando Masi).

Por otro lado, entre los años 2014 y 2016, se decidió llevar adelante el diseño de una nueva estrategia que permitiera obtener recursos financieros alternativos para las diferentes áreas de trabajo de la institución. Así también, la Directiva del CADEP tomó la decisión de incorporar la figura del Gerente de Proyectos a la estructura organizacional. Su tarea principal sería la búsqueda de recursos financieros para el desarrollo de los proyectos.

"Algo interesante que nos informó la consultora con la cual elaboramos el Plan de Negocios fue que había espacio para recoger fondos del sector privado en apoyo a la investigación. Así que, con la ayuda de un empresario del Consejo Consultivo, comenzamos una campaña de visita a distintos empresarios con perfiles de mecenazgo, y logramos reunir, todavía de forma incipiente, fondos anuales de este sector en apoyo al CADEP". (Fernando Masi).

En la Tabla 1 se resumen las fechas de los eventos descritos.

Tabla 1. Fortalecimiento del desempeño organizacional: resumen del proceso de intervención

Periodo	Acciones
01/2011 - 03/ 2011	• El *staff* del CADEP se reúne con diversos especialistas en metodologías de planificación estratégica. • Selección de la metodología de planificación estratégica. • Contratación del especialista en la metodología de Mapeo de Alcances. • Realización de la planificación estratégica, utilizando la metodología de Mapeo de Alcances, con la participación del *staff* de investigadores y la administración del CADEP.
07/2011	• La Dirección Ejecutiva incorpora la figura del Coordinador de Investigación a la estructura organizacional.
08/2011	• Creación del Área de Comunicación e Incidencia en Políticas Públicas.
08/2012	• Realización de la Asamblea Ordinaria del CADEP, para realizar la reforma de los estatutos del CADEP.
02/2013	• Revisión y modificación de la planificación estratégica, para el periodo comprendido entre 2013 y 2018. • Creación de un órgano no estatutario denominado Grupo Coordinador.
03/2013	• El Grupo Coordinador revisa y modifica la estructura organizacional para un mejor funcionamiento del CADEP.
10/2013	• Realización de la Primera Reunión del Consejo Consultivo.
9/2014	• Realización de la Asamblea Ordinaria del CADEP.
2015-2016	• Investigadores del CADEP contactan con especialistas en el diseño de planes de negocios.
2015	• La Dirección Ejecutiva crea la figura del Gerente de Proyectos.
2016-2018	• Se inicia la implementación de la nueva estrategia de negocios del CADEP, con énfasis en el sector privado.
8/2018	• Realización de la Asamblea Ordinaria del CADEP.

Fuente: elaboración propia, en base a revisión documental del CADEP.

En el marco del segundo objetivo, el fortalecimiento de la calidad de la investigación, el CADEP se propuso, durante todo el período, evaluar la agenda de investigación de la institución, promover el uso de nuevas metodologías para la recolección, realizar trabajos de procesamiento y análisis de datos, y explorar nuevos métodos de análisis cualitativos que pudieran ayudar a la investigación.

Para ello, diferentes acciones fueron llevadas a cabo, como ser: 1) reclutar a nuevos investigadores calificados (especialmente investigadores jóvenes) para ser parte del *staff* de investigadores permanentes y asociados, 2) involucrar a investigadores *seniors* externos dentro de los proyectos de investigación de las áreas temáticas definidas como prioritarias en la agenda de investigación, 3) capacitar, de manera continua, a los investigadores jóvenes del CADEP sobre las diferentes metodologías de análisis cuantitativo y cualitativo, 4) aumentar la práctica de la revisión de pares y los talleres de validación de resultados de las investigaciones, 5) expandir la participación del CADEP en las redes de *think tanks* extranjeras, en las universidades y con los investigadores *seniors*, para mejorar la calidad de la investigación y desarrollar capacidades de investigación en nuevas áreas, y 6) abrir un nuevo *networking* interno de investigación y acción con entidades no gubernamentales y otros centros de investigación locales.

“La ITT nos permitió ampliar nuestro relacionamiento académico, a partir de los trabajos realizados en conjunto con otros *think tanks* beneficiarios del programa en América Latina. Pero, a partir de ahí, también fuimos ampliando nuestras vinculaciones con otras entidades de afuera. Hacer trabajos conjuntos con otros centros de investigación hizo posible la transferencia de capacidades hacia el CADEP en cuanto a la calidad de la investigación” (Dionisio Borda).

“Los trabajos realizados por Paraguay Debate (plataforma de ONGs y *think tanks*) en la producción de notas de política, a instancias del CADEP, permitió a nuestra institución presentar proyectos puntuales sobre políticas sociales a diversos organismos internacionales como la Unión Europea. En estos proyectos, el CADEP trabajó conjuntamente con las otras organizaciones de la plataforma, aportando su cuota de investigación y de estudios. Sabemos que el origen de Paraguay Debate se debió a un apoyo de la ITT (con *matching funds*)” (Verónica Serafini).

“Cuando llegué al CADEP, en 2013, recién había terminado mis estudios de economía y no tenía ninguna experiencia previa en la investigación, porque en la universidad no se hacía eso. De a poco fui aprendiendo a manejar las variables y los datos económicos de Paraguay, gracias a la orientación de los principales investigadores del CADEP. Terminé publicando varios artículos y documentos, y las capacidades que adquirí en el CADEP me permitieron ser contratado como técnico en el Ministerio de Hacienda” (Gerardo Benítez).

En el marco del tercer objetivo, la comunicación y los vínculos con las políticas públicas, antes del programa ITT, el CADEP ya había realizado un trabajo pionero en el país. Fue el primer *think tank* que trabajó con los medios de comunicación, que asesoró al Congreso Nacional sobre temas económicos y que organizó foros anuales sobre los temas actuales para la toma de decisiones del gobierno. Posteriormente, el programa ITT jugó un rol importante para que el CADEP revisara las nuevas formas de influenciar en las políticas públicas.

En ese sentido, el CADEP decidió crear el Área de Comunicación, y diseñó e implementó una nueva estrategia comunicacional para llegar a nuevas audiencias y mantenerse como un *think tank* independiente. Para ello se llevaron a cabo las siguientes actividades: 1) el diseño de diferentes mecanismos de comunicación para influir en las políticas públicas, 2) el desarrollo de nuevos instrumentos para la difusión de la investigación e influencia en la opinión pública, y 3) la implementación de nuevas formas de educar y capacitar a los actores sociales y económicos en la comprensión de las políticas públicas.

“A pesar de que uno de los activos más importantes y exitosos del CADEP había sido la comunicación con la opinión pública, lo primero que hicimos fue organizar mejor este activo y reforzarlo, porque se nos venía encima una nueva forma de comunicación que no manejábamos. No teníamos página *web*, ni sabíamos de qué se trataban las redes sociales y sus efectos multiplicadores, de manera que nos propusimos crear un área de comunicación y tener un plan comunicacional” (Fernando Masi).

En ese marco, cabe resaltar la creación de dos nuevos instrumentos destinados a llegar a los medios de comunicación y promover los debates sobre las políticas públicas: el Observatorio de Economía Internacional (OBEI) y la Revista Digital Economía y Sociedad. También se fortaleció el Observatorio Fiscal y Presupuestario (OFIP), creado con anterioridad al programa ITT.

“La creación del OBEI ocurrió en un momento crítico para las relaciones económicas internacionales de Paraguay. La participación de Paraguay en el Mercosur se había puesto en entredicho por parte de las autoridades nacionales, cuando el país fue suspendido de esa entidad regional. Las publicaciones del OBEI fueron cruciales para dar cuenta de las múltiples desventajas que iba a acarrear la decisión paraguaya de abandonar el Mercosur” (Fernando Masi).

“Muchos actores dentro y fuera del país nos hacían saber la importancia de mantener una revista de opinión y de coyuntura, tal como Economía y Sociedad. Varios analistas económicos de Estados Unidos y de Europa nos decían, incluso, que esta revista era la única disponible en el extranjero que les proveía interpretaciones sobre la realidad económica y social del país” (Dionisio Borda).

Otro mecanismo incorporado en el CADEP para influenciar en las políticas públicas fue la capacitación de diferentes actores que formaban la opinión pública y que hacían el trabajo de *advocacy.* El CADEP diseñó y organizó cursos de capacitación dirigidos a distintos periodistas (de los periódicos, la radio y la televisión) para entender los principales temas discutidos en los medios de prensa, a distintos gerentes empresariales para entender las negociaciones internacionales, y a las ONGs y los estudiantes universitarios para comprender diversos temas de la agenda económica paraguaya.

5. Resultados derivados de la intervención

Los resultados de las acciones llevadas a cabo durante la implementación del programa ITT entre 2010 y 2019, en sus tres componentes, se resumen a continuación:

Fortalecimiento del desempeño organizacional

Tabla 2. Desempeño organizacional: resultados obtenidos

Periodo	Acciones
01/2011 – 03/2011	• Planificación estratégica 2011 - 2015. Este ejercicio permitió reformular la visión y la misión institucionales en una definición más clara y precisa con respecto a los objetivos que debían alcanzarse, los resultados que debían obtenerse, los actores con los que se debía trabajar y las estrategias y acciones a seguir.
07/2011	• Contratación del Coordinador de Investigación.
08/2011	• Contratación del Coordinador de Comunicación.
08/2012	• Reforma de los estatutos del CADEP. • Incorporación de dos nuevos miembros activos del CADEP.
02/2013	• Nuevo Plan Estratégico 2013 – 2018. • Grupo coordinador conformado por los 4 miembros activos del CADEP.
03/2013	• Creación de una nueva área de trabajo: área de Desarrollo Institucional.
10/2013	•Conformación del Consejo Consultivo, integrado por tres senadores, tres empresarios, un parlamentario del Mercosur y un académico. •Establecimiento de los lineamientos básicos para su funcionamiento.
09/2014	• Incorporación de dos nuevos miembros activos del CADEP.
2015–2016	•Diseño del Plan de Negocios del CADEP.
2015	• Contratación del Gerente de Proyectos.
2016–2018	• *Fundraising* con el sector privado.
08/2018	• Designación de una nueva Directora Ejecutiva del CADEP, e incorporación de un nuevo miembro activo del CADEP.

Fuente: elaboración propia, en base a la revisión documental del CADEP.

Fortalecimiento de la calidad de la investigación

Tabla 3. Publicaciones por periodos		
Tipo de documento	Cantidad	
	2001-2009	2010-2018
Libros	9	18
Capítulos de libros/artículos académicos	46	65
Informes[1]	17	194
Notas de políticas	s.d.	31

Fuente: elaboración propia, en base a la revisión documental del CADEP.

Nota:[1] incluyen los productos del Observatorio de Economía Internacional y las publicaciones de la Revista de Economía y Sociedad.

Tabla 4. Incorporación de investigadores y capacitaciones realizadas, 2010-2019	
Ítem	Cantidad
• Investigadores/asistentes (*staff*)	15
• Investigadores de proyectos puntuales	26
• Capacitaciones realizadas a jóvenes investigadores	16

Fuente: elaboración propia, en base a la revisión documental del CADEP.

Fortalecimiento de la comunicación y los vínculos con las políticas públicas

Actualmente, el Área de Comunicación contacta, de forma continua, a aproximadamente 80 periodistas de medios escritos, 75 periodistas de radio y 30 periodistas de televisión para mantener e incrementar las apariciones de los productos del CADEP en los medios de prensa.

Como resultado de este relacionamiento, entre los meses de julio de 2012 y diciembre de 2018, el CADEP pudo instalar en los medios 3.901 publicaciones, trabajos de investigación, estudios y actividades de incidencia del CADEP (referidas o emitidas). En términos de las apariciones en distintos tipos de medios de comunicación, el CADEP tuvo 3.403 noticias publicadas en los medios impresos y los portales digitales, 264 apariciones en los medios televisión y 234 en las comunicaciones radiales.

Tabla 5. Apariciones en medios de prensa			
2003 – 2009		2012 - 2018	
Medio	Cantidad	Medio	Cantidad
TV	95	TV	264
Radio	152	Radio	234
Impreso[1]	275	Impreso y digital	3403
Total	**522**	**Total**	**3901**

Fuente: elaboración propia, en base a la revisión documental del CADEP.

Nota:[1] los portales digitales de noticias comenzaron a aparecer entre 2010 y 2012.

El CADEP cuenta con una página oficial en *Facebook*[4] donde se postean periódicamente informaciones y publicaciones institucionales, lo que permite orientar el tráfico hacia la *web* institucional. Para el CADEP, esta red social ha probado ser una herramienta de alcance interesante que visibiliza la institución, ayuda a que inserte sus hallazgos en la ciudadanía y contribuye al debate público. Actualmente, 9.780 personas son seguidoras del CADEP en *Facebook*. Con respecto a los países de donde provienen las visitas, el 90% son de Paraguay (8.496 visitas); le siguen Brasil con un 4% (412 visitas), Argentina con un 3% (255 visitas) y, en menor medida, países como Estados Unidos, España, Perú, Venezuela, Uruguay, Bolivia, México, Colombia, Ecuador y Chile. Entre 2017 y 2018, la página oficial en *Facebook* logró obtener un alcance orgánico de 54.765 personas; es decir que esa cantidad de personas vio y leyó las publicaciones del CADEP[5].

La cuenta en *Twitter*[6] @cadep_py se ha incorporado para apoyar las tareas de difusión de noticias. Cuenta con 2.747 seguidores; entre ellos, periodistas, referentes políticos y generadores de opinión. Se han publicado 1.234 tweets en todo el periodo.

A. Características externas e internas que facilitaron los resultados en el CADEP

Los elementos externos e internos que facilitaron el alcance de los resultados obtenidos en el CADEP fueron los siguientes:

a La ausencia de los miembros fundadores del CADEP dentro de la institución (que fueron a ocupar cargos públicos durante el periodo comprendido entre 2008 y 2012). Esto generó la necesidad de establecer un nuevo modelo para la gobernanza y el funcionamiento de la institución que la hiciera sostenible.

b La aparición e incorporación de nuevos investigadores en el CADEP, con mayor permanencia y compromiso con la institución. Esto hizo posible que los miembros fundadores iniciaran un proceso de delegación de funciones y responsabilidades.

c La menor visibilidad pública de los investigadores socios fundadores con respecto al CADEP (al asumir cargos públicos). Esto promovió que fueran otros los investigadores con las caras visibles del CADEP ante la opinión pública.

d El apoyo de la ITT para desarrollar nuevas estrategias de comunicación. Esto aumentó la visibilidad del CADEP y de los investigadores, tanto juniors como de nivel intermedio. La nueva estrategia permitió mantener al CADEP como un centro independiente de investigación e hizo que fortaleciera su incidencia en el área de las políticas públicas.

e Los planes de trabajo e informes de evaluación de la ITT. Esto evidenció la necesidad de establecer una nueva forma de trabajo institucional en el CADEP, a través de una estructura de gobernanza y gerenciamiento más descentralizada, en la búsqueda de la sostenibilidad de la institución.

f El establecimiento de nuevas alianzas del CADEP con otras instituciones académicas internacionales para desarrollar proyectos de investigación. Esto facilitó la transferencia de capacidades y de conocimientos hacia investigadores jóvenes del CADEP, lo que incrementó el networking de la institución.

g La otorgación, por parte del gobierno, de un apoyo presupuestario importante para el fomento a la producción del conocimiento y la formación de los recursos humanos en las áreas de la ciencia y la tecnología (con el Programa Paraguayo para el Desarrollo de la Ciencia y Tecnología PROCIENCIA, el Programa Nacional de Incentivos a los Investigadores PRONII y las Becas Don Carlos Antonio López BECAL). Con ello, se creó un Sistema Nacional de Investigación.

4 Año de creación: 2010.
5 Las estadísticas en *Facebook* solo se pueden obtener hasta dos años antes de la fecha actual.
6 Año de creación: 2013.

h. Adicionalmente, la aparición del Programa PROCIENCIA del CONACYT permitió incrementar la cantidad de proyectos de investigación, facilitó la incorporación de una mayor cantidad de investigadores a tiempo parcial y permitió la apertura de nuevas áreas de investigación.

i. Un gobierno más abierto a recibir y utilizar la evidencia basada en las investigaciones y los conocimientos generados por los *think tanks*.

j. El interés del gobierno en prestar mayor atención a los problemas y las políticas sociales. Esto alentó a los *think tanks* como CADEP a diversificar sus temas de investigación. En ese sentido, CADEP inició nuevos temas de investigación relacionados con las áreas de pobreza, empleo, agricultura familiar y desarrollo territorial.

k. La mayor participación de los *think tanks* y de las ONGs, que ejercieron advocacy en el debate de las políticas públicas.

l. El fuerte interés de los organismos de cooperación internacional (multilaterales y bilaterales) para trabajar en Paraguay.

B. Características externas e internas que limitaron los resultados en el CADEP

Los elementos internos y externos que limitaron el alcance de los resultados en el CADEP fueron los siguientes:

a. La dificultad enfrentada en la búsqueda de una metodología de planificación estratégica y de negocios que se adaptara a las necesidades y la realidad de los *think tanks* en Paraguay.

b. La poca colaboración ejercida por parte del personal administrativo para adaptarse a los cambios de gestión y de gobernanza realizados.

c. A nivel de los recursos humanos, la creciente demanda de investigadores y analistas por parte del gobierno y sus agencias. Este factor alentó las actividades de investigación, pero al mismo tiempo significó una migración importante de los investigadores del CADEP hacia el gobierno.

d. La participación de los investigadores del CADEP en instituciones gubernamentales, lo que planteó dos problemas. El primero consistió en un acceso limitado del CADEP a los concursos abiertos a través de las instituciones gubernamentales. El segundo consistió en una menor visibilidad en los medios de comunicación de los principales investigadores del CADEP, debido a las posiciones ocupadas por estos dentro del gobierno.

e. La menor predisposición (o el temor) de los investigadores jóvenes a exponerse en los medios radiales y televisivos.

f. El uso limitado de la revisión por pares externos para los productos de la investigación del CADEP.

g. El escaso uso del tiempo de los investigadores en transformar los documentos de trabajo en artículos académicos que pudieran ser publicados en los journals.

6. Género

A. Estructura organizativa del CADEP

Desde sus inicios, el *staff* del CADEP estuvo integrado, en su mayoría, por mujeres. Esto incluyó a investigadores miembros, investigadores asociados, asistentes de investigación y al personal del área administrativa. Actualmente, la Dirección Ejecutiva y la Coordinación de Investigación al frente de la institución está a cargo de mujeres. Como se observa, el CADEP no ha estado ausente en la consideración del género en cuanto a los recursos humanos. Sin embargo, en el CADEP aún no se cuenta con una política institucional de género.

B. Proyectos de investigación

Antes del inicio del programa ITT, el tema del género había sido estudiado por los investigadores del CADEP de forma puntual y como objeto de análisis en proyectos de investigación vinculados al empleo y la pobreza. En la medida de lo posible, y de manera transversal, también se había considerado al género en otras áreas temáticas de investigación.

Sin embargo, con el apoyo del programa ITT y la incorporación de una Coordinadora de Investigación -especialista en temas de género-, la temática fue adquiriendo una mayor relevancia en la agenda de investigación del CADEP. Es decir que los temas de género se incorporaron a las áreas prioritarias de la agenda de investigación, así como a las áreas temáticas ya establecidas. Actualmente, el CADEP cuenta con publicaciones en temas relacionados al empleo femenino, al género y protección social, y a las políticas fiscales y de género.

7. Lecciones aprendidas y contribuciones de la ITT al CADEP

La aparición del Programa ITT, como apoyo institucional y organizador de actividades en las áreas de investigación, desempeño organizacional e incidencia, permitió al CADEP mejorar su forma de trabajo en la planificación, el desarrollo y el reporte de sus actividades, de una manera más ordenada y sistematizada. Las contribuciones principales de la ITT fueron las siguientes:

- El mejoramiento de la forma de llevar a cabo la investigación y la incidencia en el CADEP. Esto fue realizado a través de una estructura de gobernanza y gerenciamiento más descentralizada, y a través de un proceso gradual de cambios generacionales, en la búsqueda de la sostenibilidad de la institución.
- El desarrollo de nuevos instrumentos para comunicar los hallazgos de las investigaciones e influir en la opinión pública, en comparación a las herramientas tradicionales que la institución había utilizado desde su fundación. Entre otros, estos nuevos instrumentos consistieron en el desarrollo de la página *web*, las redes sociales, la creación de los observatorios, y las capacitaciones a los diferentes actores para su comprensión de las políticas públicas.
- El trabajo y el relacionamiento con nuevos actores, como las ONGs y los empresarios. Esto tendió también a la capacitación de los mismos para un entendimiento más profundo de las políticas públicas.
- El incremento del *networking*. Esto derivó en el establecimiento de nuevos vínculos con las instituciones académicas y de investigación a nivel internacional, para el desarrollo de proyectos de investigación.
- La mayor participación de la institución en redes locales integradas por ONGs que hacen *advocacy* y otros *think tanks*, proveyéndoles estudios y análisis para influir en las políticas públicas.
- La consolidación de un equipo de trabajo más estable en el CADEP, a través de la atracción de más investigadores jóvenes al plantel, la capacitación continua de los mismos y el acompañamiento permanente de investigadores *seniors* en la institución.

Mini-caso de éxito de la influencia del CADEP en las políticas públicas

Contexto

Paraguay mantiene una de las presiones tributarias más bajas en América Latina (*i.e.* recaudación de impuestos/ Producto Interno Bruto, PIB), así como una de las más bajas tasas impositivas en la región. La inequidad tributaria se evidencia a través de la participación del 80% de los impuestos indirectos (gravados sobre los bienes y servicios, en lugar de gravarse sobre los ingresos y las ganancias corporativas) dentro del total de la recaudación de impuestos (Borda y Caballero, 2018); uno de los más altos porcentajes de América Latina. El sector económico más dinámico (la agroindustria) es el que menos contribuye a los impuestos. El impuesto a la renta personal no es progresivo, como suele ser en el caso de otros países (es un 10% de impuesto fijo), y todos los gastos son deducibles en los impuestos. A pesar de las bajas tasas impositivas, las exenciones de impuestos ascienden al 1,8% del PIB (Borda y Caballero, 2016a).

¿Qué se hizo?

En los últimos años, el CADEP produjo notas de políticas y artículos de políticas (Borda y Caballero, 2016b) sobre tres de los mayores problemas tributarios en Paraguay: 1) la baja presión tributaria, 2) las ineficiencias en la recaudación de impuestos, y 3) las altas desigualdades en el sistema tributario (ya que los contribuyentes de ingresos medios y bajos contribuyen relativamente más que los contribuyentes de ingresos altos).

La última nota de política, Una Reforma Tributaria para Mejorar la Equidad y la Recaudación (2018), propuso cinco cambios fundamentales como parte de una nueva reforma tributaria: 1) nivelar el IVA (Impuesto al Valor Agregado) para el sector de los agronegocios, 2) hacer que el impuesto a la renta corporativa para la agroindustria tenga el mismo tratamiento que en los otros sectores económicos, 3) hacer que el impuesto a la renta personal sea progresivo, y que no todos los gastos sean deducibles, 4) ajustar el impuesto inmobiliario del sector rural, y 5) reducir las exenciones fiscales.

La nota de política también incluyó consideraciones sobre el fortalecimiento de la administración tributaria y la mejora de la asignación de recursos (la calidad de los gastos). El Programa ITT apoyó al CADEP en la publicación de los artículos de política de manera mensual.

Resultados

Estas propuestas se discutieron en varios eventos, con la participación de organizaciones de la sociedad civil, periodistas y hacedores de políticas. La nota de política tuvo un gran impacto en los medios de comunicación y en las redes sociales. Uno de los principales periódicos adoptó los argumentos sobre la reforma del impuesto a la renta personal a partir de la nota de política, para presentarla al Gobierno como una de las principales demandas para reducir la inequidad tributaria. Para mayo de 2018, el Ministerio de Finanzas del gobierno saliente creó un grupo de trabajo especial para estudiar el sistema tributario y realizar propuestas de cambios. También se llevaron a cabo discusiones entre los investigadores del CADEP con los miembros del gobierno entrante sobre la reforma tributaria. A mediados de septiembre de 2018, el grupo de trabajo presentó propuestas para realizar cambios en el sistema tributario. La mayoría de los cambios recomendados al nuevo gobierno tenían coincidencias con las propuestas del CADEP sobre la reforma tributaria.

Bibliografía

Borda, D. y Caballero, M. (2016a). Eficiencia y equidad tributaria: una tarea en construcción. *Población y Desarrollo*, (42), 81-91.

…… (2017). Desempeño e institucionalidad tributaria en Paraguay. *Población y Desarrollo*, (44), 60-71.

…… (2018). Una reforma tributaria para mejorar la equidad y la recaudación. Nota de política. Asunción, Paraguay: Paraguay Debate.

CADEP (2010). *Cuestionario de monitoreo anual TTI.* Asunción, Paraguay: Autor.

……. (2011a). *Cuestionario de monitoreo anual TTI.* Asunción, Paraguay: Autor.

……. (2011b). *Informe técnico anual 2010-2011 CADEP-TTI.* Asunción, Paraguay: Autor.

……. (2012a). *Cuestionario de monitoreo anual TTI.* Asunción, Paraguay: Autor.

……. (2012b). *Informe técnico anual 2011-2012 CADEP-TTI.* Asunción, Paraguay: Autor.

……. (2013a). *Cuestionario de monitoreo anual TTI.* Asunción, Paraguay: Autor.

……. (2013b). *Informe técnico anual 2012-2013 CADEP-TTI.* Asunción, Paraguay: Autor.

……. (2014a). *Cuestionario de monitoreo anual TTI.* Asunción, Paraguay: Autor.

……. (2014b). *Informe técnico anual 2013-2014 CADEP-TTI.* Asunción, Paraguay: Autor.

……. (2015a). *Cuestionario de monitoreo anual TTI.* Asunción, Paraguay: Autor.

……. (2015b). *Informe técnico anual 2014-2015 CADEP-TTI.* Asunción, Paraguay: Autor.

……. (2016a). *Cuestionario de monitoreo anual TTI.* Asunción, Paraguay: Autor.

……. (2016b). *Informe técnico anual 2015-2016 CADEP-TTI.* Asunción, Paraguay: Autor.

……. (2017a). *Cuestionario de monitoreo anual TTI.* Asunción, Paraguay: Autor.

……. (2017b). *Informe técnico anual 2016-2017 CADEP-TTI.* Asunción, Paraguay: Autor.

……. (2018). *Informe técnico anual 2017-2018 CADEP-TTI.* Asunción, Paraguay: Autor.

Masi, F. y Servin, B. (2014). Construyendo una gobernanza institucional en un Think Tank. Estudio de caso. CADEP. Recuperado de http://ilaipp.org/wp-content/uploads/2014/08/Estudio_de_Caso_CADEP.pdf

Anexos

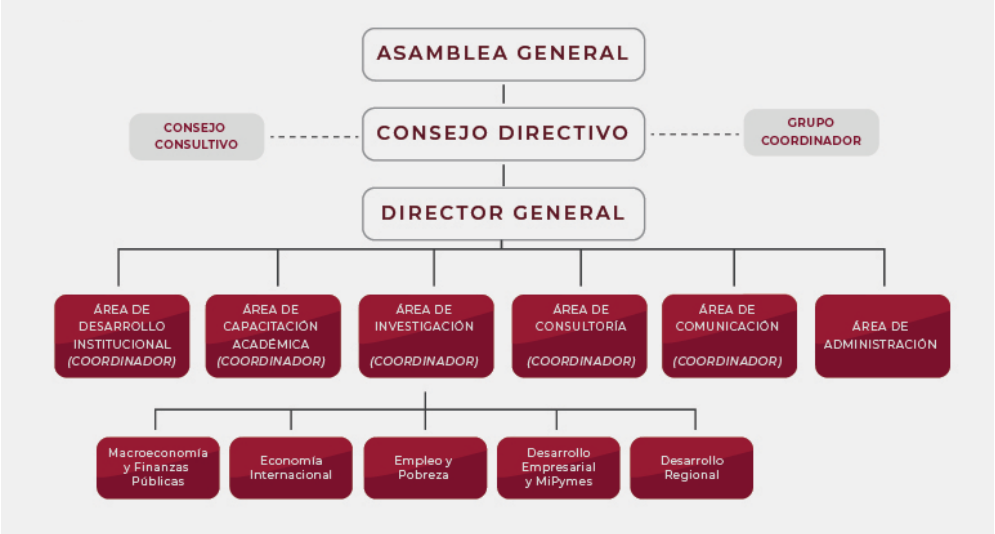
Anexo 1. Estructura Organizacional y de Gobernanza del CADEP

Antes del Programa ITT

Anexo 1. Estructura Organizacional y de Gobernanza del CADEP

Antes del Programa ITT

Después del Programa ITT



Anexo 2. Principales eventos realizados

Principales eventos realizados		
Fecha	**Lugar**	**Tema del seminario**
07/06/18	Gran Hotel del Paraguay	Protección social y equidad tributaria ¿Cómo pueden contribuir al desarrollo socio-económico? Presentación del estudio "Una reforma tributaria para mejorar la equidad y la recaudación", organizado por Paraguay Debate.
21/03/18	Carmelita´s Center	Hacia un sistema de protección social: la institucionalidad, aprendizajes y retos a futuro. Presentación del estudio "Una reforma tributaria para mejorar la equidad y la recaudación", organizado por el Gabinete Social de la Presidencia de la República; con el apoyo técnico de la delegación de la Unión Europea, a través de Euro Social.
18/05/17	Hotel Crown Plaza	Protección social y equidad tributaria: herramientas para reducir la pobreza y la desigualdad. Presentación del estudio "Desempeño e institucionalidad tributaria en Paraguay", organizado por Paraguay Debate.
04/08/2016	Gran Hotel del Paraguay	Presentación del estudio "Eficiencia y equidad: Una tarea en construcción", organizado por Paraguay Debate.

Fuente: elaboración propia, en base a datos del CADEP.

Anexo 3.

En base a la revisión documental del CADEP, se realizaron entrevistas dirigidas a los miembros del CADEP.

Los actores entrevistados fueron:

- Fernando Masi, Investigador *Senior*, Socio Fundador, Miembro del Consejo Directivo.
- Dionisio Borda, Investigador *Senior*, Socio Fundador, Miembro del Consejo Directivo.
- Verónica Serafini, Investigadora Miembro, Coordinadora de Investigación.
- Gerardo Benítez, Investigador *Junior*.
- Lucas Arce, Investigador Asociado.

CAPÍTULO DOS

Alcances de una relación transformadora: la Fundación Aru y la Iniciativa *Think Tank*

Aida Juliana Ferreyra Villarroel

Investigadora, Fundación Aru

Fundación Aru

Dirección: Av. del Libertador # 3000, San Jorge

Teléfono: (591 2) 2004492

Correo electrónico: fundacion@aru.org.bo

Página *web*: http://www.aru.org.bo

La Paz - Bolivia

1 Introducción

El estudio de caso de la Fundación Aru[7] está dirigido a profundizar en las transformaciones de la organización que fueron producto de su participación en el programa Iniciativa *Think Tank* en América Latina (ITT por sus siglas en inglés). Dicha participación fue desarrollada por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC por sus siglas en inglés) entre 2008 y 2019.

La ITT fue una experiencia de apoyo a diversas instituciones independientes de investigación sobre políticas públicas (*think tanks)*, que se concentró en desarrollar el potencial de estas instituciones a través de la mejora de la calidad de sus investigaciones, el fortalecimiento de sus organizaciones y el estímulo a sus interacciones con los actores políticos, la sociedad civil y los medios de comunicación; todo esto para aumentar su impacto en el desarrollo de las políticas económicas y sociales de sus respectivos países. La intervención privilegió dos mecanismos. El primero de estos fue el financiamiento flexible y sin fines específicos, también llamado *core funding*, que, a diferencia de los fondos de un proyecto o de una investigación por encargo, permite a las organizaciones decidir sobre el uso de estos fondos. El segundo mecanismo fue el desarrollo de las capacidades, para así fortalecer los *think tanks* en la investigación, la comunicación y el fortalecimiento organizacional[8].

En la Fundación Aru, la ITT se implementó en dos fases sucesivas: la primera corrió de 2010 a 2014 y la segunda, de 2014 a 2019. En ambos casos se adquirió un carácter particular en correspondencia a las condiciones del desarrollo organizacional y la amplitud del financiamiento básico, lo que contribuyó a consolidar la estructura institucional y a sentar las bases materiales y metodológicas para el trabajo que actualmente se desarrolla.

La experiencia de esta interacción se reconstruye, en este estudio de caso, a partir de la revisión documental y el testimonio de sus protagonistas, que fue recogido a través de seis entrevistas individuales y una entrevista colectiva (con los investigadores)[9]. En estas entrevistas se profundizó en las transformaciones de la vida organizacional de la Fundación Aru.

Toda la información presentada en este documento se organiza a través de la metáfora del "cuarto propio", que fue desarrollada por Virginia Woolf en 1928 para referirse a los desafíos de las mujeres escritoras que, contando con el talento y la formación para escribir, carecían de los espacios de trabajo, los recursos financieros y el tiempo suficientes para la creación independiente, la recreación y la difusión del pensamiento (Uribe, 2013; citado en Wolf, 1929). Tal situación sucedía en Aru antes de su participación en la ITT.

2. El "cuarto propio" de un proyecto pequeño

En este estudio de caso, el concepto del "cuarto propio" se entrelaza vívidamente con la experiencia de la Fundación Aru, por la forma en que se utilizó el *core funding* de la ITT para responder a la necesidad de construir un espacio-tiempo que permitiera ejecutar las tareas de este centro de pensamiento.

7 Palabra aymara, cuyo significado es "palabra" o "voz".
8 www.thinktankinitiative.org/es/programa/enfoque
9 Fueron entrevistados determinados Instituyentes, el Director, ex-Directores, investigadores y parte del personal administrativo de la Fundación Aru (ver Anexo).

Nacida en 2006, Aru inició sus actividades en un cuarto con propósitos ambiciosos, muy similar, en sus formas físicas, a los cuartos de algunos relatos construidos por Woolf sobre la vida doméstica de sus personajes[10], pues se organizó en la sala de uno de sus tres instituyentes, más como un grupo de discusión o una pseudo-institución que como una organización en sí misma (MVy WH, entrevista en2019).

El año de su nacimiento coincidió con profundas transformaciones sociales y políticas acaecidas en Bolivia, ya que se había inaugurado un periodo de 13 años de reformas sociales e institucionales encabezadas por el Movimiento al Socialismo (MAS), que transformarían la configuración del Estado y la institucionalidad pública, caracterizadas, en muchos casos, por una baja receptividad a la evidencia, pero también por "momentos extraordinarios" de apertura de oportunidades para el desarrollo de instituciones específicas en el interior del Estado[11], con una mayor receptividad al conocimiento aplicable en las políticas públicas (Tanaka *et al.*, 2011).

En sus primeros años, la producción de investigación de alta calidad fue una de las motivaciones principales de la institución, por lo que pretendían "robustecer la investigación aplicada de alta calidad" (Aru, 2019a). También se buscaba consolidar una agenda y una perspectiva propias de la investigación social. Ambas directrices permitirían contribuir a la generación de evidencias y a la pluralidad de la discusión con múltiples actores, entre los que se encontraban tanto las instancias de la toma de decisiones de la política pública, como los organismos internacionales que –en algún momento– demandaron los servicios especializados de la institución (*e.g.* Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo).

Para el 2009, momento en el que se aplicó a la Iniciativa *Think Tank*, Aru había acumulado un cierto nivel de experiencia y reconocimiento en el campo de la investigación socio-económica. Este grado se asentaba en el prestigio de sus instituyentes y en la red de relaciones e interacciones personales que había al interior de su ecosistema de investigación, en un entorno con limitaciones de desarrollo y conflicto, y en un contexto político poco receptivo hacia algunos temas y evidencias.

La participación de Aru en la ITT finalmente se hizo efectiva en 2010, después de que se superaran dos evaluaciones. La primera evaluación, institucional y administrativa, evidenció que no eran una organización formal, con un espacio de trabajo propio, personal estable, presencia institucional y con un manejo administrativo de una estructura mínima. La segunda evaluación, más bien técnica, reconoció la capacidad de Aru para el desarrollo de procesos de investigación de alta calidad y la relacionó con la trayectoria histórica de muchos otros centros de investigación que, habiendo empezado como Aru, habían logrado alcanzar un importante nivel de institucionalidad.

Al interior del equipo de Aru, esta evaluación también le permitió a la institución cuestionar su proximidad al concepto de un *think tank*, pues si bien se trataba de una habitación segura donde podían discutirse planes y estrategias -tal como se entendía el concepto en la Segunda Guerra Mundial-, y si bien era una organización independiente, sin fines de lucro, que funcionaba al margen de los procesos políticos formales para generar evidencias e influir a través de ellas en la formulación de políticas públicas y debates políticos (Molina e Iglesias, 2005), en la práctica aún quedaba mucho por discutir y construir con respecto a su identidad como *think tank*. Esto ocurría debido a que toda interacción entre el pensamiento y la acción política implicaba reconfigurar las lógicas de funcionamiento, las ideologías y los mecanismos de manejo de las relaciones de poder (Rowe, 2004; citado en Molina e Iglesias *et al*., 2005).

10 Ver, por ejemplo, "Retrato de una londinense", que fue publicado en 1931 en la revista *Good Housekeeping*, y en el cual se describe la vida social desarrollada en la sala de su personaje principal, la Sra. Crowe.

11 El ejemplo, en este caso, se refiere a la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE), que puede considerarse un *think tank* de carácter estatal que ya funcionaba antes del 2006.

3. La ITT en la Fundación Aru

Si bien la Fundación Aru podía considerarse como un *think tank*, al momento de iniciar su interacción con el IDRC, carecía de las condiciones básicas que garantizaran la continuidad de su funcionamiento. Por esta razón, su solicitud original de financiamiento se dirigió a fortalecer su institucionalidad en sus áreas básicas, con la incorporación de herramientas contables, la ampliación de su estructura administrativa y la mejora de su página *web* que, desde su perspectiva, le permitiría transitar, gradualmente, de ser un grupo de investigadores a una organización propiamente dicha. Sin embargo, y como resultado del proceso de evaluación e interacción con IDRC, este primer requerimiento fue mutando hacia compromisos de mayor desafío para la organización, asumiéndose los objetivos generales de la primera y segunda fase de la ITT, que fueron aplicables al conjunto de los *think tank* partícipes de la iniciativa[12].

En cada fase también se establecieron compromisos específicamente relacionados a la situación de Aru. Estos compromisos son descritos en el Cuadro 1.

12 Objetivo general de la fase 1 (2010-2014): alcanzar la sostenibilidad de la calidad de la investigación, los vínculos con los procesos de producción de políticas públicas y el desempeño como organización independiente de investigación en políticas (IDRC, 2010). Objetivo general de la fase 2 (2014-2019): fortalecer el rol del beneficiario como una institución de políticas públicas creíble en Bolivia, a través del fortalecimiento de capacidad de provisión de investigación de alta calidad, influyente y políticamente relevante (IDRC, 2014).

Cuadro 1. Objetivos específicos de la ITT, por línea de intervención

	Fase 1: agosto 2010-octubre 2014	Fase 2: octubre 2014- marzo 2019
Calidad de la investigación	• Desarrollar una agenda de investigación estratégica, apoyada en la contratación de un Director Ejecutivo de tiempo completo. • Consolidar las líneas de investigación y desarrollar nuevas líneas en las áreas de análisis de las reformas institucionales, la evaluación de las políticas públicas, la política fiscal y la disminución de la desigualdad. • Formalizar los procedimientos de evaluación de la calidad y establecer un consejo académico. • Construir un centro de datos sobre los temas económicos y sociales. • Contratar investigadores de alto nivel y asistentes de investigación.	• Fortalecer el volumen y la calidad de los productos de la investigación (a 4 documentos por año). • Fortalecer las capacidades de la investigación, contratando y capacitando a tres investigadores *senior* en monitoreo y evaluación, macroeconomía y economía política. • Institucionalizar los procesos de aseguramiento de la calidad en la investigación. • Fortalecer las capacidades de los investigadores en el manejo de los métodos de recolección de datos primarios, para la medición de la contabilidad social, la pobreza y el bienestar.
Desarrollo organizacional	• Implementar un nuevo plan estratégico. • Fortalecer la gestión mediante la contratación de un personal de alto nivel y un funcionario administrativo a tiempo completo. • Mejorar los sistemas administrativos y financieros. • Contratar un personal de apoyo y poner en marcha un sistema de evaluación del desempeño. • Consolidar la constitución jurídica y práctica de la organización y contratar nuevos miembros en el Consejo Directivo. • Alquilar un nuevo espacio de oficinas. • Desarrollar un plan para expandir la base de los recursos.	• Ampliar y mejorar la infraestructura física, tecnológica y de información para la investigación eficaz. • Procurar recursos para la investigación a través del fortalecimiento de las alianzas y las redes con los centros de investigación de otros países con contextos similares a los de Bolivia. • Expandir y fortalecer la composición de la Junta Directiva a través de la incorporación de 3 nuevos miembros.
Comunicación y capacidad de incidencia en las políticas públicas	• Implementar una estrategia de comunicación. • Mejorar la visibilidad de la organización, incluyendo el diseño del sitio *web*, la organización de eventos públicos y el desarrollo de materiales de imagen corporativa. • Aumentar la cantidad de investigaciones publicadas en los medios de comunicación, así como la presencia de los investigadores.	• Incrementar el alcance, la visibilidad, la demanda y el uso de las investigaciones de Aru por parte de los hacedores de política y los investigadores, a través de la participación en el Taller de Investigación Aplicada (5 talleres por año) y las Reuniones Basadas en la Evidencia (6 sesiones por año). • Mejorar la diseminación y el acceso a la investigación de Aru a través del incremento del número de alianzas con actores locales e internacionales.

Fuente: elaboración propia, en base a la revisión documental del CADEP.

4. Los aportes de la ITT a la Fundación Aru

Al estilo de Woolf, que planteaba como cuestión deseable y hasta imprescindible el acceso a un "cuarto propio", es decir, al tiempo y el dinero suficientes para la dedicación exclusiva a la escritura (Wolf, 1929), la Fundación Aru encontró en la ITT un financiamiento flexible que posibilitaba un importante nivel de libertad y tiempo para experimentar con mecanismos organizacionales, profundizar en sus procesos de investigación, alcanzar su innovación y trascender a otros espacios.

En el análisis del aporte de la ITT al crecimiento organizacional, los investigadores de Aru reconocieron que las ventajas atribuidas a los *core fundings* se materializaban en su propia experiencia, particularmente en lo que se refería a la posibilidad de definir agendas de investigación flexibles, ampliar los grupos existentes de investigadores, desarrollar capacidades técnicas y de liderazgo en nuevos investigadores que contribuyeran a la renovación generacional, experimentar con enfoques y estrategias alternativas de comunicación, redistribuir las responsabilidades de la financiación a lo largo de todos los niveles de la organización (superando el modelo tradicional de la asignación exclusiva al líder), mantener relaciones más horizontales al interior del equipo, y redistribuir las prioridades entre la investigación y las acciones abocadas a la sostenibilidad organizacional (Mendizabal, 2018; ACH y PV, entrevistas en 2019).

Complementariamente, también se rescató la importancia del "tiempo de gracia", que fue provisto por la ITT, al librar a la institución, temporalmente, de las presiones de la sostenibilidad económica y permitirle dedicarse a la investigación, la consolidación de sus capacidades y su posicionamiento en el contexto, lo que sentó las bases de su actual funcionamiento organizacional y de los mecanismos y servicios que aportaron a su sostenibilidad (ACH, entrevista en 2019).

La institucionalización del "cuarto propio"

En relación al desarrollo organizacional, Aru implementó un plan estratégico que estableció la creación de unidades de datos, investigación, capacitación, políticas públicas y administración. También se estableció la aplicación de herramientas contables y procesos administrativos. El equipo original de Instituyentes se fortaleció con la designación de un Director Ejecutivo, un Oficial de Administración y Finanzas, un personal de apoyo administrativo, investigadores principales, asistentes para cada grupo de investigación, un equipo de coordinación técnica para la unidad de datos y un equipo responsable del diseño y la ejecución del levantamiento de datos. Como uno de los mecanismos del fortalecimiento de la gobernanza, también se consolidó un Directorio compuesto por la Dirección Ejecutiva y los nuevos Instituyentes, adscritos a la organización desde 2011 (Aru, 2013).

La redistribución de los roles al interior de la organización contribuyó a descentralizar la toma de decisiones y las responsabilidades de la dirección ejecutiva. Este último cargo, a lo largo de la implementación de la ITT, fue asumido por tres personas diferentes[13], con un importante nivel de continuidad durante las transiciones. La redistribución fue provista por el Directorio, los responsables de los distintos grupos de investigación y el sistema de archivos que preservó la memoria institucional.

Actualmente, la estructura del funcionamiento se mantiene, pese a las restricciones presupuestarias que representa la conclusión del financiamiento del IDRC. De todas formas, se requiere un análisis de la sostenibilidad que, hasta el momento, ha sido provista (tal como se establecía en su estrategia) por la prestación de servicios de la unidad de datos, la consultoría de los grupos de investigación e investigadores adscritos y las ofertas de capacitación para

13 El Director de Aru, al momento de su postulación al programa ITT, fue Miguel Vera (Instituyente Fundador). Este fue remplazado por Werner Hernani (Instituyente Fundador), quien asumió la dirección ejecutiva durante seis años, a partir de 2010. Posteriormente asumió la responsabilidad Paul Villarroel, investigador líder del Grupo de Monitoreo y Evaluación, por un lapso de tres años. Todos aún son investigadores asociados de Aru.

las organizaciones de la sociedad civil, los funcionarios públicos y los estudiantes (NE, entrevista en 2019). El análisis de la sostenibilidad también implicará abordar la tensión existente entre dos modelos de gestión que, si bien no son excluyentes, demandan un determinado posicionamiento técnico y político. El primer modelo es el de la consultoría, que frecuentemente es más equitativo en la distribución de los ingresos y menos demandante en el desarrollo del pensamiento; no obstante, tiene una mayor probabilidad de impacto en el ámbito local. El otro modelo de investigación es más inequitativo en la distribución de los ingresos, tiene una menor probabilidad de impacto en el ámbito local; pero cuenta con una importante posibilidad de aportar a una agenda del conocimiento y de generación de evidencias.

Otras tensiones generadas han sido producto de la velocidad del crecimiento de la institución y de los modelos inconclusos para la gestión de los recursos humanos. Esto ha ocurrido ya que, si bien la fundación nunca proyectó mantener plantas estables -sino más bien relacionamientos flexibles y contribuciones que respondieran a las necesidades del contexto-, sí ensayó la incorporación de un personal *senior* o *junior*, tanto como la adscripción de asociados y la promoción de estudiantes, sin encontrar aún el equilibrio en el acceso a los investigadores y la consolidación de nuevas generaciones, lo que probablemente es el producto de un mercado poco competitivo en términos salariales (WH, entrevista en 2019).

Cuadro 2. Aportes de la ITT al desarrollo organizacional

Desarrollo organizacional

Institucionalidad

- Estatuto orgánico y organigrama: separación de niveles ejecutivos y deliberativos.
- Personería jurídica y licencia de funcionamiento.
- Plan Estratégico Institucional.
- Manuales para los recursos humanos; normas de presupuesto, administración y administración financiera.
- Plan de cuentas y sistema contable.
- Sistemas de gerencia de proyectos (administración de convocatorias) y de información financiera para los proyectos.

Condiciones materiales

- Infraestructura física (oficina) para el funcionamiento de las actividades.
- Condiciones materiales y tecnológicas para la investigación (i.e. equipos, mobiliario, software).

Gestión del talento humano

- Procedimientos de contratación y evaluación del personal.
- Contratación del personal permanente para el área administrativa y la Unidad de Datos.
- Personal para la unidad de investigación.
- Estrategia de articulación con los investigadores asociados, los asistentes de investigación y los pasantes.
- Estrategia de captación de recursos humanos.

Sostenibilidad

- Estrategia de financiamiento (incluyendo la implementación de los servicios de consultoría, el levantamiento de datos y las capacitaciones).
- Actualización del documento de información institucional para las nuevas convocatorias.
- Participación en diferentes matching funds. 2013-2014: estudio sobre la pobreza multidimensional en cinco países. 2014-2015: compendio de evaluaciones de impacto y herramientas de difusión. 2015: REVELA o compendio de documentos de investigación “Explicando los Cambios en la distribución del ingreso en Bolivia”; contrato de desarrollo de capacidades con la red ILAIPP para liderar y coordinar el módulo de Evaluación de Impacto.

Gobernanza

- Consejo directivo en funcionamiento.
- Participación en redes y alianzas interorganizacionales que permitan compartir o acceder a distintos recursos de investigación (ILIAP, TIA, EBE, REDMEBOL y otros).

Fuente: Technical Progress Report (Fundación Aru, 2011 y 2012); informes anuales (Fundación Aru, 2016, 2017c y 2018).

La calidad de la investigación

Al comienzo de la interacción con la ITT, los tres instituyentes de la Fundación Aru desarrollaban procesos de investigación por encargo, centrados en temas de economía política, monitoreo y evaluación. Aunque esto era parte de sus intereses y especialidades, no podía considerarse como una agenda establecida intencionadamente. A partir del compromiso con IDRC, Aru estableció una dirección ejecutiva de tiempo completo y formó grupos de investigación con agendas de trabajo específicas con el Grupo de Economía Política (GEP), el Grupo de Monitoreo y Evaluación (GEM)[14], el Grupo de Igualdad de Oportunidades (GIO), el Grupo de Modelación Macroeconómica (GMM) y el Grupo de Energía y Desarrollo (GED)[15].

Cada uno de estos grupos comprometió la generación de un mayor número de investigaciones y el aseguramiento de su calidad. De esta manera, el Grupo de Economía Política (GEP) se enfocó en medir y monitorear los cambios institucionales, económicos y políticos en Bolivia, al tiempo de explicar sus causas y consecuencias, analizando el impacto que ciertas variables socioeconómicas −como la riqueza y la condición étnica y racial− tenían sobre los cambios institucionales y el nivel de cohesión social experimentado en el país. Una muestra del trabajo de este grupo está en los esfuerzos empeñados en medir la cohesión social, el reconocimiento y la identificación actual de las identidades raciales y étnicas. También está el abordaje de los determinantes de la demanda para una mayor descentralización, el estudio del grado de polarización política en Bolivia y Latinoamérica y el análisis de los efectos de las transferencias condicionadas sobre la intención de voto y la posición política (Aru, 2011).

Por su parte, el Grupo de Monitoreo y Evaluación (GEM) se concentró en diseñar evaluaciones de impacto para las políticas públicas llevadas a cabo en áreas como el empleo, el capital humano (*i.e.* la educación y la salud), el bienestar y la igualdad de oportunidades; todo ello para cuantificar su efecto causal sobre *outcomes* específicos. El grupo abordó el monitoreo a través de la construcción, la comparación y el análisis de los cambios ocurridos en las trayectorias temporales de los indicadores sociales, para así encontrar el origen de estos cambios y explicar su comportamiento. También se diseñaron procesos de recolección de datos que pudieran capturar la mayor y mejor información posible sobre los contextos y los temas investigados. Los documentos de investigación se concentraron en la pobreza y la desigualdad, así como en la evaluación de los principales programas sociales para la educación, el mercado laboral y el crédito productivo individual. Todo ello fue un hito en el proceso del posicionamiento de Aru como un referente en el tema y como la punta de lanza para la ampliación de una agenda que considerara el abordaje de problemas y temas variados, como el uso del tiempo y el género, la educación y la democracia (Aru, 2011).

Complementariamente a estos dos grupos −que pueden considerarse como el corazón del accionar de Aru−, los demás surgieron a raíz de la ampliación de la agenda de investigaciones o a causa de la adscripción de nuevos investigadores; pero dejaron de funcionar activamente cuando se asumieron otras responsabilidades en instancias diferentes. Este fenómeno ha sido interpretado tanto como el resultado de la receptividad y la flexibilidad del contexto político a la evidencia, como el resultado de la experiencia y los intereses de los investigadores en determinados temas. En esta línea, el Grupo de Igualdad de Oportunidades (GIO) se enfocó en medir el grado de la desigualdad de las oportunidades en Bolivia, en identificar los mecanismos que la perpetúan y en evaluar la contribución de las políticas pasadas y presentes a la construcción de una sociedad más equitativa y cohesionada. GIO centró dicha investigación en la medición de la desigualdad de oportunidades entre los hombres y las mujeres dentro del mercado laboral, y en el proceso de acumulación del capital humano en términos de salud y educación (Aru, 2011).

14 Consolidados el 2010.
15 Creados el 2011.

Mientras estuvo activo, el Grupo de Modelación Macroeconómica (GMM) buscó examinar las variables relevantes de la política económica para el crecimiento y el desarrollo, a partir del análisis cuantitativo de las relaciones entre la teoría económica y la evidencia empírica. Abordó temas como la economía informal, el sistema impositivo, la sostenibilidad fiscal, la migración, la política energética, el empleo, la pobreza y la salud. Por su parte, el Grupo de Energía y Desarrollo (GED) profundizó en la relación existente entre la generación y la apropiación −por parte del Estado− de las rentas petroleras y gasíferas. También analizó los posibles usos que se podían dar a estos recursos para disminuir los niveles de pobreza y mejorar los niveles de bienestar de la población (Aru, 2011).

Los grupos de investigación estuvieron acompañados por la creación de una Unidad de Datos que respondió a la experiencia previa de Aru con respecto a las falencias que derivaban de la relación causal entre la investigación, el investigador y los datos de calidad. El control de todo el "proceso de producción"[16] de la investigación (como una condición para garantizar su calidad) tuvo como resultado una mejora en la gestión de los procesos al interior de los grupos de investigación, así como el surgimiento de iniciativas e investigaciones por encargo, que se beneficiaron de las condiciones físicas (los equipos y la tecnología) y humanas (el aumento del número de investigadores y de sus capacidades) instaladas con el apoyo de la ITT (MV, entrevista en 2019). La Unidad de Datos también aportó a la creación y el fortalecimiento de otras iniciativas, como la Red Boliviana de Microdatos y Encuestas, la plataforma virtual DATUM y varios proyectos de diseño y recolección de datos, que consolidaron a la unidad como una referencia nacional en el área.

El equipo organizacional, que era otro de los temas clave para mejorar la calidad de la investigación, también fue ampliado y modificado en varias oportunidades, hasta alcanzar una configuración relativamente estable que, actualmente, incluye a seis investigadores *senior* asociados, ocho investigadores jóvenes y un número variable de pasantes. Los investigadores de este equipo recibieron procesos de capacitación de la ITT para preparar propuestas, desarrollar procesos de investigación, movilizar recursos y otros aspectos. Al mismo tiempo, estos investigadores se convirtieron en facilitadores de procesos locales de capacitación y promoción de la formación investigativa e innovadora entre jóvenes que se adscribieron a la organización o se encuentran en distintas instancias de investigación o desarrollo de políticas públicas.

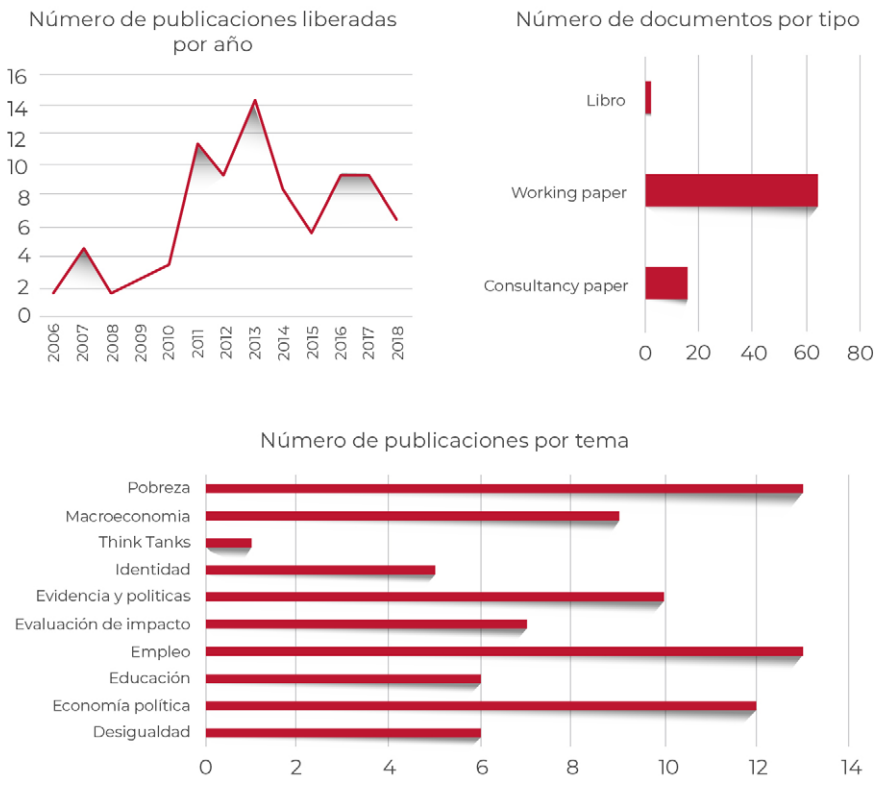
Para contribuir a la calidad de los productos de la investigación, Aru estableció un consejo académico que ofreció comentarios críticos sobre la relevancia de los temas investigados, los datos, la metodología utilizada y las conclusiones o resultados. Entre 2011 y 2012 se institucionalizó un procedimiento de evaluación de la calidad en los documentos de trabajo (Aru, 2013). A su vez, Aru se adscribió a determinadas redes que fueron asumidas como un mecanismo de aseguramiento de la calidad, al contribuir a la revisión, el fomento y la difusión de su producción, así como al aprendizaje compartido. A lo largo de la ITT, y hasta hoy en día, Aru organiza eventos de discusión o capacitación a través del Taller de Investigación Aplicada (TIA), desarrollado en alianza con el Instituto de Investigaciones Socio-económicas (IISEC) de la Universidad Católica Boliviana "San Pablo", para incrementar la calidad de la investigación en Bolivia a través de la implementación de espacios de debate y retroalimentación. También se organizan Encuentros Basados en Evidencia (EBE), que permiten difundir la vinculación entre la investigación y el desarrollo de la política pública; se participa en la Red de Desigualdad y Pobreza (NIP), que instala espacios de discusión y vela por la calidad de la investigación producida; y se forma parte de la Red de Monitoreo y Evaluación de Bolivia (REDMEBOL), que se enfoca en mejorar la calidad y el uso del monitoreo y la evaluación en el país (Aru, 2016, 2017c y 2018).

En cuanto al volumen de la producción, esta se ha incrementado, pero con fluctuaciones a lo largo de los años de implementación de la ITT. Desde la perspectiva de algunos de sus instituyentes e investigadores, el avance puede considerarse más cuantitativo que cualitativo, debido a que, al iniciar su relacionamiento con la Iniciativa, la fundación

16 Levantamiento de datos, análisis, valoración de la confiabilidad, explicación o entendimiento del fenómeno y derivación de las implicaciones políticas para reducir la pobreza o la desigualdad.

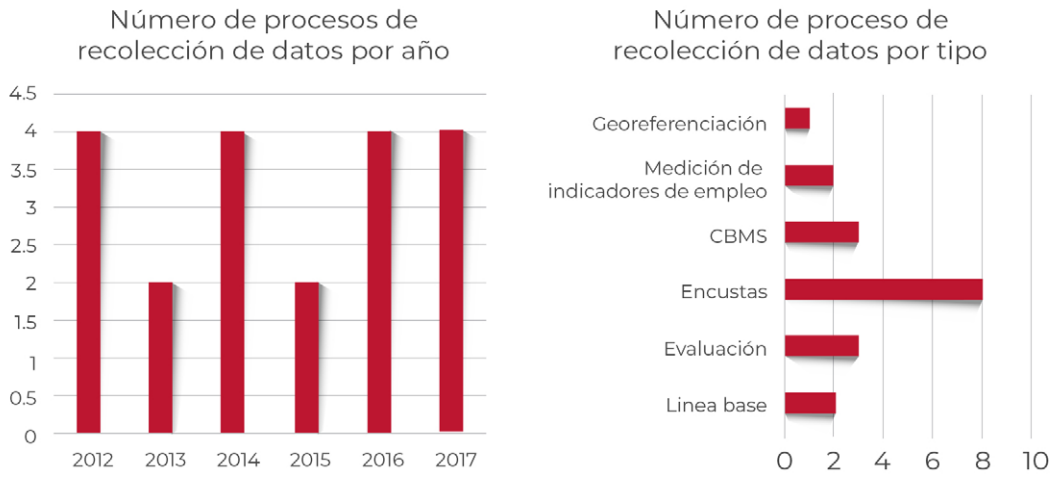
desarrollaba investigaciones propias o para instancias rigurosas en la aplicación de los métodos y la presentación de los resultados. Durante la segunda fase de la ITT, se viró hacia la investigación por encargo de demandantes menos exigentes con respecto a los productos del proceso (MV y WH, entrevistas en 2019). Las investigaciones corresponden a la siguiente relación:

Gráfico 1. Documentos producidos por la Fundación Aru, 2006-2018



Fuente: Reporte del sistema de documentación de la Fundación Aru (Aru, 2019 b).

Gráfico 2. Procesos de recolección de datos de la Unidad de Datos, 2012-2017



Fuente: Aru (2017b), www.aru.org.bo/documentos-de-investigacion/

La consolidación de los intereses del equipo por la economía política, la evaluación de las políticas y el abordaje de ciertos temas, como la pobreza y la desigualdad, se constituyó en importantes nichos de mercado. Esto ocurrió sin que se excluyeran otros temas que también pudieran ser abordados, ya que se evitó la especialización temática que, a decir de los actores, resulta inapropiada para un centro de pensamiento que se posiciona como tal (MV y WH, entrevistas en 2019).

Cuadro 3. Resumen de los aportes de la ITT a la calidad de la investigación

- Incorporación de una dirección ejecutiva que movilizara los procesos de investigación.
- Grupos de investigación con agendas definidas.
- Consejo Académico.
- Unidad de Datos en funcionamiento con condiciones técnicas.
- Equipo de investigadores ampliado y capacitado.
- Equipo organizado para atender las demandas por la capacitación y la investigación por encargos.
- Protocolos para la generación y el manejo de datos (temáticas, muestreos, operativos de campo, sistemas, metadatos).
- Esquemas formalizados para el desarrollo de documentos de investigación (justificación, revisión de la literatura, revisión de datos, métodos relevantes, resultados y referencias).
- Protocolos para la publicación y la reproducibilidad de los documentos (criterios de la calidad de la investigación y la transparencia de la información).
- Protocolos para la capacitación (calidad de los procesos formativos y uso de metodologías).
- Consolidación de la plataforma www.aru-learning.com
- De 2012 a 2018: talleres de capacitación a nivel nacional en métodos cualitativos, paquetes computacionales para el procesamiento y la sistematización de datos, el manejo de Stata y R (o Matlab), y el muestreo estadístico.
- En 2017: módulo de evaluación de impacto para los centros de investigación del IDRC (en El Salvador, Guatemala, Bolivia y Paraguay).
- Participación en redes que contribuyen al control de la calidad de los productos de la investigación (TIA, EBE, REDMEBOL).
- Agendas de investigación con diversos organismos de cooperación y organizaciones de la sociedad civil.

Fuente: Fundación Aru.

El desafío de la incidencia en políticas públicas

Desde la perspectiva de los instituyentes e investigadores de Aru, la incidencia en las políticas públicas se considera una línea de acción cuya complejidad e implicaciones superaron el nivel de desarrollo organizacional en que se encontraba la fundación al momento de iniciar la ITT.

Estando mediatizada por factores externos al propio accionar de los *think tanks,* la incidencia implica la difusión del conocimiento en espacios más amplios y frecuentemente menos especializados que los espacios de los productores, sobre todo ante la posibilidad de promover cambios de dirección en la política pública. Siendo esta la perspectiva, la teoría de cambio de Aru apuntaló la idea de que la interacción ocurrida entre la evidencia, las personas y el momento correcto eran la clave para influir en la toma de decisiones de los actores políticos. En este caso no se solía considerar la posibilidad de que las decisiones respondieran a un conjunto más amplio de criterios, como lo político, lo

ideológico, lo burocrático e incluso la inteligibilidad de la evidencia y la falta de vinculación de la misma a las urgencias prácticas y al funcionamiento real de un Estado con una trayectoria de desarrollo propia, y, por tanto, con prioridades diferentes en torno a la generación de evidencias (WH, entrevista en 2019).

En un análisis sobre el rol de la investigación en el debate público de América Latina, Tanaka y otros ya advertían que existía una relación altamente dependiente de la institucionalización de los Estados y de la sociedad civil, y que ante una mayor institucionalización era probable encontrar un ambiente de mayor profesionalización, y una mayor receptividad por parte de los *policy makers* al conocimiento generado por los investigadores. Por otra parte, en los países con mayores índices de polarización ideológica de los sistemas políticos, las discusiones sobre las políticas públicas tendían a ideologizarse rápidamente e independizarse de la evidencia (Tanaka *et al.,* 2011).

En la constatación de que este análisis se manifestaba también en la realidad boliviana, a través de la reducción del pluralismo de las fuentes y una hegemonía política que incrementaba el consenso para la aplicación de ciertas medidas, se asumió que la baja receptividad a la evidencia no podía abordarse a partir de una estrategia de comunicación que implicara el contacto directo e individual con los medios de comunicación. Se determinó, pues, que la mejor forma de compartir la evidencia sería a través del contacto personal con los hacedores de la política, con la participación en las redes de pares como el Taller de Investigación Aplicada (TIA) y los Encuentros Basados en Evidencia (EBE), y con los estudios comparativos regionales que permitirían abordar la situación local en espacios como ILAIPP, la cual, al menos durante la primera fase, se convirtió en una de las plataformas de diálogo, construcción colectiva y difusión de la investigación.

La estrategia, sin embargo, también incorporó algunas excepciones importantes, como la "Ruta del Censo" que, durante 2011, 2012 y 2013, implicó el posicionamiento público de la fundación en el marco de una red de actores de la sociedad civil que hicieron un seguimiento al operativo nacional del Censo 2012, y que propusieron una nueva ley para el funcionamiento del Sistema Nacional de Información Estadística (SNIES). Esta propuesta fue entregada a la Asamblea Plurinacional, pero aún no ha sido discutida (ACH, entrevista en 2019).

Cuadro 4. Aportes de la ITT a la incidencia en las políticas públicas

- Mejora de la visibilidad organizacional a través de las redes sociales y una página *web*.
- Actualización del Directorio institucional y mapeo de los actores clave.
- Desarrollo de un folleto y otros materiales de difusión organizacional.
- Boletines institucionales.
- Publicación de investigaciones y materiales de capacitación bajo los criterios de uso de la imagen corporativa.
- Difusión de evidencias en espacios de diálogo y plataformas colectivas de investigación, como los TIA, EBE y otros eventos con estudiantes, organizaciones de la sociedad civil y actores políticos.
- Incremento de las alianzas y los contactos organizacionales con redes de investigación y organismos de cooperación.

Fuente: Fundación Aru.

Una experiencia exitosa

La dirección y los investigadores de Aru seleccionaron, como una experiencia exitosa de su participación en la ITT, a la Unidad de Datos y la implementación del Sistema de Monitoreo Basado en la Comunidad[17], que, aunque no fue directamente financiado o asesorado por la ITT, se nutrió de las condiciones tecnológicas y humanas instaladas por la iniciativa, constituyéndose como un buen ejemplo de las alianzas estratégicas y los relacionamientos sinérgicos que facilitaron la futura sostenibilidad de la institución[18].

La Unidad de Datos y la Comunidad-i: Sistema de Monitoreo Basado en la Comunidad

La Unidad de Datos de Aru fue creada para la producción del conocimiento, a través de la recolección y la preparación de la información, el análisis, la visualización de los resultados, la preservación de la información y la participación en redes e iniciativas que contaran con el potencial para fortalecer el trabajo. En el marco de la democratización del acceso a la información, se trabajó en la producción de datos en torno a temáticas de alto interés social, redimiendo la brecha de la información entre los gobiernos subnacionales y capacitando a los actores para la construcción de una cultura del dato.

Los procesos autonómicos en Bolivia y las competencias asignadas a los Gobiernos Autónomos Municipales (GAM) en torno a la provisión de servicios, la gestión de las políticas para el desarrollo, la democracia participativa y la ciudadanía efectiva (Chirinos, 2014), abrieron el espacio para materializar las potencialidades de la Unidad en estos contextos locales. De este modo, entre 2013 y 2017, la demanda de algunas autoridades locales en relación al acceso a la información desagregada a nivel comunal -para atender los desafíos de la lucha contra la pobreza, la gestión de riesgos, la provisión de servicios y otros temas que hacían falta en la planificación del desarrollo social y el monitoreo de la política pública- permitió que la fundación implementara el proyecto Comunidad-i, sustentado en la iniciativa mundial Community-Based Monitoring System (CBMS) impulsada por el Partnership for Economics Policy.

El proyecto, que solo fue posible porque la Unidad de Datos contaba con las condiciones instaladas para su desarrollo, dio origen a la instauración de Sistemas de Monitoreo Basados en la Comunidad, para superar, cualitativamente, la disponibilidad de la información a nivel municipal, al generar datos desde y para los niveles comunales. Los sistemas, orientados al diagnóstico y al monitoreo de los indicadores del bienestar en los ámbitos locales, se constituyeron en plataformas útiles para la toma de decisiones, la generación de planes y programas, la asignación priorizada de recursos y la focalización en intervenciones estratégicas.

17 Comunidad-i, en el municipio de Concepción (Bolivia), fue reconocida con el segundo lugar entre 25 proyectos mundiales postulantes al “Premio a las Mejores Prácticas” del Partnership for Economic Policy (2013-2014) (Aru, 2017).

18 La evaluación desarrollada por encargo del Banco de Desarrollo Productivo (BDP) (2012-2013) también fue reconocida como una experiencia exitosa de incidencia en la política, por parte de la ITT. En esa ocasión se investigó qué tan eficaz y eficiente había resultado el Crédito Productivo Individual (CPI), en cuanto al logro de sus objetivos en lo social, económico y financiero. La evaluación concluyó que los créditos más pequeños (de 2.000 a 23.000 bolivianos) no tenían impacto en la mejora de las condiciones de vida y los ingresos de las personas, en tanto que, bajo ciertas circunstancias, como la industria y el monto del crédito (de hasta 80.000 bolivianos), se incidía positivamente en los ingresos. También se estableció que, de comprender estas dinámicas a un nivel más detallado, el BDP podría mejorar el retorno social de los préstamos. Las estimaciones de los evaluadores sugirieron que esto podría traducirse en, aproximadamente, 65 millones de $us más de ingresos para los hogares más pobres (Redstone Strategy Group, 2012).

Metodológicamente, el proceso implicó el desarrollo de dos fases de trabajo que incluyeron diversas actividades de sensibilización, coordinación, desarrollo de capacidades y condiciones tecnológicas, levantamientos, análisis y devolución de la información.

En la primera fase, las acciones implicaron:

- Motivación y articulación con las autoridades locales, para difundir las potencialidades del sistema y la importancia del manejo de la información en la gestión la política pública a nivel local.
- Desarrollo de las capacidades en los actores locales (particularmente en los jóvenes de secundaria, que prestaron su colaboración gratuita al proceso), con base en la sensibilización sobre la importancia de los datos para tomar decisiones informadas en la comunidad.
- Desarrollo del diagnóstico y la recolección de la información a través de una herramienta diseñada con base en la metodología del censo de derecho, que no suplante al censo nacional y que sea aplicada a través de la tecnología móvil y el desarrollo de una entrevista de tipo CAPI (Computer Assitant Personal Interview).
- Generación de cartografía estadística con información de infraestructura pública y privada.
- Generación de bases de datos con protocolos de consistencia y validación.
- Devolución de la información a través de un portal *web* (www.comunidad-i.info) que permita consultar las estadísticas locales, en línea con el soporte de Redatam y el material impreso.

En la segunda fase, también se desarrollaron las siguientes acciones:

- Capacitación a diversas autoridades, estudiantes y a parte de la comunidad con las herramientas de la fase 1.
- Análisis de los resultados en encuentros participativos.
- Generación de investigaciones especializadas.
- Implementación del sistema de monitoreo en los planes municipales.

El municipio de Concepción, del departamento de Santa Cruz, vivió esta experiencia entre octubre de 2013 y mayo de 2014. Tuvo tres importantes operativos: la actualización cartográfica, el empadronamiento y la validación. Reportó 1.720 hogares y 7.643 personas y abordó temas específicos relacionados a la pobreza multidimensional, la vulnerabilidad a la pobreza y los riesgos. Al final del operativo, la tasa de "No respuesta global" fue inferior al 5%. Concepción culminó la experiencia con un sitio *web* disponible para el público, que contuvo toda la información sobre el proceso de Comunidad-i (www. comunidad-i.info), la cartografía estadística de la localidad, la base de datos del empadronamiento y una plataforma de consulta amigable (Redatam), que a su vez contuvo visualizaciones de los resultados en mapas temáticos, cuadros estadísticos y gráficos (Chirinos, 2014).

La experiencia fue difundida en las gobernaciones de La Paz, Chuquisaca y Santa Cruz, y se replicó en los municipios de Vallegrande (entre agosto y septiembre de 2016) y de Pampa Grande (en 2017). A la fecha, si bien varios municipios expresaron su interés por este proceso, aún no han llegado a existir nuevas replicas, ya que se requiere de una contraparte local para el desarrollo de los procesos logísticos.

En una mirada retrospectiva de la experiencia, el resultado más destacable estuvo relacionado al desarrollo de las capacidades locales, la transferencia de los conocimientos y el empoderamiento de las comunidades a través del acceso a la información, pues su devolución y su análisis permitió la emisión de una demanda más cualificada y focalizada en las necesidades prioritarias. La sensibilización en torno a la importancia de los datos para la planificación y el seguimiento a las políticas en la comunidad también tuvo un efecto importante en la extensión del poder de la toma de decisiones al otro hacedor de las políticas públicas, la ciudadanía (www.comunidad-i.info).

5. Lecciones aprendidas y desafíos

Si bien la dirección y los investigadores de Aru percibieron que la generalización de las líneas de trabajo de la ITT a todos los *think tanks* destinatarios del *core funding* fue una limitante que no consideró las distintas etapas del desarrollo organizacional y la interdependencia entre las características de la organización, el volumen de la financiación, el tipo de objetivos previstos por la iniciativa y su participación en la misma contribuyó al crecimiento de la institución. La ITT le brindó un "cuarto propio" a la organización para desarrollar un pensamiento independiente y contar con el tiempo necesario para la instalación de las condiciones que le facilitaran el desarrollo de distintos proyectos institucionales alejados de las demandas de la sobrevivencia económica, que frecuentemente persiguen a las organizaciones nacionales (ACH, PV y WH, entrevistas en 2019).

A pesar de que las líneas de trabajo establecidas por la ITT debían ser abordadas como un paquete de transformación organizacional, el equipo de la Fundación Aru se mantuvo fiel a su prioridad de mejorar los procesos de investigación y fortalecer su estructura organizacional. Esto le permitió generar importantes aprendizajes sobre la línea de trabajo, asociados a la incidencia en las políticas públicas. La tensión generada en relación a este último aspecto, y la sostenibilidad futura de la institución, fueron parte de los temas debatidos al interior de la organización, ante la constatación de que existen múltiples condiciones de partida que limitan el desarrollo homogéneo de estas líneas de trabajo (MV y WH, entrevistas en 2019).

Siendo una institución relativamente joven, después de la ITT, la fundación aprendió que el tiempo es fundamental para generar procesos más naturales de maduración organizacional y para reflexionar sobre las potencialidades y los alcances de una intervención institucional. Ante organizaciones con mayor experiencia en el mercado, se echó de menos la posibilidad de concentrarse en resolver las necesidades más evidentes (la estructura organizacional y las condiciones de sostenibilidad), antes de lanzarse a la implementación de procesos que requerían de organizaciones más robustas para afrontar las condiciones de un contexto adverso a la recepción de evidencias.

Con respecto a la evidencia, también fue importante comprender que esta no es suficiente por sí misma, y que los cambios en la política pública son más complejos que el resultado de una conjunción afortunada entre la evidencia precisa, el actor correcto y el momento adecuado, pues en las decisiones políticas pesa una serie de factores y criterios que están lejos de las posibilidades de actuación y transformación de un *think tank*. Por tanto, se debe comprender todo esto como un contexto de partida y desarrollo de la actuación organizacional con el que frecuentemente es preciso convivir.

En torno a los desafíos pendientes, la incidencia política encabeza la lista, pues se evidenció un déficit importante con respecto a los compromisos adquiridos con IDRC. No se llegó a operativizar una estrategia de comunicación ni se hizo énfasis en la difusión masiva de la evidencia para la formulación de las políticas públicas, siendo que ambos aspectos eran marcos de actuación general tomados en cuenta en todas las instituciones de la región, independientemente de su consolidación y sus años de trabajo en los espacios locales.

El fortalecimiento organizacional reportó resultados que pueden ser entendidos como una combinación entre las altas y homogéneas perspectivas de la ITT con respecto a sus destinatarios, y la acotada proyección organizacional llevada a cabo sobre los aportes de la iniciativa. El *core funding*, particularmente durante la primera fase de la ITT, contribuyó a consolidar una estructura organizacional y unos procesos administrativos que aportaron a la transparencia y la continuidad organizacional, pero no se alcanzó a desarrollar una estrategia de financiación que garantizara la sostenibilidad, siendo este uno de los desafíos pendientes más importantes. También están presentes el desafío de la conservación de la memoria institucional y el mantenimiento del prestigio organizacional a nivel nacional e internacional que, en parte, se expresa en los resultados del *Global Go to Think Tanks Report*, en el cual la fundación apareció, desde el 2014 hasta la actualidad (*University of Pennsylvania*, 2018)[19].

El *core funding* permitió un importante nivel de flexibilidad para el desarrollo de la investigación, lo que favoreció la profundización de algunos temas, como el de la pobreza y las metodologías de evaluación. También permitió la implementación de servicios como la Unidad de Datos. Sin embargo, mantener los procesos y las innovaciones, a pesar de las limitaciones financieras, implica repensar una estructura organizacional más liviana que posibilite la adscripción flexible de los investigadores y la sostenibilidad del trabajo colaborativo en las redes, para así optimizar los recursos institucionales y potenciar los alcances de la investigación en contextos locales y regionales.

Finalmente, con respecto a la configuración actual de la fundación, aún queda pendiente un proceso de reflexión y discusión interna. Se debe visualizar el tipo de organización que predominará en el futuro, pues existe una apuesta importante por mantener a la organización como un centro de pensamiento, en un contexto en el que predomina la demanda de las investigaciones por encargo. Este es uno de los desafíos más importantes, pues está relacionado no solo a la sostenibilidad, sino también a la identidad que se apuesta a mantener en el tiempo.

19 De acuerdo al *Global Go to Think Tanks Report* de la Universidad de Pensilvania, desde el 2014, la Fundación Aru es parte de los mejores *think tanks* en Centro y Sud América. Desde el 2015, también es parte de otras categorías, como los mejores *think tanks* independientes y los *think tanks* con investigaciones sobresalientes orientadas a las políticas públicas.

Bibliografía

Barbera, P. y Arregui, J. (2011). Naturaleza e influencia de los *think tanks* en el proceso político en España. Working paper N° 292. Barcelona, España: Institut de Ciències Polítiques i Socials adscrito a la Universidad de Barcelona.

Botto, M. (2011). *Think tanks* en América Latina: radiografía comparada de un nuevo actor político. En N. Correa y E. Mendizabal (Eds.), Vínculos entre conocimiento y política. El rol de la investigación en el debate público en América Latina (pp. 85-113). Lima, Perú: Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES), Universidad del Pacífico.

Comunidad-i (2017). Sistema de monitoreo basado en la comunidad [presentación en línea]. Fundación Aru. Recuperado de www.comunidad-i.info.

Chirino, A. (2014). Información para el desarrollo local: Construyendo Comunidades Informadas. Experiencia Boliviana. *Al día, Redatam informa*, 20, 2-5.

Echt, L. (2018). Searching for sustainable funding models: lessons from OTT's support to Latin American *think tanks* [artículo en blog]. On *Think Tanks*. Recuperado de https://onthinktanks.org/articles/searching-for-sustainable-funding-models-lessons-from-otts-support-to-latin-american-think-tanks/

Flisfisch, A., Prieto, M. y Siebert, A. (2013). *Potenciando universidades y think tanks en América Latina: El caso de Chile.* FLACSO Chile. Recuperado de http://www.massaber.org.

Fundación Aru (2011). *2nd. Technical progress report* [presentación en línea]. La Paz, Bolivia: Autor.

…….. (2012). *3rd. Technical progress report.* La Paz, Bolivia: Autor.

…….. (2013). *Organizational performance. 4th Technical progress report*. *DRC-ITT Project Nro. 106141-011*. La Paz, Bolivia: Autor.

…….. (2014). *Institutional support for research organizations public policy in Latin America. 5th Technical progress report (final report)*. La Paz, Bolivia: Autor.

…….. (2017a). *Informe de actividades gestión 2016.* La Paz, Bolivia: Autor.

…….. (2017b). *Unidad de microdatos y encuestas.* Datos de Calidad, Decisiones Informadas. La Paz, Bolivia: Autor.

…….. (2017c). *Informe anual gestión 2017.* La Paz, Bolivia: Autor.

…….. (2018). *Informe anual.* La Paz, Bolivia: Autor.

…….. (Enero de 2019a). [Información de la página principal y publicaciones 2011-2016]. Fundación Aru. Recuperado de https://www.aru.org.bo

…….. (2019b). *Reporte del sistema de documentación.* La Paz, Bolivia: Autor.

Garcé, A. (2007). *Una interfase estrecha e inestable. Think tanks y partidos políticos en Uruguay.* Buenos Aires, Argentina: MOST-UNESCO, Universidad de la República.

IDRC (2010). *Acuerdo de Subvención. International Development Research Centre.* Fundación Aru.

……. (2014). *Acuerdo de Subvención. International Development Research Centre.* Fundación Aru.

Iniciativa *Think Tank* (2019). *Enfoque-Cómo funciona* [información de la ITT en página *web*]. Recuperado de www.thinktankinitiative.org/es/programa/enfoque.

Mendizabal, E. (2018). Core funding unexpected (positives) [artículo en blog]. On Think Tanks. Recuperado de https://onthinktanks.org/articles/core-funding-unexpected-positives/

Molina, R.D. e Iglesias, O.M. (2005). Poder e ideas: el papel de los think tanks en el diseño y ejecución de la política exterior estadounidense. *Revista Electrónica de Estudios Internacionales* (10), 7-35.

Peres, N. (2012). *Rol de la evidencia en el proceso de políticas públicas: El caso boliviano*. Working paper series. La Paz, Bolivia: Fundación Aru.

Redstone Strategy Group (2012). ARU Préstamos de microfinanzas para quienes los necesitan. ITT serie de historias de influencia. Recuperado de http://www.thinktankinitiative.org/sites/default/files/TTI-SS_21_ARU_SPA.pdf

Tanaka, M., Barrenechea, R. y Morel, J. (2011). La relación entre investigación y políticas públicas en América Latina: un análisis exploratorio. En N. Correa y E. Mendizabal (Eds.), *Vínculos entre conocimiento y política. El rol de la investigación en el debate público en América Latina* (pp. 37-83). Lima, Perú: Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES), Universidad del Pacífico.

Uribe, K. (2013). Prólogo: el salón de la señora Crowe. En Wolf, V., *Un cuarto propio* (traductor J.L. Borges). Argentina: Ediciones Lumen.

Wolf, Virginia (1929). *Un cuarto propio.* (traductor J.L. Borges). Argentina: Ediciones Lumen. (Obra original publicada en 1929).

Anexo

Lista de personas entrevistadas	
Wegner Hernani (WH)	Fundador, Instituyente y ex-Director de la Fundación Aru.
Miguel Vera (MV)	Miembro del Directorio de la Fundación Aru, Instituyente y ex-Director.
Wilson Jiménez (WJ)	Instituyente y Director Ejecutivo de la Fundación Aru.
Paul Villarroel (PV)	Ex investigador principal del Grupo de Monitoreo y Evaluación, ex-Director de la Fundación Aru e investigador asociado.
Álvaro Chirinos (ACH)	Coordinador Técnico de la Unidad de Datos.
Natalie Echenique (NE)	Investigadora de la Fundación Aru.
Tommy Tapia (TT)	Oficial de Administración y Finanzas.

Fuente: CADEP.

CAPÍTULO TRES

Retomando la iniciativa desde adentro: el caso de GRADE y la ITT

Álvaro Espinoza Benza

Investigador Adjunto, GRADE (Grupo de Análisis para el Desarrollo)

GRADE (Grupo de Análisis para el Desarrollo)

Dirección: Av. Almirante Grau # 915, Barranco

Teléfono: (51 1) 247-9988

Correo electrónico: pvpino@grade.org.pe

Página *web*: http://www.grade.org.pe

Lima - Perú

1 GRADE antes de la Iniciativa *Think Tank*[20]

En agosto de 1980, tres investigadores peruanos fundaron el Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), con el objetivo de "vincular de manera eficaz la investigación académica con la formulación y puesta en práctica de políticas de desarrollo". Para ello, GRADE nació como una organización plural, sin filiación partidaria ni ideológica de ninguna clase y con el principio rector de la excelencia y la independencia académica.

En pocos años, y a pesar de la profunda crisis política y económica en que vivía Perú, GRADE logró posicionarse como uno de los *think tanks* más sólidos y prestigiosos del país, especializándose en la investigación aplicada. Esta consolidación significó un crecimiento sostenido de los recursos humanos y de la infraestructura de la institución. Pasó de contarse con una decena de profesionales −a inicios de la década de los 80−, a más de 40 −a mediados de los 90−, y a 80 en el año 2010, sumándose a los economistas y a los sociólogos (que estuvieron desde un inicio) un importante número de psicólogos, antropólogos, geógrafos y educadores, entre otros profesionales que enriquecieron la pluralidad del pensamiento y la sinergia positiva de la institución.

Al iniciar la segunda década de este milenio, GRADE fue catalogado, a nivel internacional, como el *think tank* más importante de Perú, ocupando además el puesto número 23 entre instituciones similares de Centro y Sudamérica[21]. Este reconocimiento fue refrendado, a nivel local, por diversas encuestas que rindieron cuenta sobre el estatus de GRADE como una de las ONGs (Organizaciones no Gubernamentales) más influyentes en el debate sobre las políticas públicas del país[22]. Además, GRADE legitimó su reconocimiento a través de la presencia permanente de sus investigadores en diversos comités consultivos, paneles de expertos, eventos académicos y medios de comunicación en general.

Por otro lado, GRADE contó con una sólida reputación como un centro de formación de investigadores jóvenes. De hecho, la dinámica institucional de GRADE favoreció, desde un inicio, el reclutamiento −como personal de apoyo− de los estudiantes más destacados de las principales universidades del país. Muchos de estos estudiantes hicieron carrera en la institución, llegando incluso a ser investigadores principales[23].

Sin embargo, pese a su destacable desempeño, el modelo institucional adoptado por GRADE, desde su fundación, presentó ciertas particularidades que podrían haber limitado su potencial de incidencia en las políticas públicas de varias maneras.

En principio, cada investigador principal (o asociado) ha tenido la responsabilidad de plantear sus propios proyectos, conseguir el financiamiento correspondiente, gestionar su ejecución y realizar su difusión y su *outreach* con el soporte administrativo del personal de planta de GRADE. En otras palabras, cada investigador ha establecido y desarrollado su propia agenda de investigación. Es a partir de la suma de estas agendas individuales que se ha generado la producción académica y el sostenimiento económico de la institución. En tal sentido, el principio unificador de este

20 El presente estudio ha sido elaborado en base a revisión de información secundaria (memorias institucionales), procesamiento de información primaria (estadísticas de las áreas de comunicación, contabilidad y biblioteca), y entrevistas realizadas a tres investigadores principales y al Gerente General de GRADE.

21 The *Global Go To Think Tank Index Report* 2011.

22 Encuestas de Poder, 2010-2012.

23 Los estudiantes suelen iniciar como practicantes y van ascendiendo, de acuerdo a sus méritos, para ser asistentes de investigación, y luego, para ser investigadores asistentes. En este punto, la gran mayoría de los investigadores *junior* procede a migrar al exterior para realizar sus estudios de posgrado. Al volver, muchos regresan a GRADE como investigadores adjuntos, asociados y, eventualmente, principales.

"archipiélago" de investigadores independientes no consiste en un programa de investigación institucional, sino en los altos estándares de calidad de sus estudios.

Este sistema organizacional, que funcionó muy bien por 25 años, adoleció de dos problemas inherentes al modelo. Por un lado, al no existir un programa de investigación institucional único que oriente las actividades de los investigadores, el sistema perdió la oportunidad de generar sinergias entre las mismas; corriendo el riesgo de que la producción académica de GRADE no sea del todo coherente[24]. Por otro lado, el hecho de que el sostenimiento de la institución haya dependido casi exclusivamente de la ejecución de estudios e informes para clientes específicos (*i.e.* el Estado, la cooperación internacional y el sector privado) significaba que no existían ni los fondos ni el tiempo suficientes para profundizar dichas investigaciones y para producir todas las publicaciones que podrían derivarse del conocimiento generado; menos aún se hizo posible financiar un programa institucional que amplíe los temas y los tópicos tratados en cada campo de investigación.

Para el año 2010, el soporte administrativo y logístico de este sistema se encontraba ya cercano a sus límites operativos −con una excesiva dependencia de la Gerencia General, un equipo de gestión reducido y una infraestructura informática ineficiente−. Esto, sumado a la predominancia de los proyectos relativamente pequeños, dificultaba la expansión de la producción institucional.

El modelo organizacional existente, a pesar de haber producido excelentes resultados durante los años previos, limitaba la capacidad de GRADE para proponer y desarrollar nuevos temas relevantes en el debate de las políticas públicas del país y la región. De hecho, dicho modelo constituía, en sí mismo, el principal obstáculo para romper con la dinámica institucional descrita, que por más exitosa que hubiese sido, no dejaba de ser inercial.

En este contexto, se hacía necesario realizar una intervención que rompiera con la dinámica de la dependencia hacia los proyectos individuales y que generara los espacios y el financiamiento necesarios para abordar los problemas estructurales mencionados. Esto es lo que representó para GRADE el programa Iniciativa *Think Tank* (ITT).

2. GRADE y la ITT

Entre 2011 y 2018, GRADE implementó una serie de actividades promovidas y financiadas por la ITT, las cuales estuvieron orientadas al fortalecimiento de tres aspectos institucionales fundamentales: a) las capacidades en la investigación, b) la incidencia, la comunicación y la divulgación de los resultados, y c) el desempeño organizacional y administrativo. Como se verá a continuación, este diseño operativo ha permitido que la intervención de la ITT aborde, de manera efectiva, los distintos problemas delineados en la sección previa[25].

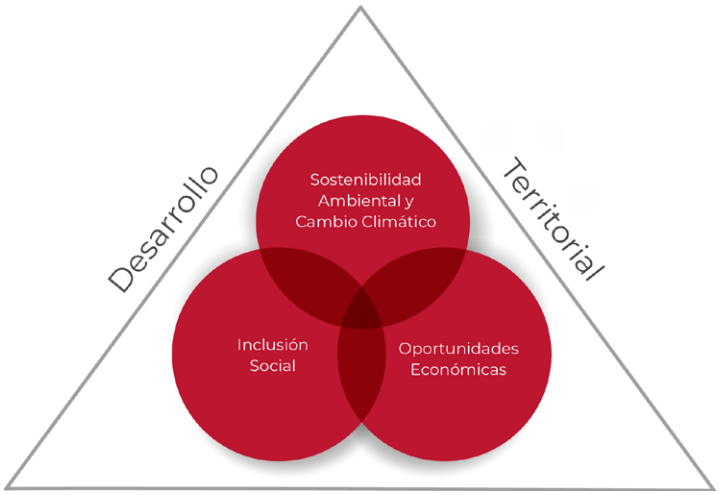
A. Investigación

En primer lugar, el programa ITT impulsó a GRADE a consolidar su agenda de producción académica bajo un marco conceptual unificado, con tres áreas temáticas generales y un enfoque transversal basado en el desarrollo territorial (ver Figura 1). Este esfuerzo no constituyó un mero ejercicio teórico, sino que fue el primer intento de GRADE de generar un programa institucional de investigación.

24 GRADE cuenta con seminarios internos periódicos de distinto formato, que permiten a los investigadores compartir sus estudios y recibir retroalimentación por parte de sus pares. Sin embargo, la conducción de los proyectos es llevada a cabo de manera independiente por cada investigador.

25 Para los efectos de este estudio de caso, solo se mencionan las actividades específicas más relevantes de la intervención del programa ITT.

Figura 1. Nuevo marco conceptual para un programa institucional de investigación

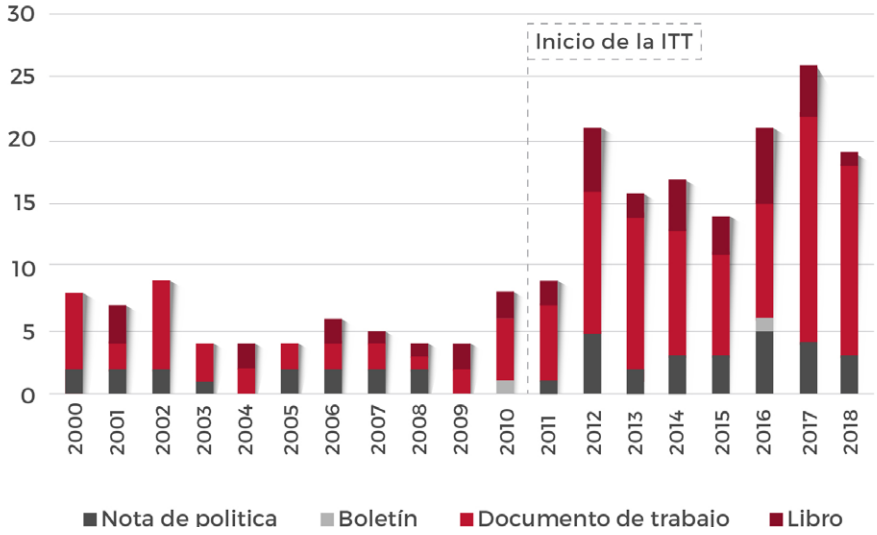


Fuente: GRADE.

Este programa se puso en práctica inmediatamente, a través de una serie de concursos internos para investigadores *junior* y *senior* que, además de promover la elaboración de estudios dentro del marco conceptual señalado, priorizaron la colaboración interdisciplinaria entre investigadores de distintas áreas.

Los resultados de esta experiencia fueron notables. Más allá de haber producido una cosecha de 41 trabajos originales –todos presentados[26], y la gran mayoría publicados–, los concursos permitieron a los investigadores de GRADE explorar metodologías y tópicos que, a pesar de ser profundamente relevantes para las políticas orientadas al desarrollo, no suelen recibir ni la atención ni los fondos que ameritan. En tal sentido, muchas de las investigaciones realizadas gracias a estos concursos internos no solo sirvieron para generar nuevos conocimientos, sino que permitieron introducir nuevos temas en el debate de las políticas públicas, y posicionar a sus investigadores como los expertos en dichas áreas[27].

Gráfico 1. Número de publicaciones institucionales de GRADE



Fuente: elaboración propia, en base a datos de GRADE.

26 La producción de estos concursos ha sido presentada más de 70 veces en conferencias y seminarios nacionales e internacionales.

27 La implementación de los concursos internos registró ciertos problemas que vale la pena mencionar. Por un lado, la noción transversal del "desarrollo territorial" fue percibida por varios investigadores como una camisa de fuerza para el desarrollo de sus propuestas de investigación, especialmente por el hecho de que el concepto no quedaba del todo claro. Por otro lado, hubo varias instancias en las que no se cumplieron los plazos establecidos para la presentación de los informes, fuera por un problema de incompatibilidad con las exigencias de tiempo de las tareas regulares (especialmente en el caso de los investigadores *junior*), o por la ausencia de mecanismos de presión bien establecidos (que son difíciles de implementar en una institución horizontal como GRADE).

En otras palabras, GRADE fortaleció su capacidad para tomar la iniciativa y potenciar su rol como actor central en estos fueros, tanto en el ámbito nacional como en el ámbito internacional. El Gráfico 1, que muestra la evolución de las publicaciones institucionales, ilustra con claridad la magnitud del impacto de las actividades descritas.

De forma paralela a estos procesos internos, ser parte de la ITT le abrió a GRADE las puertas para iniciar proyectos colaborativos con otras instituciones que formaron parte de la red de *think tanks* formada por esta iniciativa. El acceso a esta red le permitió a GRADE incrementar su participación en distintos foros internacionales, como ILAIPP, de cuya Conferencia Regional fue anfitrión en 2016. Por otro lado, GRADE pudo implementar proyectos colaborativos interinstitucionales gracias al financiamiento provisto por el *opportunity fund*, tanto a nivel nacional (ver Recuadro 1) como a nivel internacional.

Recuadro 1. El Grupo Sofía

A inicios del año 2014, un grupo de investigadoras de cuatro instituciones académicas peruanas (*i.e.* el Instituto de Estudios Peruanos (IEP), el Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), el Centro de Investigación Sociológica, Económica, Política y Antropológica de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CISEPA) y el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico del Perú (CIUP)) decidió conformar el Grupo Impulsor de las Mujeres en las Ciencias Sociales Peruanas, un colectivo que buscó evidenciar, promover y consolidar el aporte de las profesionales de las ciencias sociales a los espacios académicos y mediáticos.

Para ello se obtuvieron y canalizaron, a través del IEP (también miembro de la ITT), los fondos semilla provenientes del *opportunity fund* (ITT), que posibilitaron generar la primera estructura organizacional del colectivo. A su vez, permitieron al grupo definir su misión y sus objetivos institucionales, y producir el libro “Bajo el Radar de Sofía. Oportunidades y Barreras de las Profesionales en el Perú”, cuyas investigaciones contribuyeron a posicionar los problemas de las dinámicas de género en la academia peruana y plantearon la necesidad de tomar medidas que cerraran las brechas de oportunidad que enfrentaban las mujeres profesionales de las ciencias sociales peruanas.

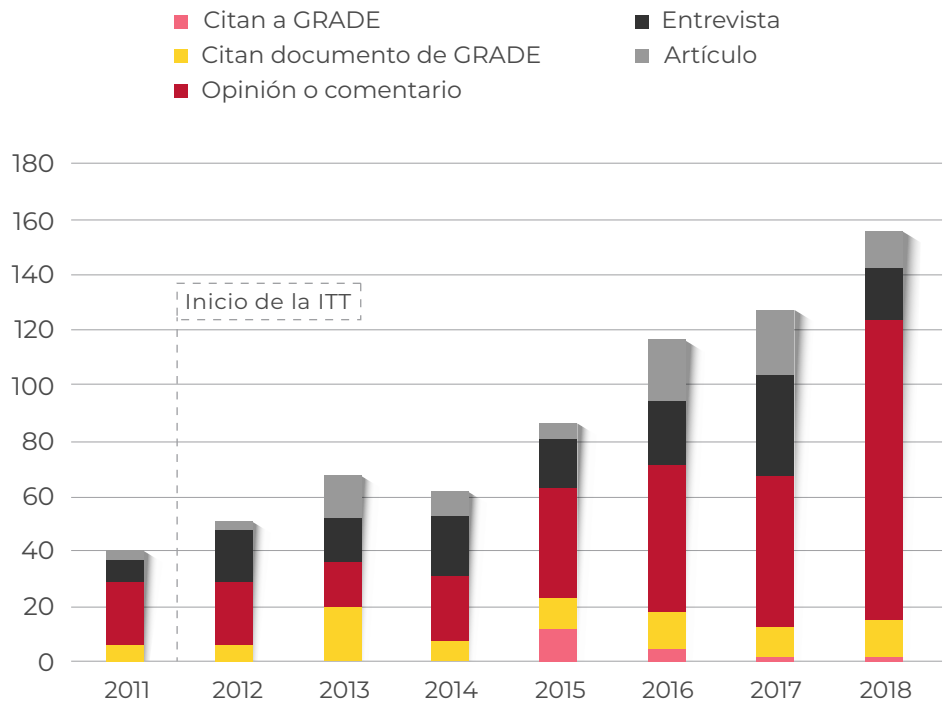
Ante la buena acogida de estos resultados, el colectivo, rebautizado esta vez como Grupo Sofía, accedió a una segunda ronda de financiamientos del *opportunity fund*, esta vez a través de GRADE. En esta etapa, iniciada en 2016, el Grupo Sofía fortaleció su infraestructura comunicacional (a través de su página *web* y las redes sociales), estableció la Red Sofía (con investigadoras peruanas, los “Amigos de Sofía” y aliados estratégicos), diversificó su agenda de investigación (con la generación de evidencia primaria) y ejecutó una campaña mediática de gran incidencia (“Las mujeres saben”).

Actualmente, los resultados de esta labor —que constituye el primer esfuerzo de GRADE de involucrarse activamente en la temática de género— pueden observarse directamente en los cambios de actitud tomados frente al tema en los círculos académicos peruanos y, más visiblemente, en la recomposición de los actores involucrados en los paneles públicos o mediáticos, que ahora tienden a incluir a más mujeres de manera rutinaria.

B. Comunicación

El incremento de la cantidad y la variedad de la producción académica de GRADE estuvo acompañada, desde un inicio, por otro de los elementos clave de la intervención de la ITT: la implementación de un área de comunicaciones al interior de la institución. Esta área no solo se encargó de difundir ampliamente las publicaciones de la institución, sino que gestionó eficientemente la aparición de los investigadores de GRADE en los medios de comunicación, ayudando así a consolidar el posicionamiento individual e institucional de GRADE en diversos temas (ver Gráfico 2).

Gráfico 2. Número de apariciones de GRADE en medios de comunicación



Más aún, como muestra la Tabla 1, la unidad de comunicaciones de GRADE fue fundamental para dinamizar la presencia de la institución en los medios digitales y en las redes sociales, amplificando significativamente el alcance de su producción académica.

Tabla 1. Presencia de GRADE en medios digitales

Indicador	2018 (número)
www.grade.org.pe, visitas	718.754 (472.140 en 2012)
www.grade.org.pe, descargas	622.047
YouTube, reproducciones	124.985 (desde 09/2011)
Facebook, nuevos likes	3.523 (de un total de 23.773)
Twitter, nuevos seguidores	2.753 (de un total de 11.352)
Scopus, citas	2.563
Web of Science, citas	1.762

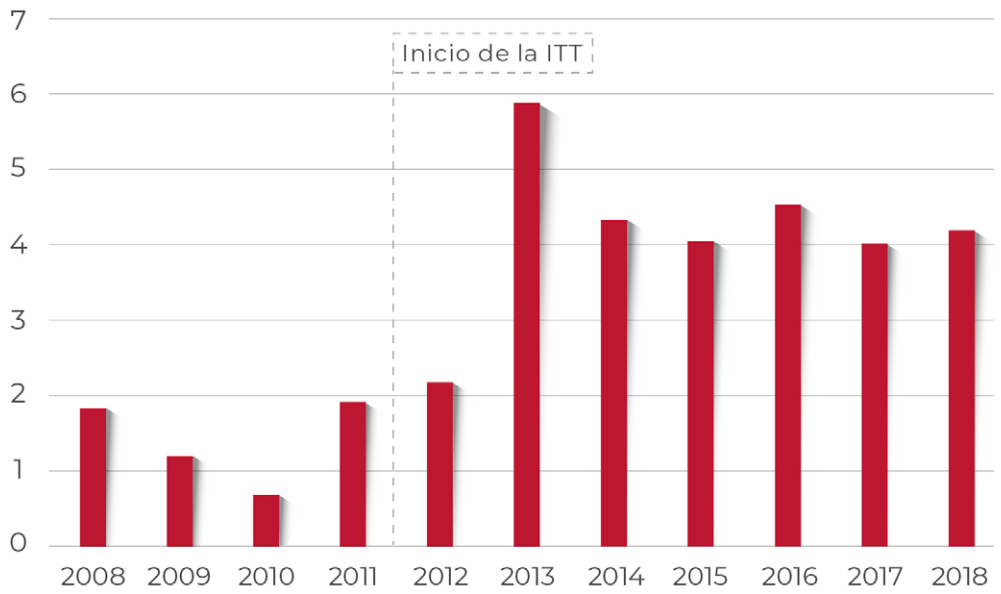
Fuente: elaboración propia, en base a datos de GRADE.

Es claro que estos resultados son el producto de un círculo virtuoso propiciado por el programa ITT: la mejora del volumen y la diversidad de la producción académica de GRADE genera una masa crítica de material que puede ser adecuadamente difundido por la nueva unidad de comunicaciones. Esto intensifica el interés del público en general y de los *stakeholders* de las políticas de desarrollo en particular, con lo cual se crean nuevas oportunidades de investigación. Esta dinámica no solo consolida la posición institucional de GRADE y el prestigio profesional de sus investigadores, sino que también favorece la incidencia de sus investigaciones y sus recomendaciones en materia de políticas públicas.

C. Administración

Entre 2008 y 2011, el ingreso anual promedio de GRADE, generado por sus proyectos, era inferior a los 1,5 millones de $us. Entre 2012 y 2018, después de la intervención de la ITT, dichos ingresos se elevaron a más de 4 millones de $us anuales. En los mismos periodos, el valor del proyecto promedio captado por GRADE pasó de los $us 65.000 a los $us 170.000 (ver Gráfico 3).

Gráfico 3. Ingresos anuales por proyectos de Grade (en $us millones)



Fuente: elaboración propia, en base a datos de GRADE.

Nota: el valor de los proyectos se prorrateó uniformemente por los años de ejecución.

Si bien puede argumentarse que la retroalimentación positiva de la nueva producción académica de GRADE y su difusión en los foros y los medios de todo tipo fue el origen de este salto cualitativo y cuantitativo en los ingresos de la institución, lo cierto es que nada de esto hubiese sido posible sin el fortalecimiento organizacional propiciado por la ITT, especialmente en el área de la administración y la gestión de proyectos.

La modernización de la gestión administrativa de GRADE, iniciada en 2011, se implementó principalmente mediante una nueva inversión, tanto en personal especializado (especialmente en las áreas de administración, contabilidad e informática), como en la mejora sustantiva de la infraestructura informática de gestión institucional. Este fortalecimiento de las áreas de soporte administrativo permitió realizar una reestructuración y una desconcentración de las responsabilidades, lo que permitió, por un lado, lograr una mayor eficiencia en la gestión de proyectos y, por otro lado, libró de la carga operativa a la Gerencia General –que en adelante pudo concentrar sus esfuerzos en los temas de planeamiento y prospectiva institucional–. Del mismo modo, a partir de esta reestructuración, los investigadores recibieron un mayor soporte en la gestión de proyectos y en la preparación de propuestas, lo que generó espacios para mejorar el manejo de las agendas de investigación.

Los resultados de esta reestructuración saltan a la vista: no solo se logró aumentar sustantivamente la cantidad y el tamaño promedio de los proyectos captados por GRADE (sin que esto llevara a una crisis en la gestión), sino que fue posible albergar nuevos proyectos de envergaduras sin precedentes (*e.g.* el Fortalecimiento de la Gestión de la

Educación en el Perú (FORGE), un proyecto de 15 millones de $us, financiado por el gobierno canadiense), sin que hubiera la necesidad de montar un aparato administrativo independiente para la gestión de estos proyectos.

Estos logros se alcanzaron en un contexto en el que los fondos de la cooperación internacional −que eran una fuente habitual de financiamiento para GRADE− sufrían una drástica reducción en Perú. Esto da cuenta de lo oportuna y eficaz que resultó la intervención de la ITT en el fortalecimiento de la estructura organizativa de GRADE.

En suma, es posible argumentar que la estructura de la intervención de la ITT —el fortalecimiento de la investigación, la comunicación y la administración institucionales— generó un círculo virtuoso en el que cada componente se complementó con los demás para facilitar el fortalecimiento orgánico de GRADE.

Aunque hay varios ejemplos específicos de este efecto en las distintas áreas de investigación de la institución, quizás el caso de éxito más claro sea el observado en el campo de desarrollo urbano y ciudades sostenibles que se describe a continuación.

3. Caso de éxito: desarrollo urbano y ciudades sostenibles

A mediados de 2015, como parte del segundo concurso para investigadores *senior* del programa ITT, un grupo interdisciplinario de tres investigadores propuso realizar un estudio enfocado en un área que no había sido desarrollado anteriormente por GRADE, pero que encajaba perfectamente en el marco conceptual planteado para el nuevo programa institucional de investigación elaborado como parte de la ITT: el desarrollo urbano de los nuevos asentamientos humanos informales de las ciudades peruanas.

De hecho, a pesar de que alrededor del 90% de la expansión urbana del país se realizaba de manera informal[28], este tema había sido largamente ignorado por la comunidad académica nacional, al menos desde fines de la década de 1980, cuando Perú era uno de los principales casos de investigación sobre el fenómeno del crecimiento urbano en el mundo. Más aún, el hecho mismo de que casi la totalidad de la expansión de las ciudades fuera informal ilustraba la poca atención prestada a este tema por parte del Estado peruano.

En este contexto, GRADE aprobó la ejecución del estudio, que intentaría medir la calidad de la inversión pública en los barrios en cuestión y encontrar los determinantes de dicha calidad. Al comienzo de la investigación, sin embargo, los autores se vieron obligados a desarrollar las definiciones operativas de “urbano”, “asentamiento informal”, “asentamiento vulnerable”, e incluso de “inversión pública urbana”, simplemente porque en la escasa literatura sobre el tema, en Perú, no se ofrecía un marco de referencia alguno. Una vez salvados estos vacíos conceptuales, se crearon metodologías *ad-hoc* para realizar las estimaciones pertinentes. Se concluyó, finalmente, que alrededor del 50% de la inversión pública en el ámbito de estudio correspondía a la infraestructura de baja prioridad, y que este problema de asignación de recursos estaba siendo causado por el sistema de incentivos políticos y económicos que gobernaba las intervenciones estatales en el ámbito local de las ciudades peruanas.

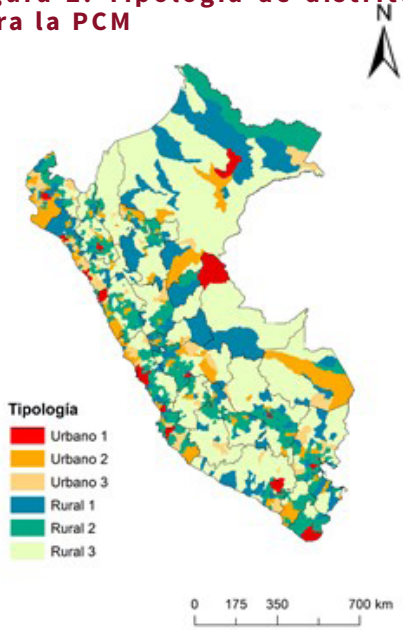
Estos y otros resultados fueron publicados a mediados del 2017 en el libro “**Inversión sin Planificación: la Calidad de la Inversión Pública en los Barrios Vulnerables de Lima**”, que constituyó la carta de presentación de GRADE en el campo del desarrollo urbano. El efecto de la publicación, que fue intensamente difundida por la unidad de comunicaciones, fue inmediato: no solo los resultados de la investigación, presentados en múltiples ocasiones, fueron muy bien recibidos por los *stakeholders* del campo, sino que GRADE comenzó a recibir pedidos desde el sector público, la cooperación internacional y el sector privado para desarrollar investigaciones relacionadas con el tema.

28 Estimación de GRADE.

En primer lugar, la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú solicitó a GRADE desarrollar una tipología nacional de distritos basada, en gran medida, en las definiciones planteadas por el libro mencionado. Dicha tipología (ver Figura 2), que incorporó una serie de indicadores de oportunidades económicas y de inclusión social para las ciudades y en el campo, sirvió como un marco referencial para las políticas nacionales de fortalecimiento de los gobiernos locales y de focalización de políticas promotoras del desarrollo.

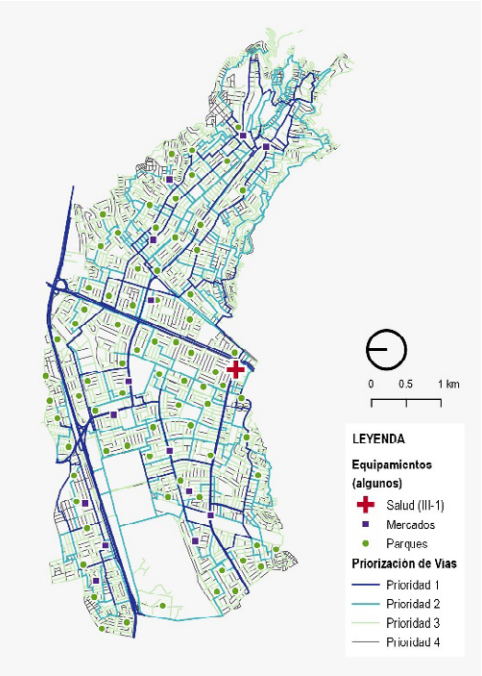
Del mismo modo, el Ministerio de Vivienda del Perú, ente rector del desarrollo urbano del país, le pidió a GRADE adaptar y automatizar la metodología de priorización de inversiones desarrollada en "Inversión sin Planificación" a partir de algoritmos de análisis territorial, con el fin de incorporar tal herramienta a sus manuales oficiales de planificación territorial local. A la fecha, la herramienta informática desarrollada por GRADE (ver Figura 3) ha sido aprobada e incorporada al manual correspondiente.

Figura 2. Tipología de distritos para la PCM



Fuente: GRADE.

Figura 3. Herramienta de priorización de inversiones (vías)



Fuente: GRADE.

Por otro lado, el Ministerio de Economía y Finanzas, al tanto del nuevo trabajo de GRADE, le facilitó el contacto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para explorar la posibilidad de aplicar análisis territoriales que buscaran mejorar la escasa recaudación del impuesto predial en los municipios urbanos; un problema que limitaba de forma severa la capacidad de gestión e inversión de los gobiernos locales en el país. De esta interacción nació un proyecto financiado por el BID que permitió desarrollar herramientas tecnológicas e informáticas (incluyendo el levantamiento de información geográfica con drones, y su procesamiento a través de redes neuronales y técnicas de *deep learning*) para construir y actualizar catastros urbanos de alta precisión y de bajo costo en pocas semanas. Actualmente, el municipio de Huancayo, una ciudad de medio millón de habitantes en los Andes peruanos, utiliza esta herramienta tanto para mejorar su sistema de recaudaciones como para optimizar sus sistemas de planificación urbana. Además, el Ministerio de Economía y Finanzas está considerando la posibilidad de realizar, junto a GRADE, una serie de pruebas piloto en otras ciudades intermedias del país, para así consolidar aún más la herramienta descrita.

Por su parte, la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios del Perú, el grupo gremial de empresas que realizan la habilitación formal de nuevas urbanizaciones, encargó recientemente a GRADE la elaboración del primer estudio –a escala nacional– que midiera y caracterizara la expansión urbana del país. Este estudio, que se encuentra actualmente en plena ejecución, cuantifica la creación del nuevo suelo urbano en 43 ciudades de Perú –todas las

que superan los 50.000 habitantes− entre los años 2000 y 2018. El estudio identifica, además, los distintos tipos de urbanizaciones o asentamientos (formales e informales) que conforman dicho proceso a partir del análisis de imágenes satelitales y la aplicación de grupos focales y encuestas de campo. El producto final de este trabajo −una tipología bien definida y cuantificada de la expansión urbana en Perú− permitirá, por primera vez, tener un marco analítico unificado que comprenda cómo crecen las ciudades del país, facilitando la creación de políticas que respondan a una evidencia consistente y completa.

De forma paralela a todo lo anterior, a inicios del 2016, el equipo de GRADE encargado de ejecutar el proyecto inicial (Inversión sin Planificación) postuló, de manera exitosa, al *opportunity fund* de la ITT. El proyecto interdisciplinario propuesto buscó identificar, mediante un estudio comparativo entre Lima (Perú) y Dar Es Salaam (Tanzania), los factores que determinan que los asentamientos informales tengan o no tramas urbanas "racionales"; es decir, se buscó identificar si existen suficientes terrenos reservados para el uso común, como las calles y los parques. Para ello, GRADE se asoció con la *Economic and Social Research Foundation* (ESRF) de Tanzania, entidad componente de la red de instituciones de la ITT. Como resultado de esta investigación conjunta, GRADE desarrolló y aplicó −en ambos países− un prototipo de aplicación móvil (*The Lotizer*) que permite generar planos de lotización detallados para cualquier parcela específica antes de que esta sea urbanizada. Según las pruebas de campo realizadas, esta simple herramienta gratuita podría ser clave para crear mercados locales de "asentamientos humanos informales planificados", que permitirían reducir los múltiples problemas asociados al desorden urbano típico de estos barrios.

Como puede apreciarse, la intervención del programa ITT gatilló un proceso institucional que no solo permitió a GRADE expandir su agenda de investigación a un área totalmente nueva, sino que la posicionó como una institución líder en el campo del desarrollo urbano a nivel nacional, generando nuevos conocimientos y, sobre todo, una mayor conciencia entre los *stakeholders* relevantes sobre el potencial de la investigación aplicada en dicho ámbito. Más aún, el proyecto financiado por el *opportunity fund* le dio a GRADE la visibilidad internacional y le permitió establecer relaciones con entidades afines como, además de la ESRF, el *Marron Institute of Urban Management* de *New York University* y *The Pearson Institute for the Study and Resolution of Global Conflicts* de *Chicago University*.

Finalmente, más allá del posicionamiento y del reconocimiento logrados en tan corto tiempo, la intervención de la ITT ha permitido consolidar, al interior de GRADE, un equipo multidisciplinario de profesionales dedicados a la investigación sobre el desarrollo urbano, con economistas, arquitectos, geógrafos, ingenieros informáticos y psicólogos. Este grupo, que viene colaborando activamente con otros investigadores al interior de GRADE, cuenta ya con una agenda de investigación aplicada propia, centrada en el desarrollo de herramientas y soluciones tecnológicas de bajo costo para ayudar a enfrentar problemas de desarrollo urbano (sobre todo informal) no solo en Perú, sino también en todo el Sur Global, promoviendo activamente la cooperación Sur-Sur.

4. Retos pendientes: sostenibilidad

Como hemos visto en las páginas precedentes, la intervención del programa ITT ha generado resultados claros y significativos en el funcionamiento interno, en la producción académica y en la incidencia externa de GRADE. Esto, sin embargo, no significa que el proceso de fortalecimiento institucional descrito no haya experimentado algunos problemas de implementación que, de no ser corregidos, podrían comprometer la sostenibilidad de los logros alcanzados.

En lo referido a la reestructuración administrativa y a la unidad de comunicaciones, descritas anteriormente, los riesgos resultan menores, en la medida de que el crecimiento de la producción orgánica de GRADE permite, en principio, garantizar su continuidad en los próximos años. Por el contrario, la promoción y el financiamiento del programa institucional de investigación sí presenta ciertas vulnerabilidades.

Originalmente, la sostenibilidad del programa de investigación, desarrollado bajo los auspicios del programa ITT, descansaba en la implementación de un Coordinador General y una estructura compuesta por coordinadores temáticos encargados de promover y supervisar cada uno de los tres ejes de investigación planteados en el nuevo marco conceptual (ver Figura 1). Esta estructura mínima, conformada por investigadores de GRADE, se encargaría, además, de facilitar colaboraciones interdisciplinarias al interior de la institución y de generar proyectos de investigación de mayor envergadura y alcance.

Esta estructura propuesta, sin embargo, no logró generar consensos al interior de la institución, por lo cual solo fue implementada de forma parcial durante un periodo de tiempo limitado. Por otro lado, GRADE aún no genera fondos excedentes que puedan ser utilizados para financiar una producción académica propia, en la línea de los concursos internos auspiciados por la ITT. Por lo tanto, el programa institucional de investigación no ha logrado la continuidad prevista originalmente, lo que implica que los avances logrados en este rubro corren el riesgo de ser un hecho aislado propiciado por una intervención específica y aislada.

Es aquí donde entra la nueva Unidad de Gestión de Proyectos y Cursos (UGPC), una nueva área al interior de GRADE que inició sus operaciones en marzo del 2019[29]. La UGPC es la respuesta de GRADE para sostener, a través del tiempo, la relativa "independencia institucional" lograda con respecto a los proyectos individuales generados por sus investigadores. En otras palabras, esta unidad deberá generar los fondos equivalentes, y eventualmente mayores, a los provistos por la ITT en los últimos años, además de promover la generación de proyectos de gran envergadura temporal y financiera.

En términos formales, el objetivo de la UGPC consiste en ampliar el ámbito de acción de GRADE de manera sostenible, sin sacrificar su rigurosidad técnica y su independencia. Para ello, la unidad cumplirá cuatro funciones complementarias: a) facilitar la coordinación entre los diversos investigadores, para elaborar propuestas y ejecutar proyectos de mayor envergadura y horizonte temporal, b) elaborar propuestas y ejecutar proyectos de investigación y consultorías que usualmente escapan al interés o *expertise* de los investigadores de GRADE, c) brindar apoyo logístico a los investigadores para la elaboración de propuestas, y d) diseñar, promover y ejecutar un programa de cursos cortos y diplomados, con la participación de los investigadores de planta y otros expertos externos.

Si bien en los últimos años GRADE ha realizado avances en los puntos c) y d), será con la instalación de esta unidad que se completará el proceso de fortalecimiento institucional, iniciado gracias al apoyo de la ITT hace ocho años. De alcanzar los objetivos planteados, la UGPC podrá convertirse en un modelo de reestructuración institucional que permita dar sostenibilidad a los procesos reseñados, sin comprometer la independencia académica y preservando la naturaleza y el espíritu originales de la organización.

29 El presupuesto aprobado para la instalación y el funcionamiento de esta unidad garantizará su sostenibilidad por los primeros 18 meses. Se estima que esta unidad logrará ser autosostenible antes de cumplirse dicho período.

5. Conclusiones

El caso de GRADE ilustra con claridad el profundo impacto que puede tener un *core funding* institucional. Si bien, antes de la intervención de la ITT, GRADE era ya una organización consolidada y respetada, la dinámica institucional para la generación de recursos y la producción académica presentaban ciertas fallas intrínsecas de diseño, que limitaban su capacidad de incidencia, la dependencia en los proyectos individuales y el aislamiento relativo de los distintos investigadores y áreas.

En este contexto, solo una intervención que escapara a dicha dinámica −es decir, a la lógica del financiamiento por proyectos− podía generar los espacios necesarios para desarrollar una estrategia de relanzamiento de GRADE desde una perspectiva institucional. La ITT no solo permitió la creación de dichos espacios, sino que, mediante el diseño mismo de su intervención, ayudó a reconfigurar y a generar sinergias en los tres pilares de una institución más fuerte, sostenible e independiente: investigación, comunicación y organización administrativa.

Por ello, no es casualidad que, siete años después de iniciado el programa ITT, GRADE no solo se haya consolidado como el *think tank* más influente del país[30], sino que haya escalado en las posiciones para situarse en el puesto 17 de los mejores centros de investigación de Latinoamérica, y en los puestos 29 y 30 en cuanto a las políticas sociales y a la investigación multidisciplinaria en el mundo, respectivamente[31].

30 Encuesta del Poder, 2018.
31 *The Global Go To Think Tank Index Report* 2017.

Bibliografía

GRADE (s.f.a). Memoria Institucional (1980-1990). Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). Recuperado de https://www.grade.org.pe/quienes-somos/memorias-institucionales/

…….. (s.f.b). Memoria Institucional (2002). Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). Recuperado de https://www.grade.org.pe/quienes-somos/memorias-institucionales/

…….. (s.f.c). Memoria Institucional (2006). Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). Recuperado de https://www.grade.org.pe/quienes-somos/memorias-institucionales/

…….. (s.f.d). Memoria Institucional (2011). Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). Recuperado de https://www.grade.org.pe/quienes-somos/memorias-institucionales/

…….. (s.f.e). Memoria Institucional (2015). Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). Recuperado de https://www.grade.org.pe/quienes-somos/memorias-institucionales/

McGann, G.J. (2008). *The Global Go to Think Tank Index Report 2008*. University of Pennsylvania. Recuperado de https://www.gotothinktank.com/global-goto-think-tank-index

…….. (2009). *The Global Go to Think Tank Index Report 2009*. University of Pennsylvania. Recuperado de https://www.gotothinktank.com/global-goto-think-tank-index

…….. (2010). *The Global Go to Think Tank Index Report 2010*. University of Pennsylvania. Recuperado de https://www.gotothinktank.com/global-goto-think-tank-index

…….. (2011). *The Global Go to Think Tank Index Report 2011*. University of Pennsylvania. Recuperado de https://www.gotothinktank.com/global-goto-think-tank-index

…….. (2012). *The Global Go to Think Tank Index Report 2012*. University of Pennsylvania. Recuperado de https://www.gotothinktank.com/global-goto-think-tank-index

…….. (2013). *The Global Go to Think Tank Index Report 2013*. University of Pennsylvania. Recuperado de https://www.gotothinktank.com/global-goto-think-tank-index

…….. (2014). *The Global Go to Think Tank Index Report 2014*. University of Pennsylvania. Recuperado de https://www.gotothinktank.com/global-goto-think-tank-index

…….. (2015). *The Global Go to Think Tank Index Report 2015*. University of Pennsylvania. Recuperado de https://www.gotothinktank.com/global-goto-think-tank-index

…….. (2016). *The Global Go to Think Tank Index Report 2016*. University of Pennsylvania. Recuperado de https://www.gotothinktank.com/global-goto-think-tank-index

…….. (2017). *The Global Go to Think Tank Index Report 2017*. University of Pennsylvania. Recuperado de https://www.gotothinktank.com/global-goto-think-tank-index

…….. (2018). *The Global Go to Think Tank Index Report 2018*. University of Pennsylvania. Recuperado de https://www.gotothinktank.com/global-goto-think-tank-index

Semana Económica (2018). Encuesta del Poder 2010-2017 [resultados de la encuesta]. Recuperado de http://semanaeconomica.com/especiales/encuesta-del-poder-2018/

CAPÍTULO CUATRO

Una *línea de vida*: la ITT, la oportunidad de sostenerse y crecer

Adriana Arellano Albuja

Investigadora independiente, Grupo FARO (Fundación para el Avance para las Reformas y las Oportunidades)

Grupo FARO (Fundación para el Avance para las Reformas y las Oportunidades)

Dirección: Av. Diego de Almagro y Pedro Ponce Carrasco, Ed. Almagro Plaza, Piso 9, Oficina 912

Teléfono: (593) 5108011 / (593) 5133065

Correo electrónico: info@grupofaro.org

Página *web*: https://grupofaro.org/

Quito - Ecuador

1 Introducción

El objetivo de la investigación es presentar, bajo la metodología de estudios de caso, las transformaciones de Grupo FARO entre el año 2010 y el 2019, como resultado de la participación de la institución en el programa Iniciativa *Think Tank* (ITT).

El desarrollo del estudio se basó en la recolección de información primaria, a través de entrevistas semiestructuradas a determinados actores clave y de la revisión de la información secundaria (reportes y documentos institucionales, entre otros). El Anexo 1 presenta a detalle estas fuentes de información.

La ITT es un programa del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC, por sus siglas en inglés), que desde el año 2008 se dedica a "fortalecer instituciones independientes que realizan investigación sobre políticas públicas en países en desarrollo". Dicha labor es llevada a cabo con la provisión de un financiamiento básico no predeterminado (*core funding*[32]) y el desarrollo de capacidades, con el apoyo de expertos (Iniciativa *Think Tank*, s.f.a33).

Dicho apoyo buscó promover la sostenibilidad de las instituciones a largo plazo, enfocándose en el fortalecimiento de tres áreas: calidad de la investigación, capacidades de comunicación e incidencia en las políticas públicas y en el desempeño organizacional (Iniciativa *Think Tank*, s.f.a). Grupo FARO fue receptor del financiamiento y apoyo de la ITT, en una primera fase desde el año 2010 hasta el 2014, y en una segunda y última fase del 2014 al 2018.

2. Acerca de Grupo FARO y su participación en la ITT

Grupo FARO nació en Ecuador en diciembre del año 2004 como una organización de la sociedad civil, impulsada por un grupo de doce jóvenes ecuatorianos. Grupo FARO fue creado como un centro de pensamiento independiente, apartidista, plural y laico, que inicialmente enfocó sus esfuerzos en el fortalecimiento del Estado.

La misión inicial de Grupo FARO fue:

> "Apoyar la participación activa de la sociedad civil, el sector empresarial y las instituciones públicas en la propuesta, implementación y monitoreo de las políticas públicas locales, nacionales e internacionales para lograr un Estado ecuatoriano más eficiente, equitativo, incluyente y democrático, a través del diálogo plural, la investigación, la acción ciudadana y la interacción con redes globales orientadas a promover el bien público" (Grupo FARO, 2010).

Esta misión respondía a un contexto de inestabilidad política e institucional en el país. Ecuador, entre el año 1997 y el 2006, tuvo siete Presidentes, la mayoría cesados en funciones por movilizaciones populares. Esto imposibilitaba una planificación de largo plazo y una gestión gubernamental enfocada a implementar políticas públicas basadas en la evidencia. A su vez, dicho contexto generaba una grave fragmentación política y dejaba poco espacio para una reflexión pública sobre el impacto de las decisiones políticas.

Entre el año 2004 y el 2008, antes de la recepción del apoyo de la ITT, la organización mantuvo una misión clara, pero tenía escasa precisión sobre los medios para impulsarla. La juventud de sus fundadores, sumada al hecho de

32 El *core funding* es un apoyo financiero flexible, el cual no está atado a proyectos específicos y, por lo tanto, permite a las organizaciones determinar sus prioridades y sostener su fortalecimiento organizacional, financiando procesos institucionales.

33 El *core funding* es importante para los *think tanks* porque aporta a su capacidad de producir más investigaciones de mayor calidad, a la vez que mejora su capacidad de incidencia y fortalece su administración. Sin embargo, los donantes encuentran cada vez mayores dificultades para ofrecer este tipo de subvenciones, debido a la presión que reciben de sus financiadores por demostrar resultados directos, en un corto plazo, a problemas inmediatos y específicos (Iniciativa *Think Tank*, 2017). Por este motivo, a pesar del reconocimiento de la importancia del *core funding*, "(…) relativamente pocas entidades pueden comprometerse a este tipo de apoyo, y no todas las que lo hacen están interesadas en apoyar a los *think tanks*" (Lah, s.f.).

que todos se encontraban en el inicio de sus carreras, dificultaba la movilización del capital social o institucional (Mendizábal, 2012). Para resolver estas dificultades, Grupo FARO involucró a reconocidos expertos nacionales e internacionales para conformar un Consejo Asesor Académico.

Con esta estrategia, la organización abrió varias puertas y aseguró la ejecución de algunos proyectos, pero no resolvió las cuestiones de la sostenibilidad. Durante sus primeros años, la organización no tenía otra alternativa más que financiarse sobre la base de proyectos distintos, en su mayoría alineados a la misión organizacional. Según Orazio Bellettini, este "hiperproyectismo generaba una dinámica dispersa de equipos y de talento humano desconectados entre sí, que aparecían y desaparecían conforme al lapso de implementación de cada proyecto". Por lo tanto, la organización tenía una visión de corto plazo, acotada a los pocos sectores en los que se desarrollaban los proyectos, y carecía de capacidad financiera para administrar sus procesos, potenciar su crecimiento y lograr su consolidación. Grupo FARO también se mantenía como una organización personalista, altamente dependiente del Director Ejecutivo y fundador de la organización, y no lograba concebir y perseguir una agenda propia.

En el año 2007, Ecuador experimentó un importante cambio de gobierno: se inició el mandato de diez años de Rafael Correa y comenzó una modificación importante del contexto político institucional. Una vez instalado el nuevo gobierno, se dio una ruptura en relación a los años de inestabilidad política. Además, se estableció una visión diferente del Estado: si bien se percibía una mayor apertura hacia el uso de la evidencia en el diseño de las políticas públicas, se instaló una narrativa que posicionaba al sector estatal como autosuficiente. Bajo esta nueva visión, el Estado se iba a fortalecer a sí mismo sin la necesidad de interactuar con otros sectores. En poco tiempo, el Estado ecuatoriano no solo daría la espalda a los demás sectores (la academia, los medios, la sociedad civil y el sector privado), sino que también promovería normativas específicas para los distintos sectores, que resultaron confrontativas y, en varios aspectos, limitantes[34].

Este cambio de contexto coincidió con la convocatoria de la ITT y la postulación al programa por parte de Grupo FARO. Esto demandó un esfuerzo inicial para generar un primer plan estratégico, que dio un giro y enfocó los esfuerzos de Grupo Faro hacia el fortalecimiento de la esfera pública, comprendida como el espacio en el que confluyen el Estado, la sociedad civil, el sector privado, los medios, la academia y la ciudadanía para el debate sobre las políticas públicas. Así, la misión modificada proponía:

> "Incidir en políticas públicas para construir una sociedad más democrática, innovadora, sustentable e incluyente, a través de la investigación, el diálogo informado y la acción colectiva" (Grupo FARO, 2014).

En este contexto, Grupo FARO se convirtió en el recipiente del apoyo y el financiamiento de la ITT, proponiéndose:

- En la primera fase (2010-2014): "Lograr la sostenibilidad, en el largo plazo, de la calidad de la investigación, sus vínculos con los procesos de producción de las políticas públicas y su desempeño como una organización independiente de investigación en políticas" (IDRC, 2010).
- En la segunda fase (2014-2019): "Fortalecer su rol como una institución de políticas públicas creíble en Ecuador, a través del fortalecimiento de sus capacidades de promover investigación de alta calidad, influyente y políticamente relevante" (IDRC, 2014).

34 La Ley de Educación Superior planteó importantes reformas enfocadas, especialmente, en la evaluación y el aseguramiento de la calidad de las universidades, con lo cual estas se enfocaron hacia adentro y dejaron de lado su rol como voz clave en la discusión de políticas públicas. Por su parte, la Ley de Comunicación planteó determinados mecanismos de control, restricción y sanción a los medios, los cuales terminaron siendo administrados por entes poco independientes, favoreciendo la autocensura. Finalmente, los decretos ejecutivos –que crearon la normativa para la sociedad civil– limitaron los ámbitos de acción de los sectores, restringiendo explícitamente su participación en las esferas de la política pública de carácter estratégico para el Estado, planteando esta participación como causal para la disolución de las organizaciones. También se establecieron cargas administrativas elevadas y requerimientos legales complejos (Arellano y Game, 2017).

3. Transformación institucional

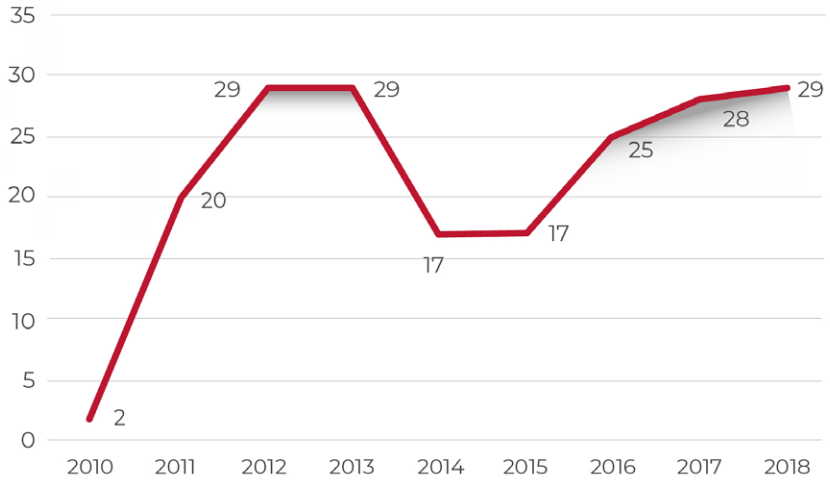
El apoyo del programa ITT transformó a Grupo FARO de diversas maneras:

- Facilitó la construcción de una visión de largo plazo.
- Aportó a la profesionalización institucional.
- Contribuyó al fortalecimiento de la gobernanza.
- Apoyó con la generación de mayores capacidades de incidencia y activismo político.
- Incrementó el valor reputacional de Grupo FARO.
- Facilitó el desarrollo de capacidades y vínculos para la colaboración y trabajo en red.
- Creó un espacio para la reflexión sobre el rol de la sociedad civil y los *think tanks* en la producción del conocimiento y las políticas públicas.

En general, este apoyo le permitió a la organización contar con el espacio para construir una visión estratégica y de largo plazo. Así lo plantea José Brunner (miembro del Consejo Directivo de Grupo FARO en los últimos diez años): "los fondos institucionales (de apoyo de la ITT) le dieron una relativa flexibilidad al manejo presupuestario, para así mantener una estrategia de desarrollo".

La organización no solo pudo crecer y plantearse a largo plazo (trabajando en base a una planificación estratégica y construyendo y persiguiendo una agenda de investigación propia), sino que también pudo mantener una mirada interna y fortalecerse. Pudo probar y perfeccionar sus procedimientos, técnicas y políticas. Pudo aprender de los expertos y de otros *think tanks* de la región y del mundo para poder, en última instancia, dejar instalados bienes públicos organizacionales que sostuvieran la gestión hacia delante (Orazio Bellettini). La ITT le dio a Grupo FARO un fuerte impulso y sostuvo su gestión, permitiéndole contribuir al debate informado alrededor de las políticas públicas en Ecuador. A continuación, se presentan tres gráficos: evolución del número de colaboradores, evolución del presupuesto organizacional y evolución del número de publicaciones anuales. Estos gráficos permiten visibilizar la trayectoria de la organización en los años de apoyo de la ITT.

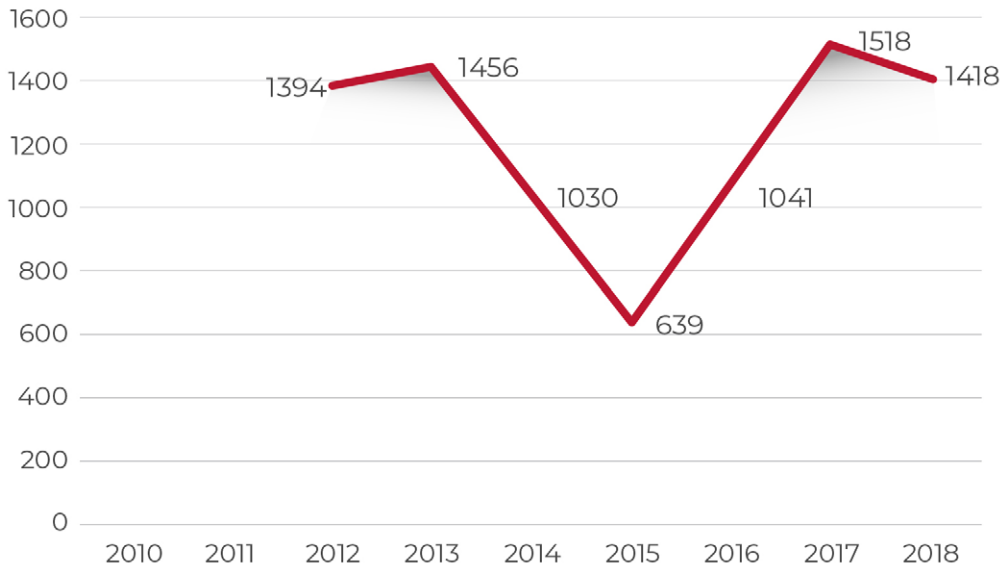
Gráfico 1. Evolución del número de colaboradores



Fuente: elaboración propia, en base a indicadores institucionales de Grupo FARO.

Nota: los datos corresponden a la información al cierre del año 2018, de acuerdo a los registros del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (i.e. solo reflejan contratos con relación de dependencia).

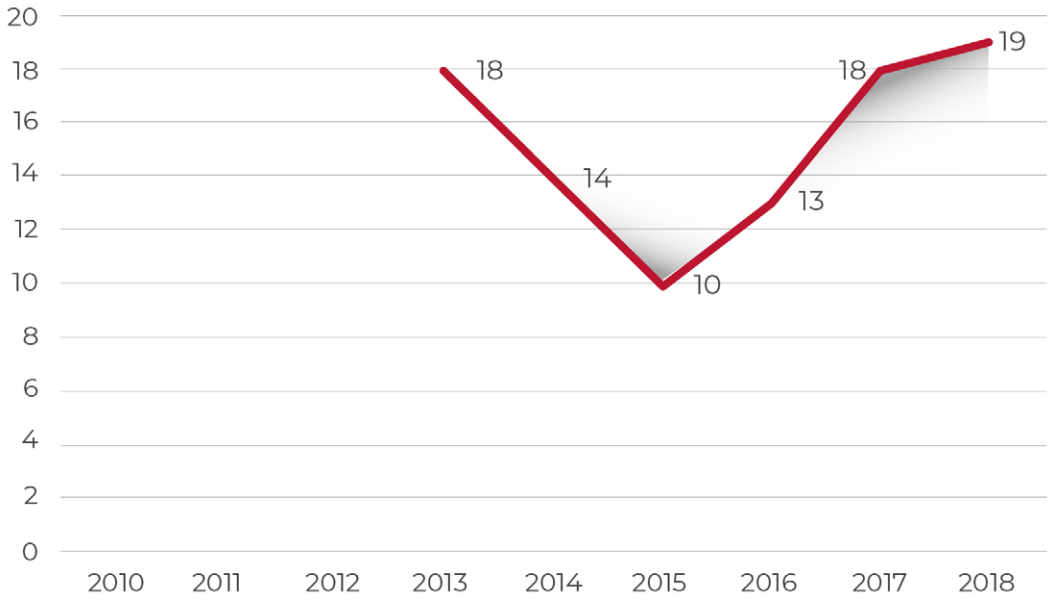
Gráfico 2. Evolución del presupuesto organizacional (en miles de $us)



Fuente: elaboración propia, en base a indicadores institucionales de Grupo FARO.

Nota: los datos corresponden al presupuesto anual, de acuerdo a los informes de auditoría. No se disponen datos para los años

Gráfico 3. Evolución del número de publicaciones anuales



Fuente: elaboración propia, en base a indicadores institucionales de Grupo FARO.

Nota: No se disponen de datos para los años 2010, 2011 y 2012.

Además, la ampliación de las áreas prioritarias para Grupo FARO permitió visibilizar el crecimiento de la organización en cuanto a su capacidad de trabajo en diversos sectores. La organización empezó trabajando con la transparencia y el acceso a la información. En la actualidad, se enfoca en: educación, democracia, transparencia y ciudadanía activa, evaluación de impacto, investigación y sociedad civil.

Por otra parte, el apoyo de la ITT situó a la organización a nivel nacional, regional e internacional, "convirtiéndose en una suerte de aval" (Tatiana Gudiño) que le aportó visibilidad y reconocimiento a la organización, ayudándola a consolidarse y permitiéndole atraer otros financiamientos de cooperación internacional. No obstante, aún existen importantes retos para el posicionamiento de la organización. De acuerdo con las encuestas a la comunidad en torno a las políticas públicas, realizadas por *Globescan* y la ITT en el año 2013 y el 2018, el reconocimiento de los *think tanks* y el uso de la información producida por ellos en Ecuador son bajos, en comparación al resto de los países analizados en la región. Sin embargo, a nivel nacional, gracias al apoyo de la ITT, Grupo FARO logró posicionarse como una organización de la sociedad civil, debido a su proactividad en dar respuesta al contexto político, el cual requería un accionar colectivo y estratégico por parte de este tipo de organizaciones. Esto ha incrementado las capacidades de incidencia y de activismo político de la organización, y le ha permitido asumir el liderazgo en la discusión sobre el rol y el aporte de la sociedad civil a las políticas públicas y al desarrollo (ver recuadro del mini-caso de éxito de incidencia en políticas públicas).

En lo regional y lo internacional, el apoyo de la ITT le permitió a Grupo FARO generar capacidades y vínculos para la colaboración y el trabajo en red, creando una hermandad entre centros latinoamericanos apoyados por la Iniciativa (que se traduce en la Iniciativa Latinoamericana de Investigación para las Políticas Públicas, ILAIPP) y relevando el valor de la producción colaborativa del conocimiento. En este periodo, la organización también ha logrado una mayor visibilidad en dos *rankings* relevantes para el mundo de los *think tanks:* el *Global Go to Think Tanks Report* y el *Transparify* (ver el Anexo 2).

Así también, y tal como lo plantea la Directora Ejecutiva de Grupo FARO, desde un inicio, la ITT hizo un aporte importante en cuanto a "las prioridades que guiaron la iniciativa (los tres aspectos en los que se enfocó el apoyo fueron: el desempeño organizacional, la calidad de la investigación y las capacidades de incidencia y comunicación), que quedaron establecidas como elementos cruciales para el buen funcionamiento y la consolidación de la organización" (Ana Patricia Muñoz).

De acuerdo a los entrevistados, durante el apoyo de la ITT, estos tres elementos esenciales se transformaron bajo ritmos distintos, pero en concordancia con la naturaleza horizontal y transparente de la organización, a través de cambios promovidos, en su mayoría, de manera participativa e informada.

A continuación, se presenta un resumen de las principales transformaciones y mejoras en cada uno de estos elementos (ver el Anexo 3):

Desempeño organizacional

Como se mencionó anteriormente, al inicio del programa ITT, Grupo FARO tenía poca capacidad para crear, sostener, administrar y mejorar sus procesos internos. El apoyo de la ITT le permitió a la organización la "profesionalización de la gestión institucional" (José Joaquín Brunner) en un momento clave, no solo para la maduración de la institución, sino también frente a un contexto que así lo demandaba[35].

El apoyo de la ITT ha facilitado la creación de un equipo de administración y finanzas más amplio. Posteriormente, también permitió el desarrollo institucional (que luego se transformó en monitoreo y evaluación) y el desarrolló del

35 La normativa promulgada para el sector de la sociedad civil estableció un manejo estricto en los aspectos legales, laborales, administrativos y tributarios, entre otros.

talento humano. Desde estas áreas nacieron acciones de diseño e implementación de políticas y procesos administrativos y financieros: políticas y procesos de pagos, sistema contable, contratación, remuneración e incentivo al talento humano, mejora del clima institucional, monitoreo y evaluación, creación de fondos de contingencia (para responder a las necesidades financieras en casos de liquidación de contratos con colaboradores) y de estabilidad laboral (para sostener procesos institucionales que no estén financiados por proyectos), entre otros (Tobar, 2014). Actualmente, si bien algunas posiciones creadas en las dos fases de la ITT resultaron insostenibles una vez agotado el apoyo financiero, la gran mayoría de los procesos, prioridades y políticas se han mantenido y han sido asumidos por una estructura que permanece. Sin embargo, existen ciertas prioridades, como la gestión del conocimiento y el monitoreo y la evaluación, sobre las que la organización todavía se debate en cuanto a la mejor forma de continuar impulsándolas, bajo el esquema de una estructura más ajustada (Ana Patricia Muñoz).

En paralelo, la ITT también permitió el fortalecimiento y la creación de espacios colegiados que contribuyeron a fortalecer la organización y a despersonalizar la gestión, liberando el peso de la figura de la Dirección Ejecutiva y trasladando las decisiones clave a otras instancias. De este modo se crearon: un Consejo Directivo más empoderado y presente; un Comité Ejecutivo (espacio de deliberación y decisión entre Directores y coordinadores); un Comité de Aprobación de Proyectos (espacio de diseño y ajuste de nuevas propuestas, conformado por áreas clave); un Comité de Crisis (espacio de análisis y planificación de acciones para responder a crisis internas y externas, conformado por áreas relevantes a la situación crítica) y un Consejo Asesor Empresarial (espacio consultivo conformado por empresarios, que nació con el fin de establecer una conexión con el sector privado y construir una relación que permita el levantamiento de fondos en el futuro).

Así también, hacia el final de la segunda fase, el apoyo de la ITT ha resultado crucial para la transición de la dirección ejecutiva. Luego de 14 años bajo la dirección del Director Ejecutivo, la ITT facilitó el empoderamiento del Consejo Directivo, que impulsó un proceso abierto y transparente, acompañado por asesores externos clave para la contratación de un nuevo Director Ejecutivo. Este es un logro importante, considerando la complejidad de los procesos de transición que fueron facilitados; más aún cuando se desvincula de la organización su fundador principal (José Joaquín Brunner).

Por último, con respecto a la sostenibilidad de la organización, en la segunda fase se realizaron esfuerzos a través del Consejo Asesor Empresarial para tejer relaciones con el sector privado que permitieran movilizar recursos desde el empresariado. Este espacio no ha logrado todavía movilizar recursos financieros del sector, pero ha permitido conectar a la organización con diversos empresarios. De allí que, en el último año, uno de estos se haya incorporado al Directorio. También se iniciaron acciones para el establecimiento de una sede de Grupo FARO en Panamá que permita el trabajo a nivel regional en un entorno jurídico-administrativo más liviano y menos costoso para realizar operaciones regionales. Sin embargo, dada la coyuntura mundial de los *Panama Papers*, la organización ha decidido marchar con pausa en lo relacionado a la sede de esta ciudad. Así también, al finalizar el apoyo de la ITT, se diseñó el modelo de negocios de la institución y se empezó a explorar alternativas de sostenibilidad, tales como la venta de servicios de consultoría y la capacitación.

Calidad de la investigación

Para entender el contexto en el que se dan estos esfuerzos, además de considerar a la juventud de Grupo FARO como organización, es importante tener en cuenta que Ecuador tiene un ecosistema de investigación joven. Si bien las reformas en la educación superior de los últimos años han impulsado la investigación en el país, todavía existe una escasa cultura al respecto, poco dinamismo en la producción del conocimiento e insuficientes recursos financieros, humanos

y tecnológicos dedicados a esta actividad (Arellano, Castells y Bellettini, 2018). Esto hace que, para la institución, sea un reto involucrar y mantener a los investigadores con altas capacidades porque, además de ser pocos, Grupo FARO compite con la demanda de estos perfiles por parte del sector público y las universidades (Ordoñez, 2015).

Considerando la mejora de la calidad de la investigación como un esfuerzo de largo aliento, este propósito partió de la creación de una posición, la Dirección de Investigación, enfocada en proponer e implementar políticas y procesos para mejorar la calidad de la investigación. Desde esta Dirección, las transformaciones se plantearon a partir de una reflexión sobre cuatro aspectos: las personas, el liderazgo, la ética y la reflexión permanente del impacto de la investigación en la política pública (Ordoñez, 2015).

De esta manera, se impulsó el diseño de procesos y lineamientos esenciales para mejorar la calidad de la investigación (que se concretaron en guías, manuales y políticas construidas, en su mayoría, participativamente). También se incentivó el desarrollo de las capacidades de los investigadores con talleres, cursos y con apoyo económico para la presentación de ponencias y artículos académicos. Posteriormente, se vinculó este trabajo a los procesos de desarrollo de propuestas. Todo esto fue posible gracias al establecimiento del Comité de Aprobación de Proyectos, que funcionó como un espacio estratégico para diseñar propuestas alineadas a la misión y visión organizacional, y gracias a la creación de sinergias y al fortalecimiento de la institución (Arellano, 2014a). También se llevaron a cabo procesos de gestión de conocimiento claves para construir una memoria institucional.

Dentro de este elemento[36], la ITT también permitió a la organización plantear una agenda de investigación propia que, si bien tuvo un impulso complejo, produjo iniciativas importantes. A saber:

- Ecuador Será: se realizó en el año 2011 para pensar en el futuro del país alrededor de la temática del conocimiento. Se repitió en 2012 con el tema de la sostenibilidad. Esta iniciativa propuso debates clave y, en su segunda edición, incidió en la discusión de las políticas públicas del gobierno, posicionando temas y propuestas.

- Manabí Será: iniciativa adaptada a la metodología de Laboratorios de Futuro (de la división de Anticipación de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura, UNESCO), que propuso, en el 2014, pensar en el futuro de la provincia de Manabí. La iniciativa cerró con una visión que planteaba una provincia innovadora a partir de su identidad.

- MingaLibro: metodología creada por Grupo FARO como adaptación a los retiros de escritura. Bajo la metodología se ha propuesto la co-creación del conocimiento con la participación de actores diversos. En su primera edición, en el año 2016, tuvo el propósito de reflexionar sobre los desafíos de la educación en Ecuador. En su segunda edición, en el 2018, buscó deliberar sobre la participación y la democracia.

- Reflexión sobre la producción de conocimiento, el rol de los *think tanks,* el segundo modo de producción del conocimiento[37] y el aporte de la sociedad civil al desarrollo. Como parte de esta reflexión, la organización propuso la plataforma “Más Conocimiento”, que buscó dar concreción a los hallazgos de la investigación “Más saber América Latina: vínculos entre *think tanks* y universidades", alineando investigadores, centros de pensamiento y universidades entre sí. Esta investigación (financiada por el IDRC) “significó una nueva línea de estudios sociales sobre la generación y el uso del conocimiento y el rol específico que cumplen los centros de pensamiento en cada país, y también generó una importante contribución a la discusión, que ha tenido relevancia en la región" (José Joaquín Brunner). Si bien la plataforma “Más Conocimiento" ya no se encuentra activa, las lecciones y hallazgos del estudio

36 Ver www.masconocimiento.org

37 Modo de producción del conocimiento que propone la generación del mismo de una manera más horizontal, interdisciplinaria, transversal y conectada con las necesidades de las comunidades (Gibbons *et al.*, 1994).

"Más saber" sentaron las bases para el diseño y la ejecución del proyecto "UnOS: Vinculación de Universidades y Sociedad civil[38]" (apoyado por la Unión Europea), que se enfoca en el ecosistema de producción del conocimiento aplicado a las políticas en Ecuador, proponiendo una plataforma de vinculación.

Actualmente, si bien resulta insostenible mantener una Dirección de Investigación, el apoyo de la ITT y el fortalecimiento de las capacidades para la evaluación de impacto al cierre de la iniciativa, crearon oportunidades para la apertura de un área de evaluación de impacto, la cual ha asumido el rol institucional de velar por la calidad de la investigación.

Capacidades de incidencia y comunicación

El proceso de fortalecimiento de estas capacidades se llevó a cabo en un contexto complejo, en el que el Estado planteó normativas restrictivas a la sociedad civil, y cerró los espacios para su participación en la política pública (ver recuadro del mini-caso de éxito). Más aún, en el año 2012, la organización enfrentó una crisis cuando, desde el Gobierno, se puso en duda la independencia de Grupo FARO y se cuestionó su apoyo a organizaciones de la sociedad civil, por considerarse que estas buscaban desestabilizar la democracia. En este contexto, y en momentos de crisis como el mencionado, el apoyo de la ITT permitió a la organización fortalecer sus capacidades, recibir asesoría externa, enfocar sus esfuerzos en la contención de la crisis y mantener todo a flote. La ITT fue así una línea de vida[39] o "una suerte de salvavidas con el que contaba la organización" (José Joaquín Brunner).

Con el apoyo de la ITT, la organización formó un área de comunicación e incidencia bajo el cual se diseñaron e implementaron: políticas de comunicación interna y externa, una estrategia comunicacional, diversos mecanismos (tales como el espacio "Hablemos de FARO" y los boletines institucionales) y determinados análisis de percepción de la organización, entre otros esfuerzos por mejorar las capacidades comunicacionales. La organización también mejoró su incidencia, implementando capacitaciones en vocería y promoviendo el uso interno de herramientas como el mapeo de actores, los análisis de la acción sin daño y la construcción de cajas de mensajes.

Con la finalización de la ITT, las estructuras planteadas en comunicación e incidencia fueron repensadas para sostenerse únicamente con el financiamiento de los proyectos. En la actualidad, el área de comunicación se mantiene como un área transversal enfocada en la comunicación y la incidencia.

Mini-caso de éxito de incidencia en las políticas públicas: acción colectiva para la supervivencia y el fortalecimiento de la sociedad civil ecuatoriana

En Ecuador, bajo el mandato del Presidente Rafael Correa, el contexto político se volvió adverso a la sociedad civil. Este sector que, por su naturaleza, siempre había enfrentado dificultades (debido a la dependencia de fuentes de ingresos no sostenibles, la informalidad y la escasez de recursos), a partir de 2008 enfrentó un contexto más complejo. Ese año, la Presidencia de la República expidió un Decreto Ejecutivo (No. 982) que restringió la participación del sector en procesos de deliberación pública que se consideraban estratégicos para el Estado. También limitó el derecho a la defensa de las organizaciones, imponiendo, además, requerimientos legales que resultaban difíciles de cumplir, dadas la informalidad y la fragilidad de las instituciones del sector. Años después, el Estado ecuatoriano, basado en esta normativa, inició acciones para el cierre de algunas organizaciones de la sociedad civil.

Como respuesta a esta situación, y bajo un proceso de liderazgo compartido, varias organizaciones de la sociedad civil, entre ellas Grupo FARO, impulsaron diversas acciones. En primera instancia, se llevó a cabo el análisis legal de la normativa para iniciar un diálogo informado dentro del sector, con el fin de generar propuestas alternativas para el Estado. También se solicitó la rendición colectiva de cuentas que permitiera transparentar el accionar del sector

38 http://www.unos.ec/plataforma-de-vinculacion/
39 Una línea de vida es un sistema de anclaje. En la práctica deportiva, es la escalada que protege a los deportistas de una caída.

y la creación, en el año 2013, de la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones de la Sociedad Civil (CEOSC). La CEOSC es actualmente un colectivo con más de 100 organizaciones, focalizado en el debate sobre los roles de las organizaciones de la sociedad civil, sus aportes a la ciudadanía y su fortalecimiento (Iniciativa *Think Tank*, s.f.b).

En este proceso, Grupo FARO protagonizó un rol clave: asumió la Presidencia de la CEOSC en varios períodos, organizó encuentros, dio seguimiento a los acuerdos y presentó propuestas de proyectos para la CEOSC a diversos donantes. En resumen, lideró y promovió las condiciones necesarias para que el colectivo avanzara en sus objetivos y construyera un relato compartido para la sociedad civil. Más aún, Grupo FARO fue la organización que abanderó una narrativa alternativa a la del Estado, que establecía que lo público era un ámbito de exclusivo interés y participación del Estado. Difundió, de manera estratégica, la idea de que lo público es de todos, y que una mayor participación del Estado no debía suplantar la participación de la sociedad civil. De este modo, se visibilizó la necesidad de una sociedad civil activa para el desarrollo de la democracia.

Estas acciones de activismo político e incidencia estratégica se dieron gracias a las capacidades de incidencia en política pública desarrolladas en Grupo FARO, con el apoyo de la ITT. También se deben a que se libró tiempo y dedicación de los recursos humanos de la organización para contribuir a esta reflexión y acción.

Desde entonces, a través de la CEOSC, y con el apoyo de varios proyectos que desde Grupo FARO han confluido para fortalecer a la sociedad civil, se han llevado a cabo cuatro procesos de rendición colectiva de cuentas. Se implementaron acciones de fortalecimiento y desarrollo de capacidades del sector, promoviendo la asociatividad, generando espacios para el diálogo y estableciendo acciones para la incidencia y construcción de un ambiente habilitante para la sociedad civil ecuatoriana. Paulatinamente, se ha transitado por diferentes decretos normativos (No. 16, No. 179, No. 193) en los que se incidió progresivamente para la modificación de elementos limitantes en materia de derechos y autonomía del sector.

En la actualidad, se ha avanzado hacia una propuesta de ley para el sector que incluya un modelo de alianzas público-sociales (para favorecer la colaboración entre el Estado y la sociedad civil alrededor de la provisión de los servicios públicos). Se ha solicitado también un proceso de incidencia en la Asamblea durante el debate para esta ley. Al momento, la ley -Ley de Organizaciones Sin Fines de Lucro- se encuentra pendiente de un segundo y último debate; contempla varias medidas que el sector considera necesarias, como la simplificación de los trámites y el proceso de registro, la independencia de los procesos y el fortalecimiento del sector.

Se espera que, durante el año en curso, esta ley sea aprobada en el pleno de la Asamblea Nacional, lo cual sería una victoria importante para la sociedad civil. Todavía queda un arduo camino por recorrer para implementarla y así lograr un ambiente habilitante en la sociedad civil. Por su parte, independientemente a la aprobación de la ley, la CEOSC enfrenta importantes desafíos para una transición hacia nuevos liderazgos, crecimiento, sostenibilidad y superación de una lógica de subsistencia (Juan Redrobán).

Aunque no se trata de una historia concluida, la conformación de la CEOSC −recientemente legalizada− y el proceso avanzado para la aprobación de una normativa distinta, se presentan como un caso exitoso de incidencia en las políticas públicas para Grupo FARO. Ahora esta organización cuenta con el liderazgo necesario para usar la evidencia en la promoción del diálogo y el diseño de las políticas públicas, promover la acción estratégica y colectiva para la superación de tiempos críticos e impulsar la implementación de esfuerzos de fortalecimiento y visibilidad del sector.

4. Mejoras pendientes y lecciones aprendidas

A pesar de que la ITT planteó una dinámica de fortalecimiento organizacional en diversos aspectos, en Grupo FARO es posible identificar al menos tres áreas importantes para mejorar, luego del cierre del programa: la sostenibilidad financiera, la retención de capacidades desarrolladas y la promoción de la equidad de género.

Con respecto a la sostenibilidad financiera, si bien la ITT la definió como un objetivo explícito en su primera fase, una combinación de los factores del contexto y los aspectos de la implementación de la iniciativa hicieron que este tema quedara pendiente. Desde una perspectiva del contexto, "la ausencia de una cultura de filantropía y la sociedad hiperprivada en Ecuador, con ciudadanos que participan y se involucran poco y con empresas centradas en sí mismas" (Orazio Bellettini) hicieron que los esfuerzos por levantar fondos del sector privado no avanzaran de la manera esperada.

Por otra parte, aunque la ITT propuso espacios de reflexión y desarrollo de capacidades relacionados con la sostenibilidad (sobre todo hacia el fin de su segunda fase), puede que esto haya resultado insuficiente y tardío. La ITT, debido a su dinámica, generaba una ilusión de abundancia de recursos, la que promovía el crecimiento organizacional hacia estructuras ampliadas, y desviaba la atención de los centros cuya urgencia pedía explorar y construir dinámicas que favorecieran su sostenibilidad. Así, el cierre del programa implicó un doble reto, dados el fin del apoyo financiero y la necesidad de repensar bajo estructuras más ajustadas que no descuiden los procesos clave. Es posible que la atención a la sostenibilidad debiera haber sido planteada como una cuarta prioridad –separada del desempeño organizacional–, para que, desde un inicio, los centros recibieran asesoría de expertos, planteando acciones específicas y experimentando con distintos modelos de sostenibilidad.

El segundo aspecto, que se refiere a la retención de las capacidades desarrolladas bajo la ITT, es un tema que ha estado permanentemente en discusión en Grupo FARO, dados los altos niveles de rotación que la organización siempre enfrentó. Se trata de un problema estructural de la sociedad civil y del incipiente ecosistema de investigación ecuatoriano. Aunque se implementaron esfuerzos y mecanismos para lograr que una parte de las capacidades trascendiera hacia los equipos y la institución[40], gran parte del conocimiento generado se quedó en los individuos y no pudo ser aprovechado al máximo. En este sentido, una lección aprendida es la necesidad de promover esquemas de desarrollo de capacidades a través de procesos de asistencia técnica y acompañamiento de expertos, que estén enfocados en proyectos de cambio dirigidos a equipos, en lugar de los procesos de capacitación individual.

Finalmente, en lo que se refiere a la promoción de la equidad de género, la organización tuvo escasos avances. Aunque la organización no tiene prácticas inequitativas en términos de género, no presenta políticas explícitas al respecto. A pesar de que la ITT, especialmente en su fase final, promovió una discusión sobre el tema, Grupo FARO no logró desarrollar capacidades o plantear reformas de políticas, procesos o procedimientos que contemplaran un enfoque de género. La única excepción estuvo relacionada al crecimiento del Consejo Directivo, dentro del cual sí se promovió, de manera activa, una política de diversidad de género entre sus integrantes. La lección aprendida es, entonces, el imperativo de una intervención más directa del programa, con lineamientos específicos sobre los avances requeridos en las instituciones en temas de equidad de género.

40 Entre ellos: la firma de acuerdos de transmisión de conocimiento y permanencia en la organización luego de haber recibido una capacitación; la presentación de talleres cortos con el aprendizaje obtenido. La implementación de proyectos prácticos de cambio organizacional que aplicaron los aprendizajes.

5. Desafíos

Hacia el cierre de la fase 2 de la ITT, la organización enfrenta el reto de una reinvención, tanto por la finalización del apoyo institucional –que sostenía una estructura amplia, dándole a la organización la oportunidad de pensar a largo plazo– como por el cambio en la dirección ejecutiva y el ajuste hacia una nueva misión: "somos un centro de investigación y acción que incide en la política pública y promueve prácticas para la transformación e innovación social" (Vaca y Romero, 2017a). También se presenta la posibilidad de responder al contexto asociado al nuevo Gobierno, que se muestra más abierto a colaborar con la sociedad civil, aunque todavía sin plantear un tono claro de su gestión.

Frente a esta realidad, el desafío fundamental para Grupo FARO es crecer sobre lo consolidado y encontrar la flexibilidad y el dinamismo necesarios para trabajar bajo esquemas distintos de organización, sostenibilidad y funcionamiento. Todo esto sin perder el rumbo y la esencia; sin dejar de incidir en temas clave para el país, la región y aquellos sobre los que se ha consolidado el trabajo[41]; sin subyugarse a la inercia del "proyectismo", que nuevamente acecha, dada la ausencia de fondos de apoyo institucional.

En este sentido, los principales desafíos de Grupo FARO hacia adelante son:

- Trabajar en la capitalización del valor reputacional construido en la región y el mundo, para viabilizar proyectos de cooperación y realizar esfuerzos que logren un mayor posicionamiento y reconocimiento en Ecuador. Al respecto, cabe considerar la baja valoración asignada a los *think tanks* en el país, según detectan las encuestas a la comunidad realizadas por *Globescan* y la ITT (2013, 2018). También cabe considerar la complejidad del posicionamiento de la organización, según evidencia el último estudio de percepción que indica que la organización "es reconocida por la mayoría de las audiencias de tres maneras: como una organización de la sociedad civil, un *think tank* o un observatorio de la política pública" (Vaca y Romero, 2017b).

- Probar diferentes mecanismos y esquemas que permitan mantener e institucionalizar los procesos clave de comunicación, investigación, gestión de conocimiento, talento humano, monitoreo y evaluación, bajo una estructura más liviana y flexible (Ana Patricia Muñoz).

- Avanzar hacia un modelo que le permita a la institución sostenerse y perseguir una agenda de investigación propia, a la vez de responder a las necesidades del contexto. Esto implicará combinar acciones para incidir en el entorno legal, promoviendo la filantropía y el aporte desde el sector privado, con incentivos de deducción de impuestos (espacio en el que sería clave la CEOSC para la incidencia de la sociedad civil). También será necesario generar un portafolio de servicios (de estudios y capacitación) que produzca ingresos no atados a los proyectos. Finalmente, esto implicará igualmente construir alianzas con actores clave (organizaciones de la sociedad civil, universidades y gobiernos locales) para continuar movilizando recursos no financieros que soporten la gestión (Orazio Bellettini).

- No perder de vista la utilidad de la colaboración y los espacios colectivos, para así encontrar los mecanismos que permitan continuar invirtiendo esfuerzo y tiempo en fortalecer las redes que se hayan logrado conformar (ILAIPP y CEOSC) y construir otras nuevas. Cada vez se habla más de la necesidad de que los *think tanks* trasciendan hacia *think nets*, convirtiéndose en espacios que hábilmente conecten nodos y movilicen recursos de distintas organizaciones (Arellano, 2014b). Si bien el trabajo en red demanda mucha atención y liderazgo, y generalmente avanza con más lentitud de lo esperado, tiene altos retornos, pues genera espacios fundamentales para sostener e impulsar narrativas colectivas, que resultan cruciales en momentos complejos (José Joaquín Brunner).

41 Es decir, el acceso a la información, la participación ciudadana, la transparencia en la gestión pública y la democracia.

- Encontrar mecanismos que contengan los problemas estructurales en la organización, como la dificultad de incorporar a investigadores *senior*, la alta rotación atada al trabajo por proyectos, el impacto en la memoria institucional y la calidad de la investigación.
- No perder de vista la discusión sobre la economía política del proceso de generación de conocimiento (José Joaquín Brunner). Conforme disminuye la cooperación internacional en el país y en la región, es fundamental continuar con la discusión sobre la necesidad de que alguien genere conocimientos aplicados a las políticas públicas, y que alguien financie ese proceso y lo lleve a distintos espacios de incidencia, tales como el propio gobierno ecuatoriano o los organismos multilaterales.

La ITT significó para Grupo FARO un importante impulso para crecer y pensar a largo plazo, y una *línea de vida* que le permitió sostenerse frente a un contexto complejo. Una vez concluida la participación de la organización en el programa, quedan, a su vez, grandes avances sobre los cuales hay que seguir construyendo, e importantes y difíciles retos que se deben superar. Si bien el contexto nacional parece disminuir en su grado de complejidad, la escasez del financiamiento a la sociedad civil y a los productores del conocimiento, en particular, requieren una reinvención estratégica y creativa. Ventajosamente, la ITT dejó en Grupo FARO un importante legado de capacidades de planificación estratégica, incidencia y adaptación al entorno que, sin duda, serán útiles. Solo el tiempo contará el resto de la historia y revelará el impacto de la ITT en los caminos que Grupo FARO decida recorrer.

Bibliografía

Arellano, A. (2014a). How to improve your capacity to write proposals: Grupo FARO's committee for project approval [artículo en blog]. Artículos de estudios de caso. On *Think Tanks*. Recuperado de https://onthinktanks.org/articles/how-to-improve-your-capacity-to-write-proposals-grupo-faros-committee-for-project-approval/

……. (2014b). Barriers to collaboration between *think tanks*: Grupo FARO [artículo en blog]. Artículos de estudios de caso. On *Think Tanks*. Recuperado de https://onthinktanks.org/articles/barriers-to-collaboration-between-think-tanks-grupo-faro/

Arellano, A., Castells, P. y Bellettini, O. (2018). Ecosistema de investigación e innovación en Educación: caso Ecuador. Manuscrito no publicado. Santiago, Chile: SUMMA Laboratorio de Investigación e Innovación en Educación para América Latina y el Caribe.

Arellano, A. y Game, D. (2017). *Reformas recientes a los sistemas de educación superior y políticas de aseguramiento de la calidad*. Recuperado de www.grupofaro.org%2Fcontent%2Freformas-recientes-al-sistema-de-educacio%25CC%2581n-superior-y-poli%25CC%2581ticas-de-aseguramiento-de-la&usg=AOvVaw0NSRVYv-mBxt-65LTiFBnS7

Gibbons, M., Trow, M., Scott, P., Schwartzman, S., Nowotny, H. y Limoges, C. (1995). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. California, Estados Unidos: SAGE.

Globescan y Think Tank Initiative (2013). *Think Tank Initiative Policy Community Survey 2013*. Latin America report. Toronto, Canadá: *Think Tank* Initiative.

……(2018). *Think Tank Initiative Policy Community Survey 2018*. Latin America report. Toronto, Canadá: Think Tank Initiative.

Gotothinktanks (s.f.). *Think Tank* Index [base de datos]. Recuperado el 5 de enero de 2019 de https://www.gotothinktank.com/global-goto-think-tank-index/

Grupo FARO (2010). Repensando FARO: nuestra apuesta para el cambio [Documento Institucional]. Planificación Estratégica 2010-2014.

…… (2014). CV Grupo FARO 2014 [Documento Institucional].

IDRC (2010). Acuerdo de Subvención No. 106141-007 [Documento Institucional].

……. (2014). Acuerdo de Subvención No. 107870-001 [Documento Institucional].

Lah, J. (s.f). *Think tank funding in developing countries: Status and Outlook*. Reporte final. Think Tank Initiative. Recuperado de http://www.thinktankinitiative.org/sites/default/files/Think%20Tank%20Funding%20in%20Developing%20Countries_Final%20Report.pdf

Mendizabal, E. (2012). A Latin American policy entrepreneur: Orazio Bellettini, Executive Director of Grupo FARO [artículo en blog]. Recuperado de https://onthinktanks.org/articles/a-latin-american-policy-entrepreneur-orazio-bellettini-executive-director-of-grupo-faro/

Ordoñez, A. (2015). A new face and character for research in Grupo FARO, Ecuador: A Think Tank's internal reform for

research capacity. En *Action Research and Organizational Capacity Building – Journeys of change in southern think tanks* (pp. 103-130). Lahore, Pakistan: Sang-e-Meel Publications.

Think Tank Initiative (s.f.a). Acerca de la Iniciativa *Think Tank* [Información institucional]. Recuperado el 15 de diciembre de 2018 de http://www.thinktankinitiative.org/es/programa/acerca-de

…… (s.f.b). Story of influence: Grupo FARO, turning crisis into opportunity [artículo en blog]. ITT Serie de historias de influencia. Recuperado de http://www.thinktankinitiative.org/sites/default/files/TTI-SS_36_GRUPO.pdf

…… (2017). *Evidence to Policy Dialogue Investing in Local Institutions*. Reporte de reunión. Londres, Inglaterra: Think Tank Initiative. Recuperado de http://www.thinktankinitiative.org/sites/default/files/E2PD%20report.pdf

Tobar, M. (2014). Fortalecimiento del talento humano de Grupo FARO, entre los años 2011 y 2013 [Estudio de caso]. Recuperado de https://ilaipp.org/wp-content/uploads/2014/08/Estudio-Caso-GRUPO-FARO.pdf.

Transparify (s.f.). What we do [Información institucional]. Recuperado el 20 de enero de 2019 de https://www.transparify.org/about/

Vaca, M. A. y Romero, P. (2017a). Planificación estratégica 2017-2022 [Documento Institucional].

……(2017b). Estudio de percepción de Grupo FARO [Documento Institucional].

Anexos

Anexo 1. Fuentes de información primaria y secundaria

Las entrevistas realizadas fueron semiestructuradas e indagaron de las fuentes entrevistadas lo siguiente:

- ¿Cuáles fueron los principales desafíos y aprendizajes en los últimos diez años?
- ¿Cuál era el contexto en que funcionaba Grupo FARO antes y después de participar en la ITT?
- ¿En qué medida el contexto influyó sobre el accionar de Grupo FARO?
- ¿Cómo estuvo la institución en cuanto a la calidad de la investigación, el desempeño organizacional y la comunicación y la incidencia antes y después de la ITT?
- ¿Qué cambios ocurrieron bajo la implementación de la ITT?
- ¿Qué se podría o debería haber hecho distinto en la implementación de la ITT?
- ¿Cuáles son los desafíos de Grupo FARO hacia el futuro?
- ¿Cuál es el mayor legado de la ITT?

Las personas entrevistadas fueron:

- Ana Patricia Muñoz, Directora Ejecutiva de Grupo FARO.
- Tatiana Gudiño, Directora Administrativa – Financiera de Grupo FARO.
- José Joaquín Brunner, miembro del Consejo Directivo de Grupo FARO.
- Orazio Bellettini Cedeño, ex-Director Ejecutivo y fundador de Grupo FARO.
- Andrea Zumárraga, Coordinadora de Comunicación de Grupo FARO.
- Andrea Villarreal, Coordinadora del área de evaluación de impacto de Grupo FARO.
- Paula Castells, miembro del equipo de Grupo FARO.
- Álvaro Andrade, miembro del equipo de Grupo FARO.
- Juan Redrobán, ex-Director Ejecutivo de la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones de la Sociedad Civil.

Las fuentes secundarias fueron:

- Acuerdos de subvención.
- Reportes al donante.

- Indicadores organizacionales.
- Documentos institucionales.
- Estudios de caso, historias de influencia y otros documentos sintetizando transformaciones organizacionales.
- *Posts* en *OnThinkTanks*.
- *Rankings* de *think tanks*.
- Encuesta a la comunidad de políticas públicas de IDRC.
- Otra bibliografía relevante.

Anexo 2. *Rankings* y calificaciones

Ranking de *think tanks* de la Universidad de Pennsylvania, *Global Go to Think Tanks Report*

El *ranking Global Go to Think Tanks Report* es una iniciativa del Programa de *Think Tanks* y la sociedad civil de la Universidad de Pennsylvania que, a partir de una base de datos global, promueve un proceso de nominación y calificación por pares y expertos en relación a diversos parámetros para producir un reporte que presenta la posición de los *think tanks* en el mundo en diferentes categorías (GoToThinkTanks, s.f.). El *ranking* se realiza desde el 2008. Grupo FARO aparece en el mismo a partir del 2010 y se ha posicionado en diversas categorías.

Cuadro A.1. Grupo FARO en el Global Go to Think Tanks Report

Año	*Think tanks* dedicados a promover la transparencia y buena gobernanza	*Think tanks* en Centro y Sudamérica	Mejor colaboración institucional entre dos o más organizaciones	*Think tanks* mejor administrados	*Think tanks* dedicados a la política económica interna	*Think tanks* reconocidos por su independencia	*Think tanks* con un presupuesto operativo anual menor a 5 millones de $us
2008	Grupo Faro no aparece en el ranking						
2009	Grupo Faro no aparece en el ranking						
2010	19 de 20	-					
2011	20 de 30	21 de 30					
2012	22 de 30	12 de 45					
2013	24 de 30	12 de 45	47 de 80	51 de 60			
2014	24 de 40	15 de 50	51 de 75	58 de 65			
2015	-	19 de 86	-	70 de 80	97 de 133	entre 144 (sin orden por calificación)	
2016	-	21 de 85	-	70 de 80	100 de 135	17 de 150	48 de 48
2017	-	21 de 80	-	69 de 79	101 de 140	114 de 145	48 de 48

Fuente: elaboración propia, en base a reportes del Global Go to ThinkTanks.

Nota: el área gris se utiliza para marcar los años en los que la categoría aún no existía.

Calificación de transparencia de la Iniciativa *Transparify*

La iniciativa *Transparify* es una iniciativa financiada por la *Open Society Foundation* que desde 2014 produce una calificación global de la transparencia financiera de los *think tanks* más importantes (Transparify, s.f.). La calificación analiza la medida en que las organizaciones publican sus fuentes de financiamiento, la cantidad de fondos que han recibido y los proyectos específicos que fueron apoyados por este financiamiento. Grupo FARO ha recibido la calificación de cinco estrellas en todas las ediciones hasta la fecha (de 2014 a 2018).

Anexo 3. Transformaciones institucionales

Cuadro A.2. Transformaciones especificas a cada objetivo de la ITT	
Desempeño organizacional	**Administración y finanzas:** • Desarrollo de políticas y procesos de pagos. • Mejoramiento de los sistemas contables. • Desarrollo de políticas y procesos para remuneraciones adicionales y bonos. • Análisis y manejo del clima institucional.
	Talento humano: • Desarrollo de políticas y procesos de contratación, y legalización de los contratos. • Desarrollo de un manual de funciones y descriptivos de cargos. • Uso de estudios psicométricos para contrataciones estratégicas. • Construcción e implementación de una tabla salarial institucional, acorde al mercado. • Desarrollo de capacidades en manejo de conflictos y trabajo en equipo.
	Monitoreo y evaluación: • Diseño de procesos de planificación estratégica y operativa. • Diseño e implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación multinivel (individuo, proyecto, institución y contexto). • Implementación de un esquema de evaluación de desempeño, con incentivos para el desempeño individual. Gobernanza: • Empoderamiento y fortalecimiento del Consejo Directivo (incorporación de nuevos miembros, reformas de estatutos). • Creación de cuerpos colegiados: Comité Ejecutivo (decisiones ejecutivas), Comité de Aprobación de Proyectos (diseño y presentación de nuevas propuestas), Comité de Crisis (respuesta a situaciones críticas), Consejo Asesor Empresarial (consejo consultivo con representantes del sector privado). • Transición de la dirección ejecutiva.
	Sostenibilidad: • Creación de un fondo de contingencia laboral (para responder a necesidades financieras en caso de liquidación de contratos con colaboradores) y un fondo de estabilidad institucional (para sostener procesos institucionales que no estén financiados por proyectos). • Apertura de una sede de Grupo FARO en Panamá (constitución legal). • Exploración inicial de alternativas de sostenibilidad (venta de servicios de consultoría y capacitación y primeros pasos para formar relaciones con el empresariado y construir bases para lograr el levantamiento de fondos desde el sector privado). • Diseño de un modelo de negocios.

Investigación	**Calidad de la investigación:** • Diseño de políticas y normas para la elaboración de investigaciones. • Diseño de una guía editorial para los productos de investigación. • Implementación de un protocolo de investigación y un proceso de acompañamiento y revisión interna. • Diseño de una guía e implementación de un proceso para revisión de pares (externa). • Diseño de guías de escritura académica y publicación en revistas indexadas. • Definición de lineamientos para el acceso a bases de datos y bibliográficas. • Diseño de un manual de investigación y ética en la investigación. • Establecimiento de un esquema de incentivos para investigadores (para la presentación de artículos académicos y participación en ponencias). • Diseño de un esquema Research Quality Plus (para pensar en indicadores de calidad de la investigación para la organización y definir estándares claros). • Definición de una agenda de investigación y una posterior agenda de intervención.
	Desarrollo de propuestas: • Conformación del Comité de Aprobación de Proyectos (CAP). • Diseño del manual de desarrollo de propuestas.
	Gestión del conocimiento: • Diseño del manual de gestión del conocimiento. • Construcción y funcionamiento de la intranet. • Implementación de un esquema de talleres cortos para la transmisión de conocimiento. • Diseño y relevamiento de fichas de proyectos e infografías con aprendizajes clave.
Comunicación e incidencia	**Comunicación:** • Diseño de políticas de comunicación interna y externa. • Construcción e implementación de una estrategia de comunicación. • Implementación de un espacio para comunicación interna, denominado Hablemos de FARO. • Diseño de mecanismos de comunicación externa a través de boletines institucionales. • Implementación de dos estudios de percepción. • Mejora de la página *web*, redes sociales y generación de capacidades en comunicación digital. • Compra de equipos de comunicación.
	Incidencia: • Desarrollo de estrategias de incidencia (mapeo de actores, caja de mensajes, acción sin daño). • Implementación del Comité de Crisis para respuesta a situaciones complejas. • Desarrollo de capacidades de activismo político e incidencia.

CAPÍTULO CINCO

El proceso de las reformas en "Investigación para el Desarrollo"

José Aníbal Insfrán Pelozo

Investigador, ID (Investigación para el Desarrollo)

ID (Investigación para el Desarrollo)

Dirección: Teniente 1° Cayetano Rivarola # 7277, calle Teniente López

Teléfono: (595 21) 525526

Correo electrónico: desarrollo@desarrollo.org.py

Página *web*: www.desarrollo.org.py

Asunción - Paraguay

1 Introducción

El programa Iniciativa *Think Tan*k (ITT), promovido por International Development Research Centre (IDRC), estableció un significativo apoyo financiero –en la forma de *core funding*– a 43 centros de investigación localizados en 20 países en vías de desarrollo de América Latina, África y Asia. Así también, otorgó diversas formas de apoyo técnico para que los beneficiarios del programa pudieran:

- Mejorar la calidad de sus investigaciones.
- Fortalecer su desempeño organizacional.
- Potenciar sus capacidades de influencia en las políticas públicas.

El programa ITT se encuentra en su fase de finalización, por lo que se ha considerado necesario capturar las historias de las instituciones beneficiadas, lo que permitirá conocer los cambios y lecciones aprendidas para otras futuras iniciativas. Además, esto permitirá conocer los desafíos que enfrentan estas instituciones para producir nuevas investigaciones y recomendaciones de políticas públicas basadas en la evidencia (IDRC, 2017). En particular, el presente estudio de caso tiene como objetivo específico mostrar las transformaciones organizacionales que Investigación para el Desarrollo (ID), centro de investigación paraguayo, ha experimentado gracias al programa ITT.

El presente estudio se basa en la metodología cualitativa de los estudios de caso, donde se busca conocer la intervención de la ITT. Estas preguntas fueron agrupadas y ordenadas con el fin de establecer una estructura que facilite su lectura. El caso incluye, también, la descripción de los aspectos relacionados al proceso histórico y al contexto en el cual se desarrolló el caso analizado.

Como se señaló anteriormente, el sujeto estudiado es "Investigación para el Desarrollo" (ID), como un todo, aunque se enfatiza el análisis en la evolución del "Área de Educación", en el marco del apoyo recibido por el programa ITT.

La cuestión global que guía el presente estudio de caso es: ¿Qué impacto ha tenido el programa ITT en Investigación para el Desarrollo, y en particular en el Área de Educación? De esta pregunta general, surgen dos preguntas subsidiarias:

- ¿Ha ayudado el programa ITT a mejorar la calidad de las investigaciones de ID en general, y del Área de Educación en particular?
- ¿Han mejorado las capacidades de ID y del Área de Educación para incidir en las políticas públicas?

Para realizar el presente estudio, se revisaron la documentación generada durante el proceso de implementación del programa ITT y los diferentes documentos normativos institucionales de ID en el proceso de los cambios estructurales experimentados[42]. Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas con los directivos actuales de la institución, con sus predecesores, y con los referentes de las entidades beneficiadas por las actividades realizadas por ID.

Las entrevistas a los Directores se realizaron de forma grupal (en las reuniones del Consejo de Directores) y también en reuniones individuales. Del mismo modo, se realizaron varias consultas complementarias a los actuales miembros del Consejo Directivo.

42 Se han revisado los documentos de Monje (2011) y Taylor y Bogdan (1994).

2. Antecedentes

Investigación para el Desarrollo (ID), al igual que todos los centros de investigación de este caso, busca coordinar sus objetivos estratégicos y su agenda de investigación en torno a las prioridades definidas por la comunidad internacional para el desarrollo y en torno a los planes de desarrollo del Gobierno Nacional. Esta alineación con las prioridades internacionales y con las políticas públicas internas del país marca el relacionamiento de los *think tanks* con los principales financiadores de las agendas de investigación.

Se resaltan, a continuación, los temas prioritarios que marcaron, en los años recientes, la agenda internacional y la agenda nacional, a los cuales ID ha tratado, en lo posible, de ajustar sus actividades.

A. El contexto internacional

En el año 2015, la Asamblea General de la ONU (Organización de las Naciones Unidas), con la presencia de más de 150 jefes de Estado y de Gobierno, aprobó, durante la Cumbre del Desarrollo Sostenible, la Resolución 70/1: "Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible".

La nueva Agenda estableció 17 objetivos de aplicación universal que regirán los esfuerzos de los países para lograr un mundo sostenible hasta el año 2030. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) reemplazan y dan continuidad a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), que se encontraban vigentes al momento de iniciarse, en ID, la implementación del programa ITT.

Los ODS no son jurídicamente obligatorios, pero se espera que los gobiernos los adopten como propios y que establezcan diversos marcos nacionales para su logro. A su vez, la Agenda 2030 promueve la activa participación de las organizaciones de la sociedad civil (OSC), en el cumplimiento de los objetivos, y establece diversos mecanismos de participación, tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

ID distribuye estos 17 ODS entre las prioridades institucionales de su agenda de investigación, repartiendo los temas específicos entre las cinco Áreas que conforman a la organización. De este modo, aborda los temas transversales desde una perspectiva de trabajo interdisciplinario, a través de trabajos que integren los esfuerzos de varias áreas de forma simultánea.

Tabla 1. Vínculos entre los ODS y las Áreas de ID

Área	ODS: áreas específicas	ODS: inter-áreas
Clima y Recursos Naturales	7. Energía asequible y no contaminante	5. Igualdad de género 6. Agua limpia y saneamiento 8. Trabajo decente y crecimiento económico 10. Reducción de la desigualdad 12. Producción y consumo responsables 16. Paz, justicia e instituciones sólidas 17. Alianzas para lograr los objetivos
	13. Acción por el clima	
Desarrollo Territorial	11. Ciudades y comunidades sustentables	
Economía	1. Fin de la pobreza	
	2. Hambre cero	
	9. Industria, innovación e infraestructura	
Educación	4. Educación de calidad	
Salud	3. Salud y bienestar	

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por ID.

B. Contexto nacional

Paraguay tiene una limitada tradición en materia de planificación para el desarrollo. Al momento del inicio de la implementación del programa ITT, ID establecía sus prioridades estratégicas en base a los dictados de los organismos internacionales, a la disponibilidad de los recursos para realizar las investigaciones y a las prioridades determinadas por las administraciones gubernamentales, según manifiestan los socios fundadores de ID.

Ante esta circunstancia, en la que existían múltiples prioridades y una diversidad de fuentes de financiamiento, ID tenía que contar con la debida flexibilidad para atender diversos temas, en función a las demandas de los beneficiarios de las investigaciones o las consultorías que la entidad podía realizar. Con respecto a ello, César Cabello, ex-Presidente de ID, menciona que la multidimensionalidad del desarrollo establecía que la agenda de investigaciones atienda, simultáneamente, varias dimensiones (*i.e.* dimensión institucional, ambiental, económica, social), aunque la escasez de recursos dificultara el logro de niveles de articulación y coordinación que permitieran alcanzar resultados relevantes y sostenibles.

Cabe resaltar, como un hito importante, que la primera fase del programa ITT, y el proceso de cambios iniciado en ID, coincidió con un periodo de apoyo político que permitió el impulso del financiamiento público a las investigaciones, a través del Consejo Nacional de las Ciencias y Tecnologías (CONACYT). Este consejo contaba con crecientes recursos destinados a promocionar las ciencias, la innovación y la tecnología para el desarrollo.

Con respecto a las políticas de desarrollo, se destaca que, en el año 2014, por primera vez en la historia del país, el Gobierno adoptó el Plan Nacional de Desarrollo 2030 (PND 2030). El plan fue adaptado de manera participativa, bajo el liderazgo de la Secretaría Técnica de Planificación de la Presidencia de la República (STP), cuyo Secretario Ejecutivo para el periodo de 2013 a 2018 fue uno de los fundadores de ID, el señor José Molinas Vega, Ph.D.

Los objetivos del PND 2030 se encuentran alineados a las metas y al plazo establecidos para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030). La matriz del PND 2030 aborda, en todos sus ejes estratégicos y transversales, aspectos que tienen relación directa e indirecta con todas las Áreas que componen ID (ver el Anexo 3).

Los representantes del Gobierno Nacional (que asumió el cargo en agosto de 2018) declararon que una de las acciones prioritarias consistiría en impulsar el proceso de actualización del PND 2030 a través de un trabajo abierto y participativo, con la inclusión de líderes y actores del sector público y privado.

El ex-Presidente Rodolfo Elías manifestó que la formalización del Plan Nacional de Desarrollo, en el año 2014, permitió que las autoridades de todos los niveles de gobierno pusieran mayor atención a la necesidad de adoptar políticas de Estado en consonancia al PND, lo que a su vez incrementó la demanda de los servicios de ID. Esta situación se consolidó en los años recientes. Ahora existe un mayor consenso, por parte del Gobierno Central y los Gobiernos Departamentales y Municipales, en cuanto a tomar las decisiones de política pública en función a las evidencias.

C. Principales desafíos

El contexto internacional, así como las condiciones internas del país que se resumieron en los puntos anteriores, definieron las perspectivas de desarrollo del país y marcaron el entorno en el cual inició y evolucionó institucionalmente ID.

La estabilidad económica y el crecimiento son condiciones necesarias, pero no suficientes para el desarrollo. En este sentido, Paraguay se encuentra en una etapa crítica en su desarrollo. Cuenta con indicadores macroeconómicos estables y con niveles de crecimiento mayores al promedio regional. Para el año 2017, alcanzó un nivel de ingreso per cápita de 5.650 $us anuales. Aún así, Paraguay se ha mantenido como uno de los países más pobres y desiguales de la región.

Haber alcanzado niveles de crecimiento superiores al crecimiento poblacional no fue suficiente para reducir los niveles de desigualdad en el ingreso y en la distribución de la riqueza. La tasa de pobreza −del 36,22%, registrada al año 2017− y los niveles de pobreza extrema −del 8,97%, registrados el mismo año− indican que todavía existen tareas pendientes para alcanzar un desarrollo equitativo e inclusivo. Esto implica, también, que el país tendrá un acceso más limitado a las donaciones y al financiamiento, en términos concesionales por parte de la comunidad internacional, y que tendrá que promover una agenda de desarrollo financiada con sus propios recursos.

Según el actual Director Ejecutivo de ID, Víctor Vázquez Aranda, esta situación obliga a la institución a incrementar sus esfuerzos para mejorar la calidad de sus investigaciones e identificar nuevos mecanismos para incidir, de manera más efectiva, en las políticas públicas. Esto también requiere iniciar una búsqueda de formas innovadoras para contribuir al desarrollo del país, ya que no se podrán conseguir resultados diferentes haciendo lo mismo de siempre. Si a esto se suma la finalización del programa ITT, las autoridades de ID deberán enfrentar nuevos desafíos en los próximos años, como buscar nuevas fuentes de financiamiento para solventar su agenda de investigaciones, sin perder la independencia y la objetividad.

Con respecto a ello, el señor Vázquez manifestó que, gracias al trascendental apoyo que ha brindado el programa ITT a ID durante los últimos 8 años, la entidad ha ganado confianza y ha conformado cimientos más sólidos para enfrentar los cambios que se darán en el país en el corto y el mediano plazo.

3. Breve historia institucional

Investigación para el Desarrollo se estableció como un centro de investigación sobre las políticas públicas, cuya misión consistió en "La generación y socialización de conocimientos concernientes al desarrollo, con especial énfasis en la realidad paraguaya, y la contribución, a través de la investigación científica, a la construcción y la evaluación de políticas públicas para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población"[43].

La visión institucional proyectó la siguiente situación institucional:

- "ID está comprometido con el poder transformador de la investigación científica para incidir en mejorar la calidad de vida de las personas".
- "ID es reconocido internacionalmente por sus contribuciones innovadoras para el cambio social".

Sin embargo, desde entonces, la institución experimentó diversos cambios en su composición, que serán detallados más adelante. De esta manera, ID llegó a contar, actualmente, con las siguientes áreas:

- Área de Economía.
- Área de Educación.
- Área de Salud Pública.
- Área de Desarrollo Territorial.
- Área de Clima y Recursos Naturales.

Del mismo modo, actualmente la organización también se compone de áreas trasversales, como la Dirección

43 Página *web* institucional: http://www.desarrollo.org.py/lo_que_somos.php

Administrativa, la Dirección de Investigaciones y la Dirección de Comunicación e Incidencia. La máxima autoridad de ID es la Asamblea General. Las funciones de dirección y administración están a cargo de un Consejo Directivo, integrado por el Presidente, el Director Ejecutivo, y los Directores Consejeros. El Consejo Directivo es responsable, a su vez, de las decisiones estratégicas, y el Director Ejecutivo designado por la Asamblea es responsable de coordinar las tareas de investigación impulsadas por las distintas áreas.

El Consejo Asesor de ID es un órgano de asesoramiento y consulta integrado por figuras relevantes nacionales y extranjeras, con amplia experiencia en actividades del mundo académico y de las políticas públicas. Su objetivo es el de orientar la priorización de las acciones de ID en la investigación y la incidencia en las políticas públicas, así como colaborar con la promoción de los logros institucionales, tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

A. Origen

Esta sección se fundamenta en base a las opiniones recogidas mediante las entrevistas realizadas a los anteriores Presidentes, Directores Ejecutivos y Directores de Área. También se recurrió al documento "Fortaleciendo la gobernanza de un *think tank*: desde la gestión de los pioneros a la formalización institucional", elaborado por el ex-Director Ejecutivo Bruno Martínez, con el apoyo técnico de *On Think Tank*, en el marco del acuerdo con ILAIPP (ver Martínez, 2012).

En el año 2003, los cuatro socios fundadores de la institución establecieron dos entidades que operarían juntas: la organización de la sociedad civil sin fines de lucro "Desarrollo, Participación y Ciudadanía" (bajo el otro nombre "Instituto para el Desarrollo", ID), y la organización "Desarrollo. Instituto de Capacitación y Estudios" (DICE). Ambas entidades eran dirigidas por sus cuatro fundadores, mediante decisiones consensuadas.

La organización fue creada con el carácter de una "asociación de profesionales que constituyeron una institución de educación superior para ofrecer cursos de posgrado y de grado, con estándares internacionales, y cuyo aporte a la transformación del país provino de la capacitación en políticas públicas a los funcionarios públicos y a la ciudadanía en general. En estos inicios, la investigación y la acción jugaban un rol subsidiario de la docencia" (Martinez, 2012).

En el año 2005, dos de los socios fundadores migraron al exterior, por lo que la institución quedó a cargo de los restantes socios fundadores, además de un representante de los ausentes. Bajo este esquema, el Presidente nombraba al Director Ejecutivo y decidía, a pedido de cualquier miembro, la inclusión de nuevos socios a la Asamblea. La gestión institucional era ejercida por el Presidente, quien era responsable de las relaciones públicas y actuaba como captador de recursos de diversas fuentes, lo que permitía financiar proyectos, consultorías e investigaciones. La coordinación de los proyectos estaba a cargo del Director Ejecutivo, nombrado por el Presidente. Para cada iniciativa de investigación o consultoría iniciada, se establecía un equipo de profesionales para implementarla.

La creciente ejecución de nuevos proyectos permitió sumar nuevos profesionales, lo que derivó, a su vez, en la conformación *de facto* de las Áreas de Economía y de Educación. Estas áreas se conformaron de manera informal (sin el respaldo de normas formales), y sus actuaciones se basaron en decisiones y acuerdos personales ejercidos entre los profesionales que las conformaban.

El incremento del número de proyectos y la mayor complejidad surgida por la demanda de proyectos de investigación, además de los cursos de capacitación y las líneas de acción, obligaron a revisar la misión institucional y a adoptar cambios en la estructura de la gobernanza, que hasta entonces estaba centralizada en el Presidente y el Director Ejecutivo. El esquema ya no estaba a la altura de las demandas, considerándose la necesidad manifestada por las nuevas áreas de establecer mecanismos de decisión más ágiles y participativos. Esta era la situación en la cual se encontraba la entidad en el año 2010, cuando se incorporó a la Iniciativa *Think Tank*.

De acuerdo a lo manifestado por varios directivos entrevistados (actuales y retirados), el inicio del programa ITT fue fundamental para comenzar el proceso de las reformas. Este proceso requirió un periodo de 3 años, iniciado en 2011 y consolidado en 2014, cuando se aprobaron los nuevos estatutos y cuando se asumió la nueva conducción institucional, que hasta la fecha rige la vida institucional de ID. Este nuevo esquema de conducción consiste en la Asamblea, el Consejo Asesor, el Presidente, el Director Ejecutivo y el Consejo de Directores.

B. Proceso institucional de los cambios

La intención de introducir cambios estructurales en la gobernanza institucional recibió, desde su inicio, el apoyo invalorable del programa ITT, cuyos recursos financieros y técnicos hicieron posibles los cambios estructurales adoptados por la entidad.

Los grandes objetivos consistían en fortalecer las capacidades para realizar las investigaciones, mejorar la capacidad de incidir en las políticas públicas y promover el fortalecimiento institucional. Estos objetivos determinaron el norte de ID para la fase 1 del ITT, y también se mantuvieron a lo largo de la fase 2. Idelín Molinas, ex-Director Educativo, manifestó que, si bien las actividades implementadas cambiaron a lo largo de los 8 años, todas las acciones se mantuvieron vinculadas a los objetivos centrales. Señaló también que, en la fase 1, se enfatizó en la capacidad de realizar las investigaciones, y que en la fase 2 se puso un mayor empeño a las actividades que permitieron mejorar la calidad de los trabajos realizados.

La Tabla 2 muestra un resumen del proceso histórico de los cambios registrados en ID.

Tabla 2. Cambios en Investigación para el Desarrollo		
Año	**Eventos**	**Autoridades**
2003-2010	27 de Agosto: Fundación de Desarrollo, Participación y Ciudadanía.	Presidente: Cesar Cabello Director Ejecutivo: Idelín Molinas
2010	1 de Agosto (hasta el 30 de setiembre de 2014): inicio de la ITT, Fase 1.	
2011	Inicio de reformas estructurales institucionales en ID.	
2012	Julio-agosto: Planificación Estratégica Institucional con Mapeo de Alcance 2012-2018 (consultora Ana Rubio).	Presidente: Bruno Martínez Director Ejecutivo: Idelín Molinas
2013	Primera reforma de Estatutos.	
2014	• Cambio de autoridades. • Inicio de ITT, Fase 2. • Diciembre: aprobación del Reglamento Interno. • Diciembre: consultoría sobre Modelo de Gestión (consultor Mario Weisbluth).	Presidente: Rodolfo Elías Director Ejecutivo: Bruno Martínez
2015	• Octubre: segunda reforma de estatutos y cambio de autoridades. • Abril: separación física de ID, con mudanza a su nuevo local.	Presidente: Cesar Cabello Director Ejecutivo: Bruno Martínez
2016	• Tercera reforma de estatutos y cambio de autoridades.	
2017	• Cambio de autoridades.	Presidente: Elvio Segovia Director Ejecutivo: Bruno Martínez
2018	• Cambio de autoridades.	Presidente: Elvio Segovia Director Ejecutivo: Víctor Vázquez

Fuente: elaboración propia, en base a información proporcionada por ID.

Como consecuencia del proceso de cambio propiciado por el arranque del programa ITT, en agosto del año 2010 comenzó a tomar fuerza la necesidad de que se modificaran los estatutos y de que se adoptara una nueva estructura de gobernanza institucional. Ambas iniciativas tomaron impulso desde el año 2011.

Las reformas incorporadas se basaron en los siguientes factores, expresados por dos referentes de la organización en el marco de un programa de desarrollo organizacional (Molinas, 2012):

- La claridad de los objetivos de la organización.
- Las normas acordadas y asumidas.
- Los liderazgos alternantes.
- Los logros compartidos.

El reporte elaborado por el consultor Mario Waissbluth (Waissbluth, 2014) define la transformación de la estructura de la gobernanza como un "proceso que va desde la gestión de los pioneros a la formalización institucional". Por su parte, Bruno Martínez resalta que, en este proceso, "el capital social existente fue un catalizador importante de la reforma", y que los cambios permitieron sumar nuevos actores a los procesos de decisión, lo que determinó la necesidad de establecer reglas de interacción (incorporadas formalmente) en los estatutos.

Para dar impulso al proceso de cambios, se acordó llevar adelante una jornada de planificación estratégica en diciembre de 2014, que determinó las acciones que fueron seguidas para establecer la nueva estructura de la gobernanza y redefinir la misión y la visión de la institución. La planificación estratégica permitió adoptar, de manera participativa, la ruta que se seguiría para el crecimiento de la institución como un centro de investigación orientado a mejorar las políticas públicas de Paraguay. Del mismo modo, los cambios adoptados permitieron sumar nuevos actores a los procesos de decisión, establecer reglas de interacción y reflejarlas en un nuevo estatuto.

El ex-Presidente de ID, César Cabello, manifestó que, desde el comienzo del proceso de cambio, siempre se propugnó para que se pudiera configurar una entidad "basada en reglas impersonales, abierta y participativa".

4. El programa ITT y las reformas institucionales

El proceso de cambio, iniciado en 2010 desde el arranque mismo del programa ITT, permitió identificar la compleja naturaleza de la organización, que necesitaba redefinir sus roles: "fortalecerse como una institución de enseñanza (con una agenda paralela de investigación y acción), o consolidarse como un centro de investigación capaz de proponer políticas públicas, teniendo a la acción como un laboratorio y a la docencia como una forma de incidencia" (Martinez, 2012).

Abordar esta situación conducía a la decisión de separar ambas funciones, a fin de definir, con mayor precisión, la naturaleza de las dos instituciones que convivían como una sola: un instituto superior de educación y un centro de investigación.

Las reformas estructurales impulsadas fueron significativas. Como resultado del largo proceso de dialogo que se llevó a cabo, el nuevo estatuto incorporó cambios fundamentales:

- Las decisiones pasaron a estar basadas en reglas impersonales que abarcaban a todos los Directores y coordinadores de área.
- El nombramiento del Director Ejecutivo pasó a ser potestad de la Asamblea; no del Presidente.
- Se limitó a 2 años el mandato del Presidente y del Director Ejecutivo, siendo ambos reelegibles solo una vez. Los cambios del Presidente y del Director Ejecutivo no podían ser simultáneos.
- El Director Ejecutivo pasó a tener un rol articulador en las investigaciones y las consultorías de las áreas, y un rol ordenador de los gastos en los proyectos institucionales.
- Se definieron, de forma explícita, las áreas de trabajo -que hasta el momento se daban de forma inercial-, creándose cinco áreas: Clima y Recursos Naturales, Desarrollo Territorial, Economía, Educación y Salud.
- Los coordinadores de las áreas se hicieron responsables de gestionar los recursos para sus áreas, así como también se convirtieron en los ordenadores de sus gastos.
- Se definieron, con mayor precisión, los mandatos del Presidente y del Director Ejecutivo.

- Se establecieron las reglas de apertura para la integración de nuevos socios y nuevas áreas de investigación.
- Si bien se estableció la rotación en los cargos del Presidente y el Director Ejecutivo, no se hizo lo mismo con los jefes de las áreas, ya que se juzgó que, al ser estos los encargados de generar los recursos y de orientar al equipo de trabajo, era necesaria cierta continuidad y autonomía para la toma de sus decisiones.

Adicionalmente, se establecieron el Área de Administración, y el Área de Comunicación e Incidencia. También se determinó el establecimiento de la Dirección de Investigación, y se designó el cargo del Desarrollador de Fondos (*fundraising*). En casos de urgencia, se delineó un proceso para reunir un Consejo Directivo, creado para tomar decisiones estratégicas sin la necesidad de esperar a la Asamblea Anual de Socios.

Además de los cambios en el estatuto, resumidos anteriormente, se mencionan dos hitos relevantes en el proceso de reformas:

- En febrero de 2013 se aprobó el Manual de Procedimientos Administrativos, que permitió la estandarización y la integración de los procesos administrativos y contables.
- En mayo de 2014 se puso en funcionamiento la nueva estructura de la gobernanza, que se configuró hasta la actualidad como sigue: Asamblea, Consejo Directivo, Dirección Ejecutiva, Coordinación de Áreas de Investigación y Áreas de Apoyo. Asimismo, en esa fecha se produjo el cambio del Director Ejecutivo y del Presidente, que habían ejercido dichos cargos desde el año 2005.

Adicionalmente, se inició el proceso de diferenciación del Instituto Desarrollo –cuya denominación oficial es "Desarrollo. Instituto de Capacitación y Estudios"– con la Organización de la Sociedad Civil Sin fines de Lucro, que adoptó la nueva denominación de "Investigación para el Desarrollo". Esto llevó, también, a un cambio en la imagen institucional, pues se adoptaron nuevas formas en el logo y en la papelería institucional, que distinguían a Investigación para el Desarrollo (ID) como un centro de investigación beneficiario del programa ITT de IDRC.

En abril de 2015 se produjo la mudanza de ID al local donde actualmente se encuentra (Tte. Cayetano Rivarola, 7277, casi Tte. López, Barrio Villa Aurelia, Asunción). Esto marcó la separación física (que siguió a la división estatutaria) con respecto al Instituto de Desarrollo, que sigue operando, hasta la fecha, en la sede donde funcionaban originalmente ambas entidades.

El siguiente hito institucional consistió en el cambio registrado en la Dirección Ejecutiva, producido a inicios del año 2018, en el marco de la Asamblea Anual, dando cumplimiento al recientemente aprobado estatuto de la entidad.

A. Resultados del proceso de cambios

Los cambios mencionados no habrían sido posibles sin el apoyo fundamental de la ITT, que permitió, exitosamente, adoptar nuevos estatutos, conducir una revisión de la planificación estratégica y fortalecer las unidades de Administración y de Comunicación e Incidencia.

Se resalta el hecho de que el ejercicio de planificación estratégica contara con una facilitadora de procesos participativos, perteneciente al Instituto Internacional de Facilitación y Cambio (IIFAC). Esta facilitadora ayudó a realizar el llamado Mapeo de Alcances. En el periodo comprendido entre agosto y diciembre de 2014, también se desarrolló el Reglamento Técnico y Financiero, que se utiliza actualmente en ID.

El proceso de cambio no fue fácil y llevó a tensas discusiones, derivadas del compromiso y la identificación que se exigía con la entidad -por una parte-, y la necesidad que existía de realizar cambios fundamentales que reformaran la

naturaleza y la estructura de poderes al interior de la institución. La importante labor realizada por los asesores y la facilitadora de procesos fueron fundamentales para concretar los cambios adoptados, que permitieron fortalecer la gobernabilidad de la entidad y consolidarla como un centro de investigación de relevancia en el medio local.

Los cambios introducidos han sido positivos, aunque Investigación para el Desarrollo todavía debe avanzar en su fortalecimiento institucional y en su consolidación como un centro de investigación de referencia en las áreas en las que se desempeña. Una tarea pendiente consiste en la consolidación de algunas áreas, que cuentan con limitaciones para obtener el financiamiento de sus agendas de investigación, o que, en todo caso, sufren de inestabilidad para el financiamiento de sus iniciativas.

Además, es fundamental alcanzar la sostenibilidad financiera global de la entidad, a fin de permitir que pueda impulsar su agenda de investigación, mejorar la calidad de sus investigaciones y fortalecer su capacidad para incidir en las políticas públicas.

B. El proceso de cambios y la temática de género

Los cambios introducidos durante el proceso de reformas, descrito previamente, no consideraron, de forma directa, el abordaje de los temas de género. Sin embargo, la nueva estructura de gobernanza ha logrado importantes cambios en términos de la participación de las mujeres en la conducción institucional. De acuerdo al Director Ejecutivo actual, Víctor Vázquez, el criterio prevaleciente consiste en incorporar a las mejores personas, con independencia de su género.

Si se considera que, entre los fundadores de la entidad, se encontraban tres hombres y una mujer, se observa un cambio importante en la participación femenina, debido a que actualmente son miembros de la Asamblea dos mujeres y tres hombres. Cabe resaltar, además, que actualmente cuatro de las cinco áreas se encuentran dirigidas por mujeres (*i.e*. Educación, Salud, Economía y Clima y Recursos Naturales). De la misma manera, la Administración y el Área de Comunicaciones se encuentran también a cargo de mujeres.

Con respecto a la agenda de investigaciones, el tema del género no constituye el foco de atención principal del centro, pero es considerado de forma consistente en todas las investigaciones impulsadas. Adicionalmente, se han realizado varias investigaciones por encargo, en las cuales se analizó, específicamente, la situación de las niñas y adolescentes del país. Cabe resaltar que la mayor parte de las investigaciones realizadas por encargo exige el análisis de los temas de género como un tema trasversal relevante.

C. El proceso de cambios y el mejoramiento de la calidad de la investigación

La búsqueda del mejoramiento de la calidad de las investigaciones se dio, fundamentalmente, en la fase 2 del programa ITT (periodo comprendido entre 2014 y 2019). En la fase 1 (entre 2010 y 2014) se trabajó con la capacidad de generar las investigaciones, fundamentalmente; es decir, se buscó aumentar la cantidad de trabajos en referencia a consultorías y estudios publicados. Desde el 2014, se establecieron también patrones y criterios de calidad.

El Señor Víctor Vázquez indica que esta búsqueda de la calidad en las investigaciones se dio mediante las siguientes acciones: a) la contratación de un Director de Investigaciones. A partir de 2014, el Director fue el Dr. José Carlos Rodríguez, profesional con amplia experiencia investigadora y con doctorado académico, b) el establecimiento de un esquema de obligatoriedad para que todas las investigaciones o estudios de ID fueran sometidos a una revisión de pares (*peer review*), y c) la adopción de un código de ética en la investigación.

5. Mini-caso de éxito: Área de Educación

El Área de Educación ha sido una de las primeras áreas en funcionar de forma independiente, incluso como área *de facto* antes de las reformas estatutarias introducidas. Al aprobarse los nuevos estatutos, el Área quedó oficialmente

conformada, constituyéndose como una de las más activas de la organización. Bajo el liderazgo de Rodolfo Elías, el Área de Educación se pudo posicionar como un referente frente a las autoridades nacionales, lo que la llevó a recibir ofertas para formar parte de órganos del gobierno.

Los registros del periodo comprendido entre 2010 y 2013 muestran el énfasis puesto en mejorar la capacidad de producir investigaciones. El mayor énfasis puesto en mejorar la calidad de las investigaciones se refleja en el listado de los documentos publicados, cuyo resumen se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3. Estudios e investigaciones del Área de Educación

Año	Título
2014	Investigación: Acumulación reciente del capital social campesino
2015	Estado del arte: Educación, jornada extendida
	Investigación: Estudio de educación bajo la dictadura
	Artículo: Exclusión escolar en Irala Fernández
2016	Investigación: Estudio de sistematización de la experiencia en el distrito Teniente 1º Manuel Irala Fernández
	Investigación: Estudio y estado del arte sobre factores asociados a la educación
	Artículo: El retorno de los migrantes paraguayos: una oportunidad para el desarrollo local y nacional
2017	Artículo: Inclusión educativa de jóvenes
	Artículo: Jóvenes, estigmas y control del espacio público en el Distrito Nou Barris
	Artículo: Mujeres adolescentes rurales del Distrito Teniente 1° Manuel Irala Fernández
	Artículo: La exclusión de las personas trans del sistema educativo
	Artículo: Educación ambiental y jóvenes: influencia de las creencias y actitudes en comportamientos pro-ambientales en estudiantes de noveno grado, del departamento Central
	Artículo: Percepción de la ciencia en estudiantes paraguayos: análisis del atractivo de la profesión científica
	Artículo: ¿Cárcel o centro educativo?
	Artículo: Los programas internacionales de evaluación de logros académicos y su influencia en las políticas educativas en América Latina
2018	Artículo: Inclusión educativa en Paraguay: un análisis de los programas orientados al acceso a la educación de jóvenes en situación de vulnerabilidad y exclusión social
	Artículo: Marchas y contramarchas de los Institutos de Formación Docente en Paraguay (1970 – 2017)
	Artículo: Teachers education in Paraguay
	Artículo: Estudio sobre la práctica pedagógica en la enseñanza de comunicación en la educación escolar básica: una revisión de la literatura sobre los principales debates y experiencias internacionales
	Artículo: El impacto del Proyecto Atención Oportuna en el desarrollo infantil en niños y niñas de 3 y 4 años en Paraguay
	Artículo: Abordajes en la evaluación del desarrollo en primera infancia

Fuente: elaboración propia, en base a la información proporcionada por ID.

Todos los artículos incluidos en la lista anterior tuvieron una revisión de pares, como parte de las exigencias impuestas para su publicación en revistas indexadas.

Entre los documentos citados, se encuentran investigaciones que fueron incluidas en los capítulos de muchos libros. Tal fue el caso del "Retorno de los Migrantes", y el de "*Teachers education in Paraguay*".

En colaboración con otras áreas, Educación ha realizado muchas otras investigaciones, las mayores de ellas publicadas, entre las que resaltan las siguientes:

Tabla 4. Investigaciones del Área de Educación con otras Áreas

Año	Título
2015	Educación Gobernación de Central
	Educación ambiental en escuelas de Central
2016	Experiencias innovadoras en la educación campesina
2017	Participación local en políticas educativas
	Adolescentes y medio ambiente
	Impacto secuencias didácticas en Villa Hayes
	Inclusión educativa y jóvenes
2018	La educación ambiental en el Paraguay y su contraste con la región
	Revisión sistemática de alcance: Efectividad de las intervenciones para la inclusión educativa y laboral de jóvenes en situación de vulnerabilidad y exclusión social en América Latina y el Caribe

Fuente: elaboración propia, en base a la información proporcionada por ID.

Cabe señalar que se listan solo las investigaciones y los estudios realizados por el Área de Educación, pero que se han realizado estudios en todas las demás.

Asimismo, se han realizado, por encargo, diversos estudios e investigaciones a manera de consultorías, financiados por organismos de cooperación internacional como UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia), PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, JICA (Agencia de Cooperación Internacional de Japón) y organismos de cooperación bilateral, así como ONGs (Organizaciones no Gubernamentales) internacionales, como Plan Internacional.

Los trabajos mencionados han posicionado a ID como uno de los principales referentes de Paraguay en el tema la educación. El impacto de los trabajos realizados, así como el prestigio ganado por los investigadores, han generado resultados que determinan la consolidación y la sostenibilidad del Área de Educación, a pesar del alto grado de rotación que muestran los profesionales que trabajan en dicha Área.

Se resumen, a continuación, algunos de los aspectos más relevantes que indican la relevancia del Área de Educación de ID:

- El señor Rodolfo Elías, ex-Presidente de Investigación para el Desarrollo, ex-Director del Área de Educación ha sido designado como miembro del Consejo Asesor para la Reforma Educativa.
    - Si bien esto ha implicado la renuncia del señor Elías a su cargo de Director del Área de Educación de ID, su nominación representa un reconocimiento a su trayectoria como investigador y, de manera implícita, un reconocimiento a ID por su amplia actividad profesional en la entidad.
- Adjudicación del "Servicio de Consultoría de Apoyo Especializado, Logístico y de Procesamiento para la Aplicación de las Evaluaciones de Logros Académicos de Estudiantes del Sistema Nacional de Evaluación del Proceso Educativo (SNEPE) y del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad Educativa (LLECE)". Licitación Pública Nacional Nº 03/2018.
    - Esta adjudicación implicó un reconocimiento oficial del Gobierno paraguayo a las capacidades técnicas y de gestión de ID.
    - El contrato firmado entre el Ministerio de Educación y Ciencias e ID implicó la transferencia de alrededor de 4 millones de $us para llevar adelante dos evaluaciones del desempeño educativo, incluyendo la gestión logística, la aplicación de pruebas y el procesamiento de información.
    - El contrato firmado permitió a ID constituirse como el ejecutor de la mayor evaluación censal realizada por el MEC (Ministerio de Educación y Ciencias) en su historia, y otorgó a ID los recursos financieros para financiar la continuidad de las investigaciones que se venían realizando sobre el tema en la educación.
- Proyecto Servicio de Apoyo Pedagógico.
    - Este proyecto tuvo, como objetivo, evaluar el desempeño pedagógico de 4.500 docentes de todo el país, a través de la filmación de sus clases y el análisis de las mismas, por parte de pares docentes evaluadores.
    - El proyecto ganó notoriedad por la decisión del gobierno de iniciar un proceso asignador de salarios en base al desempeño docente.
    - Las conclusiones del proyecto permitieron definir lineamientos básicos para el establecimiento de sistemas que permitieran evaluar objetivamente la gestión de los docentes.

Los temas descritos previamente fortalecen el posicionamiento de ID como un referente en los temas de la educación, y facilitan que la entidad continúe con su agenda de investigaciones.

Cabe mencionar que la actual Directora del Área, Blanca Aquino, inició su carrera en ID como investigadora *junior*, habiéndose beneficiado con el Programa de Investigadores *Junior* auspiciado por el programa ITT. Adicionalmente, se debe mencionar la presencia casi continua de los investigadores de ID en diversas entrevistas con los medios de prensa oral, escrita y televisiva.

6. Conclusiones y recomendaciones

Varios Directores coinciden en señalar que "los cambios positivos no representan un punto de llegada, sino el inicio de una etapa de consolidación institucional que debe alimentar el mejoramiento de la calidad de la investigación".

En este contexto, los aspectos sobresalientes que se pueden recoger de este reporte son:

- Se necesita consolidar la estructura actual de gobernanza. Si bien han pasado 3 periodos bianuales y se han elegido dos Directores Ejecutivos, en opinión de los Directores, la alternancia de las autoridades ha sido ordenada y se ha visto como un hecho positivo para la gobernanza institucional.
    - Tal como se había mencionado, como justificación para las disposiciones estatutarias (periodos de 2 años, una sola reelección), la estructura actual permite que más miembros de la organización tengan la posibilidad de ocupar cargos directivos, promoviéndose, de esa manera, una mirada institucional de largo plazo. De este modo, los miembros tendrán incentivos para planificar a mediano plazo y apoyar las iniciativas que promuevan el fortalecimiento institucional y la sostenibilidad.
    - Para el fortalecimiento de la gobernanza institucional han sido fundamentales la adopción de reglas claras y compartidas, los liderazgos alternantes y los objetivos estratégicos, definidos de forma participativa.
- Se debe insistir en la mejora continua de la calidad de los productos de las investigaciones y se debe fortalecer la capacidad de la incidencia en las políticas.
    - La situación actual de ID parece respaldar los cambios realizados, ya que se puede percibir que las nuevas normas fortalecen la estructura de la gobernanza y la gestión operativa. La base del prestigio institucional está determinada por la calidad de las investigaciones. Estas determinan su capacidad potencial para incidir en las políticas públicas. La exitosa experiencia que ha tenido el Área de Educación evidencia que el prestigio que brindan la calidad y la objetividad de las investigaciones genera importantes retornos al Área y a toda la institución en el mediano y el largo plazo.
- Se debe reducir la dependencia del sector público paraguayo en materia de consultorías.
    - Gran parte de los estudios y las consultorías realizados por ID son financiados por el sector público (MEC, CONACYT). Esto puede quitarle independencia y objetividad a los trabajos realizados. Igualmente, esto constituye un elemento de riesgo con respecto a la sustentabilidad, debido a que pueden existir fluctuaciones con respecto a los flujos de recursos destinados a la investigación.
- Es necesario fortalecer, de manera equitativa, a todas las Áreas, respetando su independencia y sus esquemas particulares de funcionamiento.
    - Independientemente de la situación política del país (factor que puede afectar las tareas de investigación y de incidencia), se observa que, actualmente, la situación financiera de ID es promisoria. Sin embargo, la situación individual de las Áreas requiere una mirada más estratégica y una visión a largo plazo, pues el nivel de actividad de algunas Áreas es relativamente bajo, si se excluye la asistencia financiera otorgada por el programa ITT. Por lo tanto, la situación financiera se puede ver exacerbada al término de este programa.

- Se debe continuar con el fortalecimiento de todos los órganos de decisión de la estructura institucional de ID.
    - Después de las reformas, la nueva gobernanza institucional se ha fortalecido. Los directivos entrevistados han manifestado que no se han registrado crisis o conflictos que puedan afectar a la institución en el corto o el mediano plazo. Esto implica que la estructura conformada de la gobernanza (la Asamblea, el Consejo Directivo) ha funcionado adecuadamente.
- Hay que revisar el funcionamiento y las responsabilidades del Consejo Asesor:
    - Un punto débil en el proceso fue el Consejo Asesor, que, de acuerdo a lo manifestado por los directivos entrevistados, no tuvo el impacto esperado. Se deberían revisar su conformación y sus funciones. Entre los comentarios recogidos, se menciona la necesidad de contar con asesores locales dispuestos a asistir a las reuniones periódicas, antes de contarse con asesores internacionales, a quienes resulta difícil convocar, especialmente teniéndose en cuenta que ya no se podrá contar con los recursos del programa ITT.
- Hay que reforzar la capacidad de la organización para movilizar recursos
    - La estructura de las áreas exige que el Director sea co-responsable de movilizar los recursos, y que los administre. Debido a la finalización de la ITT, surge, como tema central, la sostenibilidad financiera. El desafío consiste en mantener la solidez financiera sin que se pierda la independencia y sin que la objetividad se vea comprometida por quienes aporten con los fondos.
    - Se puede crear un área específica de búsqueda y gestión de fondos, para que así se logre la diversificación y la sustentabilidad financiera.
- Deben ampliarse los horizontes de la gestión institucional
    - Se observa la necesidad de consolidar redes bilaterales o multilaterales que permitan ampliar las fuentes potenciales de recursos financieros. También será de gran importancia conectarse con los temas que ocupen la agenda internacional del desarrollo, entre los que se resaltan notablemente los ODS.
    - Se resalta la importancia de que se forme parte de las redes en los centros de investigación regionales e internacionales. ID debe apoyar iniciativas como ILAIPP y *Southern Voice*, para conectarse con la comunidad internacional de cooperación para el desarrollo, y para promover el intercambio de experiencias con otras organizaciones.

Bibliografía

IDRC (2017). *Think Tank Initiative. Meeting Report. Evidence to Policy Dialogue Investing in Local Institutions*. Londres, Inglaterra: Autor.

Martínez, B. (2012). *Fortaleciendo la gobernanza de un think tank: desde la gestión de los pioneros a la formalización Institucional*. Asunción, Paraguay: Investigación para el Desarrollo.

Molinas, I. y Ramos, A. (2012). Desarrollo organizacional. Programa de capacitación en fortalecimiento institucional para organizaciones de la sociedad civil. Módulo 5. Asunción, Paraguay: USAID.

Monje, A. C. (2011). *Metodología de la investigación cualitativa: guía didáctica*. Huila, Colombia: Universidad Surcolombiana.

Taylor, S. J. y Bogdan. R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (2ª reimpresión). Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica.

Waissbluth, M. (2014). *Consultoría sobre el modelo de gestión*. Informe final. Asunción, Paraguay: Instituto Desarrollo.

Anexos

Anexo 1. Listado de personas entrevistadas

Miembros del Consejo de Directores

- Elvio Segovia, Presidente y socio fundador. Ex-Viceministro del Interior (2008-12).
- Victor I. Vázquez Aranda, Director Ejecutivo (2018-20), y ex-Director del Área de Economía (2014-18) en ID.
- Blanca Aquino, Directora del Área de Educación en ID desde el año 2014 a la fecha. Ingresó en el año 2010 como investigadora *junior*.
- Bruno Martínez, Director del Área de Desarrollo Territorial, ex-Director Ejecutivo, durante los periodos 2014-2016 y 2016-2018, y socio fundador.
- Rossana Scribano, Directora del Área de Clima y Recursos Naturales desde el año 2014 a la fecha.
- Laura Flores, Directora del Área de Salud desde mayo 2018 a la fecha.
- Carmen Árias, encargada del Área de Economía desde mayo 2018 a la fecha.
- Karina Godoy, Directora Administrativa.
- Cristina Constantini, Directora de Comunicación.
- Antonieta Arias de Rojas, Miembro del Consejo Asesor. Presidente de la Sociedad Científica del Paraguay.

Socios, Directivos y personal técnico

- José Molinas Vega, socio fundador.
- César Cabello, socio fundador y ex-Presidente (desde 2003 hasta 2014).
- Idelín Molinas, ex-Director Ejecutivo (2005-2014).
- Rodolfo Elías, ex-Presidente (2014-2016) y ex-Director del Área de Educación (hasta el año 2014). Actualmente miembro del Consejo Asesor para la Reforma Educativa.
- José Carlos Rodríguez, ex-Director de Investigaciones de ID.
- Edgar Giménez, ex-Director del Área de Salud (2014-18). Ex-Viceministro de Salud (2008-12).
- Paola Martínez, economista, investigadora asociada (inicialmente investigadora *junior*).

Referentes de entidades beneficiarias

- Rossana Marcoré, Directora de la Dirección de Evaluación de Logros de Aprendizajes Curriculares del Ministerio de Educación y Ciencias (MEC).
- Karen Rojas, Directora del Instituto Nacional de Evaluación Educativa del MEC.
- Nancy Ovelar, ex-Viceministra de Educación del Ministerio de Educación y Ciencias y ex investigadora en ID.
- Ruth Paniagua, actual Asesora del Viceministro de Educación del MEC y ex-Directora del Laboratorio responsable del Servicio de Apoyo Pedagógico implementado por ID.
- Any Ramos, Oficial de Proyectos de UNICEF Paraguay.
- Florencia Villalba, ex-Directora General de Desarrollo Territorial de la Secretaría Técnica de Planificación de la Presidencia de la República.
- Rubén Rolón, ex-Coordinador de Proyectos de Desarrollo Rural en la oficina de FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) Paraguay.
- Andrés Molina y Carolina Wyttenbach, ex oficiales de proyectos de la Oficina de la Agencia de Cooperación Internacional de Japón en Paraguay.

Anexo 2. Paraguay: indicadores económicos e indicadores sociales

Indicadores económicos[44]

Paraguay es un país de casi siete millones de habitantes, sin costas marítimas, ubicado en el centro de Sudamérica y con extensos límites con Argentina, Brasil y Bolivia. Su territorio se encuentra divido en la Región Oriental, donde reside más del 95% de la población, y la Región Occidental o Chaco, escasamente poblada, y donde la principal actividad es la ganadería.

44 Esta sección se basa en información del Banco Central del Paraguay, Anexo Estadístico del Informe Económico, 2018. Recuperado de: https://www.bcp.gov.py/

La base productiva del país es de origen agropecuario, situación que resulta en una economía vulnerable a los efectos climáticos. El sector agropecuario representó el 10,6% del PIB (Producto Interno Bruto) del año 2017, de acuerdo con cifras oficiales, reduciéndose gradualmente en los últimos años con respecto a los demás sectores. Por otra parte, la participación de las exportaciones agropecuarias en el total exportado ha sido, desde el año 2013, mayor al 60%. Aunque la estructura productiva del sector primario se sustenta en la agricultura y la ganadería, en años recientes se ha desarrollado considerablemente el sector de industrias (en gran parte agroindustrias).

Pese a diversos factores adversos, tales como la situación política y económica regional e internacional, Paraguay mantiene, desde hace más de medio siglo, una distintiva tradición de estabilidad económica. Además, ha logrado, durante los últimos 15 años, niveles de crecimiento promedio superiores a los países de la región.

El país mantiene una estabilidad de precios internos y tipo de cambio, lo que influye positivamente en las perspectivas de crecimiento, pues son elementos atractivos para la atracción de inversiones en el sector productivo. Así, la inflación se mantuvo alrededor del 4% anual desde el inicio del nuevo milenio.

Indicadores sociales

La estabilidad y el crecimiento económico alcanzados solo se consolidarán y tendrán efectos positivos para la mayoría de los habitantes del país, si este crecimiento es sustentable, equitativo e inclusivo. Solo así se podrá lograr una reducción en los niveles de pobreza y pobreza extrema que afectan principalmente a la población rural y a los sectores vulnerables. Como el caso de las comunidades indígenas y de niños en situación de riesgo.

A nivel nacional, la pobreza total alcanzó el 70% en 2002 y se redujo de manera gradual, llegando en el año 2017 a un valor del 36,2%. Por su parte, la pobreza extrema pasó del 15,62% al 8,97% en el mismo periodo.

La educación en Paraguay se encuentra en un proceso de reformas que hasta la fecha no tuvo los resultados esperados, ya que han sido deficientes en las pruebas internacionales estandarizadas (Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación, LLECE), así como en deserción escolar y analfabetismo. Además, el Informe TERCE (Tercera Evaluación Regional de la Calidad Educativa) presentado en el año 2015 muestra que Paraguay se encontraba en el grupo de países con resultados por debajo de la media regional en todas las áreas (lectura, matemática, ciencias naturales y escritura) en los grados evaluados (3º y 6º).

Esta situación genera una oportunidad muy importante para la realización de investigaciones sectoriales, que fue aprovechada por ID para ganar visibilidad y posicionarse como un referente nacional en temas de educación, tal como lo manifestaran los investigadores de ID (Rodolfo Elías, Blanca Aquino) así como los funcionarios del Ministerio de Educación y Ciencias entrevistados (Karen Rojas, Rossana Marcoré y Ruth Paniagua, entre otros).

Anexo 3. Plan Nacional de Desarrollo 2030

Anexo 3. Plan Nacional de Desarrollo 2030				
Ejes estratégicos	**Igualdad de oportunidades**	**Gestión pública eficiente transparente**	**Ordenamiento territorial**	**Sostenibilidad ambiental**
Reducción de la pobreza y desarrollo social	Desarrollo social equitativo.	Servicios sociales de calidad.	Desarrollo local participativo.	Hábitat adecuado y sostenible.
Crecimiento económico inclusivo	Empleo y protección social.	Competitividad e innovación.	Regionalización y diversificación productiva.	Valoración del capital ambiental.
Inserción de Paraguay en el mundo	Igualdad de oportunidades en un mundo globalizado.	Atracción de inversiones, comercio exterior e imagen del país.	Integración económica regional.	Sostenibilidad del hábitat global.

Fuente: Secretaría Técnica de Planificación: PND 2030. Recuperado de: http://www.stp.gov.py/pnd/

CAPÍTULO SEIS

Centro académico y *think tank*: la consolidación del IEP bajo la ITT

Jorge Alberto Morel Salman

Investigador principal, IEP (Instituto de Estudios Peruanos)

IEP (Instituto de Estudios Peruanos)

Dirección: Horacio Urteaga # 694 y Arnaldo Márquez #2277, Jesús María

Teléfono: (51 1) 3326194

Página *web*: https://iep.org.pe/

Lima - Perú

1 Introducción

El IEP (Instituto de Estudios Peruanos) es una de las instituciones académicas más conocidas en el medio académico peruano[45], como también entre los líderes de opinión del país[46]. Su sello editorial es reconocido por haber publicado libros fundamentales para el entendimiento del Perú contemporáneo[47]. Sin embargo, hasta fines de la década del 2000, la institución presentaba debilidades que impedían avizorar un futuro competitivo, en un contexto cambiante donde las comunicaciones se volvían digitales. En tal situación, primaba una reconstitución de las relaciones entre el Estado, la academia y los servicios de consultoría, que empezaban a cobrar un mayor protagonismo en la vida profesional de sus asociados. Las carencias administrativas, la falta de una oficina de comunicaciones y la dispersión de los investigadores eran algunas de las debilidades que podían observarse. Esta investigación se pregunta cómo el IEP afrontó estos retos a través de la Iniciativa *Think Tank* (ITT) del IDRC (Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo), con la cual el IEP fue beneficiario durante ocho años (entre 2011 y 2018). Como se verá, el IEP se benefició positivamente de la ITT, particularmente para afrontar retos que su financiación tradicional –a través de los costos indirectos sobre los proyectos– no le hubiese permitido abordar. No obstante, algunos retos importantes todavía subsisten.

Este capítulo se divide en las secciones explicadas a continuación. Primero, se describe brevemente la metodología utilizada. En segundo lugar, se presentan los antecedentes históricos del IEP que permitirán entender el contexto de su postulación a la ITT en 2009. Posteriormente, se ahonda en los tres aspectos principales de los cambios organizacionales vividos por la institución en los últimos años: el fortalecimiento de sus capacidades como centro de investigación, la mejora de sus sistemas administrativos internos (unidos a la implementación de una oficina de comunicaciones), y una mayor dedicación hacia las actividades de incidencia. Adicionalmente, se resalta el caso de los "Diálogos de Política Pública", como un ejemplo exitoso de la influencia del IEP en la esfera pública. El capítulo finaliza con las conclusiones y lecciones aprendidas del caso.

2. Metodología

Esta investigación está basada en la revisión de fuentes secundarias, fuentes primarias y en la realización de entrevistas con actores clave. Para cumplir con el objetivo de este estudio, la Dirección General del IEP facilitó los informes producidos por la institución a propósito de sus actividades bajo el programa ITT; se tomaron en cuenta tanto los informes internos (autoevaluaciones, reportes al IDRC, etc.) como las consultorías encargadas a los evaluadores externos sobre ciertos aspectos específicos de la vida institucional. También se revisaron documentos generales de sistematización de la historia de la institución, como las memorias.

Adicionalmente, para esta investigación se entrevistó a seis ex-Directores del Instituto de Estudios Peruanos, lo que incluye a todos los Directores Generales del período que cubrió la ITT. Además, se entrevistó a la Oficial de Comunicaciones (cuya oficina fue directamente beneficiaria del apoyo de la ITT), y a la Administradora General de la institución.

45 Como señala Sánchez: "cualquier revisión general de la bibliografía de las ciencias sociales publicada en Perú, desde los años sesenta, tendrá que dedicar un capítulo especial a la producción que el Instituto de Estudios Peruanos (más conocido por sus siglas, IEP) ha logrado a lo largo de sus 37 años de investigación, formación y difusión" (Sánchez, 2002: 5).

46 La llamada "Encuesta de Poder" –en su trigésima sexta edición– reconoce al IEP como el tercer *think tank* más influyente de Perú, a poca distancia de las dos primeras posiciones (el 42% de los encuestados lo consideran uno de los *think tanks* que más inciden en el debate de las políticas públicas). La Encuesta de Poder es organizada por la revista Semana Económica, y está basada en las respuestas de distintos líderes de opinión en Perú.

47 La lista incluye a: Cotler (1978), Matos Mar (1984) y Rostorowski (1988), entre otros.

3. El IEP antes de la ITT: cuatro antecedentes para entender los retos por los que pasaba la institución

Entender los retos por los que pasaba el IEP a fines de la década del 2000 implica explicar cuatro antecedentes de su vida institucional: primero está la naturaleza original de la organización como centro académico e intelectual; en segundo lugar, está la forma que presentaba su gobierno; en tercer lugar, está la financiación con la que contaba; en cuarto lugar, se encuentra la dinámica interna que había entre sus investigadores.

El IEP fue fundado en 1964 por investigadores de las ciencias sociales inscritos en las tendencias del progresismo intelectual latinoamericano[48]. Esta primera generación de investigadores indagaba en las inequidades que aquejaban a Perú, sobre todo en el ámbito rural y con respecto a las comunidades indígenas, en un contexto de máxima tensión política ante la inminencia del fin del llamado "Perú oligárquico"[49]. En ese contexto, los investigadores del joven IEP se centraron en producir miradas holísticas que se alimentaban de estudios históricos, sociológicos, culturales y políticos[50]. En buena medida, esta generación de estudiosos marcó la manera en que el IEP se autopercibió, y en la forma en que fue percibido por los académicos peruanos, los extranjeros, los círculos universitarios y las Organizaciones no Gubernamentales (ONGs). Esta percepción podría ser resumida en la de una institución académica conocedora del mundo rural peruano y de los distintos procesos sociales por los que el país había venido pasando desde 1964. El fondo editorial del IEP, por esos años, produjo una gran cantidad de libros que devendrían en "clásicos" de las ciencias sociales peruanas.

Con el transcurso de los años, el IEP siguió siendo entendido como un centro académico e intelectual, aunque la agenda de investigación viró hacia otros temas. Entre 1968 y 1980, Perú pasó por una dictadura militar de izquierda que cambió radicalmente el contexto político del país: se aplicó una reforma agraria radical y se dio paso a la universalización del voto en las elecciones de 1980. En los años posteriores, la producción académica del IEP atraería a diferentes investigadores y líneas de investigación que se preguntarían por los retos del Perú post oligárquico. Estas preguntas giraban en torno al origen rural de la violencia política de Sendero Luminoso (Degregori, 1985; Degregori, 1990) y las migraciones del campo a la ciudad de Lima (Degregori, Blondet y Lynch, 2014; Golte y Adams, 1987). Posteriormente, la producción académica del instituto apuntó a privilegiar las miradas políticas e institucionales. En los noventa, el IEP publicaría investigaciones sobre la desinstitucionalización política producida por el fujimorismo (Tanaka, 1998; Cotler y Grompone, 2000), sobre el proceso de descentralización y sobre los incentivos a la participación tras la transición a la democracia (Tanaka y Trivelli, 2002; Remy, 2004). En ese sentido, el IEP llegó a postular al programa ITT con una fuerte identidad construida en torno al prestigio de su fondo editorial y ante la necesidad de continuar con un apoyo a la investigación académica informada y de largo plazo, lo que distanciaba a la organización de las consultoras[51], pero que también la alejaba del mundo de las ONGs peruanas[52].

48 Entre la generación fundadora de la institución, destacaron José María Arguedas, Luis Eduardo Válcarcel, Sebastián Salazar Bondy, José Matos Mar, Augusto Salazar Bondy, Jorge Bravo Bresciani, John Murra, Alberto Escobar y María Rostorowski. Todos ellos son referentes históricos de las ciencias sociales y la literatura en Perú.

49 Sobre la definición del poder oligárquico en Perú, véase Bourricaud *et al.* (1969) y Pease (1980).

50 Sobre la historia intelectual del IEP, desde su creación hasta los inicios de la década del 2000, véase Sánchez (2002).

51 Como se verá más adelante, a pesar de su naturaleza como centro académico, desde los años 2000, empieza a gestarse en Perú una creciente interlocución entre el Estado peruano, la academia y la sociedad civil, lo que llevó a que los asociados del IEP asumieran cargos públicos y que sus investigadores informaran, crecientemente, al ciclo de políticas públicas a través de las consultorías.

52 Aunque formalmente es una organización sin fines de lucro, el IEP nunca se ha planteado, en rigor, como una organización no gubernamental. Si bien ha articulado su misión institucional alrededor de "contribuir al desarrollo económico equitativo, al fortalecimiento de las instituciones democráticas y al reconocimiento de la riqueza de la diversidad cultural" (lo que le acerca,

En segundo lugar, con lo que concierne a su gobierno interno, un hito importante para el instituto fue su transición, hacia fines de los ochenta, en una institución fundamentalmente cooperativa y de responsabilidades cruzadas. Bajo el modelo anterior, el IEP recibía donaciones que eran administradas por la dirección general. Bajo el nuevo modelo, se conformó un Consejo Directivo con responsabilidades separadas en "compartimentos", lo que permitía un sistema de rendición de cuentas cruzadas entre sus miembros. También se dieron cambios a nivel de la financiación interna: fuera de las donaciones, los investigadores debían conseguir los proyectos que les garantizaran su sueldo, bien fuera a través de concursos, alianzas interinstitucionales o a través de servicios profesionales personales. De estos ingresos, un porcentaje financiaría el funcionamiento del IEP, a modo de costos indirectos. Este nuevo modelo −que se ha mantenido, a grandes rasgos, hasta la actualidad− fue secundado por una nueva generación de investigadores principales del instituto que buscan priorizar la transparencia de la institución y la corresponsabilidad en su sostenimiento[53].

En tercer lugar, con respecto a su financiación, el IEP había trabajado, tradicionalmente, con la Fundación Ford, una institución que lo apoyó desde sus orígenes[54], y que apoyó al programa de política durante los años noventa y 2000. Otras fuentes de financiamiento provenían, por ejemplo, del Consorcio de Investigación Económica[55] (del que se beneficiaba el área de economía), además de algunas consultorías. Desde los años 2000, el IEP empezó a plantearse más explícitamente como una institución competitiva. Fue en esta etapa que empezó a postular a distintos concursos, pasando por períodos de elaboración arduos. El contexto institucional había cambiado: por ejemplo, en el marco del Consorcio de Investigación Económica (que agrupaba a varias instituciones que recibían recursos del IDRC), se había pasado de un modelo de distribución de recursos por cuotas entre los miembros a uno de concursos competitivos. La necesidad de contar con proyectos potencialmente ganadores llevó a consolidar equipos que apoyaran esta etapa de formulación y a priorizar la incidencia pública de las investigaciones[56].

Sin embargo, otras áreas del instituto[57] no contaban con recursos similares para financiar sus investigaciones, lo que creó un desbalance entre las mismas. Además, el IEP contaba con pocos recursos para mantener su área administrativa (lo que incluía tanto la administración general como los servicios generales que prestaba la institución a sus investigadores) y su biblioteca; las necesidades de ambas secciones no llegaban a cubrirse con la financiación "por proyectos". De este modo, el IEP llegó a la ITT con sistemas internos tradicionales y con pocos recursos de apoyo a sus investigadores.

Finalmente, en cuarto lugar, y en lo que concierne a su vida institucional interna, hasta entrada la década de los 2000, el trabajo interdisciplinario del IEP estaba poco consolidado, en buena medida por los desbalances de la financiación entre las disciplinas. El trabajo interdisciplinario se centraba, principalmente, alrededor del área política, que solía integrar a los investigadores en proyectos "paraguas"[58] y en mesas de discusión llamadas "mesas verdes"[59]. Al mismo tiempo, las consultorías empezaban a cobrar un mayor protagonismo en la dedicación profesional de los investigadores.

---

en la práctica, a visiones "progresistas"), formalmente el IEP carece de una agenda activista, y no se pronuncia a favor ni en contra de ninguna política, lo que le distancia del mundo de las ONGs. En ese sentido, ha preferido ser denominado como un "centro académico".

53 Entrevista con Marcos Cueto, ex-Director del IEP.

54 La relación del IEP con la Fundación Ford es antigua y empezó casi desde la fundación misma de la institución. Los primeros *endowments* de Ford apoyaron el fortalecimiento institucional, particularmente del fondo editorial, lo que le garantizaba ganancias de largo plazo al instituto. Véase Sherwood (2017).

55 Hoy conocido como Consorcio de Investigaciones Económicas y Sociales (CIES), que recibía financiación del IDRC.

56 Entrevista con Carolina Trivelli, ex-Directora del IEP.

57 Las áreas de trabajo del IEP han cambiado en el tiempo, pero, tradicionalmente, han respondido a un criterio disciplinario. El área de antropología, política, economía, sociología, historia y, más recientemente, educación, son las áreas actuales.

58 Entrevista con Patricia Zárate, Directora de Economía del IEP. Estos proyectos permitían a los investigadores de diferentes ramas integrarse al programa de investigación de políticas.

59 Entrevista con Roxana Barrantes, ex-Directora del IEP. Las "mesas verdes" son espacios de discusión para las investigaciones en curso. A ellas son invitados todos los miembros de la institución.

En resumen, hasta fines de la década del 2000, el IEP fue una institución fundamentalmente académica –con un fondo editorial reconocido por sus publicaciones– que había empezado un proceso de modernización interna en la década de los ochenta. Esta modernización lo llevó a potenciar la transparencia de su administración, a diversificar sus fuentes de ingresos y a volverse más competitiva participando en distintos concursos. No obstante, la búsqueda de ingresos no llegaba a cubrir todas las necesidades de la institución a través de los costos indirectos, lo que llevó también a una mayor dispersión de las agendas de investigación de los afiliados. En ese contexto, el IEP se encontró con la convocatoria de la Iniciativa *Think Tank*.

4. La postulación al programa ITT

La postulación a la ITT se pensó como una oportunidad para obtener el *core funding*[60] que la institución necesitaba. Este financiamiento permitiría potenciar y, eventualmente, crear áreas que no contaran con donaciones o ingresos permanentes brindados por las consultorías, las cuales generaban costos indirectos que no permitían priorizar la creación de otras áreas. Sería la forma de "construir un segundo piso", en palabras de una ex-Directora61. Por ello, la propuesta original del IEP para el programa ITT consistió en tres ejes:

1. Mejorar y fortalecer la calidad de la investigación en el marco del proyecto institucional. Esto era prioritario, ya que el prestigio del IEP estaba principalmente atado a su producción académica y a las publicaciones de su fondo editorial.

2. Modernizar la gestión administrativa y organizacional. Este era un tema pendiente desde la fundación del instituto, que buscaba garantizar la eficiencia en el uso de los recursos de la institución.

3. Desarrollar una estrategia de comunicación que mejore la incidencia de la investigación. Se trataba de uno de los ámbitos inexplorados hasta entonces por el IEP, que introduciría a la incidencia como uno de los objetivos de la institución[62].

5.El IEP y el programa ITT (de 2010 a 2018)

Los entrevistados del IEP resaltan que hubo tres componentes fundamentales reforzados gracias al programa ITT: las investigaciones académicas, las áreas administrativas y de comunicaciones, y las capacidades de incidencia[63].

A. Las investigaciones académicas: el corazón del prestigio del IEP

Como se refirió, gran parte del prestigio del IEP viene de su fondo editorial[64]. Este combina diversas publicaciones de investigadores de la institución con aportes de otros investigadores externos, muchos de los cuales pertenecen a varias

60 Se entiende por *core funding* a un tipo de "financiación flexible, sin fines específicos, que deja la decisión del uso de los fondos a discreción de la organización beneficiada. Este tipo de financiamiento generalmente permite a las organizaciones determinar su agenda de investigación e incidencia, priorizar los desafíos de desarrollo emergentes e invertir en el fortalecimiento organizativo, a través de la capacitación del personal, la tecnología, los sistemas, el *software* administrativo y financiero, las políticas, las prácticas de los procesos y la gestión, las comunicaciones, el monitoreo y la evaluación" (Comunicación del equipo central de INESAD, 07/01/19, *e-mail*).

61 Entrevista con Carolina Trivelli, ex-Directora del IEP.

62 Presentación del ex-Director Marcos Cueto ante los investigadores del IEP (septiembre de 2010).

63 Se entiende la incidencia pública como un componente distinto al de las comunicaciones: mientras que el primero apunta a los *stakeholders*, el segundo apunta al público en general. Como se ve en los objetivos iniciales de la propuesta del IEP, esta tendía a subsumir ambos componentes en uno solo. Para efectos de esta investigación, ambos casos se analizan separadamente.

64 Entrevista con Patricia Zárate, Directora de Economía del IEP. Para la entrevistada, el fondo editorial del IEP garantiza la incidencia a largo plazo del instituto, al posicionar temas y perspectivas que pocos *think tanks* traducen en la forma de libros. Por ejemplo, el IEP ha publicado literatura clave sobre la descentralización y la participación en Perú; literatura a la que investigadores interesados en el tema tienen que recurrir.

universidades de Estados Unidos y de Europa, que buscan al instituto para publicar sus libros en español[65]. De ahí la importancia de fortalecer el apoyo interno a la investigación a través de los llamados "Programas Institucionales".

El IEP se maneja con Programas Institucionales (PI) basados en un eje temático consensuado por el Consejo Directivo de la institución. Los PI existieron desde la fundación de la institución, cuando se comenzó a estudiar la sociedad rural. Los PI permiten contrarrestar los potenciales efectos negativos del carácter "federativo" (cooperativo) de sus investigadores: la dispersión de intereses y líneas de trabajo requiere establecer una línea común que se plasma en los PI[66]. Las investigaciones del PI son permanentemente monitoreadas por la Dirección de Investigaciones y se presentan ante todos los investigadores del instituto en las llamadas "mesas verdes". En estas mesas se presentan las investigaciones en su fase inicial y final, para recibir comentarios constructivos. Posteriormente, tras la revisión arbitral anónima externa, y después de ser publicadas por el fondo editorial, los libros se presentan al público en general.

Los PI, a su vez, permiten mantener la marca del instituto asociada a su naturaleza de un centro académico que cuenta con un fondo editorial propio y prestigioso. Además, los PI dan la oportunidad a los investigadores del IEP de trabajar en líneas de investigación basadas en sus propios intereses, en un contexto donde las consultorías (con objetivos impuestos por el contratante) suelen ocupar la mayor parte de su tiempo.

Con el apoyo financiero del programa ITT, el PI contó con dos ciclos de investigaciones:

1. Entre la consolidación del desarrollo y la profundización de la desigualdad (2009-2013). Este proyecto institucional había iniciado ya cuando el IEP recibió el primer financiamiento de la ITT, e inspiró muchas de las reflexiones planteadas en la propuesta ante el IDRC. El rápido crecimiento de la economía peruana en el período comprendido entre 2006 y 2008 llevó al IEP a preguntarse por su impacto en la profundización de las brechas entre el sector urbano moderno y las zonas rurales atrasadas de Perú (el llamado "neodualismo" de la economía peruana[67]).

2. Estado y sociedad en el Perú de ingreso medio (2014-2018). Este proyecto tuvo tres ciclos de investigaciones. Se preguntó por los desafíos políticos y sociales de Perú como una economía de ingreso medio, tras años en que el énfasis de la investigación académica se había centrado más bien en temas como la pobreza y la exclusión. Esta nueva mirada permitía cuestionarse por los cambios en el mundo urbano y los problemas que presentaba la política subnacional para avanzar hacia gobiernos locales eficaces y eficientes.

Entre 2014[68] y 2018, se publicaron 16 libros basados en investigaciones financiadas por la ITT (ver el Anexo 2). Por primera vez, y como apoyo directo de la ITT, todos los libros pasaron por un sistema de revisión de pares anónimos, a través de la contratación de lectores externos al IEP.

Además de establecer un sistema de *peer review* para todos los documentos resultantes de las investigaciones emprendidas en el marco del Programa Institucional, la ITT permitió mejorar la calidad de la investigación a través de:

- La atracción de nuevos investigadores, recientemente egresados de distintos doctorados en el extranjero (varios de los cuales fueron, posteriormente, incorporados a la Asamblea de Asociados del Instituto).
- El aumento del material bibliográfico disponible en la biblioteca, así como la suscripción a distintas revistas científicas.

65 Algunos de los libros más importantes originalmente publicados en inglés son Charles Walker (2015), Alfonso Quiroz (2018) y Paulo Drinot (2016).
66 Entrevista con Ricardo Cuenca, Director General del IEP.
67 Véase Tanaka y Vera (2008).
68 Se toma en consideración el 2014, año en que las primeras investigaciones financiadas por el programa ITT fueron publicadas.

- El establecimiento de convocatorias extraordinarias a diversos programas de investigación temáticos e interdisciplinarios, así como el financiamiento de proyectos editoriales de varios investigadores[69].
- El apoyo a distintos grupos de investigación (como el Grupo Memoria, que estudiaba temas de violencia política)[70].

Asimismo, con el programa ITT se dio inicio a un sistema de bonificaciones para el incentivo a diversas actividades académicas de los investigadores de la institución. Así se crearon los bonos para las publicaciones arbitradas y no arbitradas[71], los bonos para la asistencia a los congresos nacionales e internacionales[72], y los apoyos a la corrección de estilo y las traducciones de los trabajos de los investigadores. Todas las publicaciones y presentaciones públicas beneficiarias del bono debían resaltar la afiliación del investigador al Instituto de Estudios Peruanos, lo que ayudaba a expandir el nombre de la institución en comunidades epistémicas de Perú y el mundo. Desde 2010 hasta fines de 2018, se entregaron 168 bonos por la publicación en revistas (de las cuales, 103 fueron en revistas arbitradas) y 124 bonos por la asistencia a congresos nacionales e internacionales.

En resumen, el programa ITT permitió al IEP financiar dos programas institucionales que garantizaran altos estándares de calidad, con procedimientos de revisión anónimos de pares externos y con la financiación para su publicación. El trabajo en la calidad pasó por el potenciamiento de los recursos bibliográficos y el financiamiento de las iniciativas de investigación. Finalmente, se inició un sistema de bonos para la publicación en revistas académicas (con preferencias en las publicaciones indexadas) y la concurrencia a congresos internacionales. Todas estas iniciativas fueron novedosas para el IEP en aquellos años. Algunas de esas iniciativas han sido incorporadas permanentemente a las prácticas institucionales pese al cierre de la ITT.

B. Potenciar la caja negra del instituto: la administración interna y el área de comunicaciones

Uno de los grandes avances percibidos por los Directores del IEP, a raíz de la aplicación de la ITT, ha sido el potenciamiento de sus mecanismos internos. Esto se percibe en dos aspectos: el fortalecimiento de su administración interna y el establecimiento de una oficina de comunicaciones.

La administración interna del IEP

Las oficinas administrativas del IEP han contado, tradicionalmente, con poco personal (*i.e.* alrededor de veinte personas entre la administración general y los servicios generales). La gran mayoría de este personal lleva trabajando en la institución por más de quince años[73]. Esta cercanía del personal con la institución llevó a que, en cuanto a la administración interna, el IEP apostara por el establecimiento de mecanismos de entrenamiento, evaluación y promoción, incentivos al personal administrativo, y la dotación de mejores equipos y *softwares* para la ejecución de las funciones. En paralelo, también se tomaron medidas para la mejora de la infraestructura del local principal de la institución.

Así, la alta retención del personal en la institución permitió otorgar capacitaciones al equipo en materia tributaria, en la gerencia de los recursos humanos y en las tecnologías de la comunicación, sin que se temiera una posible "fuga del capital humano". Con respecto al *software*, se avanzó en la creación del nuevo *intranet*, cuya inauguración se llevará

69 Los proyectos editoriales impulsaban la publicación de libros por parte de los investigadores afiliados al instituto, sobre la base de consultorías o investigaciones realizadas que no habían llegado a ser publicadas.

70 Véase Instituto de Estudios Peruanos (2011, 2012 y 2013).

71 Anualmente, se otorgan, aproximadamente, 1.000 $us a los investigadores que publiquen en revistas arbitradas, y 200 $us a quienes publiquen en revistas no arbitradas.

72 Aproximadamente 1.000 $us por año para cada investigador con proyectos activos en el IEP.

73 Según la administradora del IEP, el 90% del personal tiene más de diez años en la institución y el 80% tiene más de quince años. Entrevista con Juana Agapito.

a cabo en 2019, a la vez que se mejoró en las distintas plataformas con que cuentan las oficinas de la institución. Además, como parte del proceso de modernización, el IEP trabajó en un manual de operaciones y digitalizó toda su documentación desde el año 2006, habiendo escaneado otros documentos parciales del año 1993, lo que ha reducido significativamente el tiempo invertido en la búsqueda de documentación antigua para la postulación a concursos y para la realización de procedimientos ante el Estado.

El apoyo de la ITT también fue esencial para mejorar la infraestructura del local principal de la institución, que funciona en una casona inaugurada en el primer tercio del siglo XX. Esto incluyó la concreción de diversas mejoras físicas necesarias y pospuestas por mucho tiempo por la falta de recursos (como el cambio de las redes de electricidad y de agua), así como el establecimiento de internet inalámbrico y el potenciamiento del servicio de internet.

La actual administración del instituto señala que, gracias a la intervención de la ITT, el margen de error de las actividades está alrededor del 5%, porcentaje que cumple con el objetivo trazado en la fase 2 de la iniciativa[74].

El área de comunicaciones

Hasta fines de la década del 2000, el IEP no contaba con una estrategia de comunicaciones. De este modo, sus incipientes redes sociales estaban informalmente manejadas. Por entonces era común que, para atender los requerimientos de difusión de proyectos específicos, los investigadores firmaran contratos de corto plazo con periodistas o comunicadores. Uno de los componentes de la ITT buscaba remediar esta situación mediante la creación de una oficina de comunicaciones.

Es así que, en julio de 2011, se inició la implementación del área de comunicaciones del instituto. Para este propósito, se tomaron, como referencia, las recomendaciones planteadas en la consultoría "Observando la Comunicación en el Instituto de Estudios Peruanos", del consultor Santiago Pedraglio. Dichas recomendaciones consideraban importante desarrollar la comunicación externa de la institución. Así, desde 2011, se crearon las cuentas oficiales de la institución en *Facebook*, *Twitter* y *YouTube*; el 27 de octubre de 2012 se lanzó una nueva versión de la página *web*. En paralelo, se potenció la difusión de los eventos del instituto –tanto de las "mesas verdes" como de las presentaciones de los libros–. Gracias al nuevo material audiovisual adquirido (e.g. computadoras, una cámara profesional de fotos, una grabadora de video, grabadoras de audio), estas actividades empezaron a ser grabadas, editadas y posteriormente puestas a disposición del público en la página *web* del IEP y el canal de *YouTube*. Para el año 2013, las mejoras del área se tradujeron en un aumento del 44% de las visitas a la página, con respecto al año anterior.

Un hito importante para la oficina de comunicaciones se dio entre 2013 y 2014, cuando el IEP celebró sus cincuenta años de vida institucional. Para ello, la Oficina de Comunicaciones fue clave en la coordinación del seminario central "El Instituto de Estudios Peruanos y las ciencias sociales en el Perú: una reflexión crítica", que contó con más 160 asistentes, 2.906 visualizaciones de los videos del seminario en el canal de *YouTube*, y 2.638 vistas a las tres notas publicadas en la página *web* sobre el seminario. A propósito de este hito en la historia de la institución, el IEP renovó, por primera vez, su imagen gráfica y su logotipo.

En septiembre de 2016, se dio el lanzamiento de la nueva *web* institucional, y de la tienda virtual del Fondo Editorial, el cual ahora permite el pago en línea a través de la plataforma *PayU*. Para 2017, se superó la barrera de 100.000 seguidores en *Facebook*; en 2018, se alcanzaron las 328.486 visualizaciones en *YouTube*, el más alto número de reproducciones alcanzado desde la creación del canal. Así, el IEP se convirtió en el *think tank* peruano más seguido en *Facebook* y uno de los más seguidos en *Twitter*.

74 Entrevista con Juana Agapito, administradora del IEP.

Tabla 1. Datos históricos de medios de comunicación del IEP (hasta diciembre de 2018)	
Medio	**Dato relevante**
Facebook	109.127 seguidores 218.000 reproducciones de videos
Twitter	33.519 seguidores
YouTube	1.100.000 reproducciones
Página *web*	1.284.699 visitas[75]

Fuente: Oficina de Comunicaciones del IEP.

La Oficina de Comunicaciones del IEP también hizo un seguimiento continuo a la aparición de los afiliados en los medios. Tanto en la prensa (por ejemplo, a través de las columnas de opinión), como en la televisión (con entrevistas en programas políticos y noticiosos) y los programas por internet[76]. Las redes sociales del instituto se encargan de presentar y difundir estos contenidos, siguiendo los estándares de cada red social, para garantizar un número importante de visitas.

En resumen, con la implementación de la oficina de comunicaciones y gracias al programa ITT, se llevaron a cabo mejoras sustantivas que llevaron a la institución a generar una mayor y mejor difusión del trabajo de los investigadores, a la vez que se aumentó significativamente el número de visitas a la página *web* y se crearon "comunidades de seguidores" en las principales redes sociales.

Pese a estos avances, aún hay retos estructurales que se deben superar. Cada vez hay más información, aunque no sea necesariamente mejor información. Las redes sociales privadas (como los grupos de *WhatsApp*) son preferidas como las fuentes informativas por los usuarios. Asimismo, en el mundo de las redes sociales, hay poco espacio para el "conocimiento profundo", que el IEP lleva cultivando por cinco décadas. Se hace necesario que los investigadores de la institución mantengan una rigurosidad académica; que incursionen en formatos de difusión de información que sean "concisos, dinámicos y atractivos"[77].

C. Pensar en las políticas públicas para generar incidencia

La autopercepción del IEP como una institución académica (a medio camino entre la universidad y el mundo de las ONGs) llevó a que, en sus primeros años de existencia, no planteara incidir en las políticas públicas como una prioridad. Se trataba de un contexto político radicalmente diferente al de hoy: tras la dictadura militar de los setenta, los ochenta fueron los años de gobierno de dos partidos tradicionales (Acción Popular y APRA) que contaron con sus propios interlocutores entre la sociedad civil. Los noventa fueron los años del gobierno autoritario de Alberto Fujimori, quien fue reticente a colaborar con la academia. En ese contexto, hasta los noventa, para los investigadores del IEP la incidencia podía ser fundamentalmente académica, a través de discusiones que despertaran la publicación de investigaciones en la comunidad de las ciencias sociales peruanas. En general, en Perú, la distancia entre los gobiernos y la sociedad civil era muy profunda, por lo que no era usual que ambas instancias dialogaran en espacios institucionalizados de deliberación de agendas y de apoyo a la implementación de alguna política[78].

75 Se cuenta desde la creación de la nueva página web en 2016.
76 Algunos de los medios internacionales han incluido a *Huffington Post* (Estados Unidos), BBC Mundo, El País (España) y Caracol (Colombia).
77 Informe final "Diagnóstico y Propuestas de Acción para el Área de Comunicaciones del IEP". Informe Final (Consultoría realizada por David Rivera).
78 Al respecto de ello, véase Tanaka (2011).

Esta situación comenzó a cambiar con la transición política del año 2000, cuando el Gobierno de Alejandro Toledo mostró una gran apertura a la inclusión con sectores que se habían opuesto al autoritarismo de Alberto Fujimori en los noventa. Fue así como los investigadores del IEP asumieron cargos políticos por primera vez en su historia: la ex-Directora Cecilia Blondet fue designada Ministra de la Mujer en 2001; y entre los miembros de la Comisión de la Verdad y Reconciliación -institución encargada de investigar el período de violencia política desatado por Sendero Luminoso- destacaron varios investigadores y asistentes del IEP, particularmente el ex-Director Carlos Iván Degregori. Del otro lado, la incidencia en las políticas creció gracias a la participación exitosa del IEP en concursos de consultoría realizados por el Estado peruano. Así, el IEP realizó consultorías para los Ministerios de Educación, de Economía y Finanzas, de Desarrollo e Inclusión Social, de Salud, y para organismos constitucionalmente autónomos.

Los años del programa ITT coincidieron con una aún mayor apertura política a la academia y los *think tanks* por parte del gobierno de Ollanta Humala (2011-2016). La ex-Directora del IEP, Carolina Trivelli, fue designada Ministra del nuevo Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, y estuvo encargada de trabajar en la arquitectura institucional de esta institución. En su trabajo, fue muy importante la experiencia adquirida en los años anteriores, cuando el IEP abrió una línea de trabajo en torno a la pobreza rural y el género, dos temas centrales para el nuevo Ministerio[79]. Del otro lado, para las discusiones sobre la reforma educativa y la aprobación de la nueva autoridad de educación universitaria, los investigadores del IEP en educación cobraron protagonismo y fueron regularmente convocados por diversas autoridades y medios de prensa[80].

Entre los objetivos del programa ITT vinculados a la promoción de la incidencia durante la primera fase (transcurrida entre 2010 y 2014), se propuso "establecer una nueva serie de documentos de trabajo y documentos de política que amplíen la influencia del IEP en los círculos políticos; fortalecer los vínculos entre la política y la investigación, a través de actividades como la organización de debates entre los investigadores y los funcionarios públicos; y aumentar la influencia en los gobiernos locales, las comunidades y las políticas"[81]. Durante la segunda fase (transcurrida entre 2015 y 2018), se confirmó este objetivo a través del fortalecimiento de las "redes académicas y de vínculos con formuladores e implementadores de políticas públicas, a través de la organización de seminarios, talleres, congresos, cursos y "mesas verdes" en Lima y en las provincias"[82].

En primer lugar, con respecto a la publicación de documentos de trabajo que vincularan la producción académica del IEP con la incidencia en las políticas públicas, desde el 2014 empezó la publicación de la serie virtual llamada "Reflexiones para la Gestión". Se trató de documentos de trabajo que buscaban ofrecer testimonios "en los cuales los profesionales y los científicos sociales que hubieran tenido la responsabilidad de implementar políticas públicas discutieran no solamente sus éxitos sino, principalmente, las dificultades enfrentadas, el modo en que se organizaron y las decisiones que tomaron para superar esas dificultades"[83]. Se llegaron a publicar cuatro documentos de trabajo que alimentaron el diálogo entre la academia y el Estado, a través de una serie editorial nueva para el IEP.

79 Sobre esta experiencia, véase Trivelli y Vargas (2015). La importancia del IEP para la creación el nuevo Ministerio fue resaltada por los evaluadores de la ITT en 2013. Véase Young, Hauck y Engel (2013, pág. 22).

80 Es importante notar que la mayoría de los investigadores del instituto tiene su principal centro de trabajo en este. Esto es relevante, pues gran parte del prestigio de los investigadores está directamente asociado al IEP, pese a que la convocatoria hacia ellos pueda darse en ocasiones a título personal. Esto, sin embargo, es un reto para la institución en los próximos años, en tanto que las universidades y sus centros de investigación empiezan a competir por profesionales, ofreciéndoles –además de una vacante estable de profesores– una cantidad de recursos para investigar mayor de la que puede ofrecer el instituto.

81 Instituto de Estudios Peruanos (2011).

82 Instituto de Estudios Peruanos (2015).

83 Además del texto de Trivelli y Vargas, se publicaron el de Trivelli y Clausen (2015), el de Glave (2016) y el de Romero *et al.* (2016).

En segundo lugar, el IEP ha propiciado –durante todo el período en que fue beneficiario de la ITT– el acercamiento con los funcionarios públicos a través de la constitución de mesas de discusión, lo que incluyó encuentros con altos representantes del Ministerio de Educación en 2011, con el Ministerio de Cultura en 2012[84] y con el Ministerio de la Producción en 2015[85]. Asimismo, varios investigadores del IEP han participado en mesas de trabajo organizadas por las instituciones del Estado. Esta participación ha sido monitoreada permanentemente por el Consejo Directivo de la Institución[86].

Finalmente, el IEP ha apostado por la creación de instancias de diálogo a nivel regional y provincial, fuera de Lima. Un ejemplo se encuentra en la realización de las llamadas "mesas verdes regionales", durante la primera fase de la ITT, con las cuales los investigadores del instituto participaron en diálogos con los actores locales de las regiones de Perú.

Estas dos últimas experiencias (los encuentros con las autoridades y los funcionarios, y los encuentros regionales) servirían de base para alimentar la realización de una iniciativa de encuentros de mediano plazo, que inició a propósito de las elecciones generales de 2016: Diálogos de Política Pública.

Diálogos de Política Pública: una plataforma de incidencia para el diseño de mejores políticas públicas

El instituto ha contado, tradicionalmente, con un alto grado de prestigio para la interlocución con los académicos y diversos funcionarios87. Es así como en 2016 se decidió realizar la iniciativa "Pensando el Perú 2016", que buscó contribuir a la mejora de la calidad y la amplitud del debate electoral en el país, de cara a las elecciones presidenciales y congresales del 2016. Ya desde las elecciones de 2011, el IEP había propiciado mecanismos de encuentro y de debate para las políticas, dirigidos hacia la nueva gestión. De esta experiencia nació "Diálogos de Política Pública"88, con el fin de servir encuentros entre funcionarios, académicos y otros *stakeholders* que pudieran alimentar las propuestas de los candidatos durante la campaña electoral y el diseño de las políticas durante los primeros meses de la nueva gestión. Diálogos fue una iniciativa encabezada por el IEP que contó con el apoyo de varias instituciones asociadas89. Por su duración (entre 2016 y 2018), se llegó a consolidar como la iniciativa de encuentros con *policymakers* y autoridades de mayor aliento que más apoyo ha tenido la institución.

Se realizó un total de 29 desayunos de trabajo con más de 250 participantes de todas las orientaciones políticas90. Se abordaron 11 temas considerados de interés nacional: salud, educación, descentralización, prevención y gestión de conflictos, justicia, medioambiente, inclusión financiera, pesca, diversificación productiva, movilidad urbana sostenible y modernización del seguro social. Además, se realizaron reuniones con los socios del proyecto y los medios de comunicación91. La lista de participantes es extensa, e incluyó a algunas de las personalidades más influyentes en la tecnocracia peruana.

84 Instituto de Estudios Peruanos (2012).
85 Entrevista con Ricardo Cuenca, Director del Instituto de Estudios Peruanos. Este encuentro, en particular, fue realizado a solicitud del Ministro de la Producción, y buscó que los investigadores del IEP comentaran el proyecto de "plan de diversificación industrial", que por entonces impulsaba el Ministerio.
86 Instituto de Estudios Peruanos (2013). La lista es extensa, pero incluye al Ministerio de Educación, al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y al Ministerio de Vivienda, entre otros.
87 Al respecto, véanse las valoraciones que hacen las personalidades del mundo político y académico del IEP en los informes del consultor Santiago Pedraglio sobre el área de comunicaciones del instituto.
88 Consúltese la *web*: http://dialogosperu.pe/wp/
89 Entre ellas, el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), la Embajada de España en Perú, IDEA Perú, USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional), OIT (Organización Internacional del Trabajo), OMS (Organización Mundial de la Salud) y PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), entre otros.
90 Puede consultarse la lista completa de participantes (que incluye a Ministros, ex-Ministros y altos funcionarios) para cada tema en la *web*: http://dialogosperu.pe/wp/category/descargas/, en la sección final de cada "nota de política pública" o "cartilla".
91 Informe de la Dirección General del IEP.

Las discusiones y los posteriores acuerdos realizados en estas mesas se plasmaron en "notas de políticas públicas", "cartillas resumen" e infografías para cada tema, con recomendaciones específicas de líneas de trabajo para el nuevo gobierno. Este material era puesto en línea y posteriormente diseminado por el área de comunicaciones del instituto. Para que la diseminación de la iniciativa fuera mayor, fue muy importante el diseño del componente comunicacional. De ese modo, cuatro de los veintinueve desayunos de trabajo fueron llevados a cabo con los comunicadores de los socios de la iniciativa, con dueños y Directores de los medios de comunicación, y con editores y periodistas. Asimismo, se hicieron encuentros con periodistas en Lima, Arequipa y varias regiones de la Amazonía peruana (i.e. Amazonas, Loreto, Madre de Dios, San Martín y Ucayali). Estas reuniones buscaban dialogar con los periodistas de los medios de comunicación para invitarlos a abordar temas sustanciales durante la campaña electoral, más allá de conducir a una confrontación mediática entre partidos y candidatos. Asimismo, se puso a disposición de los medios de comunicación local el material impreso desarrollado por la Iniciativa Diálogos de Política Pública, como un aporte para su trabajo comunicacional en el contexto de las elecciones generales de 2016.

Finalmente, en la ciudad de Arequipa se llevó adelante el taller "Foro elecciones 2016. La agenda de políticas públicas para el próximo Gobierno", también como forma de promover el debate sobre las políticas públicas en la campaña electoral de 2016. Se continuó con esta línea de trabajo en 2018 con la realización de diversos eventos vinculados a las elecciones regionales y municipales de ese año en Arequipa, Ayacucho y Piura.

En resumen, la experiencia de Diálogos de Política Pública consolidó las capacidades de incidencia de la institución, específicamente en su habilidad para convocar un gran número de actores (muchos de ellos con intereses disímiles), y para producir recomendaciones de políticas consensuados. Si bien, en el pasado, el IEP había organizado encuentros de este tipo, aquellos habían sido puntuales y no habían contado con el apoyo de la oficina de comunicaciones de la institución. El sustento financiero de la ITT permitió que el IEP destinara sus recursos a institucionalizar y mejorar una buena práctica en la incidencia pública.

6. Conclusiones y lecciones aprendidas

En sus orígenes, el IEP se entendía a sí mismo como un centro académico y (de forma organizativa) como una federación de investigadores independientes. En los últimos años, ha asumido a su vez una identidad de *think tank*, particularmente alrededor de las políticas públicas que estuvieron en el corazón de la vida profesional de sus investigadores (incluyendo la pobreza rural, la educación y las tecnologías de la información, por mencionar algunas). Es un consenso entre los directivos el no buscar tener un solo objetivo institucional, ni un único "nicho" de mercado. En ese sentido, se promueve tanto la investigación académica tradicional como el trabajo a nivel de consultorías y la incidencia en las políticas públicas. Esta combinación de estrategias distingue al IEP de otras organizaciones en Perú, lo que, gracias a la ITT, ha podido integrar armónicamente su vida institucional.

Así, el *core funding* de la ITT permitió avanzar en la creación y la potenciación de las áreas del instituto. Aquí destacan el área de comunicaciones e investigaciones, y la mejora en la incidencia pública y las capacidades administrativas. Entre los entrevistados, es un consenso señalar que la situación de la institución, sin la ITT, hubiera sido más precaria, dado el tradicional financiamiento "cooperativo" con el que contaba la institución. En ese sentido, y pensando en el escenario posterior al ITT, una lección aprendida ha sido el replanteamiento del actual sistema de financiación (por costos indirectos), y la apuesta hacia garantizar el involucramiento efectivo de los investigadores en la vida institucional del IEP. Así, el instituto está iniciando un sistema de autoevaluación interno, que permitirá identificar las contribuciones de los investigadores hacia el IEP. Estas contribuciones no tendrán que ser exclusivamente económicas; se

buscará también que cada investigador aporte con capitales de distinto tipo, por ejemplo, a través de su presencia en los medios de comunicación a nombre de la institución, a través de las ventas de los libros, o a través de su participación en las mesas de trabajo entre el Estado y la sociedad civil.

La producción académica del IEP, en los programas institucionales vigentes y bajo el programa ITT, ha llevado a la publicación de 16 libros en el período comprendido entre 2014 y 2018, lo que ha permitido mantener la marca del instituto en el mercado académico peruano. Estas investigaciones han sido potenciadas por los mecanismos de control de la calidad y los nuevos insumos para la investigación que la ITT proveyó durante 8 años. Los programas institucionales, a su vez, han permitido la cohesión de los investigadores en torno a temáticas transversales (como la desigualdad y las clases medias); algo particularmente valioso, dada la naturaleza "cooperativa" del instituto. Como lección aprendida, el IEP se ha reafirmado en la importancia de los PI y está próximo a publicar uno nuevo durante el año 2019.

La Oficina de Comunicaciones ha podido mejorar sustancialmente las capacidades del instituto para la comunicación externa. Actualmente, el IEP cuenta con una serie de herramientas que le han permitido continuar el posicionamiento de su marca en plena ebullición de la importancia de las redes sociales. Como lección aprendida, los retos de la institución pasan por poder crear productos que −sin perder rigurosidad− puedan traducir sus resultados a un público que demande una información sucinta de gran impacto.

El caso de "Diálogos de Políticas Públicas" demostró el amplio nivel de convocatoria que tiene el Instituto de Estudios Peruanos entre las autoridades, los *policymakers* y los *stakeholders*. Como lección aprendida, para los actuales Directores del IEP, esta senda debe continuarse. Para ello, se sugiere establecer alianzas con nuevos actores. Por ejemplo, existe una gran potencialidad de trabajo con los centros de investigación y las universidades en las regiones de Perú fuera de Lima, los cuales también empiezan a tener procesos de modernización a raíz de los nuevos estándares que les impone la nueva ley universitaria.

Los próximos años sitúan al instituto en el reto de seguir potenciando sus capacidades de producción académica, comunicación e incidencia, en un contexto donde las universidades limeñas −con mucho mayor presupuesto que el IEP− empiezan también a fortalecer sus equipos de investigación, *networking* y comunicaciones. Las universidades, a su vez, ofrecen a sus investigadores y profesores estabilidad laboral y mayores sueldos (aunque, ciertamente, sus agendas personales de investigación pueden verse más acotadas). Por ello, según los Directores del IEP, la estrategia del instituto en los próximos años tiene que pasar por un diálogo permanente con un contexto cambiante, que permita virar oportunamente la marca del instituto hacia actividades de alto impacto comunicacional y de incidencia pública, procesos en que sus competidores universitarios suelen ser menos proactivos. En este sentido, la reciente decisión de crear el área de opinión pública del IEP responde precisamente a esta estrategia de producir datos altamente demandados por medios de comunicación y *policymakers*.

Bibliografía

Bourricaud, F., Piel, J., Favre, H., y Bravo Bresani, J. (1969). *La oligarquía en el Perú : 3 ensayos y una polémica.* Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos. Recuperado de http://repositorio.iep.org.pe/handle/IEP/662

Cotler, J. (1978). *Clases, Estado y Nación en el Perú* (1ª edición). Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.

Cotler, J., y Grompone, R. (Eds.). (2000). *El fujimorismo: ascenso y caída de un régimen autoritario*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.

Degregori, C. I. (1985). *Sendero Luminoso: los hondos y mortales desencuentros*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.

…….. (1990). *El surgimiento de Sendero Luminoso: Ayacucho 1969-1979*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.

…….. (2014). *Conquistadores de un nuevo mundo: de invasores a ciudadanos en San Martín de Porres* (2ª edición). Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.

Drinot, P. (2016). *La seducción de la clase obrera: trabajadores, raza y la formación del estado peruano*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.

Glave, R. M. (2016). *Aciertos y limitaciones de una experiencia de gestión : tres intentos de reforma en la Municipalidad Metropolitana de Lima*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos. Recuperado de http://repositorio.iep.org.pe/handle/IEP/980

Golte, J., y Adams, N. (1987). *Los caballos de Troya de los invasores: estrategias campesinas en la conquista de la Gran Lima*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.

Instituto de Estudios Peruanos (2011). *Primer Informe Anual 2010-2011 y Presupuesto 2011-2012.*

…… (2012). *Segundo Informe Anual 2011-2012 y Presupuesto 2012-2013*.

……(2013). *Tercer Informe Anual 2012-2013 y Presupuesto 2013-2014.*

……(2015). *Plan de Trabajo 2015 – 2016 (Año 2). Segunda fase de la Iniciativa Think Tank* [documento institucional].

Matos Mar, J. (1984). *Desborde popular y crisis del estado : el nuevo rostro del Perú en la década de 1980*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos. Recuperado de http://repositorio.iep.org.pe/handle/IEP/666

Pease García, H. (1980). *El ocaso del poder oligárquico: lucha política en la escena oficial, 1968-1975*. Lima, Perú: Desco.

Pedraglio, S. (s.f.). *Evaluando la comunicación externa del Instituto de Estudios Peruanos*. Serie de consultorías 2011-2015.

Quiroz, A. W. (2018). *Historia de la corrupción en el Perú*. (Traductor J.E. Flores). Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.

Remy, M. I. (2004). *Los múltiples campos de la participación ciudadana en el Perú: un reconocimiento del terreno y algunas reflexiones*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.

Rivera,D. (s.f.). *Diagnóstico y propuestas de acción para el área de comunicaciones*.

Romero, L.G., Riva, C.M., y Benites, O.S. (2016). *Crónica de una reforma desconocida : experiencia de implementación del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos. Recuperado de http://repositorio.iep.org.pe/handle/IEP/819

Rostworowski de Diez Canseco, T.M. (2017). *Historia del Tahuantinsuyo*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.

Sanchez, J. M. (2002). *El Instituto de Estudios Peruanos : de la ambición teórica de los años sesenta al estupor fáctico ante el fujimorismo*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos. Recuperado de http://repositorio.iep.org.pe/handle/IEP/813

Sherwood, N. (2017). *Think tanks* in Latin America. En: R. Weaver (Ed.), *Think Tanks and Civil Societies: Catalysts for Ideas and Action*. Londres, Inglaterra: Routledge.

Tanaka, M. (1998). *Los espejismos de la democracia: el colapso del sistema de partidos en el Perú, 1980-1995, en perspectiva comparada* (1ª edición). Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.

…… (2011). La desigualdad en las ciencias sociales peruanas: itinerario y temas de la agenda actual. En: J. Cotler y R. Cuenca (Eds.), *Las desigualdades en el Perú: balances críticos*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.

Tanaka, M., y Trivelli, C. (2002). *Las trampas de la focalización y la participación : pobreza y políticas sociales en el Perú durante la década de Fujimori*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos. Recuperado de http://repositorio.iep.org.pe/handle/IEP/814

Tanaka, M., y Vera, S. (2008). El “neodualismo” de la política peruana. *Revista de ciencia política (Santiago)*, 28(1), 347–365.

Trivelli, C., y Vargas, S. (2014). *Entre el discurso y la acción. Desafíos, discusiones y dilemas en el marco de la creación del Ministerio de Inclusión Social*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos. Recuperado de http://repositorio.iep.org.pe/handle/IEP/773

Walker, C. (2015). *La rebelión de Tupac Amaru*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.

Young, J., Hauck, V. y Engel, P. (s. f.). *Final Report: External Evaluation of the Think Tank Initiative*. Recuperado de https://ecdpm.org/publications/report-evaluation-think-tank-initiative/

Anexos

Anexo 1. Lista de entrevistados

Mediante entrevistas semiestructuradas alrededor de cuatro ejes (el IEP antes de la ITT, la postulación a la iniciativa, las mejoras atestiguadas durante la implementación y los retos a futuro para la institución) y siguiendo la guía de preguntas sugeridas por INESAD, se dialogó con ocho personas conocedoras del proceso e impacto de la ITT en la institución. Todas ellas aceptaron ser citadas en este documento.

- Ricardo Cuenca, Director General del IEP (2015 hasta la fecha).
- Carolina Trivelli, ex-Directora General (2001-2004).
- Marcos Cueto, ex-Director General (2009-2010).
- Natalia González, ex-Directora de Actividades (2013-2014).
- Patricia Zárate, Directora de Economía (2015 hasta la fecha).
- Roxana Barrantes, ex-Directora General (2011-2014).
- Kathia Albujar, Oficial de Comunicaciones (2016 hasta la fecha).
- Juana Agapito, Administradora General.

Anexo 2. Investigaciones publicadas por el IEP (2014-2018)

Tabla 2. Cambios en Investigación para el Desarrollo

	Título	Autor(es)	N° de páginas
	2014		
1	Etnicidades en construcción: Identidad y acción social en contextos de desigualdad	Ricardo Cuenca (ed.)	216
2	Salud, vulnerabilidades, desigualdad	Roxana Barrantes y Peter Busse (eds.)	142
3	Becas, bases y votos. Clientelismo y construcción partidaria subnacional en el Perú: el caso de Alianza para el Progreso	Rodrigo Barrenechea	100
	2015		
4	Poéticas del duelo: ensayos sobre arte, memoria y violencia política en el Perú	Víctor Vich	312
5	No hay mañana sin ayer: batallas por la memoria y consolidación democrática en el Perú	Carlos Degregori, Tamia Portugal, Gabriel Salazar y Renzo Aroni	316
6	La educación universitaria en el Perú: democracia, expansión y desigualdades	Ricardo Cuenca (ed.)	160
7	Políticas en justicia transicional: miradas comparativas sobre el legado de la CVR	Ludwig Huber y Ponciano del Pino (comps).	264
	2016		
8	Sólo zapatillas de marca. Jóvenes limeños y los límites de la inclusión desde el mercado	Francesca Uccelli y Mariel García	414
9	Los nuevos incas: la economía política del desarrollo rural andino en Quispicanchi (2000-2010)	Raúl Hernández	436

2017			
10	Deconstruyendo el rombo. Consideraciones sobre la nueva clase media en el Perú	Ludwig Huber y Leonor Lamas	152
11	Burócratas y tecnócratas: la infructuosa búsqueda de la eficiencia empresarial en el Estado peruano del siglo XXI	Alvaro Gálvez y Álvaro Grompone	234
12	Acá no hay ventanillas: la burocracia de la calle en los programas sociales	Diego Cerna, Luis García y Félix Puémape	226
13	Atravesar el silencio: memorias sobre el conflicto armado interno y su tratamiento en la escuela	Francesca Uccelli, José Carlos Agüero, María Angélica Pease y Tamia Portugal	394
2018			
14	Desigualdad y pobreza en un contexto de crecimiento económico	Ursula Aldana, Jhonatan Clausen y Angelo Cozzubo	308
15	Señores del pasado: arqueólogos, museos y huaqueros en el Perú	Raúl H. Asensio	580
16	¿El mito sigue vivo? Privatización y diferenciación social en la educación peruana	Andrea Román y Alejandra Ramírez	100

CAPÍTULO SIETE

Promoviendo la investigación de calidad en Bolivia: la Iniciativa *Think Tank* en INESAD

Francisco Javier Aliaga Lordemann

Investigador asociado, INESAD (Instituto de Estudios Avanzados en Desarrollo)

Fundación INESAD (Instituto de Estudios Avanzados en Desarrollo)

Dirección: Av. Altamirano # 6775, Irpavi

Teléfono: (591 2) 2146069

Correo electrónico: inesad@inesad.edu.bo

Página *web*: www.inesad.edu.bo

La Paz - Bolivia

1 Resumen de caso

La Iniciativa *Think Tank* (ITT) es un programa lanzado en 2008 por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC, por sus siglas en inglés) de Canadá, con el propósito de fortalecer a varias instituciones de investigación en países en desarrollo, mediante la implementación de un *core funding*. Este programa fue diseñado para mejorar la calidad de la investigación, fortalecer el desempeño organizacional y aumentar la incidencia en las políticas públicas de las instituciones beneficiarias. En este marco, el presente documento desarrolla la experiencia de la ITT en la Fundación INESAD (Instituto de Estudios Avanzados en Desarrollo), durante el período comprendido entre 2010 y 2018, mediante la metodología del estudio de caso.

Desde la perspectiva de los beneficiarios, el programa ITT aceleró el proceso de formalización y fortalecimiento de INESAD, lo que le permitió ser considerada, de forma ininterrumpida desde el año 2012 hasta la fecha, como el *think tank* más importante de Bolivia, según el *ranking* de la Universidad de Pensilvania. Durante este período, se desarrollaron más de 90 investigaciones de alta calidad, basadas en evidencia. En relación a la incidencia en las políticas públicas, la labor de INESAD fue destacada, pues logró importantes incidencias mixtas tanto en sus productos de investigación y actividades de difusión a nivel nacional e internacional como en la discusión de los contenidos técnicos en las políticas públicas de Bolivia. A pesar de que la ejecución de la ITT en INESAD puede considerase como un caso exitoso, no estuvo exenta de diversos problemas de implementación y de cambios organizacionales, llegando a cristalizarse durante el período comprendido entre 2016 y 2018. Se destaca que, si bien INESAD se fortaleció en cuanto a su calidad y su incidencia en las políticas públicas, hubo limitaciones para convertirse plenamente en una institución financieramente sostenible.

2. Historia de INESAD

Como punto de partida del presente caso de estudio, en esta sección se presentará la cronología de los principales hechos históricos de INESAD ocurridos entre 2006 y 2018, así como el contexto socio-económico en el cual se desarrolló el programa ITT.

Hitos de INESAD

2006: Se crea el Instituto de Estudios Avanzados en Desarrollo (INESAD) de manera virtual, con el propósito de buscar soluciones innovadoras e imparciales —basadas en la teoría y el análisis empírico— para resolver los problemas del desarrollo en Bolivia y Latinoamérica.

2007: Se realizan las primeras publicaciones en las áreas de macroeconomía y economía ambiental.

2008: Se constituye la Sociedad Civil denominada Instituto de Estudios Avanzados en Desarrollo, INESAD, orientada a desarrollar estudios e investigaciones económicas y sociales.

2009: Se organiza la primera Conferencia Boliviana en Desarrollo Económico, CBDE 2009, junto a la Sociedad de Economistas de Bolivia y la Universidad Privada de Bolivia (UPB).

2010: Se elige a INESAD entre los doce institutos latinoamericanos de investigación ganadores del programa ITT.

El 14 de septiembre de 2010 se firma el Acuerdo de Subvención 106141-010 entre el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) e INESAD con los siguientes objetivos: 1) aumentar la calidad de la investigación, mediante la construcción de un equipo de investigación sólido y multidisciplinario, 2) fortalecer el desempeño organizacional para alcanzar la sostenibilidad institucional y financiera de largo plazo, y 3) mejorar la capacidad de incidencia en las políticas públicas, mediante la creación de relaciones efectivas con las instancias públicas y la formación de una nítida imagen institucional.

2011: Se cierra la Sociedad Civil INESAD, se obtiene la personería jurídica para la Fundación INESAD y se da paso a las actividades con la ITT.

2012: INESAD comienza a buscar actividades orientadas a contribuir o elevar la calidad de las políticas públicas y los recursos humanos, mediante la producción de investigaciones y la organización de conferencias y seminarios. Ese mismo año, INESAD es incluido en el *Global Go To Think Tank Report* de la Universidad de Pensilvania, que evalúa a 6.500 *think tanks* en el mundo.

2013: INESAD se ubica entre los *think tanks* más influyentes en América Central y América del Sur. Se convierte en el más importante de Bolivia y el primero en estar entre los mejores, a nivel mundial, en temas ambientales.

2014: Entre el 30 de abril y el 8 de mayo, INESAD organiza, en la ciudad de Santa Cruz, la XII edición de la Conferencia Anual y Reunión General de PEP (*Partnership for Economic Policy*), que convocó a más de 200 participantes provenientes de todo el mundo, bajo el tema: "Crecimiento inclusivo y empleo en países en desarrollo".

2015: Entre el 15 y el 17 de octubre, INESAD, conjuntamente con la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra, la Sociedad de Economistas de Bolivia y la Academia Boliviana de Ciencias Económicas, organizan la XX reunión de la Asociación de Economía de América Latina y el Caribe (LACEA, por sus siglas en inglés) en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra. Dicho evento reunió a 785 participantes de universidades, centros de investigación, bancos centrales, organismos multilaterales y otros agentes de todo el mundo. También contó con la presencia de dos premios Nobel: Lars Peter Hansen (Universidad de Chicago) y Peter Diamond (Instituto Tecnológico de Massachusetts, MIT).

2016: El 16 de julio, INESAD cumple diez años. En conmemoración a ello, aproximadamente 30 investigadores, de la fundación y de Bolivia, elaboran el libro "El ABC del desarrollo en Bolivia". El documento consta de 30 capítulos que, sistemáticamente, analizan el desarrollo del país durante los últimos 25 años, desde diferentes dimensiones ordenadas alfabéticamente en capítulos (*e.g.*, Agua, Basura, Crimen, Exportaciones, Zonas metropolitanas).

2017 y 2018: INESAD actualiza y desarrolla algunos productos de gestión que le faltaban con el propósito de contar con un marco completo de Políticas Estratégicas y un Sistema de Seguimiento y Evaluación. Con el apoyo del *Oportunity Fund* del IDRC, se desarrollan los siguientes productos: Política de Ética y Calidad de los Productos de las Investigaciones, Política de Estructura Organizacional y de Funciones, Sistema de Gestión y Rendición de Cuentas y Política de Sostenibilidad y Movilización de Recursos.

Estos antecedentes permitieron definir el año 2010 como un parteaguas en la historia de INESAD, debido a que, antes del comienzo de la ITT, INESAD era una institución de la sociedad civil; fue necesario que migrara hacia una fundación para poder administrar sus recursos de manera adecuada. En cuanto a las actividades, antes de la ITT, la institución estaba conformada por profesionales que compartían los costos y se trabajaba en los ambientes de la consultora Grupo Integral S.R.L., realizando siempre investigaciones y consultorías de calidad, pero bajo agendas individuales y con diversos fines. Como resultado del apoyo del programa ITT, los investigadores concertaron una agenda de

investigación y coordinaron los esfuerzos de todo el equipo hacia la generación de investigaciones de alta calidad, basadas en evidencia, destinadas a crear capacidades de incidencia en las políticas públicas y buscadoras de un modelo de sostenibilidad institucional a largo plazo.

Para entender la manera en que aportó la ITT a INESAD es necesario explicar el contexto socio-económico (que fue el marco de la intervención) y cómo este fue cambiando en el tiempo. El caso de estudio se filtra a través de la perspectiva de tres unidades de análisis no excluyentes: a) el resultado del instrumento, o *core funding,* b) la percepción de los beneficiarios con respecto a las transformaciones de INESAD, y c) los resultados, en términos de productos, actividades e incidencias en las políticas públicas. El caso es presentado por medio de una cadena de preguntas de reflexión, bajo la metodología cualitativa de estudios de caso, que se presentan a detalle en el Anexo 1.

3. Contexto socio-económico

La Nota Conceptual de Propuesta[92] (NCP) presentada en 2010 por INESAD, para la obtención de recursos de la ITT, decía que: "(…) existe una gran demanda para la investigación, tanto a nivel nacional como internacional. En este sentido, es factible suponer la posibilidad de impulsar una agenda de investigación, y que los recursos de la ITT no se destinen para financiar la investigación, sino solo para los gastos operativos". De la misma propuesta se desprende que INESAD podía aumentar su "vinculación"[93] con los hacedores clave de las políticas públicas en Bolivia, debido a que su "articulación" con los niveles técnicos en los diversos ministerios era significativa. Además, el contexto socio-económico del país "es (…) muy favorable para las expectativas de la institución (…) porque se estaban viviendo importantes transformaciones sociales".

El Cuadro 1 presenta, a manera de ilustración, un diagnóstico[94] estructural del contexto socio-económico general y específico del país al momento de la presentación de la NCP.

92 El IDRC realizó un llamado concursable para la presentación de propuestas, en América Latina y el Caribe, orientadas a la implementación de la ITT. Esta convocatoria requería la presentación de una Nota Conceptual de Propuesta, donde se establecía la línea de base de la institución proponente, así como los elementos centrales de la propuesta.

93 El análisis del contexto utilizado en este documento contempla dos categorías de interacción entre actores: (i) la vinculación, que implica una relación directa, y (ii) la articulación, que representa una interacción indirecta.

94 Se utilizó la metodología Análisis de Factores Socio-Económicos (AFSE).

Cuadro 1. Análisis del contexto socio-económico, 2009	
Entorno general	**Entorno específico**
Factores de desarrollo: El país se caracterizó por introducir un nuevo paradigma de desarrollo como marco organizador de las políticas públicas, denominado "Vivir Bien". Este modelo de desarrollo planteó la necesidad de vivir en armonía con los ciclos de la Madre Tierra, el Cosmos, la Vida y la Historia, y conciliar este equilibrio con toda forma de existencia, tomándose en cuenta la cosmovisión de los pueblos originarios.	**Grado de competencia:** La Fundación INESAD se encontraba en una posición competitiva ventajosa, debido a que contaba con un equipo de investigadores de alto nivel. Además, el cambio de la mayoría de los funcionarios públicos hacía pensar que existía un gran espacio para la colaboración en el diseño de las políticas públicas.
Factores económicos: El país experimentó un período de bonanza económica, basado en un notable crecimiento del precio de las materias primas que, junto a la condonación de la deuda externa, permitió que el gobierno impulsará el Plan Nacional de Desarrollo para alcanzar el Vivir Bien.	**Capacidad de articulación:** El grado de articulación de INESAD con diversas instancias públicas era importante. La reputación de INESAD permitió la apertura de diversas instancias públicas para poder realizar consultas técnicas.
Factores socio-culturales: El país experimentó un importante proceso de inclusión social, sobre todo de grupos indígenas y originarios. Por un lado, algunos movimientos sociales se constituyeron como parte activa del modelo político del país. Por el otro lado, se observó una mayor movilidad social de la población vulnerable.	**Capacidad de vinculación:** La vinculación con las instancias altas de decisión en materia de políticas públicas fue muy incipiente.
Factores medioambientales: Se planteó un modelo de respeto a la Madre Tierra y de incorporación de valor agregado a las materias primas.	

Fuente: elaboración propia, en base a entrevistas.

Como decía Ximena Coronado[95]: "más adelante, quedó claro que la vinculación con los hacedores de la política no era un proceso tan directo; tenía un componente político muchas veces de mayor alcance que el técnico". Las políticas públicas en el país tenían una pauta o un diseño preestablecido y los recursos de cooperación empezaron a disminuir significativamente. Esto último debido a que el país contaba con mayores ingresos propios y era considerado ya como un país de "renta media".

Siguiendo a Nozick (1998), cuando existen políticas públicas prediseñadas, es decir, que emergen de un sistema político que toma en cuenta las circunstancias históricas de los individuos como una problemática central, resulta más difícil que la generación del conocimiento que no tenga correspondencia con la pauta prefijada pueda vincularse con la toma de decisiones en las políticas públicas.

En Bolivia, este contexto se verifica con el paradigma del Vivir Bien como marco organizador de las políticas públicas, orientado a las demandas de diversos movimientos sociales. Gustavo Machicado[96] decía que "durante mi gestión como Director fue muy difícil acceder a los *policy makers*, porque no estaban tan interesados en el conocimiento, pero sí en la ideología (…), en los planes de desarrollo todo gira con respecto al Vivir Bien". La idea expresada en la NCP, que buscaba un importante espacio para la vinculación con actores de políticas públicas, quedó debilitada desde este punto de vista.

95 Ximena Coronado, actual Presidenta del Directorio de la Fundación INESAD.
96 Gustavo Machicado, ex-Director de INESAD y actual investigador *senior*.

4. Desarrollo de la Iniciativa *Think Tank* en INESAD

En base a entrevistas semiestructuradas realizadas a los miembros del equipo de INESAD, se detallan las decisiones que fueron percibidas como exitosas y las que no lo fueron. Se aplican tres filtros establecidos (*i.e. core funding,* beneficiarios, productos y actividades).

A. *Core funding*

- **¿Cuál fue el diagnóstico de INESAD al momento de aplicar a la Iniciativa *Think Tank*?**

En la NCP se sostenía que la gran mayoría de las investigaciones sobre el desarrollo se realizaban en los países del norte por parte de investigadores que, en su mayoría, tenían solo una comprensión teórica de los obstáculos reales que enfrentaban los países como Bolivia. A pesar de que INESAD era "la institución No. 1 de Bolivia, de acuerdo al *ranking* IDEAS, de un total de 32 instituciones registradas en el país (…), se encontraba en una etapa de crecimiento y no contaba aún con una estructura institucional ni una agenda concertada de investigación".

En este marco, el diagnóstico de línea de base establecía los siguientes elementos:

Primero: En INESAD coexistían elementos propios de una organización en crecimiento, pero con rezagos aún embrionarios. Por lo tanto, el programa ITT no debía impulsar una agenda de investigación, pero sí ayudar a cubrir los gastos operativos principales de la institución. Con una mayor holgura financiera, INESAD sería capaz de desarrollarse a nivel organizacional y movilizar mayores recursos para la investigación.

Segundo: La NCP destacaba que, en ese momento, INESAD dependía del trabajo de pocas personas, y que sin ellas la institución tendría menores perspectivas de continuidad, por lo que era necesario fortalecer la estructura organizacional para poder reaccionar a la posible pérdida de capital humano específico. Solo de esta manera se podría consolidar un espacio de investigación independiente, que generase conocimiento y propusiera soluciones viables a los problemas de política pública en Bolivia.

Tercero: La principal restricción para el desarrollo a largo plazo de INESAD era la infraestructura física. La solución más sostenible parecía ser la adquisición de un espacio físico propio.

Cuarto: Los principales gastos operativos de INESAD eran los de gestión (*i.e.* personal asociado, servicios de apoyo y alquileres).

En base a este diagnóstico, se solicitó a la ITT un *Strategic Core Funding*[97] ideal para fortalecer una institución que operaba con una incipiente estructura institucional y financiera, con pocas fuentes de financiamiento y con una alta reputación y liderazgo en la investigación. Para Gustavo Machicado, "muchas veces los investigadores, en la búsqueda de mayores ingresos de corto plazo, ya sean individuales o para cubrir los costos de la institución, podían llegar a descuidar la visión estratégica"; es decir que las debilidades financieras podían ocasionar inconsistencias estratégicas en INESAD. Muchas veces, agrega, "hemos dependido de un número reducido de fuentes de financiamiento".

En concreto, el Acuerdo de Subvención firmado entre ambas instituciones definió que el *Strategic Core Funding* coadyuvaría a garantizar la adecuada infraestructura para la investigación, la difusión, la capacitación y la sostenibilidad institucional y financiera de INESAD en el largo plazo. Aparte de los recursos destinados a la producción del contenido y la incidencia en las políticas públicas, en el presupuesto del Acuerdo de Subvención se establecieron recursos específicos para el desarrollo de una estrategia de *fundraising* y actividades conexas.

97 Este esquema es propio de las instituciones nacientes y embrionarias, donde la financiación permitió dar continuidad a la institución, fortalecerla y activar un proceso de recaudación de fondos.

- **¿Cómo evolucionó el *Strategic Core Funding* de INESAD?**

Coronado decía que "INESAD era, fundamentalmente, un grupo de investigadores y consultores de alto nivel, pero independientes en sus objetivos, los cuales compartían una oficina y un alquiler". La mayor virtud del *core funding* ha sido la flexibilidad "sin la cual, durante estos años, no se hubiera podido conformar una estructura organizacional y menos un *know-how* maduro con respecto a la administración, la gestión, la comunicación y la movilización de fondos. Creo que la ITT ha funcionado muy bien estos años (…) y creo que estamos cerca de tener un modelo de sostenibilidad financiera".

Sostenibilidad financiera: En el corto plazo, la idea de INESAD consistía en comprar un ambiente propio para reducir los gastos de alquiler y asegurar el sueldo del equipo de investigadores. Lykke Andersen[98] decía que "con la ITT, INESAD podía mirar hacia adelante con más confianza, porque podía cubrir sus costos de forma segura cada año". Al principio, INESAD realizaba, anualmente, un presupuesto básico global, pero "no pensábamos tanto en cómo cubrir los costos en el largo plazo"; es decir que se descuidó la construcción de las capacidades de sostenibilidad financiera de largo plazo.

Con la ITT, INESAD financió un equipo de investigadores de alto nivel con los cuales se alcanzó la mayor parte de los objetivos de calidad e incidencia en las políticas públicas. Sin embargo, no se logró, reducir la dependencia de la ITT con respecto a los costos operativos hasta comienzos del 2017, aunque sí se redujo moderadamente la participación del programa en los gastos de investigación.

INESAD no visualizó la necesidad de elaborar una estrategia de *core funding*[99] hasta el año 2014. Todos los entrevistados contaron acerca de las muchas ideas que fueron discutidas para alcanzar la sostenibilidad institucional y financiera de INESAD, pero que no lograron establecer una estrategia formal de *core funding*. Más aún, en la práctica, INESAD operó de forma muy flexible, basándose en diferentes políticas e instrumentos (e.g. política de *overhead* y estrategia de movilización de recursos). Se combinaba la financiación estratégica de la ITT con la asignación de *overhead*[100], donde cada proyecto de investigación cubría una parte de los gastos generales, pero no se tuvieron criterios estables al respecto hasta el año 2014.

Estrategia de movilización de recursos: Con respecto a esto, Andersen afirma que "no existían incentivos adecuados" y que, aunque en términos generales se alcanzaron las metas establecidas con la ITT en el Acuerdo de Subvención, no se alcanzaron las expectativas internas del equipo de investigación: "sabíamos que la financiación de la ITT tenía objetivos y metas y que no duraría para siempre". De ahí que se necesitaba activar una estrategia "adecuada" de movilización de recursos.

Machicado decía que "el esfuerzo por conseguir movilizar más recursos era muy difícil; costaba mucho llegar a los *policy makers* y la mayoría de las veces no había resultados. Se gastaban muchos recursos humanos y mucho tiempo". Esta estrategia estaba estrechamente vinculada con los proyectos cuya finalidad estaba en la incidencia en las políticas públicas. Este esquema producía, en muchas ocasiones, un corto circuito con un esquema de políticas públicas pautadas, y donde "la generación del conocimiento era cada vez menos valorizada en el país" (Beatriz Muriel[101]).

98 Lykke Eg Andersen, ex-Directora Ejecutiva de INESAD y actual investigadora *senior*.

99 Este tipo de estrategias constituye un plan de gestión a largo plazo que establece la manera en que una institución pretende alcanzar su sostenibilidad institucional y financiera en un horizonte de largo plazo. Esto implica cubrir sus costos fijos en el tiempo y, al mismo tiempo, consolidar y fortalecer sus procesos institucionales y sus productos. Una estrategia de *core funding,* que involucra más que una estrategia de *fundraising*, es un modelo de gestión con diferentes componentes que contribuyen a la maduración de una institución.

100 En esta estrategia, la institución divide sus gastos generales a través de una serie de proyectos. Se denomina "modelo de acción", ya que es una fórmula común para todos los proyectos. Cuando se tiene un Fondo Estratégico (FE), es plausible complementar el mismo con un modelo de acción que disminuya la carga del FE en el tiempo.

101 Beatriz Muriel, actual Directora Ejecutiva de INESAD.

Sobre los incentivos, para Machicado "el programa ITT generó, en cierta medida, una zona de confort en INESAD". Él explica que "al existir una base salarial (…), nos concentramos en los productos de la investigación y en la divulgación. Había que buscar incidir en las políticas públicas por todo lado (…) y bajó la búsqueda de fondos". Como resultado, muchas actividades de gestión y la procura de fondos se delegaron a la dirección ejecutiva. Para Coronado, vale la pena preguntarse si los objetivos de la ITT no eran demasiado ambiciosos, es decir, buscar incidir en las políticas públicas y ser sostenibles con un único instrumento: el *core funding.*

Gestión del *core funding*: De acuerdo a la información oficial de INESAD, brindada por la Directora Ejecutiva, se verifica que se alcanzó la mayor parte de los objetivos. Sin embargo, muchos de los beneficiarios consideran que no contaban con las habilidades gerenciales necesarias para optimizar el *core funding.* Machicado reflexiona: "creo que faltó un gerente dentro de la estructura organizacional que liderara la planificación estratégica y financiera; nosotros, como economistas, no lo sabemos todo''. Como resultado, en varias ocasiones, se realizaron contrataciones sin un enfoque de productos o resultados concretos.

Machicado decía que "ante la conclusión de un proyecto, no se buscaba otro. No gestionábamos tan rápido". Por lo tanto, no se balanceaba la estructura financiera con las prioridades y el sentido de urgencia necesario. "Algunas veces aceptábamos proyectos no tan cercanos a INESAD, solo para complementar los gastos".

Adecuación estratégica: Actualmente INESAD se encuentra en un proceso de adecuación estratégica. El foco de intervención ha sido la reducción de los costos ante la conclusión del programa ITT, y la constitución de las bases para la sostenibilidad institucional frente al futuro. Esta estrategia es percibida como correcta por todos los beneficiarios, y se refleja en un mayor compromiso institucional de los investigadores.

- **¿Cuáles han sido las fortalezas y las debilidades en el diseño de la ITT?**

Machicado afirma que "la principal fortaleza en el diseño de la ITT ha sido la flexibilidad del *core funding* para asignar los recursos dentro de los objetivos concertados (…) Esta característica es importante, porque permite movilizar los recursos del programa donde la institución considere que será más beneficioso". Esto, suponiendo que la institución tenga una clara visión estratégica y cierta flexibilidad, le permite adaptarse a un entorno dinámico, a tiempo de respetar los objetivos concertados.

Para Coronado, "vincular todas las actividades de INESAD con las políticas públicas ha limitado la posibilidad de diversificar las fuentes de generación de ingresos" mientras existen buenas experiencias con la sociedad civil, también financiadas por el IDRC. Por ejemplo, el trabajo de la red de Empleos, Ingresos y Producción, EMINPRO, promovió la discusión técnica y permitió que INESAD trabajara más directamente con los actores de la sociedad civil, logrando el repauteo[102] del contenido público con respecto a la fijación del haber básico en base a la productividad laboral.

B. Transformaciones e implementación

- **¿Qué cambios institucionales[103] relevantes ocurrieron? ¿Cómo ocurrieron?**

Para Andersen, "se podría decir que la ITT aceleró el proceso de formalización y fortalecimiento de INESAD". Para Machicado, "la ITT orientó las actividades de INESAD hacia la investigación y la difusión; antes conformábamos la consultora Grupo Integral S.R.L., con un ámbito de trabajo de carácter más individual". También se orientó la producción del conocimiento hacia la incidencia mixta en las políticas públicas, focalizada en las actividades, los productos y el impacto (entendido este último como el cambio del discurso o el contenido de una política pública).

102 Es la medida de incidencia que permite modificar una postura predefinida en materia de políticas públicas.
103 Proceso de aprendizaje, donde las instituciones identifican las circunstancias cambiantes de su entorno y se adaptan.

Como resultado de una mayor producción y difusión del conocimiento, desde el año 2012, y como se mencionó anteriormente, INESAD llegó a ser considerada como el *think tank* más importante de Bolivia dentro del prestigioso *ranking* de Pensilvania, y ha mantenido esa posición de forma ininterrumpida a lo largo de todos estos años. Para Machicado, "la estrategia de difusión fue muy exitosa. Aprendimos mucho sobre cómo crear redes, no solo por una *web* o en *Facebook*, sino también con espacios de discusión y difusión presencial y virtual".

Con respecto a la calidad de la investigación, a medida que las actividades y los productos de INESAD crecían, también aumentaba el número de asociados y consultores por producto. De acuerdo al diagnóstico realizado para la elaboración de la Política de Ética y Calidad para Productos de Investigación, este proceso amplificó la red de actores en INESAD, pero también aumentó la variabilidad en la calidad de los productos de investigación. Aunque se mantuvo un nivel medio de calidad, igualmente incrementó el número de productos que no alcanzaron la calidad estándar deseada.

Andersen y Machicado destacan que la Fundación INESAD desarrolló diversas estrategias, con el propósito de adaptarse a los cambios socio-económicos del país, las cuales se han ido ajustando en el tiempo y han tenido resultados mixtos. Entre las más importantes se destacan:

Plan Estratégico Institucional 2014: Este plan fue diseñado con el propósito de mejorar el alineamiento estratégico de la institución con el entorno socio-económico y la gobernanza de INESAD.

Plan Estratégico de Movilización de Recursos 2016-2020: fue formulado de manera minuciosa en el año 2015. La estrategia fue parcialmente aplicada, debido a que no se contaba con personal calificado para su desarrollo, y porque se experimentó una significativa reducción de las actividades de la cooperación internacional en el país. El año 2017 se realizó una actualización de la misma, en base a un modelo de negocios que se encuentra en aplicación y que pretende diversificar las fuentes de financiamiento de INESAD.

Plan Estratégico Comunicacional 2014: Esta fue una de las estrategias más exitosas, debido a que INESAD fue ampliamente capacitada en la temática y porque pudo desarrollar diversos productos comunicacionales muy sintonizados con la realidad del país.

- **¿Cuáles han sido los principales problemas de implementación?**

Machicado decía que "nos faltó la incorporación de un gerente"; es decir, alguien que pudiera velar por una oportuna coordinación de las actividades, por la supervisión de los resultados, por las estrategias y por el control interno de los beneficiarios. ''Por ejemplo, tuvimos una débil planificación financiera, no hicimos una previsión de los recursos financieros necesarios para ajustar la volatilidad cambiaria al programa, y ahora tenemos un descalce financiero en la fase de cierre[104]".

Coronado decía que "a pesar de que se desarrollaron estatutos y un sistema de monitoreo y evaluación, fue difícil que los investigadores los cumplieran". La mayor parte de los investigadores de INESAD son instituyentes y cuentan con dualidad de funciones y de jerarquía, generando un débil equilibrio entre la gobernanza y el control interno de los resultados. Sin embargo, la actual Directora Ejecutiva de INESAD ha reestructurado, en los dos últimos años, todo el sistema de gobernanza e implementó un sistema de monitoreo y evaluación por resultados.

104 El apoyo de la ITT de la segunda fase fue reducido en un 20% (aproximadamente), debido a la desvalorización del dólar canadiense frente al boliviano. Sin embargo, el ajuste cambiario se realizó recién a partir de octubre de 2017, teniéndose que absorber las pérdidas anteriores en la última gestión.

- **¿Cómo se ha abordado, a nivel organizacional, la temática de género en el trabajo? ¿Cuáles han sido los métodos, políticas y procesos de género que se han implementado?**

Para Andersen y Machicado, "INESAD, desde sus inicios, ha mostrado un manejo de género muy balanceado. Esto se refleja, a todo nivel, en la composición de su equipo de trabajo". Como se aprecia en los datos oficiales de la institución, la "Asamblea" y el "Directorio" de INESAD siempre han mostrado una paridad de género. También la Dirección Ejecutiva de la institución ha estado manejada en un 50% por hombres y mujeres, y el equipo de investigadores, asociados, administrativos y pasantes ha sido equilibrado, e incluso, en algunas ocasiones, se ha trabajado más con mujeres que con hombres.

Es importante destacar que esta paridad de género no ha sido el resultado de una política de discriminación positiva de INESAD, sino de un mecanismo natural de asignación meritocrática. En el Acuerdo de Subvención suscrito entre INESAD y el IDRC en 2010, renovado en 2014, no se establece ningún compromiso específico en materia de género entre ambas instituciones.

C. Actividades, productos e impacto

Para una mayor comprensión, vamos a dividir los resultados obtenidos por INESAD durante la ejecución de la ITT en dos categorías: i) procesos orientados a la institucionalización, y ii) procesos orientados a la calidad e incidencias de los productos y actividades. Ambas categorías cuentan con respaldo documental y estadístico (ver los Anexos 2, 4 y 5).

- **¿Cuáles han sido los resultados de la institución después del programa ITT?**

Proceso de institucionalización

En el Acuerdo de Subvención, firmado por INESAD, se establecieron las metas anuales de movilización de recursos para la investigación, las cuales fueron cumplidas durante todo el periodo comprendido entre los años 2010 y 2018. Dentro de la procura de fondos se destacaron, por su alcance y su presupuesto, los proyectos con la Cooperación Danesa (DANIDA) para el periodo entre octubre de 2014 y diciembre de 2016, los recursos de la Conferencia LACEA y un proyecto temático con la Universidad de Groningen (Países Bajos). Dentro de los fondos procurados por INESAD, se excluyeron las consultorías que fueron pagadas directamente a los investigadores. Es importante notar que los recursos de la ITT se redujeron tanto en la investigación como en los gastos operativos; a pesar de esto, la dependencia en los gastos operativos continúa.

Desde octubre de 2017, INESAD fue beneficiaria de un apoyo financiero adicional de la ITT, denominado *Oportunity Fund*. Esta iniciativa tenía el objetivo de consolidar el fortalecimiento institucional de INESAD a partir del desarrollo de políticas estratégicas, del desarrollo de un sistema de seguimiento y evaluación y de la mejora de las habilidades del personal administrativo. La iniciativa dio cumplimiento a los compromisos del Acuerdo de Subvención con el programa ITT[105], como se detalla en el Informe Final al Fondo de Oportunidad, elaborado por Beatriz Muriel en octubre de 2018.

La importancia de este paquete de actividades de reforma institucional es la siguiente:

> **Política de Ética y Calidad de los Productos de las Investigaciones**: Su importancia radica en que, hasta la fecha, los temas de ética y calidad se manejaban en INESAD de una manera informal, por parte de los investigadores *senior*. En este marco, se contrató a un experto que elaboró el documento titulado "Directrices de la Política Estratégica de Ética y Calidad en los Productos de Investigación", donde se incluía un diagnóstico[106] sobre la calidad de los diversos productos que INESAD había desarrollado. Este estudio fue la base para el desarrollo de la Política.

105 En particular, el diseño de las políticas estratégicas respondía a los puntos A.1 (implementar e institucionalizar un marco de garantía en la calidad de la investigación), B.1 (desarrollar, implementar e institucionalizar un plan estratégico de resultados para el beneficiario, desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación y mejorar el desempeño administrativo y financiero), y B.2 (desarrollar, implementar e institucionalizar una estrategia de movilización de recursos).

106 La importancia de estas nuevas directrices es que buscan reducir la volatilidad de los productos de investigación e introducir una cultura interna del compromiso.

Política de Estructura Organizacional y de Funciones: Concebida bajo la necesidad de reformar y fortalecer la estructura organizacional, donde los recursos humanos, financieros, etc. sean manejados de manera óptima y efectiva y que, además, coadyuven a una gestión por productos y resultados; no así por procesos, ya que muchas veces esto no culmina en productos concretos. A partir de esta política, los líderes de los proyectos se constituyen en responsables de todo el ciclo de los mismos, y la forma de trabajo se basa en una estructura matricial y mínimamente funcional. Hasta la fecha, esta forma de trabajo ha permitido reducir los costos administrativos de manera sustancial, con los mismos productos administrativo-financieros de los años anteriores.

Sistema de Gestión y Rendición de Cuentas: Desde la primera fase del programa ITT, INESAD trabajó en base a diversos planes estratégicos. Estos instrumentos fueron mejorados y actualizados periódicamente, pero no se contaba con un sistema de gestión ni rendición de cuentas claro. Por este motivo, se redefinió el Reglamento Interno con las directrices del sistema y de los instrumentos de gestión y rendición de cuentas que debían desarrollarse cada año: actualización del Plan Estratégico Institucional Quinquenal (PEI), Plan Operativo Anual, elaboración del Presupuesto (para el siguiente año), y desarrollo de la Memoria Institucional (basado en el monitoreo y la evaluación) y la Auditoría Externa (para el año anterior).

Plan Operativo Anual (POA): Desde fines de 2018, se implementó un sistema de monitoreo y evaluación. También se contrató a un experto para que desarrollara un *software* de monitoreo y evaluación ajustado a los requerimientos específicos de INESAD, que permitiera un llenado y una evaluación rápida en línea. Además, se diseñaron indicadores para cada actividad, lo que posibilitó no solamente conocer los avances, sino también evaluar el cumpliendo de las metas del PEI y del POA.

Política de Sostenibilidad y Movilización de Recursos: Se ajustó el Plan Estratégico de Movilización de Recursos 2016-2020 y se incorporaron directrices de sostenibilidad financiera. La nueva política trabajará en tres frentes: a) aplicar un modelo de negocios que permita, en el mediano plazo, generar la sostenibilidad financiera de INESAD, b) aplicar una política de gastos gerenciales (*overhead*), y c) adquirir mayores habilidades internas y de gestión para movilizar los recursos de investigación.

Es importante notar que las investigaciones realizadas estos años por INESAD han tenido un *overhead* del 15% y que, desde mayo de 2018, este porcentaje ha bajado a un 9%, debido a que los investigadores ya no tienen el salario fijo que percibían con el programa ITT. Se estima que, para el programa ITT, se tenía un *overhead* de más del 50%. Por este motivo, la estrategia de movilización de recursos no puede basarse solamente en las investigaciones, sino también en otras actividades que permitan pagar los gastos operativos.

Calidad e incidencia[107]

En el período comprendido entre 2010 y 2018, INESAD ha desarrollado una importante cantidad de producción intelectual y de actividades de difusión. En la Tabla 1 se presentan seis categorías de productos de INESAD, donde se destacan la producción de 90 documentos de trabajo (ver el Anexo 4), varios libros y diversos artículos científicos arbitrados. En materia de difusión de contenido, sin tomarse en cuenta la participación en seminarios y mesas de trabajo, la actividad de INESAD se ha centrado en la socialización de noticias basadas en la evidencia, mediante tres *blogs* muy conocidos en el medio: i) *Development Roast*, con más de 460 salidas, ii) Desarrollo sobre la Mesa, con 230 salidas, y iii) el blog de EMINPRO, con 30 salidas.

107 Para mayores detalles, se puede visitar el sitio https://www.inesad.edu.bo/#

Tabla 1. Productos, 2010-2018	
Productos	**Cantidad**
Artículos en revistas arbitradas	+15
Libros	9
Documentos de trabajo	90
Boletines Síntesis	23
Cartillas	4
Otros boletines	720

Fuente: elaboración propia, en base a diversos reportes de INESAD.

En enero de 2012, INESAD comenzó con la socialización de las noticias, principalmente mediante *Facebook*. Para finales de ese año, se contaba con 440 seguidores; para fines del 2018, con cerca de 8.800. Para Machicado, "el Plan Estratégico Comunicacional 2014 ha sido muy exitoso y ha mostrado un intenso trabajo en materia de diseminación, mediante la página *web* y las redes sociales, sobre todo *Facebook*".

Andersen y Machicado comentan que "en la estrategia comunicacional se llamó a los periodistas de los medios para que nos conocieran. Desde entonces, continuamente somos entrevistados". Los productos de investigación de INESAD son referenciales a nivel nacional. Coronado afirma que "los resultados de EMINPRO han sido publicados a menudo". El libro "El ABC del desarrollo en Bolivia", editado en 2016, fue descargado de la página *web* de INESAD más de 16.000 veces.

También se incrementaron las interacciones del "relacionamiento" con los oficiales del gobierno y con otros actores clave de las políticas públicas. Coronado señalaba que "trabajamos en LACEA con el Centro de Investigaciones Sociales (CIS) de la Vicepresidencia de la Republica y con el mismo Vicepresidente (…) También se tienen buenas relaciones con el Instituto Nacional de Estadística (INE), con la Unidad de Análisis de Políticas Económicas (UDAPE), con diversos ministerios, con la cooperación internacional, con la Cámara Nacional de Comercio (CNC) y con la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB)".

Como resultado de este trabajo de relacionamiento —interacción indirecta—, más que de vinculación —interacción directa—, se contó con importantes resultados en materia de incidencia de políticas públicas en tres ámbitos de acción: a) actividades, b) productos, y c) impacto en el contenido de las políticas públicas. Para evaluar estas esferas de intervención, se elaboró un instrumento de medición basado en el documento "¿Cómo monitorear y evaluar la incidencia en políticas públicas?" del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC).

En la Tabla 2 se presentan los resultados de la aplicación de este instrumento, el cual mide la intensidad de una actividad y el foco de incidencia en las políticas públicas sobre una escala de Likert[108]. Luego, estos resultados fueron cotejados con diversos reportes oficiales de INESAD. Con respecto al foco de incidencia en las actividades, se alcanzó un promedio de 2,88 puntos (57,6%), debido al importante trabajo de asesoramiento y asistencia técnica realizado a diversos hacedores de políticas públicas, aunque no se logró —por falta de presupuesto— realizar un monitoreo y una evaluación periódica de las políticas públicas sectoriales. Por su parte, el foco de intensidad en la generación de productos de investigación obtuvo un valor de 4,30 puntos (86%), como resultado de una producción de más de 90 documentos de trabajo, varios libros y artículos científicos. El resultado de estos dos niveles de focalización muestra que INESAD alcanzó una incidencia media de 3,59 puntos (72%) en este tipo de intervención.

108 La escala va de 0 a 5, donde 0 es el mínimo valor y 5, el máximo.

Tabla 2. Intensidad (de 0 a 5 puntos) del foco de incidencia en actividades y productos

Foco de incidencia	Actividad	Intensidad	Comentario
Actividades	Promoción de reformas a políticas públicas.	3,50	Agenda de Desarrollo Santa Cruz con el Ministerio de Gobierno; trabajo infantil con el Instituto Nacional de Estadística (INE); cambio climático con el Ministerio de Medio Ambiente y Aguas; índices de progreso social con el Gobernación de Tarija y evaluaciones de impacto.
	Asesoramiento a funcionarios públicos o partidos políticos.	3,50	En varias ocasiones.
	Asistencia técnica en la implementación de políticas públicas.	3,50	En varias ocasiones.
	Monitoreo y evaluación de políticas públicas.	1,00	Análisis de estructura y no coyuntura. Datos de la situación laboral; análisis periódico.
Productos	*Papers* o informes de investigación.	4,50	Varios hechos de forma directa para los stakeholder y el sector público.
	Policy briefs o documentos de políticas públicas.	4,00	Cartillas educativas y boletines.
	Blogs y sitios *web*.	5,00	Boletines EMIMPRO, Desarrollo sobre la Mesa y Development Roast.
	Publicaciones académicas.	3,00	Varias publicaciones en revistas arbitradas.
	Seminario y eventos.	5,00	Conferencia de PEP (Partnership for Economic Policy) LACEA (Latin American and Caribbean Economic Association), Conferencia Boliviana en Desarrollo Económico y otros (anual), y alrededor de 15 seminarios/talleres al año.

Fuente: elaboración propia, en base a entrevistas a los beneficiarios de la ITT.

En la Tabla 3 se observa la intensidad del foco de incidencia, en lo que concierne a los cambios de contenido y los cambios en alguna política pública. El trabajo de INESAD en esta esfera de intervención mostró un impacto medio de tres puntos (60%), donde se destaca el trabajo de EMINPRO sobre el desarrollo de contenidos del mercado laboral, el libro “El ABC del desarrollo en Bolivia” y diversas investigaciones macroeconómicas y ambientales. Es importante recordar que este tipo de impactos es muy complejo y difícil de alcanzar, pero fue adecuadamente socializado por medio de noticias en *blogs* y coberturas de medios de difusión.

Tabla 3. Intensidad (de 0 a 5 puntos) del foco de incidencia de cambios en la política pública			
Objetivo	**Incidencia de largo plazo**	**Intensidad**	**Comentario**
Cambios en la política pública	Cambios en las normas sociales	3,50	Alta relevancia de las investigaciones en las áreas de macroeconomía, laboral y ambiental.
	Cambios en la importancia de un tema.	4,00	EMIMPRO; sobre los costos laborales derivados de la regulación y precariedad laboral.
	Alineamiento con actores de la sociedad civil.	2,50	Confederación de Empresarios Privados de Bolivia y Cámara de Comercio en temas laborales.
	Aumento en el conocimiento de un tema.	4,00	El libro "ABC del desarrollo en Bolivia" fue ampliamente socializado.
	Aumento en el interés en un tema o propuesta.	4,00	Propuesta de política salarial sujeta al aumento de la productividad.
	Aumento en la cantidad de socios involucrados en un tema.	1,00	Moderado.
	Alineamiento de esfuerzos con socios.	1,00	Moderado.
	Alianzas estratégicas y efectivas con socios importantes.	2,00	CIES Mori (consultora de investigación de opinión pública y de mercados); CIDES (Postgrado en Ciencias del Desarrollo de la Universidad Mayor de San Andrés).
	Participación en agendas de políticas públicas.	2,00	Agenda 2025, Santa Cruz.
	Aumento de cobertura en medios de difusión.	4,50	Radio Fides.
	Aumento de visibilidad en medios virtuales.	4,50	Alta.

Fuente: elaboración propia, en base a entrevistas a los beneficiarios de la ITT.

- **¿Qué factores han ayudado o dificultado el adecuado logro de los resultados?**

El primer factor que explica este desempeño ha sido la continuidad y la calidad de su equipo de investigadores, quienes permitieron concluir una gran cantidad de productos (*i.e.* artículos científicos, libros arbitrados, documentos de trabajo, *policy briefs*, cartillas, *blogs*, etc.). En segundo lugar está el fuerte compromiso institucional, que dedicó mucho tiempo y esfuerzo a realizar actividades de visualización, difusión y cambios de contenido en diversos temas de políticas públicas.

Sin embargo, también es cierto que esta ardua labor en la incidencia de las políticas públicas se realizó sin contarse con un instrumento formal de monitoreo y evaluación, que seguramente hubiera mejorado la direccionalidad e intensidad de las intervenciones. El resultado del trabajo de INESAD muestra que se lograron incidencias mixtas en diversos temas y niveles (*i.e.* actividades, productos e impacto), pero todo ello fue el resultado de un gran esfuerzo, como lo menciona Andersen.

Un ejemplo de la importancia en la orientación e intensidad del enfoque de incidencia en las políticas públicas es la red EMINPRO, que fue impulsada por el Fondo de Oportunidad del IDRC. Esta fue diseñada como una "Red social y

virtual con la visión de dar información y conocimiento para apoyar al diálogo informado, y medidas para avanzar en la creación de trabajos dignos en Bolivia" (http://www.eminpro-inesad.com/). Los resultados muestran que EMINPRO es el principal referente de esta temática en el país. Sus datos son ampliamente citados y han logrado incidir en el cambio del discurso en muchas temáticas laborales desde el año 2014.

También es cierto que la generación de productos no contó con una política de ética y calidad para los productos de las investigaciones hasta los dos últimos años. Del diagnóstico realizado para la elaboración de este instrumento, resultó evidente que la calidad de los productos era muy variable en cuanto al formato, la calidad del contenido y que no cumplía con los protocolos éticos básicos. Estos aspectos, sin duda, afectaban la probabilidad de que los documentos de trabajo pudieran llegar a ser publicados en revistas indexadas de buen *ranking*.

- **¿Cuál es el principal resultado no alcanzado dentro del programa ITT? ¿Por qué?**

Existe un consenso entre los beneficiarios de que el principal resultado no alcanzado por INESAD ha sido la posibilidad de contar con una sostenibilidad financiera de largo plazo. Andersen dice que esta fue "la idea inicial de adquirir un ambiente propio". Para Machicado, en cambio, "esto no era suficiente para establecer una base de sostenibilidad financiera, pero podía haber sido un primer gran paso". Los beneficiarios coinciden en que existió una falta de consenso, así como la formalización de una estrategia de *core funding* y una política de *overhead*, como se constató en las entrevistas realizadas a Andersen, Machicado y Coronado.

5. Lecciones aprendidas

Core funding

- En base a las experiencias de los beneficiarios de INESAD, durante el programa ITT, se pueden establecer algunos factores críticos y ciertas condiciones que incidieron en el desempeño del *core funding*, de los cuales se rescatan las siguientes lecciones:
- Se debe visualizar, desde el principio de la intervención, la necesidad de contar con una estrategia de *core funding* que oriente el modelo de gestión institucional y financiera al largo plazo. En el caso de INESAD, este producto se desarrolló en 2014.
- Se debe asegurar que todos los proyectos tengan presupuestos precisos y que los gastos generales sean asignados y pagados de acuerdo a la estrategia diseñada del *core funding*.
- No se debe depender excesivamente de una financiación de desarrollo y se deben diversificar las fuentes de financiamiento, a medida que se diversifican los proyectos.

Transformaciones e implementación

- Hay que evaluar, de forma periódica, el grado de adecuación entre los resultados obtenidos en cuanto a la producción, la incidencia, la procura de fondos, y la visión estratégica que generó las actividades, con el propósito de poder tomar previsiones operativas y financieras oportunas.
- Es necesario construir e implementar, de forma efectiva, los mecanismos de planificación, monitoreo, evaluación y control interno en todos los niveles de acción de la institución.

- Debe desarrollarse una cultura organizacional que permita limitar la introducción de los objetivos individuales al margen de los objetivos institucionales.

Actividades, productos e impacto

- Es necesario contar con una estrategia que oriente a ver qué tipo de incidencia en las políticas públicas busca la institución, para así poder maximizar su impacto.
- Es importante contar con un sistema de monitoreo y evaluación de las actividades, los productos y el impacto que tiene la institución.
- Debe construirse, desde el principio, una política de calidad que garantice la credibilidad, la contribución, la comunicabilidad y la conformidad de los productos realizados[109].

Buena práctica en política pública

Antecedentes: En la primera conferencia global de la ITT, la Directora Ejecutiva del *Center for Global Development*, Nancy Birdsall, presentó el Programa de 12 Pasos para la Incidencia en las Políticas Públicas, que INESAD aplicó con éxito en el caso descrito a continuación.

Paso 1. Escoger un problema importante: Con cerca de 50 millones de hectáreas de bosque tropical, Bolivia es uno de los países con mayor biodiversidad en el mundo. Sin embargo, también tiene uno de los niveles más altos de deforestación. Cada año se pierden aproximadamente 300.000 hectáreas de bosque, lo que no solamente afecta a la biodiversidad, sino que también produce aproximadamente 150 millones de toneladas de emisiones de CO_2 por año, además de aumentar los riesgos de inundaciones y sequías en el país.

Paso 2. Buscar un buen líder de proyecto: Uno de los investigadores *senior* de INESAD realizó su tesis de doctorado en el tema de la deforestación en la Amazonía y ha trabajado durante varios años en la materia.

Paso 3. Buscar financiamiento para el proyecto: Se usó el financiamiento básico de la ITT y se consiguió un financiamiento adicional importante por parte del programa ESPA (*Ecosystem Services for Poverty Alleviation*). Además, esto se vio complementado con el financiamiento de diferentes consultorías relacionadas.

Paso 4. Crear un grupo de colaboradores: Se trabajó estrechamente con Conservación Internacional Bolivia y un grupo de investigadores de la universidad *London School of Economics* durante varios años. También hubo fuertes vínculos, en primer lugar, con el Programa Nacional de Cambio Climático del Gobierno de Bolivia, y luego con la Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra.

Paso 5. Promover actividades de grupo: Se realizaron docenas de reuniones estratégicas durante varios años, ajustando el trabajo según los constantes cambios políticos.

Paso 6. Desarrollo del trabajo: INESAD, junto con Conservación Internacional, desarrolló dos innovadoras herramientas110 de simulación orientadas a simular los impactos socio-económicos y ambientales de diversos incentivos políticos para reducir la deforestación en Bolivia. INESAD utilizó estos instrumentos para simular los impactos multidimensionales de diferentes tipos de incentivos, tales como los pagos de REDD+ para la reducción de emisiones de CO_2, los pagos por conservación y los impuestos sobre la deforestación.

109 Ver la Política de Ética y Calidad de Investigación de la Fundación INESAD.
110 OSIRIS-Bolivia: Open Source Impacts of REDD Incentives Spreadsheet para Bolivia; y CISS-Bolivia: Conservation Incentives Spreadsheet para Bolivia.

Junto a determinados investigadores de London School of Economics, INESAD desarrolló el juego educativo SimPachamama, que simula el comportamiento de los actores en una pequeña comunidad en la frontera agrícola.

El jugador asume el papel del alcalde y explora las opciones que simultáneamente reducen la deforestación y la pobreza en una comunidad forestal hipotética. Estas herramientas demostraron que el mecanismo internacional de incentivos para la reducción de la deforestación (REDD+) tiene muchos problemas. Se diseñó un mecanismo alternativo más justo y más acorde a los objetivos nacionales.

Paso 7. Poner nombre a la solución: El nombre del mecanismo alternativo fue escogido por la Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra y fue presentado a nivel internacional como: El Mecanismo Conjunto de Mitigación y Adaptación.

Paso 8. Construir un consenso y una comunicación regular: Se utilizaron las herramientas de INESAD para convencer a UNREDD de apoyar al Mecanismo Conjunto de Bolivia en vez de su propio mecanismo REDD+, argumentándose que los objetivos eran los mismos, pero con resultados más justos. También se convenció a la Cooperación Danesa de contribuir con 26 millones de $us al desarrollo del Mecanismo Conjunto con el argumento de que, aún con una pequeña reducción en la deforestación del 1%, rápidamente se pueden llegar a ahorrar emisiones de carbono de un valor similar.

Paso 9. Desarrollar una propuesta de política e incluir la retroalimentación de los actores: La Embajada de Dinamarca contrató a INESAD para coordinar, con todos los actores involucrados, el diseño del programa para ejecutar los 26 millones de $us durante los próximos 5 años en el fortalecimiento del Mecanismo Conjunto. En este proceso, se llevaron a cabo más de 100 reuniones con actores a lo largo de todo el país.

Paso 10. Trabajar con un equipo de comunicación: El presente proyecto de INESAD, referido a la deforestación, fue seleccionado por la ITT como un caso de éxito de incidencia en las políticas públicas. Se mandó un equipo de profesionales de Estados Unidos para hacer un documental sobre el Mecanismo Conjunto para el COP21 en Lima. Sin embargo, al final, el Negociador Nacional de Cambio Climático decidió no usarlo, a pesar de estar él mismo involucrado en la creación del video.

Paso 11. Identificar personas clave de decisión e interactuar con ellas durante todo el proceso: Se trabajó intensamente con el equipo de la Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra y con los financiadores durante más de cinco años, para así promover los mecanismos planteados para la reducción de la deforestación en Bolivia. INESAD también desarrolló el marco institucional para la Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra y redactó los decretos supremos para el Fondo Plurinacional de la Madre Tierra.

Paso 12. Dejar la iniciativa en manos de otros: Al terminar el trabajo analítico y conseguir el financiamiento para la implementación de la iniciativa, se dejó el proyecto en manos del Gobierno. Desafortunadamente, al mismo tiempo, las autoridades clave en el poder ejecutivo descuidaron la iniciativa y ésta fue ejecutada con escasos resultados.

El último análisis de los datos muestra un aumento dramático en las tasas de deforestación en Bolivia.

Bibliografía

Barzelay, M. y Cortázar, J. C. (2004). *Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social*. Washington D.C., Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo (BID) e Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).

Banco Interamericano de Desarrollo (2011). *Estudios de caso del Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)*. Washington D.C., Estados Unidos: Departamento de Conocimiento y Aprendizaje del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Glesne, C. y Peshkin, A. (1992). *Becoming qualitative researchers*. Nueva York, Estados Unidos: Longman.

Hamel, J., Dufour, S. y Fortin, D. (1993). *Case study methods*. Newbury Park, Estados Unidos: Sage Publications.

Kennedy, D. M. y Scott, E. (1985). *Preparing cases in public policy*. John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

Marshall, C. y Rossman, G. B. (1995). *Designing qualitative research*. Newbury Park, Estados Unidos: Sage Publications.

Miles, M. B. y Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousands Oaks, Estados Unidos: Sage Publications.

Nozick, R. (1998). *Anarquía, estado y utopía*. México: Fondo de Cultura Económica.

Stake, R. (1995). *The Art of Case Research*. Thousand Oaks, Estados Unidos: Sage Publications.

Tellis, W. M. (1997). Application of a case study methodology. *The qualitative report*, 3(3), 1-19.

Yacuzzi, E. (s.f.). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*. Serie documentos de trabajo No.296. Buenos Aires, Argentina: Universidad del CEMA.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, Estados Unidos: Sage Publications.

Villareal, O. y Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 16(3), 31-52.

Anexos

Anexo 1. Diseño del estudio de caso

Metodología

En primer lugar, se elaboró una primera lista larga de preguntas de reflexión, como resultado de haber revisado la historia de INESAD, la coyuntura socio-económica y los reportes e informes institucionales. Las preguntas no se alejaron de las hipótesis de trabajo de la ITT, en términos de los supuestos sobre los cuales se basó el diseño y su posterior implementación, y a partir de los cuales se obtuvieron los resultados[111].

En segundo lugar, se construyeron cadenas de preguntas, que se fueron depurando y agrupando hasta contar con categorías de preguntas consistentes y manejables en cuanto a su cantidad. Para el presente estudio de caso se desarrollaron tres categorías de preguntas: 1) diseño del *core funding*, y de las reglas establecidas por el donante, 2) transformaciones en relación a los objetivos y las metas del programa, e implementación en relación al desempeño organizacional y la actitud de los beneficiarios, y 3) resultados obtenidos en términos de las actividades, los productos y el impacto causal del programa en la calidad e incidencia de políticas públicas.

Finalmente, las respuestas obtenidas bajo estas categorías han permitido responder si las transformaciones realizadas y las reglas de juego de la ITT contribuyeron a que se alcanzaran los resultados esperados. Estas categorías han servido de guía para extraer la información mediante una entrevista semiestructurada y generar transformadores de conocimiento que se reflejan en las lecciones aprendidas y las recomendaciones.

Unidades de análisis

Las categorías de las preguntas dan origen a las unidades de análisis. Estas permiten definir dónde se enfoca la mirada del que elabora el caso. Las preguntas orientan el enfoque hacia procesos específicos, mientras que las unidades de análisis pueden ser: los beneficiarios de una intervención o los involucrados en su gestión; los productos generados (políticas, publicaciones y noticias); la intervención en sí misma. El presente estudio de caso, debido a su amplitud en cuanto a objetivos y extensión en el tiempo, tiene tres unidades de análisis: 1) el programa como diseño de un *core funding*, 2) el beneficiario con y sin ITT, es decir, con sus transformaciones e implementación, y 3) los productos y su incidencia (actividades, productos e impacto).

Métodos e instrumentos de recolección de la información

Se aplican métodos cualitativos y cuantitativos[112]. Se parte de un mapeo de actores, de sus roles y sus recursos. Para esto, se usan los siguientes métodos e instrumentos: a) entrevistas semiestructuradas a los beneficiarios directos, b) un cuestionario semiestructurado dirigido a la Directora Ejecutiva, y c) cuestionarios perceptuales de incidencia en las políticas públicas.

Narrativa del caso

Se presentan tres momentos: primero, el contexto, la historia y la Nota Conceptual de INESAD a la ITT. Segundo, el cambio de contexto, las transformaciones y la implementación del programa ITT. Tercero, la evaluación de los resultados (actividades, productos e impacto). Los tres momentos se segmentan por las unidades de análisis.

111 Por ejemplo: ¿Qué funcionó bien y por qué? ¿Qué pudo haber funcionado mejor y por qué?
112 Patrones, lecciones, correlaciones.

Preguntas de reflexión

Primera sección: diseño del programa.

- ¿Cómo estuvo la institución antes del programa ITT? (*i.e.* calidad de la investigación, desempeño organizacional y mecanismos para incidir en las políticas públicas).
- ¿Cuáles considera usted que han sido las principales fortalezas y debilidades en el diseño de la IIT-INESAD? ¿Le parece que el diseño propuesto fue el adecuado?
- ¿Por qué se cambiaron los objetivos iniciales de la ITT-2010 a los del ITT-2014? ¿Este cambio está vinculado con las áreas de enfoque en la investigación? (Ver el Anexo 1).

Segunda sección: transformaciones que vivieron los beneficiarios (*i.e.* calidad de la investigación, desempeño organizacional y mecanismos para incidir en las políticas públicas).

- ¿Cómo cambió el contexto en el que opera la organización y cómo influyó esto en sus acciones?
- ¿Qué cambios institucionales relevantes (buenos/malos) ocurrieron y están relacionados a la implementación del programa ITT? ¿Cómo (por qué) han ocurrido estos cambios?
- ¿Cómo se ha abordado, a nivel organizacional, la temática de género en el trabajo?

Tercera sección: implementación a cargo de los beneficiarios.

- ¿Qué estrategias han funcionado bien?
- ¿Cuáles han sido los principales problemas de implementación de la ITT-INESAD?
- ¿Los métodos, políticas y procesos de género se han implementado en los últimos 8 años? ¿Cómo y por qué?

Cuarta sección: resultados en términos de productos.

- ¿Cuáles son los resultados de la institución después del programa ITT? (*i.e.* calidad de la investigación, desempeño organizacional y mecanismos para incidir en políticas públicas).
- ¿Qué factores han ayudado o dificultado a INESAD para el adecuado logro de los resultados planteados en el marco del programa ITT? ¿Cómo el apoyo *core-funding* ha influido en estos cambios?[113]
- ¿Cuál es el principal resultado no alcanzado dentro de la ITT? ¿Por qué?

Quinta sección: lecciones aprendidas en general[114].

- ¿Cuál es el caso más exitoso de incidencia en las políticas públicas?
- ¿Cuáles han sido los tres principales desafíos afrontados en los últimos diez años?
- ¿Cuáles han sido las tres principales lecciones aprendidas en los últimos diez años?

113 Ver la causalidad de la intervención. El *core funding* permitía la adquisición de activos de forma directa.
114 Abarca todas las unidades de análisis del caso de estudio.

Anexo 2. Instrumentos de relevamiento de información

Cuestionario estructurado

En relación a la calidad de la investigación de INESAD, ¿Cuáles de los siguientes objetivos fueron cumplidos? Explique brevemente y, en la medida de lo posible, aporte con información estadística.

- **a** ¿Se implementó e institucionalizó un marco de garantía de calidad para la calidad de la investigación?
- **b** ¿Se publicó el número mínimo de documentos de trabajo por año o a nivel global?
- **c** ¿Se publicó el número mínimo de artículos en revistas arbitradas por año o a nivel global?
- **d** ¿Se logró el monto mínimo de fondos por año?

En relación al desarrollo organizacional de INESAD, ¿Cuáles de los siguientes objetivos fueron cumplidos? Explique brevemente y, en la medida de lo posible, aporte con información estadística.

- **e** ¿Se desarrolló, implementó e institucionalizó un plan estratégico quinquenal por resultados?
- **f** ¿Se desarrolló, implementó e institucionalizó una estrategia de movilización de recursos?
- **g** ¿Se incrementaron los ingresos anuales de acuerdo a lo establecido con la ITT?
- **h** ¿Se redujo la dependencia anual de la ITT de acuerdo a lo establecido en el programa?
- **i** ¿Se aumentaron los activos físicos cada año de acuerdo a lo establecido con la ITT?

En relación a los vínculos con las políticas públicas y las actividades comunicacionales de INESAD ¿Cuáles de los siguientes objetivos fueron cumplidos? Explique brevemente y, en la medida de lo posible, aporte información estadística por año.

- **j** ¿Se desarrolló, implementó e institucionalizó una estrategia efectiva de comunicaciones?
- **k** ¿Se incrementó la frecuencia de las interacciones con oficiales de gobierno y otros actores clave?
- **l** ¿Se incrementó la diseminación, accesibilidad y adopción de productos de investigación?

Anexo 3. Lista de personas entrevistadas

Anexo 3. Lista de personas entrevistadas

	Nombre	Cargo actual	Tipo de intervención
1	Beatriz Muriel H.	Directora Ejecutiva	Entrevista estructurada, solicitud de información primaria y secundaria.
2	Ximena Coronado T.	Presidenta del Directorio	Entrevista semiestructurada.
3	Carlos Gustavo Machicado S.	Investigador *Senior*, ex-Director Ejecutivo	Entrevista semiestructurada.
4	Lykke E. Andersen	Investigador *Senior*, ex-Directora Ejecutiva	Entrevista semiestructurada.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 4. Lista de documentos de INESAD

Anexo 4. Lista de documentos de INESAD	
No.	**Documentos de Trabajo**
2018	
1	De las causas próximas a las causas profundas del crecimiento económico de Bolivia entre 1950 y 2015.
2	Efecto de la inversión extranjera en el dinamismo macroeconómico: un análisis empírico para Bolivia.
3	Fluctuaciones cíclicas y cambios de régimen en la economía Boliviana.
4	Descentralización en Bolivia: eficacia y externalidades.
5	Análisis de la desigualdad de largo plazo en Bolivia, 1976-2012.
6	Rent-seeking en un entorno de alta dependencia de recursos naturales: el caso de Bolivia.
7	Las características y el desarrollo de la economía popular: un modelo formal con evidencia etnográfica.
8	Fortalecimiento institucional y expansión del crédito mediante el uso de TICs en entidades financieras comunales en Bolivia.
9	Mortalidad neonatal en el estado plurinacional de Bolivia.
2017	
10	Cadenas globales de valor: el caso de Bolivia.
11	Targeting credit through community members.
12	Outliers in semi-parametric estimation of treatment effects.
13	Bolivia's green national accounts through a commodity super cycle.
14	Measuring equality of opportunity in early childhood: a methodological proposal using demographic and health surveys.
15	Cuentas ambientales del departamento de Pando en Bolivia.
16	A vulnerability research framework for the development of early warning systems for floods.
17	Dependence or constraints? Cash transfers, labor supply and the process of development.
2016	
18	An analysis of firm characteristics as earnings determinants: the urban Bolivia case.
19	Sistemas de alerta temprana para inundaciones: análisis comparativo de tres países latinoamericanos.
20	Emisiones netas de carbono provenientes de la deforestación en Bolivia durante 1990-2000 y 2000-2010.
21	Decentralization and poverty reduction in Bolivia: challenges and opportunities.
2015	
22	An experimental game on entrepreneurship and labor protection policy.
23	Un juego experimental sobre emprendedurismo y políticas de protección laboral.
24	The bounty of the sea and long-run development.
25	Pobreza, ingresos laborales y trabajo en Bolivia.
26	Cycles versus trends: the effects of economic growth on earnings in Bolivia.
27	Capacitación como componente de desarrollo productivo en las microempresas.

28	Social institutions and gender inequality in fragile states: are they relevant for the post-MDG debate?
29	Análisis del contexto de la situación productiva y laboral de Cochabamba.
30	Flujos físicos y monetarios relacionados a los recursos hídricos en las ciudades de La Paz y El Alto.
31	Formación para el trabajo en Bolivia: la paradoja de un país extractivo.
32	An agriculture-focused, regionally disaggregated SAM for Mexico 2008.
33	Regional development, income distribution and gender in Bolivia.
2014	
34	Desafíos del sistema educativo boliviano.
35	Gender and climate change in Latin America.
36	Gender, ethnicity and climate change in Mexico.
37	Cuando las mujeres son las que mandan.
38	¿Es posible construir beneficios mutuos entre comunidades y empresas mineras?: el caso San Cristóbal.
39	Globalization, peace, stability, governance, and knowledge economy.
40	Wage differentials: Trade openness and wage bargaining.
41	Information technologies and provision of national identification cards by the Bolivian police.
42	Construyendo resiliencia ante shocks adversos.
2013	
43	Understanding and information failures in insurance: evidence from India.
44	Impact of natural disaster on public sector corruption.
45	The impact of formal institutions on knowledge economy.
46	A measurement of the carbon sequestration potential of Guadua Angustifolia in the Carrasco national park, Bolivia.
47	Problematizing the effect of rural-urban linkages on food security and malnutrition in Guatemala´s western highlands.
48	Building resilience against adverse shocks: What are the determinants of vulnerability and resilience?
49	Global dynamic timelines for IPRS harmonization.
2012	
50	Empleo y regulación laboral: análisis empírico de las firmas manufactureras bolivianas, 1988-2007.
51	Does licensing induce technological spillovers to domestic firms?
52	Peer effects in risk aversion.
53	Fighting software piracy: which governance tools matter in Africa?
54	News, noise, and fluctuations: an empirical exploration.

55	Exportaciones y empleo en Bolivia.
56	Employment and labor regulation: evidence from manufacturing firms in Bolivia, 1988-2007.
57	Bureaucratic delay, local-level monitoring, and delivery of small infrastructure projects
58	Impactos socio-económicos y ambientales de compensaciones por la reducción de emisiones de deforestación en Bolivia: resultados del modelo OSIRIS-Bolivia.
59	Influence of age of child on differences in life satisfaction of males and females: a comparative study among East Asian countries.
60	Productivity, structural change, and Latin American development.
61	Environmental and socio-economic consequences of forest carbon payments in Bolivia
62	Earthquakes and economic growth.
2011	
63	Espacio y desarrollo municipal en Bolivia.
64	Towards universalism? The obstructed process of healthcare reform in Bolivia.
65	Matriculación y trabajo infantil en Bolivia.
66	Agricultura y empleo rural agropecuario en Bolivia.
67	Foreign aid – a fillip for development or a fuel for corruption?
68	Costos laborales, economía informal y reformas a la legislación laboral en Bolivia.
69	La quinua: una opción para mejorar los ingresos rurales en Bolivia.
70	Rethinking earnings determinants in the urban areas of Bolivia.
71	Determinants of economic growth in BRIC countries.
72	Bolivian sub-national revenues: a review.
73	Depressive mood and children: Europe and South Korea.
74	Diversificación del campo de la educación superior y las universidades.
75	Convergence clubs in Latin America: a historical approach.
76	Insights from Bolivia's green national accounts.
77	Cuentas medioambientales para Bolivia, 1990-2008.
78	Inflationary memory as restrictive factor of the impact of the public expense in the economic growth.
79	Aporte de los servicios ecosistémicos silvícolas a la economía boliviana.
2010	
80	The impact of internet use on individual earnings in Latin America.

81	Effects of the global financial and economic crisis on the Bolivian economy: a CGE approach.
82	Social impacts of climate change in Mexico.
83	Social impacts of climate change in Brazil.
84	Mercado laboral y reformas en Bolivia.
85	Determinantes de los ingresos laborales en las zonas urbanas de Bolivia.
86	The changing role of the international community in the MDG achievement in Bolivia.
87	Public expenditure policy in Bolivia: growth and welfare.
88	The value of water in Bolivia: an economic resource or a human right?
89	Is corruption really bad for inequality? Evidence from Latin America.
90	Trabajo no agrícola de las familias rurales en Bolivia: un análisis de determinantes y efectos.

Fuente: elaboración propia, en base a la página web de INESAD.

Anexo 5. Estadísticas base de INESAD

Anexo 5. Estadísticas base de INESAD	
2009	**2018**
Porcentaje aproximado del personal que trabaja:	
Tiempo parcial: 25%	Tiempo parcial: 60%
Tiempo completo: 75%	Tiempo completo: 40%
Porcentaje aproximado del personal que trabaja en:	
Investigación: 75%	Investigación: 60%
Administración: 5%	Administración: 20%
Comunicación y difusión: 20%.	Comunicación y difusión: 20%
Porcentaje aproximado del presupuesto asignado a:	
Investigación: 80%	Investigación: 50%
Gastos generales / administración: 10%	Gastos generales / administración: 25%
Comunicación y divulgación: 10%	Comunicación y divulgación: 25%
Porcentaje aproximado de recursos financieros provenientes de:	
Becas de investigación: 50%	Becas de investigación: 80%
Trabajo de consultoría: 50%.	Trabajo de consultoría: 20%
Porcentaje aproximado de financiamiento proveniente de:	
Donantes internacionales: 80%	Donantes internacionales: 70%
Donantes nacionales excluyendo gobierno: 20%	Donantes nacionales con gobierno: 30%

CAPÍTULO OCHO

Una historia de transformaciones, desafíos y aprendizajes: la experiencia de FUNDAUNGO en la Iniciativa *Think Tank*

Adriana Velásquez

Investigadora, FUNDAUNGO (Fundación Doctor Guillermo Manuel Ungo)

FUNDAUNGO (Fundación Doctor Guillermo Manuel Ungo)

Dirección: 81 Avenida Norte y 7a. Calle Poniente, Casa # 509, Colonia Escalón

Teléfono: (503) 2264-5130 / 5131

Página *web*: www.fundaungo.org.sv/

San Salvador - El Salvador

1 Introducción al caso

La Fundación Doctor Guillermo Manuel Ungo (FUNDAUNGO) es una organización sin fines de lucro creada en 1992. Opera como un centro de pensamiento independiente y busca contribuir a la mejora de la calidad de vida de la población, a partir de la generación del conocimiento y su uso en la gestión de las políticas públicas. En este documento se presentan las transformaciones institucionales más estratégicas que la fundación experimentó gracias al apoyo del *core funding* suministrado por la Iniciativa *Think Tank* (ITT) y las estrategias que las hicieron posibles. Además, se ofrece un panorama de los principales desafíos encontrados y de las lecciones aprendidas en el proceso de transformación.

En los países de renta media con una baja inversión en investigación y desarrollo, la vida de los centros de pensamiento independientes puede ser incierta; aun cuando estos sean actores clave en la generación de la evidencia para la consecución de los diferentes objetivos de la política pública. Por lo tanto, el acceso plurianual a los recursos para el desarrollo de las funciones básicas en un centro de pensamiento puede marcar una diferencia positiva en su sostenibilidad, especialmente si se buscan generar, de manera simultánea, mejores capacidades en materia investigativa, gerencial y comunicacional.

El estudio muestra los resultados de una investigación predominantemente cualitativa, en el marco de la cual se emplearon dos técnicas de recolección de información: la revisión documental de diferentes recursos bibliográficos oficiales −generados durante la implementación de la ITT− y la realización de entrevistas a cuatro informantes clave, seleccionados conforme a un muestreo intencionado. La información recopilada fue procesada por medio de un análisis de contenido y estructurada a partir de las categorías asociadas a las variables retomadas en las preguntas de investigación mencionadas[115].

2. Múltiples desafíos, múltiples transformaciones

FUNDAUNGO es una organización no gubernamental y sin fines de lucro creada en 1992, en el marco de la adopción de los Acuerdos de Paz que pusieron fin al conflicto armado que vivió El Salvador desde los inicios de la década de 1980. Desde entonces, ha contribuido al desarrollo del país por medio de la realización de labores de gestión del conocimiento en temas clave para abordar las transformaciones de la sociedad salvadoreña, como la seguridad ciudadana, la cultura política y el desarrollo municipal. En 2008, su programa académico fue reestructurado y dio lugar a la instalación de tres programas más especializados: el programa de estudios sobre las políticas públicas, el de la gestión del territorio y la ciudadanía, y el de la gobernabilidad democrática (FUNDAUNGO, 2011a).

La consolidación de sus nuevos programas de trabajo exigió, naturalmente, ampliar el personal dedicado a las labores investigativas, desarrollar una nueva cartera de proyectos de investigación que le diera vida a la agenda de trabajo y desarrollar mejores capacidades para asegurar la calidad de los productos investigativos. En adición a todo esto, también fue de suma importancia modernizar las prácticas gerenciales de la organización, desarrollar mecanismos de comunicación más estructurados que permitieran posicionar los hallazgos investigativos generados y, sobre todo, movilizar los recursos financieros necesarios para impulsar los cambios en la dimensión requerida y en el momento oportuno.

En coherencia con la visión institucional de entonces[116], FUNDAUNGO se propuso, con el apoyo de la ITT, “ser un centro de investigación independiente y sostenible para proporcionar estudios y propuestas oportunas y de calidad a los

115 En el Anexo 1 se proporcionan mayores detalles metodológicos.

116 La visión institucional de FUNDAUNGO era “contribuir al desarrollo democrático del país, para mejorar la calidad de vida de los salvadoreños y salvadoreñas en un marco de participación y ampliación de las oportunidades económicas y sociales y en las políticas de la población” (FUNDAUNGO, 2011a).

procesos de formulación y debate de las políticas públicas en El Salvador" (Córdova *et al.*, 2011). A lo largo de las dos fases de implementación de la ITT, la organización buscó consumar objetivos que permitieran acumular sus capacidades investigativas, mejorar su desempeño y fortalecer sus capacidades de comunicación e incidencia en las políticas públicas.

Cuadro 1. Objetivos de FUNDAUNGO, en el marco de las dos fases la ITT, 2009-2019

Línea de trabajo	Fase 1	Fase 2
Fortalecimiento de la capacidad de investigación	Expandir y consolidar la agenda de investigación institucional a través de la contratación de investigadores, y la actualización y revisión de las áreas de los tres programas.	Fortalecer las áreas de investigación existentes y desarrollar (al menos) un estudio en dos nuevas áreas de investigación. Implementar e institucionalizar los procesos para asegurar la calidad de la investigación en un conjunto de productos de investigación.
	Fortalecer las capacidades y las destrezas del personal de la institución, a través de un plan de capacitación y desarrollo de habilidades.	Fortalecer la atracción y la retención de investigadores calificados, a través de la implementación de un programa de fortalecimiento de capacidades de investigación.
	Reinstalar y reforzar el centro de documentación, incluyendo la expansión del acceso a los recursos bibliográficos, las bibliotecas y las revistas académicas virtuales.	
Mejora del desempeño de la organización		Fortalecer la Junta de Directores con capacitación y herramientas adecuadas.
	Fortalecer el proceso de la planeación estratégica de la institución.	Monitorear la implementación del Plan Estratégico Institucional.
	Mejorar los sistemas contables, financieros y de información, así como el funcionamiento general de la institución, a través del mejoramiento de los salarios y las instalaciones.	Mejorar la eficiencia administrativa y financiera a través de la optimización de procesos.
	Mejorar el proceso de evaluación del personal, y desarrollar un esquema de incentivos al desempeño.	Mejorar los procesos de evaluación del desempeño del personal y desarrollar un esquema adecuado de incentivos.
	Establecer e implementar un sistema de monitoreo y evaluación para los proyectos y los programas institucionales.	Fortalecer las capacidades de reflexión y de aprendizaje, a través de la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación de proyectos.
	Desarrollar una estrategia de movilización de recursos.	Diversificar las alianzas de financiamiento, incorporando, al menos, 2 nuevos cooperantes.

Mejora de la comunicación y la incidencia en las políticas públicas	Mejorar la difusión de los resultados de las investigaciones por medio de la creación de una unidad especializada de comunicaciones, una estrategia de comunicaciones y un sitio *web*.	Evaluar las brechas en las capacidades de comunicación y atenderlas con un personal calificado y un equipo adecuado.
	Extender la red de instituciones e investigadores con las cuales FUNDAUNGO trabaja; a través de iniciativas de colaboración y fortalecimiento de redes y alianzas existentes.	
	Fortalecer la capacidad institucional para influir en las políticas públicas, por medio de la formulación e implementación de una estrategia de influencia en las políticas y un plan de trabajo.	Desarrollar e implementar un plan de incidencia para los principales programas de investigación institucional.
	Contribuir, de forma oportuna, al debate en materia de políticas públicas.	Incrementar la calidad de producción, diseminación y accesibilidad de los productos de las investigaciones.

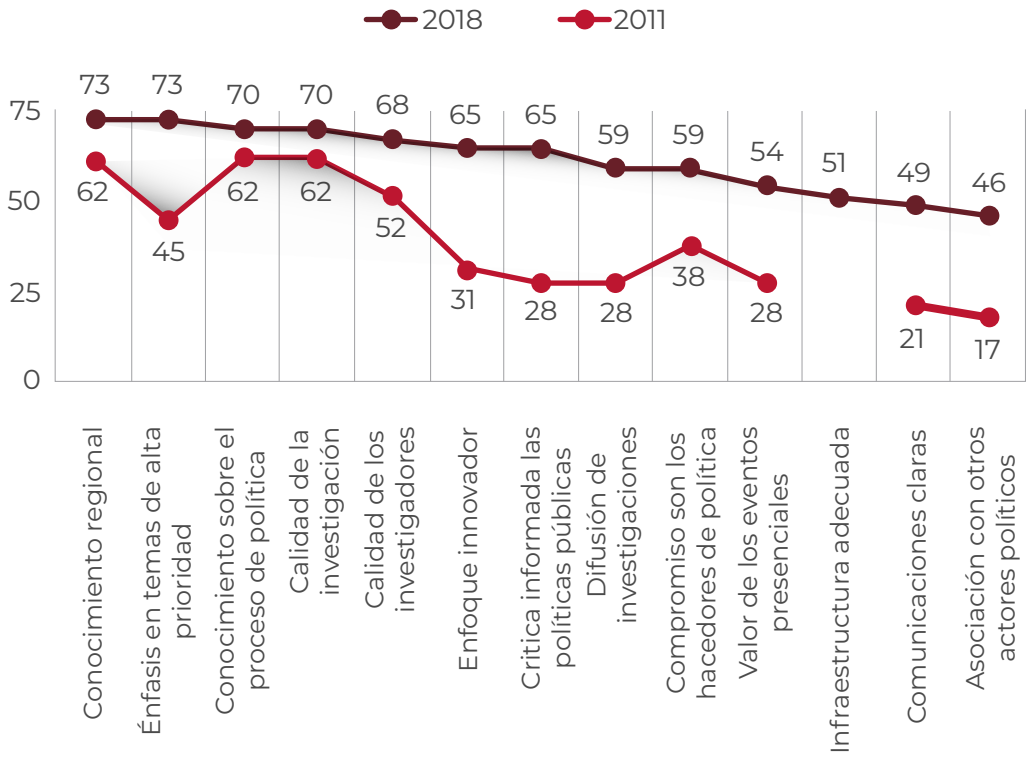
Fuente: elaboración propia, a partir de FUNDAUNGO (2010, 2011b, 2012, 2014b, 2015, 2016, 2017a y 2018a).

Nota: Se presenta la matriz de objetivos anuales vigentes para el período comprendido entre 2015 y 2019.

En el marco de la consecución de estos objetivos, se experimentaron diferentes transformaciones en el plano investigativo, en el organizacional-gerencial y en el comunicacional[117]; lo que, entre muchas cosas, contribuyó a mejorar la percepción del desempeño de la fundación en múltiples áreas (Gráfico 1). Conforme a su importancia estratégica para incidir en las políticas públicas, sobresalieron aquellos cambios relacionados a la expansión de la capacidad para generar, de manera sostenida, información y conocimiento en torno a un conjunto más diverso de temas prioritarios, y trasladar esta capacidad a distintos públicos de forma más efectiva. Por esta razón, a continuación, se profundizan las transformaciones asociadas, por un lado, a la consolidación de una labor investigativa favorable (para una acumulación más diversificada de experiencia en el abordaje de temas estratégicos para el desarrollo del país); y por otro, a la implementación de una estrategia de comunicación institucional basada en evidencia.

117 En materia investigativa, se destacan la constitución de un equipo de trabajo encargado del Programa de Estudios sobre Políticas Públicas, la consolidación de una agenda investigativa institucional diversificada, la mejora de los mecanismos de aseguramiento de la calidad, y la instalación de un clima organizacional favorable para el desarrollo del talento humano. En materia organizacional y gerencial, sobresalen la construcción de instrumentos de planificación y evaluación de mediano plazo para la gestión articulada de las tareas de la investigación, de la movilización de recursos y de la comunicación, la modernización del aparato administrativo, financiero e informático, y el fomento de las asociaciones a nivel nacional, con la participación en redes de investigación a nivel internacional. En materia comunicacional, se encuentran la constitución de la unidad de comunicación institucional, la generación de evidencia para una estrategia de comunicaciones más efectiva, el fortalecimiento de los canales de comunicación tanto presenciales como virtuales, y la introducción de formatos de salida más amigables para el público (Velásquez, 2019).

Gráfico 1. Resultados de FUNDAUNGO, en la Policy Community Survey, en porcentaje de respuestas "excelente" (4-5), 2011 y 2018



Fuente: elaboración propia, a partir de IDRC/CRDI (2018).

Nota: La encuesta fue realizada por encargo de la ITT.

3. La acumulación de experiencia en el abordaje de temas claves para las políticas públicas presentes y futuras

En las primeras décadas del siglo XXI, los procesos de desarrollo de El Salvador se han visto afectados por la prevalencia de diferentes desequilibrios sociales, económicos, políticos, fiscales y ambientales, y por la emergencia de múltiples dinámicas que complejizaron su gestión. En este contexto, sobresalen, por ejemplo, los desafíos relacionados a la consolidación de la democracia, en un entorno donde se incumplen distintos derechos y donde se desconfía de las instituciones. También preocupan la inseguridad ciudadana, la transición demográfica, la migración internacional, la urbanización, la falta de generación de empleos en la cantidad y la calidad suficientes, la baja cobertura de los sistemas de seguridad social y las limitantes territoriales de la gestión pública, entre otros.

Ante la importancia de contribuir de forma estratégica a la gestión de estos desafíos, en 2008, FUNDAUNGO amplió el alcance temático de su agenda, tras reemplazar su programa académico único por tres programas especializados en el abordaje de los temas asociados a la gobernabilidad democrática, la gestión del territorio y la ciudadanía, y la generación de estudios sobre las políticas públicas. En el período de implementación de la ITT, se consolidó esta expansión con la implementación de estrategias que contribuyeron a establecer nichos de trabajo favorables para acumular experticia técnica e investigativa, y con estrategias que contribuyeron a posicionar a la organización como referente en la generación del conocimiento útil para gestionar diferentes políticas públicas, particularmente sociales.

Desde su introducción en el reporte de 2015, hasta el más reciente de 2018, FUNDAUNGO ha figurado continuamente como un centro de pensamiento importante de El Salvador que forma parte del listado de los 100 mejores centros de pensamiento en política social, publicado como parte del reporte anual del Índice *Global Go To Think Tanks* de la Universidad de Pensilvania, y como uno de los cuatro mejores de Centroamérica (McGann, 2016, 2017, 2018 y 2019).

En términos estratégicos, se adoptó, de forma periódica, un perfil institucional en el cual se definieron las líneas de trabajo para los tres programas. Desde su adopción en 2011, se han hecho diferentes ajustes enfocados a la agregación de diferentes líneas de trabajo, a la adopción de enfoques holísticos y a la introducción de nuevos temas relacionados con los ya existentes. De este modo, se han resguardado vínculos favorables para la acumulación de la información y el conocimiento en determinados temas, a lo largo de la implementación de la ITT (ver el Anexo 2).

En consonancia con estas líneas de trabajo, se fijaron las prioridades investigativas quinquenales de cada uno de programas, en el marco de la Agenda de Investigación Institucional para el período entre 2014 y 2019 (ver el Anexo 2)[118]. Se emplearon los recursos de la ITT para publicar, de manera sostenida, los productos investigativos de los temas relacionados, en su mayoría, a las tres líneas de trabajo: 1) transformaciones demográficas y sus implicaciones en las políticas públicas, 2) sistemas de protección social y mercado laboral, y 3) seguridad ciudadana y prevención de violencia (ver el Anexo 3).

El desarrollo de patrones de acumulación del conocimiento ha sido posible, en buena medida, gracias a la inversión en el desarrollo del plantel investigativo, especialmente en el programa de estudios sobre las políticas públicas. Al comienzo de la ITT, este programa existía en el organigrama, pero no contaba con personal disponible; gracias a los recursos de la ITT, se contrató al equipo investigativo de planta: un coordinador con un nivel de investigador *senior*, investigadores *junior* y asistentes de investigación. La labor investigativa de este equipo se complementó por medio del reclutamiento de investigadores asociados de nivel *senior* que apoyaron la labor del programa, conforme a encargos específicos, y gracias a determinados revisores externos que participaron en diferentes eslabones del proceso investigativo, a modo de contribuir a la mejora de la calidad de los productos investigativos. A su vez, se ha promovido la mejora de las habilidades del plantel investigativo, en el marco de un clima organizacional favorable para el desarrollo de los procesos de aprendizaje[119].

4. Una comunicación basada en evidencia

Antes de la ITT, la fundación no tenía una unidad de comunicaciones ni tampoco un personal con la experticia necesaria para el posicionamiento mediático de la producción investigativa. Ante la relevancia de esta área de trabajo en la

118 Este instrumento forma parte del marco de planificación institucional de mediano plazo, adoptado para el período de 2014 a 2019, que comprende otros cuatro instrumentos: El Plan Estratégico Institucional 2014-2018, la Estrategia de Movilización de Recursos 2014-2018, la Estrategia de Comunicación Institucional y el Plan de Recursos Humanos 2014-2018 (FUNDAUNGO, 2013). Ante la culminación del período de vigencia de este marco de planificación de mediano plazo, existe la disposición organizacional de hacer una revisión y adaptar los instrumentos que se implementarán en los próximos años (2019 – 2024) (R. Córdova, entrevista en 2019).

119 En el marco de la ITT, se ha instaurado un clima organizacional favorable para el desarrollo del talento humano, a partir de: 1) el acceso a cursos nacionales e internacionales para la actualización de conocimientos en temas asociados con la agenda de investigación institucional, el aprendizaje de nuevas metodologías, el intercambio de experiencias, la adquisición de habilidades para una mayor movilización de recursos y la mejora de las prácticas comunicacionales, 2) la participación en redes internacionales de investigadores, que favoreció el intercambio de experiencias y el establecimiento de contactos transnacionales, 3) el fomento de la autogestión del aprendizaje como habilidad esencial en el ejercicio de la práctica investigativa, y 4) la disposición organizacional de apoyar los proyectos formativos de posgrado del personal, ya fuera por medio del respaldo institucional para la aplicación hacia las becas en el exterior, o por la entrega del financiamiento parcial para el pago de los estudios, y 5) la creación de espacios internos de aprendizaje, como los seminarios de investigación, los cuales se realizan desde 2012 para enriquecer la implementación de los proyectos de investigación en curso, debatir sobre temas clave para el desarrollo del país e integrar el equipo de trabajo (Velásquez, 2019).

efectividad de las labores de incidencia en la política pública, se constituyó una unidad de comunicación institucional[120] y se adoptó una estrategia de comunicaciones que evolucionó a partir de un proceso de reforma basado en evidencia.

Tras la instalación del personal de la Unidad de Comunicación Institucional, se generó una propuesta de estrategia que orientó los esfuerzos de la organización en la materia. A medida que se avanzaba con su implementación, se hacía cada vez más necesario actualizarla. Con el apoyo de la ITT[121], este proceso de mejora se realizó a partir de la generación de insumos investigativos que permitieron identificar prácticas comunicacionales más efectivas. De manera particular: 1) se implementaron metodologías especializadas para la identificación de un nuevo mapa de actores y objetivos, 2) se realizó una Auditoría de Imagen y un Estudio sobre Hábitos de Lectura y Fuentes de Información que proporcionaron la evidencia necesaria para el diseño de la lógica de intervención que impulsó la estrategia y la selección de los medios de implementación, y 3) se adoptaron herramientas y actividades de monitoreo y evaluación, a partir de las cuales se obtuvo una retroalimentación sobre las interacciones de los usuarios con el sitio *web* (por ejemplo con las visitas, las descargas de documentos y el llenado de evaluaciones en línea) y sobre los eventos realizados (con el llenado de encuestas por parte de los participantes y la celebración de reuniones de revisión de la actividad) (Rosales, 2014; FUNDAUNGO, 2014d).

Como parte de las mejoras en las prácticas comunicacionales implementadas en el marco de esta estrategia, se definieron cuatro temáticas prioritarias para la comunicación institucional, enfocadas hacia la incidencia en las políticas públicas: pensiones, violencia e inseguridad, cultura política y municipalismo.

Además, se impulsó, con el apoyo de la ITT, una mayor presencia del plantel investigativo en espacios donde se configuran debates de la política pública, ya fuera vía organización de eventos para la presentación de los resultados de los estudios realizados, con los programas de entrevistas televisivas o radiales, con la exposición de hallazgos investigativos en las reuniones de los funcionarios gubernamentales de alto nivel[122], o con la participación del plantel investigativo en los espacios de consulta claves para la gestión de diferentes políticas públicas (*e.g.*, la Instancia de Asesoría Técnica sobre Pobreza Multidimensional y el Consejo Directivo del Informe sobre Desarrollo Humano de El Salvador 2010, 2013 y 2018 desarrollado por el PNUD, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo)[123].

A su vez, se mejoraron los canales virtuales de comunicación de la organización. Por un lado, se fomentó la actualización periódica del sitio *web* (cada tres años, aproximadamente), como una plataforma donde se puede obtener información sobre la institución, los miembros del equipo de trabajo y el repositorio de los documentos publicados

120 Con el apoyo de la ITT, esta unidad se ha fortalecido de manera progresiva, a partir de la implementación de diferentes estrategias: 1) la contratación de personal encargado del área, 2) el acceso a oportunidades formativas para la adquisición de habilidades comunicacionales más efectivas (*e.g.*, en el desarrollo de procesos comunicacionales 2.0, el mapeo de actores prioritarios, y el diseño conceptual y gráfico de distintos formatos de salida), 3) el desarrollo de un manual de estilo y un manual de procesos comunicacionales, cuyo uso pudiera favorecer la institucionalización de las diferentes prácticas, 4) el desarrollo de una visita al Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), para el intercambio de experiencias sobre la gestión de la comunicación institucional aplicada a las demandas de consolidación de los centros de pensamiento independientes, y para intercambiar ideas sobre las estrategias más efectivas de incidencia en la política pública, y 5) la realización de talleres para integrar a los investigadores en el desarrollo de una comunicación institucional más efectiva (Velásquez, 2019).

121 Incluyendo recursos complementarios para mejorar las capacidades comunicacionales, obtenidos con fondos de oportunidad asignados para el fortalecimiento de las capacidades de ILAIPP y sus miembros.

122 Como las convocadas por la Comisión de Hacienda, como parte de la fase consultiva sobre la propuesta de reformas a la Ley de Pensiones en 2016 (Asamblea Legislativa, 2016, 14 de marzo).

123 Ricardo Córdova, Director Ejecutivo de FUNDAUNGO, ha formado parte del Consejo Directivo del Informe de Desarrollo Humano de El Salvador durante las tres ediciones producidas en el marco de la ejecución de la ITT (PNUD, 2010, 2013 y 2018). Además, formó parte de la Instancia de Asesoría Técnica que acompañó el desarrollo de la primera medición de pobreza multidimensional en el país (STPP y MINEC-Digestyc, 2015).

por la organización, los cuales pueden ser descargados de manera gratuita. Por otro lado, se promovió, de manera progresiva, la participación de la organización en las redes sociales, como *Twitter*, *YouTube* y *Facebook*[124].

Por otro lado, se renovaron los formatos de salida de los diferentes hallazgos investigativos, ante la necesidad de satisfacer la demanda diversificada de información de las audiencias objetivo. Hasta 2011, la fundación solo publicaba libros, ya fuera bajo la Serie Temas de Actualidad, la de Documentos de Trabajo, u otro formato *ad-hoc*. Ese mismo año, se descontinuó la primera serie y se lanzó, de manera progresiva, una nueva trilogía de productos: las series de boletines "Aportes para el Debate", la serie "Documentos de Trabajo" en formato digital y la serie de libros "Investigación e Incidencia en Políticas Públicas" (ver el Cuadro 2).

Cuadro 2. Nuevas series de productos investigativos de FUNDAUNGO, 2011-2015[(1)]

2011	2012	2013	2014	2015
Boletines "Aportes al debate sobre políticas públicas".	Boletines "Aportes para la gobernabilidad democrática".	"Documentos de Trabajo" en formato digital[(2)].	Boletines "Aportes al debate sobre seguridad ciudadana"	Boletines "Aportes al debate sobre transparencia municipal".
				"Investigación e incidencia en políticas públicas".

Fuente: elaboración propia.
Nota: [(1)] Los diferentes productos poseen una edición digital. [(2)] La serie de Documentos de Trabajo ya se venía publicando, pero solo de manera física.

Por último, se organizaron dos ediciones anuales de la Semana de las Políticas Públicas, con base en la evidencia (2017 y 2018). Estos son espacios de reflexión que buscan promover el rol clave de la investigación de calidad como evidencia en todas las fases de la política pública.

5. Los desafíos encontrados

La consecución de los objetivos de transformación institucional, priorizados en el marco de la ITT, se vio afectada, principalmente, por la presencia de los siguientes desafíos:

- La convergencia de la creciente complejidad de las tareas impulsadas en el marco de la ITT con las demandas de trabajo de los proyectos gestionados por otros socios y con la venta de servicios. A medida que se avanzaba en el cumplimiento de las transformaciones simultáneas en lo investigativo, en lo gerencial, en lo organizacional y en lo comunicacional, las demandas de tiempo eran mayores. Había que revisar más estudios, coordinar el trabajo de los investigadores asociados y de los revisores externos, atender las demandas de los medios, darle

124 En 2011, se abrió la cuenta de *Twitter*; en 2012, el canal de *YouTube*; en 2015, el perfil de Facebook. En *Twitter* y Facebook, se difunden las noticias sobre las actividades de formación desarrolladas por la organización; se realizan campañas de expectativa sobre los eventos a realizarse y sobre las intervenciones del equipo de trabajo de la organización en los programas televisivos y radiales; se hacen transmisiones en vivo de las conferencias; se comparten enlaces para descargar las nuevas publicaciones de la organización; se publican infografías con datos de las investigaciones publicadas; y, además, circulan convocatorias para las ofertas formativas desarrolladas en el marco de determinados proyectos y opciones de voluntariado en diferentes labores de gestión del conocimiento. En el canal de *YouTube* puede encontrarse material audiovisual producido por la organización para la difusión de los diferentes procesos investigativos, así como el material producido por diferentes medios de comunicación.

seguimiento al funcionamiento de las redes internacionales de trabajo, procurar la formación de asociaciones nacionales, realizar investigaciones, participar en procesos formativos y, en adición, cumplir con la variedad de responsabilidades adquiridas en los proyectos gestionados con otros socios y con la venta de servicios. Aunque la ITT hubiera aportado con recursos significativos para el funcionamiento básico de la organización, se debían buscar fuentes adicionales de financiamiento y transitar hacia esquemas que le brindasen a la organización una mayor sostenibilidad. Si bien se desarrollaron dinámicas laborales multitareas y se fortalecieron los mecanismos de coordinación a nivel vertical y horizontal (especialmente en momentos de alta demanda), resultó complejo conciliar la totalidad de los requerimientos.

- Los procesos de transformación que no avanzaron con la misma velocidad. Tal fue el caso del proceso asociado a la instauración de un sistema de monitoreo y evaluación. Con el apoyo de los fondos complementarios de la ITT[125], se avanzó en la construcción de un Plan de Monitoreo y Evaluación Institucional. Sin embargo, este plan no pudo concluirse ni implementarse de manera parcial, por la ausencia de un personal con dedicación exclusiva a estas labores. Aunque se han instalado algunas prácticas (como las empleadas por el área de las comunicaciones en el seguimiento del portal *web* y los eventos), aún no se ha consolidado un sistema sólido en la materia. Se necesitan recursos humanos que puedan dedicar tiempo y esfuerzo de manera sostenida. También hubo procesos a los cuales no se les pudo dar el mismo seguimiento, como sucedió con el Centro de Documentación. Al inicio, este repositorio logró establecerse como un espacio con recursos bibliográficos de consulta abierto al público en general (M. E. Rivera, entrevista en 2019), pero en la actualidad se encuentra en proceso de reorganización.

- La dinámica de la red de investigadores asociados y de revisores externos. Si bien este modelo de reclutamiento de personal, altamente calificado y conforme a la demanda, ha podido operar de manera permanente bajo condiciones presupuestarias más sostenibles, también ha generado elevados costos transaccionales asociados al despliegue de estrategias de seguimiento más personalizadas a los investigadores. Al no tener una vinculación laboral permanente con la organización, ha respondido también a otros compromisos que debieron tenerse en el radar, no solo por el seguimiento a la entrega de los productos encargados, sino también por el reclutamiento.

- El manejo de los desencuentros temporales entre la producción, la revisión y la publicación, y el tiempo de duración de la ventana de oportunidades para la incidencia en el abordaje mediático y político de los temas de interés. Si bien la organización ha poseído mecanismos bien definidos para el aseguramiento de la calidad, la agilidad de la ejecución podría ser mejorada, sin que ello signifique bajar los estándares existentes (M. E. Rivera, entrevista en 2019). La búsqueda de opciones para asegurar tanto la calidad como la agilidad a lo largo de la cadena es crucial para el desarrollo de las estrategias efectivas de incidencia.

- La identificación de un cuadro profesional idóneo para la gestión de recursos humanos. Aunque se ha intentado en un par de ocasiones, contratar a alguien encargado de esta área (S. Hernández, entrevista en 2019), no se ha encontrado a la persona con los conocimientos y la experiencia idóneos para un campo profesional tan particular como el de la gestión del conocimiento (R. Córdova, entrevista en 2019). Ante la falta de esta persona encargada de estas labores, las tareas en esta materia se han distribuido entre diferentes puestos de trabajo.

- La sostenibilidad y la ausencia del personal dedicado exclusivamente a la captación de fondos. Si bien se ha logrado mantener a muchos socios importantes (como la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, USAID, por sus siglas en inglés), e incorporar a otros nuevos (como el BID, Banco Interamericano de Desarrollo, o

125 Como parte de la ejecución de un fondo de oportunidad, FUNDAUNGO, junto a la Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES) y el Foro Social de Deuda Externa y Desarrollo de Honduras (FOSDEH) llevó a cabo un proyecto para la mejora de las capacidades de M&E (Monitoreo y Evaluación), bajo la asesoría técnica de CIPPEC.

la CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe), la escasez de recursos plurianuales –que puedan acomodarse de manera flexible al desarrollo de la agenda investigativa institucional y a las necesidades básicas de funcionamiento– aumenta la relevancia de la gestión de los recursos de corto plazo y del volumen de propuestas de proyectos (o de ofertas de servicios), así como la imprevisibilidad con la cual deba asumirse esta tarea. Ante estas condiciones, el equipo de trabajo actual asume estas tareas, pero se reconoce la necesidad de contar con capacidades más especializadas y competitivas en la captación de recursos. Esta situación alerta sobre la importancia de contar con un personal dedicado exclusivamente a estas gestiones (M. E. Rivera y L. Quiñonez, entrevistas en 2019).

- La publicación de todos los contenidos en inglés, a modo de llegar al público angloparlante que demande el conocimiento sobre estas regiones del mundo y que, de manera específica, muestre interés en el trabajo realizado por la organización. Se necesita transitar hacia un portal *web* bilingüe, que produzca todos los formatos de salida en inglés.

6. Lecciones aprendidas

En el marco del proceso de cambio experimentado como parte de la implementación de la ITT, se reconocen diferentes lecciones aprendidas:

- "La acumulación de conocimiento es clave para una incidencia oportuna" (M. E. Rivera, entrevista en 2019). Más que generar conocimientos para responder a una determinada coyuntura, se deben generar dinámicas que permitan producirlo a lo largo del tiempo, con la suficiente profundidad y actualización, a modo de que se pueda opinar sobre la situación del tema en cuestión y brindar recomendaciones de política pública en cualquier momento. La experiencia de la incidencia lograda por medio del estudio sobre los jóvenes ninis (*i.e.*, ni estudian ni trabajan) en El Salvador apunta hacia esta dirección. Antes de que estallara la controversia en el área mediática y política, la organización ya contaba con la evidencia necesaria para aportar en esta temática.

Recuadro 1. La experiencia de la incidencia lograda por medio del estudio sobre los jóvenes ninis en El Salvador

Existen diferentes formas por medio de las cuales los centros de pensamiento independientes (como FUNDAUNGO) pueden incidir en las políticas públicas. La evidencia generada no solo puede servir como una fuente de información para la elaboración de un programa o una normativa, sino también como un recurso por medio del cual se puede informar a la población sobre una situación problemática, que se sensibiliza a diferentes actores (especialmente a aquellos con capacidad de veto) sobre la urgencia de adoptar una determinada decisión pública.

A través del estudio sobre los jóvenes ninis en El Salvador, FUNDAUNGO facilitó la aprobación del financiamiento para la implementación de un programa gubernamental orientado a este segmento poblacional. Esto fue logrado gracias a la difusión de evidencias útiles que facilitaron la comprensión de las dificultades que estas juventudes enfrentan día a día, dando a entender por qué resulta importante invertir en su desarrollo.

En el marco de la comprensión de los desafíos de la transición demográfica y la creciente relevancia de implementar políticas públicas a favor del aprovechamiento del bono demográfico, se previó la necesidad de contar con evidencias sobre las características de la población joven que no estudia ni trabaja en El Salvador. Además de identificar elementos como su peso en la estructura poblacional, su composición etaria, sus desequilibrios en cuanto al género y su distribución territorial, la metodología utilizada permitió reconocer la heterogeneidad de esta población y la pertinencia de fomentar su inclusión bajo estrategias que partieran de estas diferencias. En consecuencia, se estableció, como fin, responder de manera más efectiva a las demandas de esta población. La investigación se llevó a cabo entre 2013 y 2014 y fue publicada en enero de 2016.

En febrero de 2016, la Presidencia de la República lanzó el Programa de Empleo y Empleabilidad Joven "JóvenES con Todo" (Presidencia de la República, 2016, 17 de febrero), con el objetivo de "promover el desarrollo de las habilidades y las competencias necesarias para mejorar el acceso al mercado laboral y facilitar la inserción productiva y social de la juventud, especialmente en personas de 15 a 29 años, que se encuentren desempleadas, subempleadas, fuera del sistema educativo formal o en transición media de formación al mundo productivo (para un empleo o un autoempleo)" (Gobierno de El Salvador, 2016).

En términos concretos, esta invención ofrece servicios de empleo, empleabilidad, emprendimiento y desarrollo de habilidades y competencias para la vida y el trabajo, bajo diferentes rutas, conforme al perfil y la situación de la persona participante. En el desarrollo de estas rutas, se entrega una transferencia monetaria en concepto de viáticos de alimentación y transporte, por medio de la cual se busca garantizar la permanencia efectiva en el programa.

De acuerdo al perfil del programa, esta intervención se financiaría con los recursos nacionales extraídos del Fondo Especial de los Recursos Provenientes de la Privatización de la Administración Nacional de Telecomunicaciones (FANTEL), y otros fondos internacionales procedentes de una donación de la Unión Europea y de la contratación de un préstamo con el Banco Mundial, sujeto a aprobación de la Asamblea Legislativa. Ante la renuncia a contraer nuevos empréstitos, se cambió la estructura del financiamiento. En junio de 2016, se indicó que el dinero para pagar la implementación inicial del programa procedería de cuatro fuentes: el presupuesto general del Estado, una donación de Luxemburgo, el redireccionamiento del remanente de un préstamo del Banco Mundial en ejecución y una asignación de fondos reunidos con la Contribución Especial para la Seguridad Ciudadana y la Convivencia (CESC), aún sujeta a la aprobación de la Asamblea Legislativa (Diario Colatino, 27 de junio de 2016).

En cuanto a la gestión del apoyo político necesario para el financiamiento del programa (inicialmente para la contratación del préstamo con el Banco Mundial y luego para la asignación de la CESC), surgieron debates mediáticos y parlamentarios sobre la pertinencia de la intervención, incluyendo la entrega de una transferencia monetaria (Diario de Hoy, 2016b, 22 de junio; Agencia de Prensa Salvadoreña, 2016, 27 de junio). ¿Era o no un gasto necesario? ¿Era un gasto asociado al logro de los objetivos de la política pública en materia de prevención primaria de la violencia, o no? A su vez, se evocaron estigmas sobre quiénes son los ninis (Diario CoLatino, 27 de junio de 2016).

En este contexto, el estudio de FUNDAUNGO fue presentado en mayo de 2016, en un evento donde se contó con los comentarios de los funcionarios del Instituto Nacional de Juventud (INJUVE), la Secretaría Técnica de la Presidencia (STPP), la Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN) y la participación de William Pleités, Director Ejecutivo de Fomilenio II. En este evento, Yeymi Muñoz, Directora del Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE), destacó el valor del estudio como "una herramienta de trabajo para los que somos responsables del quehacer de la políticas públicas, que den respuesta a esas grandes necesidades que tienen este grupo etario como lo es la población joven del país" (INJUVE, 16 de mayo de 2016).

A partir de este momento, el trabajo fue citado por diferentes medios de comunicación para informar sobre quiénes son los ninis, cuántos son, en qué condiciones viven, por qué no estudian ni trabajan, y otros elementos clave para justificar la necesidad de una intervención pública a favor de su desarrollo (La Prensa Gráfica, 2016, 12 de mayo; El Economista, 2016, 12 de mayo; El Mundo, 2016, 13 de mayo; El Diario de Hoy, 2016a, 22 de junio; Agencia de Prensa Salvadoreña, 2016, 27 de junio). De este modo, se contribuyó a reconstruir el imaginario de la opinión pública sobre los ninis y se posicionó su inclusión social como un problema que debía ser atendido.

En 2016, la Asamblea Legislativa aprobó que los fondos de la Contribución Especial para la Seguridad Ciudadana y

la Convivencia se utilizaran en acciones destinadas a favor de las personas jóvenes ninis, por medio del Programa de Empleo y Empleabilidad Joven "JóvenES con Todo". Hasta febrero de 2019, esta asignación aún se mantiene.

De acuerdo con las declaraciones de Yeymi Muñoz, Directora del Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE), "el aporte de la FUNDAUNGO en el proceso de analizar la realidad de los jóvenes fue fundamental para construir una estrategia que realmente sea acertada a lo que necesita el país y a lo que necesita la juventud" (FUNDAUNGO, 2018c).

- "La calidad se traduce en reconocimiento" (L. Quiñonez, entrevista en 2019). Desde su creación, la organización ha priorizado el aseguramiento de la calidad en el desarrollo de sus investigaciones. Este prestigio ha contribuido a los esfuerzos por generar incidencia, promovidos por la organización, especialmente en el área de comunicaciones. El fortalecimiento de los mecanismos existentes con la promoción de la revisión de pares ha potenciado la dimensión de este activo, tanto a nivel nacional como a nivel internacional.
- A pesar de su complejidad, se deben procurar mejoras en la parte investigativa, en la parte gerencial y organizacional, y en la parte comunicacional, todas entendidas como una parte de la gestión de los centros de pensamiento. Se debe establecer una visión enfocada a la construcción de capacidades para un mejor futuro. "Soy positivo con relación al futuro. Tenemos un buen equipo de investigadores que han hecho contribuciones importantes. Hemos mejorado procedimientos. Comunicacionalmente, tenemos una página rediseñada y se ha avanzado en el uso de las redes" (R. Córdova, comunicacional personal, 2019).
- Resulta sumamente útil trabajar con marcos plurianuales de planificación que permitan trazar un horizonte de mediano plazo, con planificaciones anuales adaptables no solo a la realidad de la organización, sino también a su entorno.
- La riqueza del intercambio entre pares es importante, no solo para abordar cuestiones metodológicas o para establecer contactos para futuras colaboraciones, sino también para entender los problemas estructurales que moldean, de manera cotidiana, la vida de los centros de pensamiento. Esto se aplica especialmente con los centros independientes. También ayuda a comprender la manera en la cual los centros avanzan en la búsqueda de mejores resultados gerenciales, organizacionales y comunicacionales.
- La generación de socios nacionales potencia la capacidad de incidencia de la organización, aunque debe reconocerse que demanda más tiempo y recursos para su coordinación. La consolidación de estos vínculos, a lo largo del tiempo, parte de la identificación de temas puntuales de interés común, así como de una buena gestión colaborativa que motive a trabajar de manera continua.
- La efectividad de la comunicación en las labores de incidencia es el resultado no solo de la Unidad de Comunicación Institucional, sino también de la colaboración proporcionada por los otros miembros de la organización (Rosales, 2014). Los investigadores juegan un papel crucial en la traducción de los conceptos complicados en mensajes sencillos para la comprensión de las diferentes audiencias. A su vez, es relevante la participación de los tomadores de decisiones en la selección de los temas prioritarios para el posicionamiento mediático.
- La visión compartida sobre las prioridades de incidencia ha permitido que se acumulen muchos resultados a lo largo del tiempo y que FUNDAUNGO se convierta, progresivamente, en un referente de diversos temas, como la

cultura, la política y las pensiones. Esto no solo favorece su participación en los medios de comunicación y en las reuniones convocadas por los actores del sistema político, sino que también permite la contratación directa de consultorías (M. E. Rivera, entrevista en 2019).

7. Conclusiones

Con el apoyo de la ITT, FUNDAUNGO se transformó, tanto en el plano investigativo, como en el plano organizacional, gerencial y comunicacional. De manera particular, aumentó su capacidad para generar evidencias en torno al abordaje de desafíos claves para el desarrollo del país que fueron priorizados por las políticas públicas. En coherencia con estos avances, la *Policy Community Survey*, realizada por encargo de la ITT para 2011 y 2018, revela mejoras en el énfasis de los temas de alta prioridad, en el conocimiento sobre el proceso de la política pública y en la realización de una crítica informada sobre las políticas públicas (IDRC/CRDI, 2018).

Los recursos de la ITT contribuyeron, de manera sustancial, a la instalación del equipo investigativo del programa de estudios sobre las políticas públicas, bajo esquemas que no solo favorecen la sostenibilidad presupuestaria, sino también el aprovechamiento de conocimientos altamente especializados y el crecimiento intergeneracional, en un marco de equipos donde convergen los aportes de revisores externos, investigadores *senior* y *junior* y asistentes de investigación. A través del apoyo a la realización y publicación continua de estudios, se facilitó la acumulación de conocimientos en torno a la transición demográfica, las pensiones y la seguridad ciudadana. Este aumento en la capacidad de producción investigativa fue acompañado por mejoras en las dinámicas garantizadoras de la calidad (gracias a la introducción de mecanismos de revisión entre pares) y mejoras comunicacionales. A partir de la generación de evidencia, se introdujeron cambios en la estrategia de comunicación institucional. Como resultado, se incrementó la presencia de la organización en diferentes espacios presenciales y virtuales, se modificó la oferta de productos investigativos, a modo de hacer esta oferta más amigable, y se desarrollaron eventos altamente relevantes, como la Semana de las Políticas Públicas, basada también en evidencia.

La consolidación de estos avances ha llevado a que la organización ponga la mirada en aspectos relevantes para el crecimiento institucional, que hasta el momento no han podido dar una respuesta adecuada, como las asociaciones con la gestión estratégica del talento humano, la movilización de recursos y el monitoreo y evaluación. Con la implementación de la ITT se ha relevado la importancia de impulsar un modelo de gestión que no solo se centre en el desarrollo de las capacidades investigativas, sino que también se ocupe de otros aspectos gerenciales y comunicacionales. Asimismo, se han identificado cuellos de botella operativos en su puesta en marcha y estrategias por medio de las cuales pueden superarse. En el abordaje de estos impases, sobresale el valor del intercambio de experiencias entre pares como una práctica favorable para la identificación de respuestas oportunas.

Bibliografía

Agencia de Prensa Salvadoreña (2016, 27 de junio). Transferencia de fondos a jóvenes nini sigue generando debate en El Salvador (Documento *web*). Recuperado en https://aps.com.sv/transferencia-de-fondos-a-jovenes-nini-sigue-generando-debate-en-el-salvador/

Asamblea Legislativa (2016, 14 de marzo). Comisión de Hacienda inicia fase consultiva sobre propuesta de reformas a Ley de Pensiones en 2016 (Documento *web*). Recuperado de https://www.asamblea.gob.sv/node/2132

Córdova, R.; Orellana, V.; Rivera, M. y Tablas, V. (2011). Institutional Support to Latin American Policy Research Organizations 106141-005. Primer informe técnico de avance. Agosto 2010 – Enero 2011. San Salvador: FUNDAUNGO.

Diario CoLatino (2016, 27 de junio). Jóvenes ConTodo es una oportunidad para dar acceso a empleo y educación: Yeymi Muñoz (Documento *web*). Recuperado de https://www.diariocolatino.com/jovenes-contodo-es-una-oportunidad-para-dar-acceso-a-empleo-y-educacion-yeymi-munoz/

El Economista (2016, 12 de mayo). 26% de jóvenes salvadoreños no trabaja ni estudia, según FUNDAUNGO (Documento *web*). Recuperado de https://www.eleconomista.net/actualidad/26-de-jovenes-salvadorenos-no-trabaja-ni-estudia-segun-Fundaungo-20160512-0065.html

El Diario de Hoy (2016a, 22 de junio). ¿Quiénes son los "nini"? (Documento *web*). Recuperado de https://www.elsalvador.com/noticias/nacional/191223/quienes-son-los-nini/

…….. (2016b, 22 de junio). Dar dinero a ninis es una medida populista y no es sostenible, dicen analistas (Documento *web*). Recuperado de https://www.elsalvador.com/noticias/nacional/191130/dar-dinero-a-ninis-es-una-medida-populista-y-no-es-sostenible-dicen-analistas/

…….. (2016, 23 de junio). Gobierno se contradice en plan de pagos a los "ninis" (Documento *web*).

Recuperado en https://www.elsalvador.com/noticias/nacional/190988/gobierno-se-contradice-en-plan-de-pagos-a-los-ninis/

El Mundo (2016, 13 de mayo). Jóvenes de hogares pobres tienen más riesgo de ser nini. Recuperado de https://elmundo.sv/jovenes-de-hogares-pobres-tienen-mas-riesgo-de-ser-nini/

FUNDAUNGO (2010). Plan Anual 08-2010/-07/2011. *Think Tank Initiative*. San Salvador: Autor.

…….. (2011a). Perfil Institucional. Febrero 2011. San Salvador: Autor

…….. (2011b). Plan Anual 08-2011/-07/2012. *Think Tank Initiative*. San Salvador: Autor.

…….. (2012). Plan Anual 08-2012/-07/2013. *Think Tank Initiative*. San Salvador: Autor.

…….. (2013). Plan Estratégico Institucional 2014-2018. San Salvador: Autor.

…….. (2014a). Perfil Institucional. Enero 2014. San Salvador: Autor.

…….. (2014b). Plan de trabajo. Iniciativa *Think Tank*. Fase 2. 2014-2019. Año 1. San Salvador: Autor.

…….. (2014c). Agenda de investigación institucional (2014-2019). San Salvador: Autor.

…….. (2014d). Institutional Support to Latin American Policy Research Organizations 106141-005. Informe técnico Final. San Salvador: Autor.

…….. (2015). Plan de trabajo. Iniciativa *Think Tank*. Fase 2. 2014-2019. Año 2. San Salvador: Autor.

…….. (2016). Plan de trabajo. Iniciativa *Think Tank*. Fase 2. 2014-2019. Año 3. San Salvador: Autor

…….. (2017a). Plan de trabajo. Iniciativa *Think Tank*. Fase 2. 2014-2019. Año 4. San Salvador: Autor.

…….. (2017b). Perfil Institucional.2017. San Salvador: Autor.

…….. (2018a). Plan de trabajo. Iniciativa *Think Tank*. Fase 2. 2014-2019. Año 4. San Salvador: Autor

…….. (2018b). Annual Technical Report 2017/2018. San Salvador: Autor.

…….. (Productor) (2018c). *Los Jóvenes nini en El Salvador* [*YouTube*]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=O1cwHmceyzQ&t=21s

Gobierno de El Salvador (2016). Perfil Programa de Empleo y Empleabilidad Joven "JóvenES Con Todo" 2014-2019. San Salvador: Gobierno de El Salvador

IDRC/CRDI (2018). *Think Tank Initiative Policy Community Survey* 2018. *Think Tank Fact Sheets*. El Salvador—Fundación Dr. Guillermo Manuel Ungo (FUNDAUNGO). Canadá: Autor.

INJUVE (2016, 16 de mayo). Presentan estudio sobre los jóvenes ninis en El Salvador (Documento *web*). Recuperado de: http://www.injuve.gob.sv/presentan-estudio-sobre-los-jovenes-ninis-en-el-salvador/

La Prensa Gráfica (2016, 12 de mayo). Ni estudian ni trabajan, los nini en El Salvador (Documento *web*). Recuperado de https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Ni-estudian-ni-trabajan-los-nini-en-El-Salvador-20160512-0069.html

McGann, J. (2016). *2015 Global Go To Think Tanks Index Report.* Philadelphia: Universidad de Pensilvania.

…… (2017). *2016 Global Go To Think Tanks Index Report.* Philadelphia: Universidad de Pensilvania.

…… (2018). *2017 Global Go To Think Tanks Index Report.* Philadelphia: Universidad de Pensilvania.

…… (2019). *2018 Global Go To Think Tanks Index Report.* Philadelphia: Universidad de Pensilvania.

Presidencia de la República (2016, 17 de febrero). Presidente lanza programa de empleo y empleabilidad "Jóvenes con Todo" (Documento *web*). Recuperado de http://www.presidencia.gob.sv/presidente-lanza-programa-de-empleo-y-empleabilidad-jovenes-con-todo/

PNUD (2018). *Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador 2018. ¡SOY JOVEN! ¿Y ahora qué?.* San Salvador: PNUD.

…… (2013). *Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador 2013. Imaginar un nuevo país. Hacerlo posible Diagnóstico y propuesta.* San Salvador: PNUD.

Rosales, M. (2013). *FUNDAUNGO. Fortalecimiento de la Comunicación Institucional. Estudio de caso Proyecto: "Fortaleciendo la Iniciativa Latinoamericana para Investigación en Políticas Públicas".* Quito: Grupo FARO.

STPP y MINEC-Digestyc (2015). Medición multidimensional de la pobreza. El Salvador. San Salvador: Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia y Ministerio de Economía, a través de la Dirección General de Estadística y Censos.

Velásquez, A. (2019). El caso de la transformación institucional de la Fundación Doctor Guillermo Manuel Ungo (FUNDAUNGO) en el período 2009-2018, en el marco de la implementación del programa *Think Tank Initiative*, Manuscrito no publicado. San Salvador: FUNDAUNGO.

Anexos

Anexo 1. Metodología

En el desarrollo de esta investigación, predominantemente cualitativa, se revisaron diferentes recursos bibliográficos oficiales generados durante la implementación de la ITT. Estos fueron: los planes anuales de trabajo, los informes anuales de ejecución presentados por la fundación a la ITT y las encuestas anuales de monitoreo solicitadas por la ITT y llenadas por la fundación; los reportes de la *Policy Community Survey* publicados por la ITT para el caso de la fundación y los productos generados con el apoyo de la ITT. Además, se recopilaron noticias publicadas por diferentes actores, donde se retoman estudios o actividades desarrolladas por la fundación, y otros documentos oficiales, como el perfil institucional de la organización.

Por otro lado, se realizaron entrevistas a profundidad con cuatro funcionarios de la organización que vivieron el inicio y el cierre de la ITT. Tres de ellos son funcionarios de la fundación que se encargaron de la implementación de las dos fases de la ITT, desde distintas perspectivas; a saber: Ricardo Córdova, Director Ejecutivo de FUNDAUNGO, como referente de los asuntos estratégicos; María Elena Rivera, Coordinadora del Programa de Políticas Públicas, como referente de los asuntos técnicos y operativos; y Santos Hernández, Coordinador de Administración y Finanzas, como referente de los asuntos administrativos. Asimismo, se entrevistó a Leslie Quiñonez como referente para el análisis de los cambios institucionales registrados, dada la convergencia de su trayectoria laboral en la organización con el inicio y el fin de la ITT. Ella laboró como Gerente del Programa Académico de FUNDAUNGO entre 2003 y 2008, y luego, como Subdirectora de la fundación entre 2008 y 2009. Posteriormente, dejó su trabajo en la organización y se reincorporó en 2018 como Subdirectora del Proyecto Promoción de la Participación Ciudadana en el Proceso Electoral y Debate Público, ejecutado por la fundación con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés).

La información recopilada fue procesada por medio de un análisis de contenido, estructurado a partir de las categorías asociadas a las variables retomadas en las preguntas de investigación antes mencionadas.

Anexo 2.

Anexo 2. Líneas de trabajo de los tres programas de FUNDAUNGO, 2011-2018			
Programa	**Perfil institucional 2011**	**Perfil institucional 2014**	**Perfil institucional 2017**
Gobernabilidad Democrática	Sistema político electoral	Sistema político electoral	Sistema político electoral
	Opinión pública Transparencia	Participación ciudadana, cultura política y transparencia	Participación, cultura política y transparencia
	Seguridad ciudadana	Seguridad ciudadana y prevención de la violencia	Seguridad ciudadana y prevención de la violencia
Gestión del Territorio y la Ciudadanía	Marco político, legal e institucional de la administración del estado en el territorio	Marco político, legal e institucional para la administración y el desarrollo del territorio	Marco político, legal e institucional para la administración y el desarrollo del territorio.
	Gobierno y administración de las instituciones públicas en el territorio	Gobierno y administración del municipio	Gobierno y administración del municipio
	Participación e inclusión ciudadana	Inclusión social y ciudadanía	Inclusión social y ciudadanía
	Gestión ambiental y del riesgo	Gestión estratégica del territorio	Gestión estratégica del territorio
Estudios sobre las políticas públicas		Transformaciones demográficas y sus implicaciones en las políticas públicas	Transformaciones demográficas y sus implicaciones en las políticas públicas
	Seguridad social y mercado laboral	Sistemas de protección social y mercado laboral	Sistemas de protección social y mercado laboral
	Finanzas públicas	Financiamiento para el desarrollo	Financiamiento para el desarrollo
	Educación	Educación	Educación

Fuente: elaboración propia, a partir de FUNDAUNGO (2011a, 2014a y 2017a).

Líneas de investigación de los programas de FUNDAUNGO, en el marco de la Agenda de Investigación Institucional 2014-2019		
Programa de gobernabilidad democrática	**Programa de gestión del territorio y ciudadanía**	**Programa de estudios sobre políticas públicas**
• Sistema político electoral • Participación ciudadana, cultura política y transparencia • Seguridad ciudadana y prevención de violencia • Vínculos entre la investigación y la incidencia	• Gestión pública municipal	• Sistemas de protección social • Mercado laboral • Transformaciones demográficas y sus implicaciones en las políticas públicas • Financiamiento para el desarrollo subnacional • Gasto público social con enfoque fiscal • Evaluación de políticas públicas

Fuente: elaboración propia, a partir de FUNDAUNGO (2014c).

Anexo 3. Publicaciones de FUNDAUNGO realizadas con el apoyo de la ITT por tema

Anexo 3. Publicaciones de FUNDAUNGO realizadas con el apoyo de la ITT por tema		
Tema	**Año**	**Publicaciones**
Transiciones demográficas y sus implicaciones en las políticas públicas	2012	Estudio: La población adulta mayor en El Salvador: indicadores socio-económicos y demográficos a nivel municipal.
	2015	Documento de trabajo: Cuentas Nacionales de Transferencia y déficit del ciclo de vida. Documento de trabajo: Estimación del stock de capital en El Salvador. Documento de trabajo: Financiamiento del déficit del ciclo de vida. Aplicaciones prácticas en países con estimaciones de Cuentas Nacionales de Transferencia.
	2016	Libro: Jóvenes ninis en El Salvador.
	2018	Artículo en la Revista Notas de Población, publicada por CEPAL: Dividendo demográfico y migración en El Salvador: ¿Cuánto se ha perdido?
Pensiones (tema vinculado a la línea de investigación sobre sistemas de protección social)	2011	Libro: Diagnóstico del sistema de pensiones en El Salvador (1998-2010). Boletín: La rentabilidad de los fondos del sistema de pensiones en El Salvador 1998-2011. Libro: Entre el individuo y el Estado: Condicionantes financieros del sistema de pensiones en El Salvador.
	2012	Boletín: Comentario del Dr. William Pleitez al estudio de diagnóstico del sistema de pensiones en El Salvador (1998 – 2010). Resumen ejecutivo del Diagnóstico del sistema de pensiones en El Salvador (1998 – 2010).
	2014	Boletín: Implicaciones financieras del Fideicomiso de Obligaciones Previsionales en el fondo de pensiones y las pensiones futuras. Boletín: La reforma integral de pensiones requiere del diálogo social.
	2015	Libro: Una nueva mirada a los desafíos de cobertura del sistema de pensiones en El Salvador: La densidad individual de cotizaciones.
	2016	Documento de trabajo: Los modelos mixtos de pensiones en Costa Rica y Uruguay. Algunas lecciones para la reforma en El Salvador.
	2017	Documento de trabajo: Propuestas de re-reforma de pensiones en El Salvador: evaluación comparativa y recomendaciones.
Vínculos entre investigación e incidencia	2015	Libro: La gran campaña nacional por la educación en Guatemala. Libro: La propuesta de Ley de Partidos Políticos en El Salvador. Libro: Subsidios al campo en México.

Seguridad ciudadana y prevención de violencia	2010	Libro: Atlas de la violencia en El Salvador (2005 – 2009).
	2011	Libro: Percepciones sobre la delincuencia y la inseguridad en Centroamérica.
	2012	Libro: Atlas de la violencia en El Salvador (2005- 2011).
	2013	Documento de trabajo: Factores asociados a la violencia y el crimen en El Salvador: Una aproximación a la hipótesis de la exclusión social. Documento de trabajo: Factores asociados a la violencia y el crimen en El Salvador: Una aproximación a la hipótesis de los factores demográficos. Documento de trabajo: Factores asociados a la violencia y el crimen en El Salvador: Una aproximación a la hipótesis de los factores de actividad económica. Libro: Atlas de la violencia en El Salvador (2009 – 2012). Libro: Atlas de la violencia en Honduras (2009 – 2012).
	2014	Libro: Atlas de la violencia en Guatemala (2009 – 2012).
	2015	Boletín: Evolución de los homicidios en El Salvador 2009-2015. Boletín: Evolución de los robos en El Salvador 2009-2015. Documento de trabajo: Crimen y violencia en América Latina: retos de gobernanza de seguridad en áreas de presencia delimitada del Estado.
	2016	Boletín: Evolución de los homicidios en El Salvador, 2009-junio 2016.
Partidos políticos (tema asociado con la línea sobre el sistema político electoral)	2012	Libro: Contribuciones para el debate sobre regulación de los partidos políticos. Libro: Los partidos políticos en El Salvador: Una lectura desde las encuestas de opinión.

Fuente: elaboración propia, a partir de los créditos incluidos en las publicaciones listadas.

Nota: se incluyen solamente las publicaciones donde se reconoce que han sido desarrolladas con apoyo de la ITT.

CAPÍTULO NUEVE

Investigar para transformar: el caso de FUSADES

Sabinela Alfaro Luna

Investigadora, FUSADES (Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social)

FUSADES (Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social)

Dirección: Bulevar y Urbanización Santa Elena, Ed. FUSADES, Antiguo Cuscatlán

Teléfono: (503) 22485600

Correo electrónico: fusades@fusades.org

Página *web*: http://www.fusades.org/

La Libertad – El Salvador

1 ¿Por qué un *think tank*?

Los *think tanks* (tanques de pensamiento*)* desempeñan un papel importante, pues contribuyen y promueven el progreso económico y social en sus países y en las regiones de incidencia. Es por ello que el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC, por sus siglas en inglés) promovió el programa Iniciativa *Think Tank* (ITT), para otorgar fondos a través de la modalidad *core funding*[126] a *think tanks* de Latinoamérica, por un periodo de 10 años, dentro de los cuales figuró FUSADES. Las áreas establecidas para la subvención se enfocaron en: 1) aumento en la calidad de la investigación, 2) fortalecimiento del desempeño organizacional, y 3) mejora de la capacidad de incidencia en las políticas públicas.

Para determinar cuáles fueron las transformaciones que experimentaron las instituciones beneficiadas, se han realizado investigaciones cualitativas, a través de estudios de caso, para identificar los beneficios, las lecciones aprendidas, los retos y las incidencias en las políticas públicas generadas, gracias a la asignación de los fondos de la ITT. La metodología utilizada dentro de este estudio –que pertenece a esta línea de investigaciones– consistió, en primera instancia, en la realización de una revisión bibliográfica de los documentos de FUSADES presentados a la ITT, en el marco del Acuerdo de Subvención firmado con el programa. Después, se conoció la historia de FUSADES y su ámbito de operación, con el fin de comprender su alcance y sus actividades planteadas bajo el marco del financiamiento. Posteriormente, se realizaron entrevistas individuales a once personas directamente involucradas en el desarrollo de las actividades vinculadas con la ITT, así como también al administrador del proyecto y al Director Ejecutivo, llegándose a conocer sus puntos de vista, su involucramiento y experiencias. Por último, se indagó en internet sobre las experiencias a las que los entrevistados hacían referencia y a la bibliografía que respaldaba la información proporcionada, para así contar con documentación consistente. Dado que el estudio de caso es cualitativo, se establecieron preguntas abiertas a las personas entrevistadas, con el propósito de que pudieran expresar su rol, su percepción y sus logros, además de indagar en torno a los desafíos, obstáculos, beneficios, el cumplimiento o no de los objetivos, lecciones aprendidas, principales áreas de intervención, transformaciones de FUSADES, ventajas y desventajas del *core funding* en relación al p*roject funding*, y el manejo del enfoque de género dentro del marco del financiamiento de la ITT.

A continuación, se describen los principales aspectos que se han desarrollado en relación con las tres áreas generales planteadas en el Acuerdo de Subvención entre FUSADES y el programa ITT, de acuerdo con lo manifestado por las personas entrevistadas y lo constatado en los documentos de la institución.

2. FUSADES: un *think tank*

FUSADES nació en 1983, hace 36 años, siendo la primera organización dedicada a servir como un centro de pensamiento y desarrollo en El Salvador. Fue creada por un grupo de profesionales y empresarios independientes, con la misión de ser un centro de pensamiento e investigación de alta credibilidad, que promoviera el progreso económico y social de los salvadoreños. Esa misión debía ser cumplida bajo la premisa del desarrollo sostenible, en un sistema democrático y de libertades individuales que incentivara el diálogo como un mecanismo de búsqueda de

126 Financiación flexible, sin fines específicos, que deja en manos de la organización decidir cómo se utilizarán los fondos. Este tipo de financiamiento flexible, generalmente permite a las organizaciones determinar su agenda de investigación e incidencia, priorizar desafíos de desarrollo emergentes e invertir en el fortalecimiento organizativo a través de capacitación del personal, tecnología, sistemas, “software” administrativo y financiero, políticas, prácticas de proceso y gestión, comunicaciones, monitoreo y evaluación.

acuerdos en el país[127]. La estructura consistía en: una Junta Directiva, un Director Ejecutivo, un Departamento de Estudios Económicos y Sociales (DEES) y un Área de Apoyo para la Pequeña y Microempresa. En la época, cuando nació FUSADES, El Salvador se encontraba en medio de una guerra civil; no contaba con oficinas propias, pero en 1991 inauguró su propio edificio, contando de esta manera con un patrimonio propio. Posteriormente, FUSADES llegó a establecer un área de desarrollo y otra de pensamiento, con lo cual la estructura organizativa y las áreas de investigación evolucionaron notablemente; sin embargo, para alcanzarlo, tuvieron que llevarse a cabo reflexiones internas sobre cuáles transformaciones debían hacerse para cumplir con la misión y la visión establecidas, lo cual fue plasmado en los planes estratégicos elaborados de forma quinquenal.

En 2010, a sus 27 años de existencia, FUSADES recibió los fondos de la ITT para la fase 1 (5 años); posteriormente, recibió los fondos para la fase 2 (5 años adicionales), ejecutándose esta última fase en 3 años. Dichos fondos fueron destinados exclusivamente para el Departamento de Estudios Económicos y Sociales (DEES) y su Centro de Investigación y Estadísticas (CIE) que conformaban un solo departamento; sin embargo, a lo largo de la ejecución, se analizó la conveniencia de beneficiar a más personas y optimizar los recursos impactando al personal de otros departamentos e instituciones. Para tal caso, cuando se traía a un experto capacitador en áreas especializadas, no solo era destinado al DEES, sino también a diferentes técnicos de otras áreas. En algunos casos se complementaban los recursos con otros fondos para reforzar el beneficio.

Como parte del conocimiento técnico y estratégico que FUSADES ha obtenido con los fondos de la ITT, se estableció una nueva estructura organizativa, de este modo, se crearon los departamentos de estudios económicos, sociales y legales, también se fortaleció el centro de investigación y estadísticas, cada uno con su propio equipo técnico e independiente, lo que les permitió contar con un personal idóneo en cada área, ubicados estratégicamente para trabajar de forma integrada.

Las personas entrevistadas manifiestan que los cambios en la estructura organizativa fueron decisiones muy acertadas, principalmente porque se aprendió a trabajar en sinergias, impulsando un enfoque multidisciplinario, debido a que se recibieron capacitaciones para trabajar integradamente y hacer investigaciones de mejor calidad. Se aprendió a definir los temas clave sobre los cuales se necesitaban destinar los recursos, y de este modo los primeros fondos de la ITT fueron asignados a las capacitaciones. Esto provocó la restructuración interna en infraestructura, contratación de recursos humanos cuando eran necesarios y creación de una identidad unificando logotipo y línea gráfica.

Según MacGam (2019), en el Índice *Global Go To Think Tank* 2018, elaborado por la Universidad de Pensilvania, FUSADES se ubica en el primer lugar de los mejores *think tanks* de Centroamérica y en la posición número 15 de Centro y Sudamérica (2019). Tal como consta en los reportes elaborados por el mismo autor, desde 2011 FUSADES se ha ubicado de la siguiente manera: en 2011 fue el número 19 de Centro y Sudamérica y -específicamente- el segundo de Centroamérica. A partir de 2012, se ha movido desde la posición número 27 al número 15 en Centro y Sudamérica y -específicamente- en Centroamérica se ha seguido manteniendo en el primer lugar. Contar con el financiamiento de la ITT ha contribuido mucho a alcanzar este logro, debido a toda la formación técnica recibida y las herramientas adquiridas que se explican más adelante.

3. Investigación de calidad centrada en el ser humano

Ponerle un rostro humano a la investigación ha sido uno de los elementos aprendidos, gracias a la ITT. Se aprendió a pensar, primero, en quiénes se benefician con cada investigación; un sentir manifestado con mucho

127 Para mayor detalle, ver FUSADES, en http://fusades.org/fusades/conocenos/historia-fusades. Última fecha de revisión: viernes 15 de marzo de 2019.

entusiasmo por todas las personas entrevistadas. Se aprendió también, que es muy importante no apresurar los cambios y los procesos, pero sí los tiempos de ejecución.

Para aumentar la calidad de la investigación en el marco de la subvención de la ITT, se establecieron objetivos específicos, entre los que destacó el desarrollo y el fortalecimiento de las capacidades de los investigadores del DEES para acceder a nuevos *software* analíticos. En las áreas de investigación de interés estratégico, destacó el fortalecimiento de los vínculos interinstitucionales y la participación de los investigadores en seminarios, conferencias y redes que giraran en torno a las nuevas técnicas de investigación.

Como punto de partida, primero se identificaron las potencialidades del equipo técnico y del personal directivo, y se detectaron sus desafíos. En estas circunstancias, los fondos de la ITT sirvieron como un catalizador en la transformación de la estructura del *think tank*, ya que se creó una mayor consciencia para la generación de capacidades en la investigación y la comunicación, y se otorgó una mayor visibilidad al área social. Estos aspectos fueron fundamentales para lograr lo que ahora son los departamentos de Estudios Económicos, Sociales, Legales y el Centro de Investigación y Estadísticas. Otro aspecto que resaltó fue la decisión del IDRC de otorgar un *core funding* a la organización, pues esto le permitió ajustar el financiamiento a sus necesidades específicas como institución.

Los mecanismos a través de los cuales fue posible fortalecer y lograr las transformaciones son diversos. Entre ellos se puede mencionar la adquisición de 17 licencias del *software* estadístico *Stata*, y la licencia para las versiones 11 y 10 del programa StatTransfer, y sus posteriores actualizaciones hasta llegar a las versiones 15 de dichos *software*. A partir de ello, se capacitaron a 19 ejecutivos del DEES de manera presencial. Posteriormente, se amplió el conocimiento a ocho investigadores en un curso en línea; tres de ellos con fondos de la ITT y cinco con otra fuente de financiamiento. Al mismo tiempo, se adquirieron cinco licencias del programa *General Algebraic Modeling System* (*GAMS*). Cuatro miembros del equipo de investigadores recibieron la capacitación.

Del mismo modo, el personal participó en otros seminarios, cursos y capacitaciones. A continuación, se destacan algunos de ellos:

- Seminario sobre “Traducir las herramientas de análisis de políticas a la acción y el cambio”; dictado por el profesor Charles Wheelan de la Universidad de Chicago; participaron 14 personas del DEES y tres miembros de la Junta Directiva de FUSADES.
- Diplomado en “Derecho tributario”; asistieron dos investigadores del DEES, lo que les permitió profundizar en el análisis de las reformas tributarias implementadas en el país.
- Curso teórico-práctico sobre “Mercados laborales, pobreza y desigualdad”; a cargo del Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales (CEDLAS, Argentina), en el cual participó una investigadora.
- Taller de capacitación “Construyendo redes efectivas”; impartido por la firma especializada Denkmodell, en el cual, además de la participación de los investigadores de FUSADES, recibieron la capacitación otros miembros de la Iniciativa para la Competitividad de El Salvador que participaban como coordinadores de mesa[128].
- Curso de “Herramientas de investigación para políticas públicas” que proporcionó una introducción en la investigación para el desarrollo, monitoreo de resultados, evaluación de la implementación de las políticas públicas, evaluación y propuesta de programas, y los modelos de medición del desempeño. A su vez, este último curso contó con un factor de análisis estadístico aplicado a las políticas públicas. En esta ocasión participaron tres investigadores.

128 La Iniciativa para la Competitividad se realizó con fondos de la ITT y se explica en el apartado de este estudio “En una comunicación es fundamental: qué, a quién y cómo”.

Además, como fortalecimiento bibliográfico, se adquirieron 18 libros de referencia en las áreas de política, ciencias sociales, educación, salud, pobreza y sostenibilidad ambiental, que sirvieron de apoyo a los investigadores.

Las capacitaciones, los seminarios y los talleres, tanto nacionales e internacionales sobre las nuevas tecnologías y metodologías, cambiaron la manera de hacer las investigaciones, principalmente para mantener la vanguardia en métodos de investigación y recolección de información. Uno de los retos que ha enfrentado el Centro de Investigación y Estadísticas de FUSADES es el de seguir los protocolos rigurosos que exige una investigación económica y social de calidad para que la investigación sea más robusta y fiable. Por este motivo, se han revisado y mejorado los protocolos de trabajo.

Además de la participación en los diferentes espacios de fortalecimiento técnico y de la experiencia compartida en las reuniones, el personal ha tenido la oportunidad de conocer cómo se hacen las investigaciones en otras instituciones, y de entender que cada centro de pensamiento evoluciona de manera diferente; además, cada uno tiene realidades económicas diferentes. También se aprendió que la coyuntura del país influye, en gran medida, en las áreas de investigación, pero que no condiciona la agenda de investigación estratégica establecida por la institución. En este marco, la calidad de la red de centros de investigación, conformada a nivel internacional en el marco de la ITT, ha sido de mucho beneficio para fortalecer la sostenibilidad de los beneficiarios, pues sus fondos fueron utilizados tanto para fortalecer a las instituciones como para realizar las investigaciones. El reto, ahora, será el de no retroceder una vez que finalice el Acuerdo de Subvención. Por último, ser miembro de la red ILAIPP (Iniciativa Latinoamericana de Investigación para Políticas Públicas) permitió establecer nuevos contactos y participar en otras redes, como *Southern Voice*[129], una red de *think tanks* fundada por la ITT bajo los fondos de oportunidad[130].

FUSADES conjuga la voluntad de retomar experiencias de otros países con la voluntad de contar con los fondos para hacerlo, además de profesionalizarse. Se considera que esto ha permitido un salto cualitativo importante en el desarrollo de las investigaciones, además de permitirle a la organización participar en proyectos que demandaban investigaciones de calidad. De este modo se hizo contacto con entidades como el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la *Millennium Challenge Corporation* (MCC) y el *Institute of Fiscal Studies* de Londres, entre otros[131]. El Centro de Investigación y Estadísticas (CIE) se vio fortalecido con la adquisición de equipos y capacitaciones para la captura de información primaria a través de dispositivos móviles. Para ello, se compraron 50 *tablets* y un servidor robusto para albergar la información generada; también se capacitó al personal del CIE en *Android* y *Java* para el desarrollo de programas de captura de información. En otro ámbito, se realizó un taller de "Técnicas Estadísticas y Metodología de Encuestas" dictado por el Dr. Alan De Brauw, del *IFPRI* (*International Food Policy Research Institute*), con la participación de 16 ejecutivos del DEES. Dentro de las dificultades presentadas con las nuevas herramientas, se tuvieron experiencias fallidas en la aplicación de las nuevas tecnologías, como fue el caso particular de la tecnología de reconocimiento de voz, ya que la aplicación no estaba desarrollada para español y el costo obligó a hacer reajustes en el presupuesto y delimitar cuál tipo de tecnología utilizar. Toda esta experiencia obligó a establecer retos para alcanzar la sustentabilidad y la vanguardia en la capacitación institucional. Contar con nuevas tecnologías a un buen nivel, mantener a la organización en el mercado y brindar buenos servicios, ha sido fundamental para crecer en los servicios prestados.

A través de los 8 años de subvención de la ITT, se ha podido identificar que la investigación es posible desde el punto de vista social, legal y económico, pero también se observa que los temas no pueden trabajarse aisladamente, sino que deben abordar un enfoque multidisciplinario e integral. Se ha migrado de ver la agenda de cada departamento

129 Para más información sobre la red, revisar en Southernvoice.org

130 Son fondos que se someten a un concurso bajo ciertas líneas de acción en la cuales los participantes hacen sus propuestas innovadoras.

131 Para más información, revisar en http://fusades.org/fusades/centro-de-investigación-y-estadística/nuestro-equipo

a ver los temas de investigación de forma conjunta. Para poder lograrlo, tal como se ha explicado anteriormente, se tuvieron que mejorar las competencias del equipo técnico y directivo[132].

La organización también pudo participar en importantes eventos internacionales, como el de LACEA LAMES en Chile, lo que le permitió ser parte de la red de "Compromiso con la Equidad" (CEQ), de *Tulane University*, con quien se firmó un convenio de cooperación para realizar estudios que buscaran evaluar el impacto de las políticas fiscales en la reducción de la pobreza y la desigualdad. También se participó en la conferencia "Política fiscal y redistribución del ingreso en América Latina" en la que se presentó un trabajo realizado sobre El Salvador –donde también se presentaron trabajos sobre el resto de los países participantes–.

FUSADES ha estructurado un plan de mentoría, capacitación y desarrollo de investigadores *junior*; algunos de ellos siendo pasantes que están por graduarse. A estos pasantes se les otorga reconocimiento en las investigaciones en las que participan. Este programa permite fortalecer áreas de conocimiento en los estudiantes e identificar capacidades y potenciales que podrían incorporarse o vincularse en un futuro con la institución, creándose así una red de profesionales jóvenes.

Por último, FUSADES le ha dado mucho énfasis al tema de género al formar parte del *Gender Action Learning Project*[133](*GALP*) de la ITT, cuyo objetivo fue capacitar y dar a conocer las principales herramientas conceptuales de la economía, y aplicaciones metodológicas cuantitativas para realizar evaluaciones de impacto o de resultados con un enfoque diferencial. Aunque con una visión económica, las capacitaciones fueron impartidas para todas las áreas, lo que permitió hacer una revisión del enfoque de género en FUSADES y el cuestionamiento de hacia dónde se quería llegar en ese tema. Se evaluaron algunas investigaciones de la institución para identificar cómo se había abordado el tema; de este modo, se estableció la manera cómo se implementaría, de forma transversal, dicho enfoque en todas las investigaciones.

4. Transformación institucional: mejores resultados

Tal como ya se ha mencionado, FUSADES ha realizado transformaciones al interior de su institución, no solo en cuanto a su estructura organizativa, sino también en su manera de pensar, investigar y actuar. Además de haber creado los departamentos de estudios económicos, sociales y legales, y de transformar su centro de investigación y estadísticas, se creó la unidad de monitoreo y evaluación, dado que uno de los objetivos planteados dentro de esta área de intervención fue el de implementar un sistema de gestión para la planificación, programación y monitoreo de proyectos de investigación. En esta línea, se contrató personal y asesoría técnica con el financiamiento de la ITT, para así orientar el establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación.

Para fortalecer la sostenibilidad de la institución, en el marco de la ITT, primero se contrató una consultoría para diagnosticarla y establecer una estrategia de movilización de recursos, que desde entonces contribuye a la sostenibilidad de FUSADES para fortalecer su patrimonio. El objetivo general, aprobado en el marco de la subvención de la ITT para dicha estrategia, ha sido el de contribuir a fortalecer el patrimonio de la fundación, mediante la formulación, ejecución y seguimiento de una estrategia permanente de gestión de cooperación técnica y financiera. En una segunda instancia, se creó la unidad que es hoy la responsable de la consecución de los recursos y para ello, se capacita al personal constantemente para estar al tanto de las tendencias e intereses de la cooperación a nivel nacional e internacional.

FUSADES cuenta con un fondo patrimonial, pero es necesario que busque fuentes de financiamiento para optimizarse; por ello, es importante que mida su desempeño institucional, evaluando no solo su desempeño técnico, sino también el financiero; razón por la que las capacitaciones para medir y construir indicadores han sido de mucho beneficio.

132 Un resultado destacable ha sido el estudio de "Análisis de la propuesta de reforma de la salud", con el Dr. Thomas Bossert de la Universidad de Harvard.

133 En este proyecto participan, junto con otros cuatro centros de pensamiento, Guatemala, Bangladesh, Nigeria y Ghana.

Para fortalecer su patrimonio, FUSADES ha hecho dos cosas: buscar nuevos proyectos y optimizar los recursos con los que cuenta, consciente que la única manera de mantenerse activo en el tiempo es si logra su sostenibilidad.

Implementar diferentes herramientas en el desarrollo de las investigaciones y en el diario desempeño, le ha permitido a la organización ser más sólida. En el marco de la ITT, se realizó un proceso participativo de autoevaluación y reflexión para elaborar el Plan Estratégico Institucional (PEI) para el período 2014 a 2019, con el apoyo de un consultor. En este programa se plasmaron las áreas de investigación a realizar durante el período en mención; luego se presentaron a aprobación de la Junta Directiva los temas a investigar. Todo lo antes descrito, en cumplimento de los objetivos planteados para fortalecer el desempeño institucional, consolidar el proceso de pensamiento estratégico, aumentar y mejorar la capacidad del Centro de Investigación y Estadísticas e implementar un sistema de gestión para la planificación, la programación y el monitoreo de proyectos de investigación.

5. En una comunicación es fundamental: qué, a quién y cómo

La forma de comunicarse de hace 10 años no es la misma de hoy. Por ello, fue importante hacer cambios en los procesos de comunicación. No se puede transformar a un investigador en un comunicador, pero se le puede capacitar para comunicarse de forma efectiva.

FUSADES construyó su visión no solo como un centro de pensamiento, sino también como un centro que tuviera incidencia en materia de política pública en el país; para lograr los objetivos de mejorar la calidad y capacidad de esta, se impartieron capacitaciones al personal y se crearon sinergias de comunicación entre el *think tank* y otras organizaciones públicas y privadas, llegando a diversas audiencias y desarrollando capacidades de análisis económico y social.

Utilizar las herramientas tecnológicas de comunicación adecuadamente impactó positivamente en la transmisión de los mensajes. Tal fue el caso de la visión de desarrollo de país a largo plazo, construida por FUSADES, que contó con la asesoría técnica que permitió proyectar a El Salvador integrado en la economía global. En este ejercicio participó todo el personal de FUSADES y se incluyeron expertos de otras instituciones nacionales e internacionales, tanto en conferencias, talleres y capacitaciones que fortalecieron sus procesos de incidencia. Este esfuerzo concluyó con la presentación a los candidatos presidenciales, en el 2018, del documento "Progresando en el nuevo milenio"[134] que sienta las bases para una estrategia de desarrollo de país a largo plazo.

El personal de FUSADES recibió entrenamiento para vocería institucional y talleres recurrentes sobre cursos teórico y prácticos ante cámaras con análisis del desempeño. También, en el marco de la subvención de la ITT se realizó la adecuación con un equipo especializado de una sala de prensa y video para la comunicación con los medios nacionales, internacionales y redes sociales (el *media center*). Durante los 8 años se han generado contenidos que hacen posible establecer vínculos con los *stakeholders,* transmitir y comunicar mejor las ideas a la población. Además, en este mismo marco de subvención, en 2017, FUSADES realizó visitas a instituciones de otros países para conocer sus experiencias en el manejo de comunicaciones y uso de redes sociales. Las visitas incluyeron reuniones de trabajo con Brookings Institute, Woodrow Wilson Center, Center for Strategic International Studies (CSIS), Atlas Network e InterAmerican Dialogue, entre otros. Con el aprendizaje de esta visita, el área de comunicaciones fortaleció sus capacidades y contribuye ahora a la estrategia de sostenibilidad y consecución de fondos por medio de la venta de servicios.

Con el objetivo de crear sinergias con organizaciones públicas y privadas, FUSADES adoptó una estrategia de incidencia en redes de trabajo en temas específicos. Cada una de las personas entrevistadas cuenta historias exitosas de FUSADES, y además manifiestan que este se ha posicionado a nivel latinoamericano lo cual ha sido posible gracias a los fondos de la ITT.

134 Ver www.fusades.org

Un caso de éxito es, por ejemplo, "La iniciativa para la competitividad", en la cual se plantearon 20 acciones a tomar en cinco áreas para el crecimiento económico del país. Se creó un Consejo de Competitividad, un Comité y ocho mesas de trabajo conformadas por el sector privado y el Gobierno a través del Ministerio de Economía[135]. También, se constituyeron redes de personas con el interés común de promover la competitividad en el país. De este modo se fue creando un diagnóstico y se hicieron varias propuestas para ver cómo El Salvador podía mejorar su competitividad. Se trataron de promover las propuestas ante el Gobierno, pero este tenía una agenda diferente y no dio el espacio para la iniciativa, aun cuando el Ministerio de Economía estaba involucrado. Fue una experiencia enriquecedora para la construcción de redes y canales de comunicación con una visión estratégica común. En esta experiencia se contó con profesionales internacionales que capacitaron al equipo sobre cómo elaborar la propuesta que cuenta incluso con borradores de leyes; no obstante esta iniciativa no fue aprobada por el gobierno de turno, la propuesta sigue vigente y será presentada al nuevo gobierno[136].

FUSADES participó también en Asocios Público–Privados (APP), durante el periodo comprendido entre 2009 y 2014, cuando fue creado el Consejo Económico y Social, que se encargaría de tratar el tema de dichas asociaciones. FUSADES participó en la mesa de dicho consejo, conformado por diferentes actores, como universidades y empresas privadas. A partir de dicho Consejo, el Gobierno presentó una propuesta de ley, que todos los integrantes fueron comentando. Se hizo mucho énfasis en que la ley tomara en cuenta el tema de la transparencia. El consejo redactó un borrador de ley que fue presentado a la Asamblea Legislativa, la cual hizo un dictamen del proyecto, e ingresó a aprobación de la Asamblea. El proyecto, sin embargo, fue sometido a una transformación que quitó el tema de la transparencia.

A pesar de ello, FUSADES siguió participando activamente y llevó a cabo un taller con diputados, habiendo traído expertos internacionales con fondos de la ITT. Esto contribuyó a que, finalmente, la ley fuera aprobada, lográndose que se volviera a incorporar el tema de la transparencia. Hoy por hoy, el país no cuenta con ninguna APP, aunque se tenga una ley. El seminario impartido con fondos de la ITT, "Mejores prácticas de financiamiento de asociaciones público-privadas", fue muy oportuno para profundizar en los conocimientos sobre el tema. En ambas experiencias mencionadas estuvieron involucrados los Departamentos de Estudios Económicos y Legales.

Una nueva forma incidir en políticas públicas: el mini-caso de la Ley de Pensiones

Así se denomina la historia de éxito de FUSADES sobre la Ley de Pensiones en El Salvador, la cual es considerada una ventana de oportunidades para las nuevas formas de hacer políticas públicas.

Se puso en práctica la noción de que las políticas del país son aquellas que surgen del involucramiento de la sociedad. Esto es cierto; de lo contrario, se trataría de políticas gubernamentales hechas a través de un "ego sistema" de arriba hacia abajo, y no de un ecosistema de abajo hacia arriba.

¿Cuál era el problema?

El Gobierno enfrentaba una situación de insostenibilidad fiscal. El fondo de pensiones era el objetivo y los trabajadores requerían una pensión suficiente y sostenible para jubilarse.

En febrero de 2016, el gobierno presentó una propuesta de reforma al sistema de pensiones que no fue aprobada por la Asamblea Legislativa.

135 Para ver más información, consultar el documento "iniciativa para la competitividad, un esfuerzo de nación", octubre 2014 (documento sin editorial).

136 Este trabajo fue realizado en un periodo de 5 años. Las mesas de trabajo estuvieron vigentes durante todo ese tiempo.

¿Qué se hizo?

La sociedad civil reaccionó y nació la Iniciativa Ciudadana para las Pensiones (ICP), conformada por el Comité de Trabajadores en Defensa de los Fondos de Pensiones de El Salvador (CONTRADEFOP), La Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), la Asociación Salvadoreña de Administradoras de Pensiones (ASAFONDOS) y FUSADES. Después de 10 meses de trabajo, se presentó el proyecto de ley a la Asamblea Legislativa y se consolidó una reforma de ley.

FUSADES, en el proceso, diseñó e implementó la estrategia de comunicación así como la propuesta de campaña de educación y concientización ciudadana en los medios y las redes sociales. Esto permitió a la población conocer los riesgos y beneficios de esta reforma para que la población emitiera sus propias conclusiones sobre el tema. Además, se realizaron presentaciones en muchas universidades, gremios, asociaciones de profesionales, empresas, prensa, esferas editoriales y círculos de opinión en todo el país. El reto consistió en comunicar de forma sencilla, un tema complejo. La ICP contó con expertos nacionales e internacionales y cada ente involucrado puso a disposición sus recursos. En el caso de FUSADES, se destinó un equipo multidisciplinario, conformado por expertos de los departamentos de Estudios Económicos, Legales y de Comunicaciones.

Lecciones aprendidas

1. Para construir y proponer un nuevo sistema de pensiones fue necesario entender la raíz del problema.
2. La experiencia de ser parte de la creación de algo le da poder a la persona. Le permite ver el valor de sí misma en el contexto.
3. Para cambiar las organizaciones, las sociedades y las personas, debe existir un camino colectivo que permita ver las cosas desde una perspectiva compartida.

Este es el mejor ejemplo que expresa, cómo FUSADES ha pasado de ser un *think tank* tradicional de hacer estudios desde un escritorio hasta llegar a tener a la persona como eje central de su investigación. Esto ha sido gracias a las capacitaciones en el marco de la ITT, saber que la investigación tiene que ir respondiendo a la realidad en base a la evidencia. Investigar y comunicar son los retos que encaran los *think tanks* para incidir y vender las ideas.

Por otro lado, se puede afirmar que la subvención de la ITT para equipar el *media center* fue de mucha importancia. Se compraron cámaras, computadoras y equipos para el estudio de grabación de videos y producción de materiales, de tal manera que, junto a las capacitaciones, se perfeccionó la forma de cómo hacer una comunicación clara y franca, con la certeza de llegar a la población meta generando la mayor incidencia posible. Es por esto que se considera que la organización ha sido capaz de incidir en las decisiones en el ámbito político para las políticas públicas. El enfoque de las investigaciones solía centrarse en la producción de documentos, cambiándose a una dimensión enfocada en la comunicación de ideas (sin descuidarse la elaboración de documentos). El haber creado capacidades de comunicación visual ubicó a la institución como un *think tank* de relevancia mundial y local. Ahora se cuenta con un plan de incidencia temática, en el cual se plantea un hecho real, el proceso para medirlo, el plan de salida de comunicación, el objetivo comunicacional, la clasificación de la audiencia y la calidad de los mensajes. Cabe decir que es fundamental plantear cómo se evalúa el impacto, si hay una dispersión de los objetivos comunicacionales y qué es lo que se publica en los medios con relación a lo que se ha dado a conocer.

La comunicación para FUSADES es uno de los aspectos más importantes. Se toma muy en cuenta qué es lo que se va a comunicar y cómo se lo va a comunicar. Al mismo tiempo, el equipo de FUSADES considera que ha realizado un

trabajo muy intenso al interior de la organización, ya que a la población que debe llegar en primera instancia es su personal, pues todos deben saber comunicar lo que se hace. Por ello, se han realizado capacitaciones sobre comunicaciones al interior de la institución. Por otra parte, se considera importante capacitar a los periodistas del país, pues es importante que el periodista comprenda cómo transmitir los mensajes.

Es por ello que uno de los desafíos que se consideran más relevantes cuando finalice la subvención es: ¿Cómo mantener el financiamiento fresco para contar con el equipo del *media center* actualizado y seguir realizando las capacitaciones? Para una fundación esto no es tan fácil, debido a que el equipo es caro, razón por la cual se hace la venta de servicios.

6. La importancia de las redes

Para FUSADES han sido muy importantes las alianzas que se han establecido no solo con la red ILAIPP, sino también con otros centros de pensamiento tanto nacionales como internacionales; lo mismo con otras instituciones, como las universidades y las instituciones del gobierno, con las que se ha logrado una mayor credibilidad.

Uno de los mayores beneficios de ser miembro de la red ILAIPP, ha sido el medirse con otros *think tanks*, además de compartir las capacidades y experiencias, reconociendo que las instituciones son diferentes en pensamiento, tamaño y modo de acción. Muestra de esto es haber participado en investigaciones financiadas por IDRC, como la realizada sobre el desarrollo productivo territorial, finalizada en el 2018, la cual se llevó a cabo junto con centros de pensamiento en Paraguay, Uruguay y Chile, siendo casi todos los involucrados miembros de la red ILAIPP. Como resultado positivo del trabajo de los equipos en la investigación, los cuatro países desarrollaron una metodología en común; el BID impulsó el tema a nivel regional e invitó a estos centros a que se incorporaran a su investigación.

La dinámica del trabajo en las investigaciones y en la incidencia de las políticas públicas apunta cada vez más a trabajar a nivel regional o global. Por ello resulta de suma importancia trabajar en redes. Uno de los grandes desafíos, además de la sostenibilidad, consiste en cómo mantener a las instituciones que han estado vinculadas, con la voluntad de seguir aprendiendo y creciendo.

7. ¿Qué se ha aprendido y logrado?

Es importante iniciar este apartado resaltando que todas las personas entrevistadas manifiestan los beneficios y avances que FUSADES ha tenido gracias a la ITT. Todos coinciden que ha sido fundamental crear una capacidad instalada en el interior de la institución, así como también incorporar a otros actores del país. El haber contado con un *core funding* ha implicado un voto de confianza de que el dinero sería bien utilizado. Esto ha implicado administrar bien los recursos, establecer los procesos administrativos para que lo planificado se cumpliera, justificar los cambios y contar con la flexibilidad de modificar las actividades a la necesidad de la institución, siempre bajo las líneas establecidas de intervención y monitoreando la ejecución financiera y técnica. Las diferencias entre lo planificado y lo ejecutado se ven reflejadas en la implementación, debido a diferentes motivos, como la disponibilidad de los expertos que impartían los seminarios y las capacitaciones. Los fondos destinados para los objetivos de la ejecución de 5 años (segunda fase) se logran alcanzar y ejecutar en 3 años, por lo que en el 2018 se han cumplido 8 años de ejecución y actualmente se está en proceso de cierre. Es importante hacer mención, a lo que el administrador del proyecto manifiesta: la relación con el oficial de la ITT designado ha sido fundamental en la orientación del manejo de la subvención; los procesos establecidos para la presentación de los reportes, tanto técnicos como financieros, contaron con los formatos indicados.

Otro de los retos que tendrá lugar al finalizar la subvención consistirá en seguir estimulando una mejora continua. La comunicación es sumamente importante, porque define el impacto generado. Se deben mejorar, perfeccionar y actualizar las herramientas y el enfoque de la comunicación digital. Por esto, tal como ya se ha mencionado, es importante la sostenibilidad y la generación de ingresos que permitan mantenerse a la vanguardia y buscar nuevas oportunidades de mercado.

Si bien es cierto que FUSADES cuenta con diferentes fuentes de financiamiento, los fondos de la ITT han sido fundamentales en la transformación de la institución. Se debe tener muy claro, desde el inicio, que los fondos no son permanentes, por lo que se debe contar con un plan de continuidad. No se puede crear una relación de dependencia, ya que esta subvención ha buscado solamente el fortalecimiento de FUSADES.

La cooperación se mueve cada vez más hacia *project funding*, por lo que es necesario desarrollar mayores capacidades en los centros de pensamiento para aplicar a dichos fondos. Es por ello que FUSADES considera que fue acertado el haber creado una unidad para la consecución de fondos. Desde luego, esta unidad necesita ser fortalecida aún más, ya que es necesario contar con patrocinadores locales que financien proyectos de investigación que beneficien al país. También, es importante aprender a vender los beneficios de las investigaciones y obtener su valoración, ya que, desafortunadamente, en El Salvador no existe una cultura que estimule aportar dinero a los proyectos de investigación; si no que todo debe ser aportado por FUSADES.

Otra lección aprendida por FUSADES fue la de comprender que todo impulso destinado a lograr cambios debe ser respaldado por reformas y normas adecuadas dentro del marco institucional para asegurar su sostenibilidad.

Como caso de éxito del fortalecimiento institucional que evidencia el crecimiento como institución y la capacidad de elaborar buenas propuestas, fue haber obtenido de manera competitiva los fondos de oportunidad (descritos anteriormente). Se ganaron varios proyectos; entre los cuales está uno en el área de comunicaciones y otro en la gestión y consecución de fondos.

Entre los logros que ha obtenido FUSADES, a raíz de todo el fortalecimiento, está el establecimiento de un reglamento y una normativa para generar oportunidades de crecimiento profesional dentro de la institución como una forma de incentivar la formación profesional continua de sus equipos.

Se han fortalecido las habilidades de comunicación en todo el personal, ya que los voceros deben ser, principalmente, los investigadores. Desde luego, el nivel de aprendizaje ha sido diferente en cada uno. La comunicación le ha permitido a la organización llegar a diferentes tipos de público y no ser un *think tank* para la élite. Considerando que la institución se tiene que acercar a las personas; la comunicación de la información debe ser amigable, accesible y entendible; para una mejor comprensión de las propuestas de políticas públicas en la población. La transformación ha llevado su tiempo, no ha sido de la noche a la mañana, pero estas se han dado porque hubo mucha voluntad y compromiso.

"Los fondos otorgados a través de la ITT han caído en tierra fértil", manifiesta el Director Ejecutivo. Uno de los aspectos más importantes de la ITT ha consistido en que el aporte no solo fue monetario, sino que también fue vía un gran apoyo técnico a nivel local y regional. Se impartieron talleres para que los centros de pensamiento construyeran su propio modelo de gestión de recursos. Este aspecto ha ayudado sustancialmente a desarrollar la capacidad institucional y organizacional de dichos centros de pensamiento. Esto ha implicado que, desde hace 8 años, FUSADES, se haya venido transformando en su estructura organizativa, su pensamiento y su incidencia en las políticas públicas.

8. ¿Qué implica incidir en las políticas públicas?

Hay varias formas de incidir en las políticas públicas. De acuerdo a la experiencia que ha tenido FUSADES, una forma es poner el tema en la opinión pública; otra consiste en cambiar el discurso y además, generar propuestas de acción.

Definitivamente, medir la incidencia en las políticas públicas y poder demostrar su causalidad es complejo. En cualquier caso, el contacto con el gobierno es necesario. Por ello en FUSADES se han hecho investigaciones que se han compartido a nivel local para que los que tomen decisiones tengan los elementos desde las bases. Hay que saber medir los éxitos para no frustrarse. Hay pequeños y grandes éxitos. A veces el solo hecho de generar debates es un éxito. FUSADES tuvo que desaprender para volver a aprender.

Bibliografía

FUSADES (s.f.a). *Una nueva forma de hacer políticas públicas*. Manuscrito no publicado.

…….. (s.f.b). *Un esfuerzo de nación, octubre 2014.* Manuscrito no publicado.

…….. (2010). *Reporte técnico anual de FUSADES sobre la subvención de la ITT*. Manuscrito no publicado.

…….. (2011). Competitividad para el desarrollo 2011. Estudios Estratégicos. San Salvador, El Salvador: Autor.

…….. (2011). *Reporte técnico anual de FUSADES sobre la subvención de la ITT*.

…….. (2012a). *Iniciativa para la competitividad 2012/2013. Propuesta de acciones.*

…….. (2012b). *Reporte técnico anual de FUSADES sobre la subvención de la ITT*.

…….. (2013a). *Plan Estratégico Institucional.*

…….. (2013b). *Reporte técnico anual de FUSADES sobre la subvención de la ITT.*

…….. (2014a). *Iniciativa para la Competitividad 2014/2015. Acciones para general empleo.*

…….. (2014b). *Reporte técnico anual de FUSADES sobre la subvención de la ITT.*

…….... (2015). *Reporte técnico anual de FUSADES sobre la subvención de la ITT.*

…….... (2016). *Reporte técnico anual de FUSADES sobre la subvención de la ITT.*

…….... (2017). *Reporte técnico anual de FUSADES sobre la subvención de la ITT.*

…….... (2018). *Reporte técnico anual de FUSADES sobre la subvención de la ITT.*

…….... (14 de noviembre de 2018). Premio al mejor uso infográfico. En: FUSADES. Recuperado de http://fusa - des.org/lo-ultimo/noticias/fusades-recibe-premio-por-mejor-uso-de-infogr%C3%A1ficos-y-mejor-pitch-en-el-think -

…….... (15 de marzo de 2019). [Historia de FUSADES]. Recuperado de http://fusades.org/fusades/conocenos/historia-fusades

Iniciativa Ciudadana para las Pensiones (2017). *Propuestas para una solución integral para las pensiones.*

Iniciativa de *Think Tank* (s.f.). Iniciativa de *Think Tank* [presentación en línea]. Recuperado de: http://www.thinktanki-nitiative.org/es/home

McGann, G.J. (2019). The Global Go to Think Tank Index Report 2008. University of Pennsylvania. Recuperado de https://repository.upenn.edu/think_tanks/16/

Southern Voice (s.f.). Southern Voice [presentación en línea]. Recuperado de: www.southernvoice.org

Anexos

Anexo 1. Entrevistas realizadas al personal de FUSADES

Para realizar el caso de estudio, se entrevistó a diversas personas que estuvieron directamente involucradas en la subvención de la ITT. Diez de ellas están trabajando en FUSADES y otra persona está en otra institución, pero debido a que era el Director de Comunicaciones, se valoró la importancia de entrevistarlo. Se realizaron entrevistas individuales a cada uno de los individuos, en las cuales se realizaron preguntas abiertas para recoger la información sobre los objetivos de este estudio de caso. Las preguntas fueron generadoras, de tal manera que la

persona entrevistada podía explicarse abiertamente y, en la mayoría de los casos, con solo dos o tres preguntas, brindaban su aporte, ya que en ellas iba implícito el resto de las preguntas, así como también se ampliaba la información sobre la subvención, dado el nivel de involucramiento.

Como introducción, se les explicaba el objetivo de la entrevista y se solicitaba su autorización verbal para realizarla. Posteriormente se iniciaba con la entrevista. A continuación, se detallaban las preguntas generadoras, no necesariamente en el orden en el que se detallan. Esto se debió a que en algunos casos no era necesario realizarlas, pues que la persona entrevistada, con solo explicársele el objetivo de la entrevista, iniciaba a brindar su aporte. No hubo necesidad de explicar qué es la subvención de la ITT, porque todas las personas entrevistadas estaban involucradas con el término.

- Desde su punto de vista, ¿cuáles han sido los beneficios, los desafíos y las lecciones aprendidas de la subvención de la ITT?
- ¿Cuáles son las principales áreas de enfoque que han tenido con la subvención de la ITT y cómo ha evolucionado FUSADES por su incidencia?
- ¿Considera que se ha potencializado la incidencia de FUSADES en las políticas públicas?
- ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de un *core funding* en relación a un *project funding*?
- ¿Se han fortalecido las instituciones de la red ILAIPP para poder incidir en las políticas públicas a nivel regional?
- ¿Han contado con capacitaciones para el enfoque del género? ¿Cuál ha sido este accionar?

A continuación, se detalla el nombre y el cargo de las personas entrevistadas para el estudio de caso de FUSADES.

Nombre y cargo de las personas entrevistadas para el estudio de caso de FUSADES

Persona entrevistada	Cargo
1. Mauricio Shi	Investigador (Coordinador del Centro de Investigación y Estadísticas y administrador del programa ITT)
2. José Ángel Quirós	Director Ejecutivo
3. Margarita de Sanfeliu	Directora del Centro de Investigación y Estadísticas
4. Helga Cuellar	Directora de Estudios Sociales
5. Álvaro Trigueros	Director de Estudios Económicos
6. Rafael Domínguez	Jefe de Comunicaciones
7. Rodolfo Villamariona	Director Financiero
8. Marjorie de Trigueros	Analista *senior* del Departamento de Estudios Legales
9. Ana Marcela López	Investigadora junior del Departamento de Estudios Sociales
10. Carmen Vergara	Coordinadora de la Unidad de Cooperación
11. René Hernández	Ex-Director de Comunicaciones

CAPÍTULO DIEZ

ASIES en la Iniciativa *Think Tank*: un relato a siete voces

Beatriz Colmenares

Investigadora, ASIES (Asociación de Investigación y Estudios Sociales)

ASIES (Asociación de Investigación y Estudios Sociales)

Dirección: 10A, Calle 7-48, Zona 9

Teléfono: (502) 22016300

Correo electrónico: asies@asies.org.gt

Página *web*: http://www.asies.org.gt/

Ciudad de Guatemala - Guatemala

1 Introducción al caso

La Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES), un *think tank* establecido en Guatemala en 1979, ha formado parte de la Iniciativa *Think Tank* (ITT) desde sus inicios, en 2010. Este año, en que se completan sus dos fases de trabajo previstas, se pasa revista de los logros alcanzados y de los retos que se requieren enfrentar a futuro. Para ello, se conversó con quienes estuvieron directamente involucrados en la implementación de los propósitos planteados por la ITT.

2. El fortalecimiento institucional como un eje central

Por medio de la ITT, se persiguió resaltar el rol de ASIES como "un socio de prestigio que apoya el desarrollo en Guatemala", gracias a su capacidad de "proveer investigación de alta calidad, influencia y que sea relevante para la política". El 25 de enero de 2010, Marie Claude-Martin, líder del programa Iniciativa *Think Tank*, le notificó a la entidad que era una de las 12 organizaciones latinoamericanas seleccionadas para dicho programa, de 175 instituciones que habían enviado su solicitud, para pasar a la fase que permitiría el apoyo institucional por medio de un *core funding*.

El proceso continuó su curso hasta que, el 6 de septiembre de ese año, se firmó un Acuerdo de Subvención con el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, con el propósito de alcanzar tres objetivos específicos:

Cuadro 1. Objetivos del Acuerdo de Subvención entre ASIES y la ITT

Aumentar la calidad de la investigación	Fortalecer el desempeño organizacional	Mejorar la capacidad de incidencia en las políticas públicas
Ampliar el equipo de investigadores y el personal de tiempo completo.	Establecer un plan para la sostenibilidad financiera a largo plazo.	Mejorar la comunicación en la investigación con reformas que aumenten el personal capacitado y su capacitación.
Mejorar la retención del personal al crear un nuevo régimen de incentivos.	Fortalecer al personal por medio de estrategias de transición de liderazgos institucionales y con sistemas de medición del desempeño organizacional y del personal.	Rediseñar del sitio *web* y adoptar nuevas tecnologías de la información para incrementar la influencia sobre los medios
Ampliar la agenda de investigación institucional con el lanzamiento de grandes proyectos, utilizando herramientas econométricas y creando nuevas áreas de investigación.	Actualizar los sistemas administrativos y financieros y capacitar al personal para su utilización.	Mejorar el manejo de la información mediante la modernización del Centro de Información y Documentación.
Aumentar los estándares de investigación al formalizar los mecanismos de control de la calidad y al incorporar programas de capacitación y pasantías.	Modernizar la infraestructura tecnológica.	

Fuente: elaboración propia, a partir de información provista por ASIES.

Para determinar si la entidad había culminado con lo planteado, algunos actores que llevaron a cabo la puesta en marcha de la estrategia evaluaron los pasos recorridos en los últimos años. Con este motivo, se entrevistó a siete personas: a Raquel Zelaya, presidenta de la Junta Directiva; a Eduardo Stein, su Vicepresidente; a las Directoras Guisela Mayén, Olga Loarca y Ana Lucía Blas; a Carmen Ortiz, una asociada cuyo rol en la primera fase del proyecto fue fundamental; y al hoy Secretario Ejecutivo de ASIES, Pablo Hurtado.

En 2019, ASIES apareció, por sexto año consecutivo, en el listado de los mejores *think tanks* del mundo (sin contar a los de Estados Unidos). El *Global Think Tank Index,* elaborado por la Universidad de Pensilvania desde hace 13 años, evaluó a 8.162 entidades de los cincos continentes. El mejor puesto lo ocupó, en Centroamérica, la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), de El Salvador, seguida por ASIES (McGann, 2018).

Otras entidades incluidas en este *ranking* fueron el Foro Social de la Deuda Externa de Honduras (FOSDEH) y la Fundación Doctor Guillermo Manuel Ungo (FUNDAUNGO), de El Salvador. Las cuatro entidades, que aparecieron dentro de los primeros 35 puestos de listado de los mejores *think tanks* de Centro y Sudamérica, formaron parte también de la Iniciativa *Think Tank*.

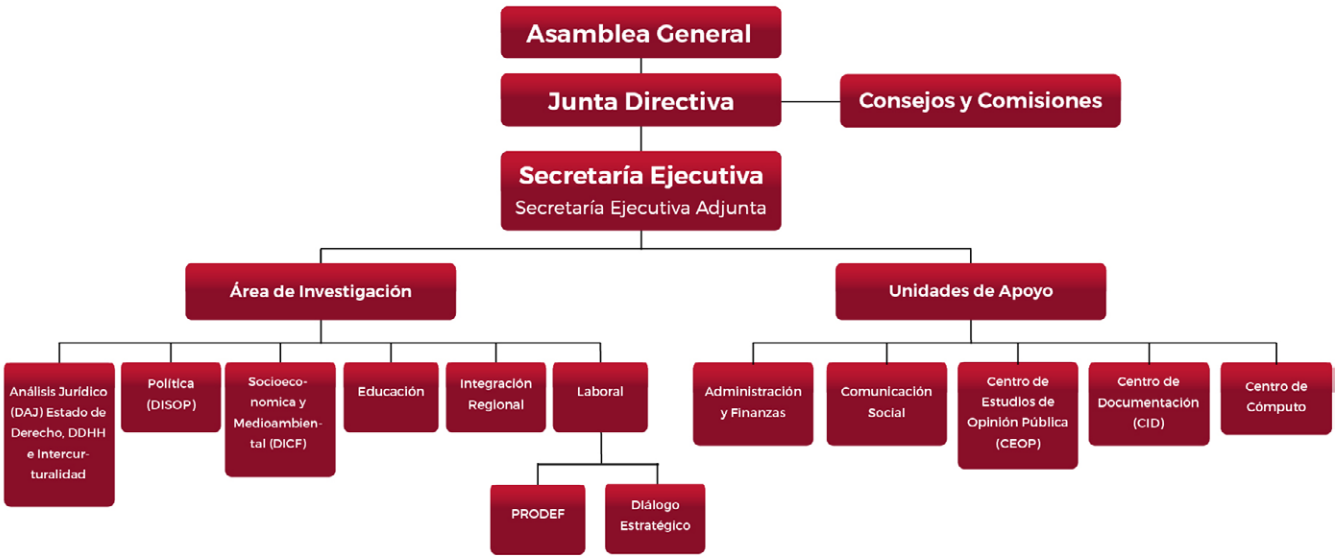
Antes de formar parte de la ITT, ASIES no contemplaba, como parte de su estrategia de proyección, buscar un posicionamiento fuera del nivel local. Estos espacios empezaron a buscarse como fruto del trabajo desarrollado desde 2010. Por tanto, la entidad no aparecía en *ranking* alguno.

Además, es importante destacar que ASIES era, antes de la intervención de la ITT, una "entidad con prestigio local. Desde nuestra fundación en 1979, las investigaciones que hacíamos eran profesionales. Buscábamos, en su momento, formar parte de un proceso para fortalecernos y mejorar lo que ya hacíamos", indica Guisela Mayén, Directora de Investigación, Monitoreo y Aprendizaje. "(…) también para tomar conciencia de lo que implica ser un *think tank*. Y nos percatamos de que, en esencia, ya lo éramos", amplía Pablo Hurtado, el Secretario Ejecutivo.

3. Cambios en el organigrama

La intervención de la ITT abarcó varios aspectos. Uno de ellos fue la reorganización de las dependencias y las unidades que se tenían. Hasta 2013, la Secretaría Ejecutiva había sido responsable de las actividades técnicas, administrativas y financieras (ver el Gráfico 1). Tenía bajo su cargo el funcionamiento total de la institución, y coordinaba directamente las áreas de investigación y las unidades de apoyo. También ejercía la representación de la entidad al más alto nivel, estaba encargada de mantener los vínculos con los actores políticos y daba cuenta, mensualmente, del funcionamiento a la Junta Directiva (Mayén y Loarca, 2014).

Gráfico 1. Organigrama de ASIES hasta el año 2013



Fuente: Mayén y Loarca (2014).

Durante aquel año (2013), cuando la Secretaría Ejecutiva era ocupada por Luis Linares (quien fue Ministro de Trabajo y que hoy lidera las investigaciones del área laboral de ASIES), la Junta Directiva propuso eliminar la figura del Secretario Ejecutivo Adjunto (puesto que Linares ocupaba) y, en su lugar, crear cuatro Direcciones –Administración, Investigación, Comunicación y Proyectos– que se establecieron a partir de la segunda fase de implementación de la ITT.

"Las direcciones, de alguna manera, ya existían", recuerda Olga Loarca, Directora de Proyectos de ASIES, "porque había unidades de apoyo responsables de la administración, los proyectos y la comunicación. Sin embargo, la Unidad de Investigación empezó desde cero, y a las demás unidades se les mejoró el método de trabajo."

Hoy, además de las cuatro direcciones, se cuenta con cuatro departamentos de investigación: el Departamento de Análisis Jurídico, el de Consultoría Económica, el de Aspectos Sociopolíticos y el de Educación. Laboran para la entidad 50 personas, básicamente el mismo personal con el que se contaba al iniciarse la intervención.

En la actualidad, al igual que antes de la puesta en marcha de la ITT, se cuenta con dos órganos adicionales para el desarrollo de las funciones: la Junta Directiva (compuesta por una Presidenta, un Vicepresidente, una Secretaria, dos Vocales y un asesor) y la Asamblea General (que agrupa a 42 profesionales guatemaltecos de distintos ámbitos).

Gráfico 2. Organigrama de ASIES, 2018

Fuente: ASIES.

El apoyo que la Iniciativa *Think Tank* ha prestado a ASIES ha sido fundamental en varios aspectos: implicó la estabilidad financiera, fue vital para poder llevar a cabo la reorganización de la entidad y, también, ayudó a mejorar los procesos y a sistematizar las acciones. "Recibir un apoyo institucional tan completo (como lo constituyó el *core funding* de la ITT) nos permitió planificar y proyectar con tranquilidad", resalta Raquel Zelaya, presidenta de ASIES; "además, como cada paso estaba acompañado de evaluaciones y de monitoreos, su puesta en marcha fue efectiva".

"Es importante resaltar que la ITT nos permitió valorar, a lo interno, la importancia de los *think tanks* en una sociedad", resalta, por su parte, Pablo Hurtado. "El *core funding* nos permitió ser más asertivos con las propuestas que presentábamos y más estratégicos para seleccionar a los destinatarios de nuestras investigaciones. El financiamiento por proyectos, la manera habitual con la que se trabaja en entidades como la nuestra, condiciona el campo de acción en que nos desenvolvemos".

"Fue una gran novedad para ASIES, y para todas las demás instituciones de la ITT, recibir el financiamiento para el apoyo institucional y el desarrollo de las capacidades", recuerda Carmen Ortiz, Vocal II de la Junta Directiva de la entidad. "Nuestro reto era el de aprovechar al máximo estos fondos para mejorar las competencias y habilidades de nuestro personal, a la vez que hacíamos cambios en nuestra estructura".

4. Mejora de procesos: capacitaciones y formación

"Contar con un financiamiento sin condiciones, como el *core funding* de ITT, nos permitió desarrollar todas las actividades que necesitábamos hacer para mejorar nuestros procesos con libertad. Antes de ello, solo habíamos tenido una experiencia similar con la Fundación Konrad Adenauer, pero limitada a los temas de su interés, como los pueblos indígenas y la integración centroamericana", evalúa Olga Loarca, Directora de Proyectos de ASIES.

"Para nosotros fue muy satisfactorio poder formar parte de las dos fases de la ITT", expresa Loarca, "sobre todo porque cuatro años eran un período muy corto para alcanzar los resultados que estaban previstos".

De 2011 a 2018, se desarrollaron 72 capacitaciones en el marco de las actividades de la ITT (ver el Anexo 3). La mayoría de ellas estaba destinada a mejorar la calidad de la investigación, uno de los tres objetivos planteados en el Acuerdo de Subvención. También se desarrollaron dos actividades (con seis y siete módulos, respectivamente) de fortalecimiento específico destinadas a reforzar el desempeño organizacional, y se organizaron otras actividades encaminadas a mejorar la capacidad de incidencia en las políticas públicas. Las actividades de capacitación se distribuyeron de acuerdo a lo señalado en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Distribución de las actividades de capacitación en ASIES

Aumentar la calidad de la investigación	Fortalecer el desempeño organizacional	Mejorar la capacidad de incidencia en las políticas públicas
2011-2012 Seis programas de formación, capacitación y/o actualización[1].	2011-2012 Tres encuentros propiciados por ITT/IDRC.	2011-2012 Tres programas de formación, capacitación y/o actualización.
2012-2013 Siete programas de formación, capacitación y/o actualización[2].		2012-2013 Cinco programas de formación, capacitación y/o actualización.
2013-2014 Seis programas de formación, capacitación y/o actualización	2013-2014 Un taller para la elaboración de propuestas de los donantes de IDRC.	2013-2014 Tres programas (un taller, un *webinar* y un curso) de formación, capacitación y/o actualización.
2014-2015 Cinco programas de formación, capacitación y/o actualización.		
2015-2016 Ocho programas de formación, capacitación y actualización[3].	2015-2016 Seis módulos de fortalecimiento ILAIPP/ITT. Un curso de liderazgo de gestión y gobernanza de *think tanks.*	2015-2016 Tres cursos de redacción (uno en inglés, *Writing to Achieve Policy Impact*).
Octubre 2017- diciembre 2018 Once programas de formación, capacitación y actualización[4].	Octubre 2017- diciembre 2018 Siete módulos de fortalecimiento ILAIPP/ITT. Un curso de liderazgo, gestión y gobernanza de *think tanks*. Un taller para formar equipos eficaces para el diseño y la producción de cursos virtuales.	Octubre 2017-2018 Cinco talleres para la incorporación de la perspectiva de género. Un taller para formar equipos eficaces para el diseño y la producción de cursos virtuales.

Fuente: elaboración propia, a partir de datos provistos por ASIES.

Notas: (1) el curso del fortalecimiento de las destrezas de análisis y redacción de informes cumplía con dos objetivos: aumentar la calidad de la investigación y mejorar las capacidades de incidencia en las políticas públicas.(2) El seminario-taller "Solución de casos de prevención del lavado de dinero y FT", así como el curso de fortalecimiento de las destrezas de análisis y redacción de informes, cumplía con dos objetivos: aumentar la calidad de la investigación y mejorar las capacidades de incidencia en las políticas públicas.(3) El curso de redacción cumplía con dos objetivos: aumentar la calidad de la investigación y mejorar las capacidades de incidencia en las políticas públicas. Los seis módulos de fortalecimiento ILAIPP/ITT cumplieron con los tres objetivos trazados.(4) Los siete módulos de fortalecimiento ILAIPP/ITT cumplieron con los tres objetivos trazados. El taller para formar equipos eficaces para el diseño y la producción de cursos virtuales cumplía con los objetivos trazados de aumentar la calidad de la investigación y fortalecer el desempeño organizacional.

“Ser parte de esta iniciativa nos permitió articular, de mejor manera, la respuesta institucional a los temas históricos que motivaron la creación de ASIES hace 40 años. Me refiero a reformar el sistema político y el sistema de justicia”, comparte el Doctor Eduardo Stein, Vicepresidente de la Junta Directiva de la organización.

Stein, quien fue Ministro de Relaciones Exteriores (1996-2000) y Vicepresidente de la República de Guatemala (2004-2008), apunta: “las lecciones aprendidas durante este proceso nos permitieron equilibrar, de mejor manera, los asuntos que nos importaban mientras dábamos un seguimiento que cumplía de mejor manera con lo que la ciudadanía demandaba”. Por otra parte, apunta Stein, “ampliamos el espectro de discusión con otros sectores organizados. Antes hablábamos solamente con los centros de investigación”.

“Aprendimos a trabajar en alianzas”, añade Guisela Mayén, Directora de Investigación, Monitoreo y Aprendizaje de ASIES y parte del equipo que trabajó directamente con la puesta en marcha de la ITT. “Gracias a que sumamos nuestras propuestas a las de otros actores, hoy tenemos una mayor visibilidad con respecto a la política nacional. También se comprende hoy, de mejor manera, que nuestras propuestas se basan en la evidencia, en los estudios científicos, que nuestro personal tiene capacidades y que nuestros planteamientos no son meras ocurrencias”.

“Aquí valen los datos, las evidencias y las cifras. No las percepciones”, puntualiza Zelaya, quien fue Ministra de Finanzas y secretaria de la Paz de la Presidencia de la República (1996-2000). “Como nuestras investigaciones tienen bases sólidas, muchas entidades nos han otorgado el acceso sin restricción a sus bases de datos”, amplía Zelaya, quien fue Secretaria Ejecutiva de la organización cuando arrancó el proceso de la ITT. “Así ha sido nuestra experiencia con el Organismo Judicial y con el Instituto de la Defensa Pública Penal: saben que los estudios que hacemos son serios y que se efectúan con el afán de construir. Además, cuando hay buenas prácticas que reconocer, se admiten sus méritos”.

“Es importante resaltar otro ingrediente que se fortaleció en la última década. La capacidad instalada para desarrollar encuestas, bastante sofisticada, cuyo trabajo se refleja en las contribuciones periódicas que hacemos al esfuerzo hemisférico del Proyecto de Opinión Pública de América Latina (LAPOP), de la Universidad de Vanderbilt, y en las mediciones específicas realizadas en temas de desarrollo nacional”, agrega Stein.

LAPOP, según lo indica su portal *web*, “es la principal institución académica que realiza encuestas de opinión pública en las Américas, con más de 30 años de experiencia. (…) El Barómetro de las Américas es la única encuesta comparativa y científicamente rigurosa que cubre 34 naciones, incluyendo a Norte, Centro y Sudamérica, así como también a un significativo número de países del Caribe. (…) El Barómetro de las Américas alerta a los responsables de las políticas públicas y las agencias internacionales de asistencia sobre potenciales áreas problemáticas e informa a los ciudadanos sobre los valores y las experiencias democráticas en su país, comparados con otros países” (Azpuru, 2018).

5. Ampliar el espectro de intereses

ASIES se enfoca, hoy en día, en temas que superan a lo que abordaban los departamentos originales, antes que la entidad se incorporara a la ITT. Ya no solo se hacen investigaciones sobre la justicia o los partidos políticos: “le prestamos atención a otros aspectos de la realidad nacional, como la educación y los asuntos laborales. El Banco Mundial, con fondos de la Unión Europea, solicitó que fuera esta la entidad que hiciera, en 2018, una encuesta de empleados públicos. Hubo que enfrentarse a la objeción del Instituto Nacional de Estadística, quien quería que nuestro equipo solo hiciese el trabajo de campo y que ellos procesaran los datos, lo cual se descartó” apunta Stein. “Nunca antes habíamos abordado un proyecto de semejante magnitud”, resalta Zelaya.

Al mejorar los procesos y los métodos de investigación, también se reforzó la confianza que la comunidad internacional tenía en ASIES. Por ello, el Programa Mundial de Alimentos solicitó realizar, en primera instancia, un análisis estratégico de la situación de la seguridad alimentaria en el país, y, posteriormente, elaborar una propuesta de cómo enfrentar la desnutrición crónica, "trabajos para los cuales supimos aprovechar las redes que habíamos creado con otras instituciones, con otras entidades de desarrollo y con la cooperación internacional. Afinar ese instrumental ha sido una de las ganancias netas de ser parte de la ITT", recalca Stein, coordinador político de ambos esfuerzos.

"También hemos ampliado el campo de acción de otras maneras. Pasamos de desarrollar estudios enfocados en la macroeconomía a especializarnos en asuntos más específicos, como la competencia, la competitividad y el microcrédito", agrega Zelaya. "Temas que, de cierta manera, están más próximos a la población".

"En Guatemala hay centros de investigación que se dedican exclusivamente a lo económico. La decisión nuestra fue la de abordar tópicos que estos centros no estaban trabajando, y por ello nos especializamos en la competencia y la competitividad", agrega Hurtado, Secretario Ejecutivo de ASIES. "Hoy somos la entidad de referencia en ambos tópicos. Este es otro de los grandes aportes de la ITT: aprendimos a especializarnos, y gracias a ello, obtuvimos mejores resultados".

"La visión de que cómo trabajan los *think tanks* ha evolucionado mucho en la última década", resalta Hurtado. "Hasta hace diez años, las entidades nos sentíamos satisfechas con el deber cumplido al haber hecho aportes, sin que necesariamente se alcanzaran los resultados planteados. Hoy es imprescindible que cumplamos con la meta trazada. Y para ello son cruciales las alianzas y el involucramiento de la mayoría de los actores posibles".

6. Cambiar de método para mejorar los procesos

"Ser parte de la ITT se constituyó, para nosotros, una ventana de oportunidades para mostrarle a otros lo que hacíamos, lo cual nos ayudó a comprobar que, en efecto, sí éramos un 'tanque de pensamiento'. Lo intuíamos, pero formar parte de la iniciativa nos dotó de certeza", apunta Mayén. "Nos percatamos de que nuestro trabajo estaba bien orientado. (…) Desde que empezamos a operar, hace 40 años, teníamos en claro que nuestra perspectiva buscaba incidir y fortalecer el Estado de Derecho en Guatemala, pero fue a partir de que formamos parte de esta iniciativa que supimos cómo llegar de mejor manera a los tomadores de decisiones y cómo estructurar mejor nuestro trabajo".

"Fue un reto mejorar lo que ya hacíamos", confiesa Mayén. "Hasta hace una década, todas las publicaciones de ASIES, aunque siempre eran de calidad y estaban basadas en la investigación, estaban destinadas a un público muy técnico y, por tanto, limitado. Los estudios incluían una metodología, un marco teórico y mucho más, pero solo eran leídos por quienes estaban en la misma tónica. No fue fácil aceptar que teníamos que dejar de hacer trabajos de 150 páginas. Lo confieso: la primera que tuvo que asumir ese cambio fui yo".

Para efectuar esta transición de forma armónica, fue vital compartir con otros países. "Creo que uno de los viajes que más nos impactó, en este sentido, fue Perú" reflexiona Mayén. "Los centros de pensamiento de Lima se convirtieron en un referente, tanto por la capacidad intelectual de sus investigadores, como por su manera de proyectar sus resultados. Esto nos llevó a otro paso: a fortalecer las capacidades de nuestros equipos a nivel técnico y de conocimiento. Fue ahí que surgió el Departamento de Investigación, Monitoreo y Aprendizaje. La meta fue la de mejorar la calidad de lo que hacíamos, por medio de procedimientos que, año tras año, se han consolidado".

"El apoyo para mejorar las habilidades y competencias fue crucial", apunta Carmen Ortiz, quien, en la primera fase de la ITT, estuvo a cargo de colaborar con la estructura de la Dirección de Comunicación. "En las universidades guatemaltecas no se forman investigadores. Establecer las metodologías claras, en ese sentido, ha sido uno de los principales aportes de la ITT".

“Ahora, la mayoría de las investigaciones es revisada por expertos pares internacionales. Esa visión desde fuera nos hace ver nuestras fortalezas y debilidades”. Todo ello, asegura Mayén, sucede gracias a la ITT. “Esto nos hizo subir mucho más la calidad de las investigaciones. Recuerdo cuánto miedo teníamos, al principio, a estas revisiones de pares por parte de los consultores de otros países. Nos poníamos muy nerviosos”, amplia Ortiz. “En una ocasión hasta ensayamos una presentación, como si de una obra de teatro se tratara”.

“Gracias a la nueva metodología adoptada, desde que se plantean las investigaciones, se incluye, en el protocolo de acompañamiento, cómo se desarrollará la incidencia y cómo se comunicarán los resultados, atendiéndose, también, a la teoría de cambio”, agrega Ana Lucía Blas, Directora de Comunicación de ASIES, quien vela por que todos los estudios se presenten de forma atractiva y que sean asequibles a un público amplio.

Es importante apuntar que el número de publicaciones, libros y documentos de trabajo es similar al que se efectuaba antes de que ASIES se incorporara a la iniciativa ITT. Lo que se modificó fue la manera de transmitir el mensaje y el hecho de que los trabajos, en la actualidad, sean revisados por pares, apuntan las Directoras de las Unidades de Comunicación, Investigación y de Proyectos.

7. El relevo generacional y sus implicaciones

“El principal desafío que enfrentamos al sumarnos a la ITT fue el de encarar la necesidad de desarrollar un relevo generacional en todos los niveles”, puntualiza Raquel Zelaya, quien fungió como Secretaria Ejecutiva de la entidad cuando arrancó la iniciativa. “Los coordinadores *senior* de ASIES se convirtieron en los tutores de las personas que iban a ocupar sus cargos, lo cual permitió un amable desplazamiento sin que hubiese heridas en el camino” amplía Zelaya. “Tener figuras como la politóloga Karin de Maldonado, el ex-Presidente del Banco de Guatemala Lizardo Sosa, el Rector de la Universidad del Valle de Guatemala, Roberto Moreno, y la ex-Magistrada de la Corte de Constitucionalidad, Carmen María de Colmenares, dispuestos a dar su tiempo *pro bono* para empoderar a una nueva generación dentro de ASIES, fue algo sumamente valioso”, reconoce.

“No fue fácil para ellos”, reconoce Ortiz. “Un proceso así afecta emocionalmente a las personas, sobre todo porque estuvieron vinculadas a la entidad durante muchos años. Implicaba estar de salida. Sin embargo, el relevo generacional fue muy positivo”. Además, a esta nueva generación de investigadores se les brindó un apoyo que superó al proceso de ser preparados por sus mentores. “Se les proporcionó la oportunidad de participar en diversas capacitaciones para establecer mejores vínculos con los medios de comunicación, o la posibilidad de optar a maestrías”, puntualiza Zelaya.

“ITT nos permitió trasladar las capacidades técnicas e institucionales de una generación a otra: de los consultores *senior* −de ese momento− a los más jóvenes”, recalca Mayén. “Al principio, este proceso dio la sensación de ser un salto al vacío, porque no había un equipo de consultores intermedios y el proceso fue dramático; pero tuvimos éxito”.

Mayén también resalta la importancia de haber modificado el sistema de la gobernanza. “Antes, todo era vertical. No había mandos medios que tomaran las decisiones técnicas. Así, a la vez que se daba la transición generacional, empezó a funcionar nuestro nuevo organigrama”.

8. Menos es más: los *policy papers*

Ana Lucía Blas es Directora de la Unidad de Comunicación desde octubre de 2014, mes en que esta unidad empezó a funcionar. Recuerda así la transición: “lo más importante fue transformar nuestra manera de trasladar el mensaje. Antes,

por ejemplo, se organizaba un seminario de partidos políticos por medio de un conversatorio, realizado con expertos, que no trascendía ni a la página *web* ni a las redes sociales. Se hablaba dentro de un círculo cerrado y académico".

La modificación estructural "y la transformación hacia un centro de pensamiento, como se define en la actualidad, tuvo como eje central la comunicación. Todo empezó de forma precaria. Queríamos, más allá de desarrollar investigaciones, tener incidencia. Para ello fueron muy importantes las capacitaciones que se nos dieron gracias al apoyo de la ITT. Aprendimos a identificar los mensajes clave. Del mismo modo, todo el equipo recibió el entrenamiento de los voceros. Fue una primera zambullida que nos hizo cambiar todo el método de trabajo".

"En la primera fase también se comenzó a fortalecer la página *web*. Del mismo modo, tres consultores empezamos a crear las redes sociales de ASIES en *Facebook* y *Twitter*, pero estas no se actualizaban de forma constante", cuenta Blas. "No había mucha conciencia de su importancia, pero nos autorizaron abrirlas. Empezamos a alimentarlas con frases motivacionales y frases célebres. Y empezamos a crecer de forma paulatina en estos espacios". A la fecha, ASIES no ha invertido en la promoción de sus redes; "todos nuestros seguidores (15.851 en *Facebook* y 19.578 en *Twitter*) son orgánicos", comparte Blas. Antes de la puesta en marcha de la ITT, la entidad no contaba con redes sociales, y la página *web* se limitaba a comunicar, de forma escueta, algunas noticias, y a subir los documentos producidos por los investigadores.

"Comunicar mejor los resultados ha sido fundamental" resalta Hurtado. "Nos hemos dado cuenta de la importancia que esto tiene, y también del mejor resultado que obtenemos cuando, en vez de lanzar una extensa investigación, presentamos infografías, *policy papers* o cualquier otro formato más amigable para el lector. Se marca una enorme diferencia cuando se piensa en el destinatario".

"Las investigaciones no pueden ser concebidas para que se luzcan los consultores que quieran dar a conocer que manejan metodologías complicadas y que, por tanto, escriben de forma difícil de entender", asegura Ortiz. "Traducir un mensaje a una forma clara no significa que se pierda la calidad del estudio. Lo que queremos es alcanzar públicos mucho más amplios".

"Diagramar distinto también fue relevante", amplía Blas. "En 2011, hicimos nuestro primer esfuerzo en ese sentido. El investigador Javier Brolo desarrolló un Informe Analítico del Proceso Electoral que incluía muchos gráficos y datos. Hasta ese momento, todo lo que publicábamos era muy plano, como si de un documento de *Word* se tratara. Esta fue la primera publicación que no se imprimió, porque los recursos se destinaron a presentarla de forma atractiva. Este fue un cambio radical. Un antes y un después".

De hecho, el Informe Analítico del Proceso Electoral (de cuatro años atrás) es un documento de 16 páginas, que se inicia así: "Por sexta vez, desde el inicio de la apertura democrática en el año de 1985, la sociedad guatemalteca se encamina a elegir a las autoridades que regirán los destinos del país durante el cuatrienio 2008-2012". Un lenguaje apropiado únicamente para los públicos especializados, con poco atractivo visual, y limitado a 11 cuadros estadísticos (Ver el Anexo 2).

Por otra parte, con el folleto "Que No Nos Metan Gol", de 2018, con el uso de términos vinculados al fútbol, se explicaron, de forma didáctica, los escenarios que se presentan en Guatemala en 2019 en los procesos para elegir al Presidente, los diputados y los alcaldes, con la designación de funcionarios del Organismo Judicial (*i.e.* la Corte Suprema de Justicia y los Magistrados de Apelaciones). "Este documento ha sido un éxito. De forma breve, explicamos un problema sin explicar más de lo que estaba plasmado en el folleto", puntualiza Hurtado. "La recepción ha sido fabulosa. Cuando se lo presentamos a Murphy Paiz, Rector de la Universidad de San Carlos de Guatemala, de inmediato nos solicitó 30 copias, porque al día siguiente se reunía con el Consejo Superior de esa casa de estudios".

9. Fortalecer la institución

“La parte toral de la ITT consistió en colaborar con nuestro fortalecimiento institucional por medio de mentores extranjeros que efectuaron diagnósticos para identificar lo que necesitaba cambiarse”, puntualiza Mayén. “Con ellos trabajamos a distancia, aunque hubo talleres presenciales. Yo, por ejemplo, estaba involucrada en las transformaciones de la evaluación, el monitoreo y el aprendizaje. Recibía convocatorias para participar, de forma virtual, en los módulos de capacitación y sostenía reuniones muy fructíferas con los facilitadores de los ejercicios que hacíamos por medio de *Skype*”, recuerda.

“Tuvimos la suerte de contar con mentores muy exigentes que no nos dejaban descansar”, recuerda Olga Loarca. “Fue una experiencia muy enriquecedora trabajar con gente como Vanesa Weyrauch, de Argentina”.

“Después de que hicimos las transformaciones, muchas organizaciones similares quisieron conocer nuestro nuevo sistema de gobernanza interna” recuerda Zelaya, “ello porque este sistema nos había funcionado y se había desarrollado a todo nivel, incluso en la forma de trabajar de la Junta Directiva. Nuestra forma de trabajar está mucho más involucrada con la organización de lo que ocurre en otras entidades. De forma constante se informa de lo que se hace y se hacen llegar los informes financieros”, recalca.

“Dejamos de ser jerárquicos y verticales, como éramos hace 10 años”, reflexiona Zelaya, como también recalca Mayén: “se sistematizaron todos los procesos de la institución como consecuencia de ser parte de la ITT. Por ello contamos con manuales como el de Identidad Institucional y el de Publicaciones”, puntualiza Loarca, la Directora de Proyectos.

“Por otra parte, sin el apoyo de la ITT no hubiésemos podido desarrollar la renovación tecnológica que hoy nos permite contar con el equipo informático acorde a nuestras necesidades, con licencias originales de los programas”, evalúa Loarca. “Hubo un cambio positivo en cada uno de los tres pilares de la iniciativa. También se llegó a contar con una gran libertad para organizar los eventos que apoyen los temas en los que estemos trabajando”.

10. El desafío de involucrar la temática de género

El tema de género, reconoce Guisela Mayén, Directora de Investigación, no se ha abordado como se debería. “Aunque hemos hecho esfuerzos en el último lustro para que todos los investigadores tomen conciencia de que este enfoque debe ser incorporado en cada uno de los estudios que se emprendan, estos esfuerzos no han sido del todo exitosos”.

Amplía: “hacemos más análisis sobre los temas de la mujer −como cuánto participan en la política o cuál es su situación económica− que investigaciones profundas que aborden esta perspectiva de forma transversal. Sin embargo, seguimos trabajando en ello gracias a nuestra involucración, hoy en día, en el Proyecto *Gender Action Learning* (GALP) de la ITT. Nuestra realidad es que esta es una sociedad machista y somos poco sensibles”.

En la “Guía de Principios Éticos en la Investigación Social” (Mendizábal, 2017), publicación producida por la ITT, se cuenta con un capítulo en torno a la perspectiva del género en los proyectos de investigación, a la vez que se plantea un método para incorporar el tema en cada estudio que se haga. “El diseño y la metodología de toda investigación que involucre a las personas debe asegurar la identificación de las posibles diferencias entre los hombres y las mujeres, considerando, de forma equitativa, las situaciones particulares de cada uno de estos grupos. También se debe asegurar que todos los grupos de investigación (por ejemplo, de intervención y no intervención) tengan un balance de género”, señala, entre otros asuntos.

“Esta guía fue un primer paso”, comenta Mayén. “El siguiente paso lo estamos trabajando por medio del GALP. Nuestra

meta es que en el protocolo de cualquier investigación se indique, desde el principio, que si no se abordará el tema de género, se deberán indicar las razones; y si no existe esa justificación, se entiende que se abordará. Nada se aprobará cuando no se incluya este aspecto".

11. La teoría del cambio y el futuro de ASIES

"Antes de la ITT, jamás nos habíamos planteado lo que podía significar la teoría de cambio para nuestro crecimiento", puntualiza Raquel Zelaya. "De hecho, no la conocíamos como tal, porque sus procedimientos –como plantear escenarios y elaborar mapas de actores– los hacíamos de forma empírica; pero ahora no nos planteamos desarrollar una investigación sin incorporarla".

"Actualizamos los mapas de actores cada año. Esto nos resulta útil porque nos da cierta claridad acerca de aquellos con los que debemos realizar los esfuerzos de incidencia. En algunas ocasiones nos damos cuenta de que ciertos estudios son netamente académicos, y entonces los socializamos en foros pequeños. Otros estudios son para públicos mucho más amplios", agrega Blas.

"La teoría de cambio proyectó una luz para todas las investigaciones", ejemplifica Carmen Ortiz; "pero aún nos hace falta innovar. Esta es una tarea pendiente: debemos darle espacio a nuestros consultores para que puedan ser creativos y empezar a pensar fuera de la caja; desde cero".

"Aunque, institucionalmente, considero que siempre hemos tenido prestigio y reconocimiento, según mi percepción, hoy estamos mejor", dice Mayén. "No lo hemos medido, pero la entidad se ha consolidado como un gran referente para ciertas temáticas nacionales, como lo indica nuestra misión como entidad".

La Asociación de Investigación y Estudios Sociales ha trazado, como sus fines, "Promover y fomentar la investigación, el estudio y la interpretación de los problemas nacionales e internacionales, para proponer soluciones orientadas a la promoción de una convivencia democrática, pluralista y justa", como se indica en su portal *web*.

"Nuestra meta es el fortalecimiento del Estado de Derecho en Guatemala, y esto nos ha llevado a incursionar en otros temas, en especial en nuevas líneas de trabajo institucional como las áreas laborales y de educación". En este punto, coinciden Mayén y Eduardo Stein, Vicepresidente de la Junta Directiva.

"Visualizamos, por otra parte, a ASIES como una cantera de talentos", comparte Raquel Zelaya. "A los investigadores los incentivamos a ser catedráticos universitarios. Ellos, a su vez, identifican a los talentos que participan como encuestadores en algún proyecto, que luego se quedan en la institución".

"Muchos se van y regresan", agrega Loarca, "porque el prestigio de trabajar aquí abre muchas puertas. Cuando buscan horizontes en otras entidades, les hace falta el ambiente de trabajo que se ha generado en esta entidad a lo largo del tiempo".

"Carlos Escobar Armas (uno de los fundadores de ASIES) siempre me dijo: 'ASIES es como un palomar. Aquí las personas van y vienen, porque esta entidad es como su casa'", ejemplifica Carmen Ortiz.

"Estar en esta entidad abre nuevos horizontes para los investigadores jóvenes. Trabajar aquí por un año les abre las oportunidades en otros ámbitos, porque estar aquí dentro es casi como hacer una maestría. El promedio de tiempo en que laboran para ASIES es de ocho años. Y en cuatro décadas de existencia solo hemos enfrentado un problema de índole laboral con un colaborador de una entidad externa que falsificó su trabajo. Por otra parte, no son pocos los casos de las personas que van a estudiar maestrías y que aquí tienen asegurado un puesto de trabajo para cuando regresen", puntualiza Zelaya.

12. La influencia en la política pública

“Nosotros hemos estado involucrados, en tiempos recientes, con grupos que se trazaron el objetivo de impactar en las políticas públicas. Me refiero a desarrollar esfuerzos para promover reformas en el sector de la justicia, de lo que otras entidades formaron parte, como la Universidad Rafael Landívar o la Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala (CICIG)” apunta Raquel Zelaya. “También el papel que jugamos en el G-40 ha sido crucial”. El G-40 es un grupo de economistas y analistas fiscales independientes que se constituyeron en un foro de debate y análisis de política pública, vinculado a los temas financieros, del que forman parte ex-Ministros de Finanzas y de Economía, así como ex-Presidentes del Banco de Guatemala.

Por otra parte, amplía Zelaya, “hemos contado con la confianza de varias entidades de cooperación internacional, con el fin de que ASIES le diera acompañamiento a los procesos que desarrollaron. En los últimos años, hemos trabajado de cerca con el Banco Mundial, con el Fondo Monetario Internacional, con la UNICEF y con la UNESCO. Todos nos consideran interlocutores válidos en Guatemala”.

Comenta Mayén, la Directora de Investigación: “Tenemos más incidencia en el ámbito legislativo que en las políticas públicas, según mi percepción, y, aunque hemos mantenido una línea de trabajo con los partidos políticos, la situación de estos es precaria. La interlocución con ellos, en líneas generales, se vuelve un monólogo. Sin embargo, de las mesas de análisis, como las establecidas para abordar la seguridad y la justicia, han salido propuestas muy importantes que han tenido eco importante y apropiación por parte de la sociedad civil”.

“Una de las principales virtudes de la ITT fue que, gracias a su intervención, nos percatamos, como institución, de lo valioso e importante que es, para un *think tank*, desempeñar una función articuladora”, dice, por su parte Pablo Hurtado. “Esto nos llevó a transformar nuestra mentalidad. Pasamos de competir con otros centros formuladores de propuestas a articularnos en función de objetivos comunes”.

“Cuando cumplimos con esta función, los resultados saltan a la vista”, añade el Secretario Ejecutivo. “Puedo citar varios ejemplos, como el rol de liderazgo que desempeñamos en el Foro Guatemala o el haber sido artífices de la Gran Campaña Nacional por la Educación; espacios que ASIES ha estructuró y que tomaron en consideración a otros actores. La entidad juega un papel de bisagra para obtener resultados concretos”.

El Foro Guatemala, como indica el sitio *web* de ASIES, “es un espacio de naturaleza política, instalado en agosto 2001, en el que confluyen instituciones y organizaciones de diferentes sectores de la sociedad guatemalteca. Su compromiso es el de contribuir a la consolidación de la institucionalidad del país y al establecimiento de nuevas y mejores relaciones de convivencia social y política”. Trabaja sobre varios ejes temáticos: el Estado de Derecho, el sistema de administración de la justicia, la transparencia y la publicidad en la elección de las autoridades, el régimen electoral y el de los partidos políticos, el fortalecimiento institucional, la transparencia en la programación del gasto público, el combate a la corrupción, la seguridad ciudadana y los derechos humanos.

Por otra parte, el rol de ASIES también ha sido fundamental para instrumentalizar la Gran Campaña Nacional por la Educación (GNCPE), “que surgió en 1999 como un movimiento social integrado por diversas organizaciones de amplia representatividad académica, asociaciones indígenas, empresariales, educativas, religiosas, de derechos humanos, de comunicación y de investigación, como respuesta a la preocupación de abordar, con urgencia, las enormes brechas educativas, tanto cuantitativas como cualitativas” (Arévalo, 2017).

Con el objetivo de avanzar en el proceso de incidencia por medio de acciones concretas de abogacía y diálogo político, en los primeros meses del año 2013, y en conjunto con las entidades socias de la GCNPE, se elaboró una propuesta

para crear el Observatorio Nacional para la Calidad Educativa, que se dedicaría a monitorear algunos indicadores importantes de la calidad educativa (Arévalo, 2017).

Mini-caso. Guatemala Camina: el esfuerzo de incidir en la política pública

Hace cuatro años, cuando el país elegía a sus nuevas autoridades, "todos los partidos políticos se acercaron a nosotros para conocer de cerca nuestra plataforma programática Guatemala Camina", recuerda Zelaya. "También incidimos en la organización de los paneles con los candidatos presidenciales en el ejercicio electoral de 2015".

"De hecho, muchas de las preguntas que se hicieron en esos debates salieron de los *policy papers*", complementa Ana Lucía Blas.

Guatemala Camina es el esfuerzo de doce documentos de políticas que atienden diferentes materias claves para el desarrollo integral del país.

"Este esfuerzo estuvo acompañado de videos caseros que tuvieron mucho impacto", recuerda Hurtado. "Para mí, el más emblemático fue el elaborado por el investigador Javier Brolo, en el que explicó el funcionamiento de los partidos políticos con frijoles. Con estas semillas se representó cómo se establecen las mayorías, el sistema de *quorum* y otros, para que al final las decisiones queden en manos de un grupo muy reducido de personas (apenas seis), sin que haya democracia interna dentro de las organizaciones".

"Guatemala Camina fue un reto particularmente importante, porque, para hacerlo, se replanteó cómo desarrollar la agenda nacional. Para lograrlo, tomamos parte de la experiencia desarrollada por otros centros de pensamiento miembros de la ITT, como Paraguay Debate o CIPPEC en Argentina. Dejamos las matrices complicadas de lado para publicar únicamente *policy papers*", amplía Blas.

"En este año electoral se está planificado adaptar las políticas públicas contenidas en Guatemala Camina, relanzarlas y presentarlas a los candidatos", comenta Blas. "Los temas torales son los mismos. Hace cuatro años este esfuerzo se vio relegado por los eventos políticos: el lanzamiento de la iniciativa coincidió con la renuncia de la entonces Vicepresidenta Roxana Baldetti y la del mandatario Otto Pérez Molina".

Guatemala Camina, concluye Blas, "estableció el marco sobre el cual actuar en los siguientes años: mayor apoyo al Tribunal Supremo Electoral, por ejemplo; o viralizar etiquetas, como #ReformasYA, que trascendió a otros espacios y que estuvo presente en las redes durante 2015 y 2016".

"Guatemala Camina" formó parte de los ejemplos plasmados en el esfuerzo "Plataformas Electorales: Fortaleciendo las Capacidades para Incidir en el Centro Electoral", de *Onthinktanks.org* en 2017, proyecto que contó con el apoyo de la Iniciativa *Think Tank*. La recopilación y la edición de la serie de buenas prácticas y herramientas estuvo a cargo del investigador Leandro Echt, y fue ejemplo en el apartado "Buenas Prácticas".

En este sitio *web*, el esfuerzo se describió de la siguiente manera: "ASIES elabora una agenda de prioridades de política para Guatemala con el objetivo de contribuir al debate, fomentar el voto informado y aportar al desarrollo de las políticas en las nuevas administraciones gubernamentales. De cara a las elecciones generales de septiembre de 2016, en un contexto marcado por las fuertes denuncias de corrupción, el descontento ciudadano hacia la clase política y las renuncias del Presidente y el Vicepresidente, ASIES reeditó sus esfuerzos en el marco de la iniciativa Guatemala Camina: Pasos Firmes para Cambiar".

También se desprendieron, de este esfuerzo, varias preguntas para orientar el debate y la reflexión en los procesos electorales. Los elementos y las conclusiones de Guatemala Camina fueron el punto de partida para el rol que la entidad jugó en la moderación de foros televisivos con candidatos, para elevar la calidad de la discusión y para actuar como telón de fondo. Del mismo modo, la entidad jugó en foros y espacios organizados para difundir las propuestas a nivel nacional.

Asumir el reto de incidir en la política pública ha sido particularmente difícil en Guatemala, principalmente porque no se cuenta con una clase política fuerte y estable capaz de asumir compromisos de mediano y largo plazo. En este momento, el país cuenta con 27 partidos políticos, de los cuales muy pocos están posicionados en el imaginario del elector. El Congreso de la República está integrado por 14 bloques, con pocos matices ideológicos que separan sus posturas. Un préstamo para apoyar los esfuerzos para combatir la malnutrición fue aprobado *in extremis*, gracias, en gran parte, a la presión ejercida por la ciudadanía y los medios de comunicación social.

A pesar de los obstáculos actuales, ASIES concentrará sus esfuerzos, en 2019, para replantear las posturas contempladas en Guatemala Camina e incidir en los equipos de gobierno que resulten electos en los comicios de junio y agosto.

13. Tareas por concluir

"En los aspectos de la revisión de pares y las publicaciones en las revistas especializadas, nos hemos quedado cortos. Estamos conscientes de que esto cuenta en el mundo académico y tenemos que mejorarlo", reflexiona Raquel Zelaya. Este es uno de los compromisos adquiridos en la segunda fase de la puesta en marcha de la ITT. "Parte de la razón por la cual la revisión de pares no ha sido tan exitosa como se quisiera es que todas las entidades nos conocemos, y si la investigación es sobre los partidos políticos, se reconoce que somos nosotros los que estamos detrás. Por eso nos concentramos en fortalecer, aún más, nuestros vínculos con los *think tanks* foráneos", agrega.

"ITT nos ayudó mucho en este sentido. Recuerdo un viaje a Sudáfrica con Carmen Ortiz, cuando nos dividíamos quién iría a qué panel para establecer más contactos", dice Zelaya. "Ya éramos un referente, en ese momento, en lo que habíamos avanzado en la estructura de la gobernanza. Eso fue lo que fuimos a presentar a Sudáfrica", amplía Ortiz.

"La importancia de las redes y sinergias que promueve la ITT es crucial en estos tiempos", señala Hurtado. "En países como Guatemala, nos abruma la realidad y la coyuntura. Estos espacios nos permiten conocer buenas prácticas, modos de adaptarnos a nuevos desafíos y, también, cómo acceder a nuevas oportunidades de estudios a nivel internacional. Esto nos ha llevado a la internacionalización de ASIES".

"Toda nuestra experiencia acumulada, más participar en los eventos de otros países, nos han permitido que ASIES también tenga éxito al organizar foros de talla mundial, como el de *Southern Voice* en 2018, que proyectó a Guatemala en el ámbito académico".

La "Primera Cumbre de *Think Tanks* Iberoamericanos" se desarrolló en la ciudad de La Antigua Guatemala en el marco de la "XXI Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado", el 3 y 4 de octubre de 2018. En esta cita participaron los representantes de centros de pensamiento de diecisiete países; entre ellos siete que, como ASIES, forman parte de la red *Southern Voice*. Pablo Hurtado es hoy uno de los seis integrantes de su "*Steering Committee*" (Comité de Dirección).

"La ITT nos ha permitido hacer actividades con regiones con las que normalmente no interactuábamos. Hemos podido conocer cómo es la realidad en esos países y qué obstáculos enfrentan para hacer sus investigaciones. Al mismo tiempo, nos hemos proyectado y ahora ellos conocen nuestras fortalezas", amplía Hurtado.

"Se superó la visión tan local y provinciana que, de cierta manera, manejábamos hasta hace poco", agrega Ortiz. "Pasamos de ser una entidad local para incursionar en ámbitos, primero, regionales, luego iberoamericanos y por último globales, gracias a la ITT".

ASIES, además de formar parte de *Southern Voice*, también está integrada a la Red Anticorrupción Latinoamericana (REAL), junto con ocho centros de estudio de la región –de Paraguay, Chile, Colombia, El Salvador y Ecuador–; a la Iniciativa Latinoamericana de Investigación para Políticas Públicas, ILAIPP, que recibe el apoyo de la ITT; y a *South-South Global Thinkers* (en la que están presentes tanto *Southern Voice* como ILAIPP).

Sin embargo, para potencializar de mejor manera las alianzas de las que ASIES forma parte hoy, es preciso enfrentar otro reto, puntualiza Hurtado: "Tenemos que tener la capacidad de hacer investigaciones en un idioma globalizado. Me refiero al inglés. La región latinoamericana tiene la ventaja de que todos hablamos el mismo idioma, lo cual nos hace aislarnos. Lo hemos discutido, en más de una ocasión, en el seno de ILAIPP".

"Vivimos en una sociedad que no valora el conocimiento" puntualiza Carmen Ortiz; "y este aspecto es importante considerar a futuro, porque no se aprecia el trabajo que se hace en un *think tank* y los sueldos no van acorde al trabajo que se desempeña".

"Hoy el reto consiste en cómo lograr que esta entidad, sin perder su esencia investigativa, pueda hilvanar sus actividades diarias con proyectos que generar ingresos. Nuestro reto es financiero", puntualiza Zelaya.

"Ese es nuestro principal desafío", concuerda Hurtado, "que los centros de pensamiento puedan seguir funcionando y dando su aporte a la sociedad, sin depender de los proyectos de financiamiento externo. Para ello es preciso ser innovadores; alcanzar a los públicos objetivo de la mejor manera posible".

"En definitiva, el reto pendiente es la sostenibilidad. Aún no hemos encontrado la vía adecuada. El gran reto está en mantener un equilibrio adecuado entre la generación de ingresos (vendiendo estudios *ad-hoc*) y el impulso de la agenda del país; el camino que nos trazamos hace 40 años".

La capacidad de convocatoria de ASIES y la experiencia demostrada en la organización de eventos es otro de los aspectos que tanto Mayén como Ortiz resaltan y que se perfeccionó gracias al rol que jugó la ITT. "En ASIES el contenido técnico y la logística van de la mano de forma adecuada", argumenta Mayén. "Y a nuestras actividades acuden las personas adecuadas, sin importar que se trate de un foro público o de un taller pequeño para validar alguna investigación. Siempre vienen".

"ASIES creció mucho con la ITT. Nuestra misión, ahora, es la de tomar todo el conocimiento generado y emplear estas herramientas para prolongarnos a futuro de forma sostenible". Carmen Ortiz pone punto y final a este relato hablado.

Bibliografía

Arévalo, H. (2017). Sistematización sobre las mejores prácticas y lecciones aprendidas del Observatorio Nacional de Calidad Educativa (ONCE) y del Observatorio del Trabajo Decente de la Asociación de Investigación y Estudios Sociales. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES).

Azpuru, D., Rodríguez, M. y Zechmeister, E. (2018). *Cultura política y democracia en las Américas, 2016-2017*. Nashville, Estados Unidos: Vanderbilt University.

Mayén, G. y Loarca, O. (2014). Diseño e implementación de una nueva estructura de la Secretaria Ejecutiva y creación de cuatro direcciones. Estudio de caso. Quito, Ecuador: Grupo FARO.

McGann, G.J. (2018). *The Global Go to Think Tank Index Report 2018*. University of Pennsylvania. Recuperado de https://www.gotothinktank.com/global-goto-think-tank-index

Mendizábal, R. (2017). Guía de principios éticos en la investigación social. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES).

Anexos

Anexo 1: Los entrevistados

- Doctor Eduardo Stein. Vicepresidente de la Junta Directiva de ASIES. El Doctor Stein fue Vicepresidente de Guatemala, y también Ministro de Relaciones Exteriores; y ha coordinado, en los últimos años, varios proyectos en los que está involucrado ASIES vinculados con la seguridad alimentaria y nutricional.
- Licenciada Raquel Zelaya, actualmente Presidenta de la Junta Directiva de ASIES. Fungió como Secretaria Ejecutiva de la entidad durante la mayor parte de la puesta en marcha de la ITT. Fue Ministra de Finanzas y, también, Secretaria de la Paz de Guatemala.
- Doctora Guisela Mayén, Directora de Investigación, Monitoreo y Aprendizaje. La Doctora Mayén ha estado vinculada con la organización desde sus inicios y fue una de las principales artífices para poner en marcha las modificaciones y recomendaciones de la ITT.
- Licenciada Olga Loarca, Directora de Proyectos. Junto con la Doctora Guisela Mayén fue una de las principales artífices e implementadoras de los cambios sugeridos por la ITT.
- Licenciada Ana Lucía Blas, Directora de Comunicación. Su rol más activo tuvo lugar en la segunda fase de implementación de la ITT.
- Licenciada Carmen Ortiz, Vocal de la Junta Directiva de ASIES. Estuvo involucrada en la primera fase de puesta en marcha de la iniciativa ITT.
- Licenciado Pablo Hurtado, actualmente Secretario Ejecutivo de ASIES. Estuvo involucrado, sobre todo, con la puesta en marcha de la segunda fase de la ITT y es el principal rostro de la entidad en su nuevo rol de proyección internacional, reforzado a partir de la puesta en marcha de ASIES.

Anexo 2: Capacitaciones y formaciones que formaron parte de la Iniciativa ITT

Anexo 2: Capacitaciones y formaciones que formaron parte de la Iniciativa ITT
Programas de formación, capacitación o actualización
2011-2012
Maestría en derecho corporativo (hasta 2013).
Cursos en línea: i) Monitoreo y evaluación de incidencia en políticas públicas; ii) ¿Cómo formular un plan de incidencia en políticas públicas?
Cursos de inglés (10 investigadores) (hasta 2013).
Diplomado en derechos humanos (justicia y seguridad), modalidad virtual.
Curso presencial sobre técnicas para la evaluación de impacto de políticas CINVE.
Curso de 72 horas sobre fortalecimiento de las capacidades de investigación (hasta 2013).
Curso de 8 horas sobre fortalecimiento de las destrezas de análisis y redacción de informes (hasta 2013).
Talleres de actualización en comunicación: i) Conversatorio de comunicación sobre políticas para la incidencia; ii) Taller práctico sobre relacionamiento con audiencias clave.
Tres encuentros propiciados por ITT: i) Utilización del conocimiento para las políticas públicas, Lima, Perú; ii) Taller de movilización de recursos, Asunción, Paraguay; iii) Intercambio-ITT, Sudáfrica.
2012-2013
Taller de análisis geográfico.
Curso de valores y acción política.
Seminario-taller “Precios de transferencia”.
Seminario-taller “Solución de casos de prevención de lavado de dinero y FT”.
Actualización en comunicación (cinco sesiones).
Curso: “Marketing social y comunicación política”.
Taller “Monitoreo y evaluación para el desempeño e impacto”, Lima, Perú.
2013-2014
Maestría en desarrollo (gestión del desarrollo humano), Universidad del Valle, Guatemala (hasta 2014).
Curso: “Trasparencia y corrupción”, TI-Summer School on Integrity, Lituania.
Curso: “Fundamentos de estadística con el apoyo del programa SPSS”.
Curso: “Herramientas para preparar una publicación científica en revistas indexadas”.
Curso teórico-práctico básico: “Metodología para la Evaluación de Impacto de Políticas Públicas, CEDLAS, ITT y Grade, Universidad de la Plata, Argentina.

Taller sobre elaboración de propuestas para donantes del IDRC.
Taller sobre cambio climático.
Taller de capacitación sobre abogacía y diálogo político (5 sesiones).
Webinar: “Comunicándonos con los medios” (5 sesiones).
Curso: “Policy engagement and communications”, Lima, Perú.
2014-2015
Curso: “Estadísticas e Indicadores de Género”, Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
Curso: “Innovación a la Acción” (género).
Curso: “Global economic cooperation and revitalization”.
Curso: “Strategic implication of human right and rule of law”.
2015-2016
Diplomado en “Investigación cualitativa para el estudio de la violencia urbana”.
Curso de redacción profesional.
Programa de formación “Evaluación del impacto de las políticas sectoriales y comerciales en el empleo”, Organización Internacional del Trabajo.
Curso “Writing to achieve policy impact”, *On Think Tanks*.
Entrenamiento anticorrupción, Partners Global.
Pasantía en Fusades, El Salvador.
Taller para el aprendizaje del portal GUATECOMPRAS.
Módulos de Fortalecimiento, ILAIPP/ITT (hasta 2018)
Octubre 2017 – diciembre 2018
Diplomado en economía social de mercado.
Curso virtual de redacción de informes publicables.
Curso: “Liderazgo, gestión y gobernanza de *think tanks*”, Universidad del Istmo Business School.
Curso: “Ética en la educación: el desarrollo del pensamiento crítico y la cultura de la originalidad”.
Curso internacional de e-learning corporativo.
Seminario: “Desarrollo humano de las migraciones”.
Formación en el uso del marco de evaluación RQ+ de IDRC.
Talleres para la incorporación de la perspectiva de género en investigación en el marco del proyecto Gender Action Learning (14 participantes de ASIES).
Taller: “Formando equipos eficaces para el diseño y la producción de cursos virtuales”.

Fuente: ASIES.

CAPÍTULO ONCE

FOSDEH: laboratorio de ideas para la equidad; contracorriente de la exclusión

Emma Consuelo Velásquez

Investigadora, FOSDEH (Foro Social de la Deuda Externa y Desarrollo de Honduras)

FOSDEH (Foro Social de la Deuda Externa y Desarrollo de Honduras)

Dirección: Av. Tiburcio Carias, # 1011

Teléfono: (504) 22393404

Página *web*: www.fosdeh.com

Tegucigalpa - Honduras

1 Introducción al caso

Este es el relato de la vivencia del Foro Social de la Deuda Externa y Desarrollo de Honduras (FOSDEH) a lo largo de los 8 años en que participó en la Iniciativa *Think Tank* (ITT). El relato ilustra, desde la perspectiva de sus protagonistas, la dinámica de las transformaciones ocurridas en la investigación, la comunicación, la incidencia y el desarrollo organizacional dentro de la institución, en un contexto complejo de rupturas y de fragilidad democrática. En esta experiencia se contó con un equipo en continuo proceso de aprendizaje, que derrumbó viejos paradigmas de trabajo para construir otros nuevos. Esta vivencia no ha terminado, pues aún hacen falta enfrentar muchos viejos desafíos, fortalecer viejos procesos y seguir construyendo lo que se ha ido creando.

2. La relevancia de un *think tank* con calidad e influencia en un Estado débil y capturado

El Foro Social de la Deuda Externa y Desarrollo de Honduras (FOSDEH) es una institución pequeña que administra, en promedio, un millón de $us anuales, con un *staff* técnico universitario que no supera las 10 personas (6 hombres y 4 mujeres). Su Director, Mauricio Díaz Burdet, afirma que se trata de "una organización viva que se crea y recrea en una dinámica compleja, con una red imbuida en múltiples procesos hacia 'adentro' y hacia 'afuera' de la organización".

El presente estudio de caso envuelve un periodo de ocho años de participación entre la ITT y el FOSDEH; periodo compuesto por dos fases: la primera, transcurre de 2010 a 2014; la segunda, de 2014 a 2019. El marco de ejecución de este periodo está asentado en el *Legacy Project*, llevado a cabo con el propósito de "mostrar las transformaciones organizacionales que las instituciones beneficiarias del programa ITT en América Latina, incluyendo la red ILAIPP, han tenido gracias a esta intervención, resaltándose las ventajas de un *core funding* frente a un *project funding*[137].

El caso se desarrolla sobre la base de determinadas preguntas orientadoras. ¿En qué consistió la evolución del FOSDEH y en qué consiste su situación actual en cuanto a la investigación, la comunicación, la incidencia y el desarrollo organizacional? ¿Cuáles han sido los enfoques y estrategias que han funcionado bien? ¿Cuáles han sido los cambios institucionales relevantes (buenos o malos) que ocurrieron y que estuvieron relacionados a la implementación de la Iniciativa *Think Tank* (ITT)[138]? ¿Cómo y por qué han ocurrido estos cambios? Las transformaciones, ¿han ayudado o dificultado las capacidades de los centros para promover la investigación y el debate sobre las políticas públicas? ¿Cuál ha sido la influencia de los cambios del contexto en las acciones, los desafíos y las lecciones aprendidas de la institución? ¿Cómo se ha abordado el tema del género en el trabajo? Los métodos, las políticas y los procesos, ¿han incluido y fortalecido los temas de género en los últimos ocho años? ¿Cómo y por qué?

La búsqueda de información se nutrió de fuentes secundarias: memorias, actas, informes y publicaciones institucionales. También se realizaron entrevistas al equipo de dirección, investigación y comunicación, a la asistente del director y al Administrador General. Adicionalmente, se entrevistó a dos diputadas, a Suyapa Martínez (líder del Movimiento Feminista), a Gustavo Irías (Director del Centro de Investigación Económica), al investigador independiente Raúl Medina, a la periodista Amada Ponce y a Julio Raudales (Vicerrector de la Universidad Nacional). Asimismo, se realizaron dos conversatorios con investigadores *junior* y voluntarios del FOSDEH.

137 Ver Muriel (2018).

138 Events.thinktankinitiative.org (2019). Initiative Think Tank (ITT) – Think Tank Initiative Exchange, 2018. Recuperado de: http://events.thinktankinitiative.org/es/organizer/la-iniciativa-think-tank-itt/

A. El inicio y la crisis

FOSDEH fue fundado entre 2000 y 2005, protagonizando el proceso de negociación de la condonación de la deuda externa. Su primera década le brindó seguimiento al ciclo del Presupuesto General de Ingresos y Egresos, siendo testigo del comportamiento de los indicadores de la pobreza, la cooperación externa, la deuda y el desempeño de las políticas públicas.

Entre 2009 y 2010, el golpe de Estado en Honduras y el gobierno *de facto* marcaron un punto de inflexión para las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en el país. Se derrumbaron puentes y se establecieron barreras que separaron a la sociedad civil de las "organizaciones golpistas" y las "no golpistas". ¿De qué lado estaba cada organización? Lo definían su visión política, sus actores y, frecuentemente, la etiqueta puesta a sus cooperaciones internacionales u otros actores.

En este contexto, las voces populares "anti golpistas" criticaron a la iglesia católica y a la iglesia evangélica, afirmando un "silencio cómplice del Cardenal Rodríguez y de Evelio Reyes ante la crisis política"[139]. Este elemento resultó relevante porque, desde su fundación, la Junta Directiva del FOSDEH estuvo presidida por el Cardenal Óscar Rodríguez, con la participación de la confraternidad evangélica de Honduras. Con estas figuras, se etiquetó al FOSDEH como una organización "pro golpista", y con ello vinieron agresiones y críticas de importantes sectores de las OSC, de actores políticos y de la cooperación. "El público no conoció el conflicto interno de la gobernanza institucional porque la Junta Directiva estaba integrada por diversos actores que también eran íconos del "anti golpe": Movimiento de Mujeres 'Visitación Padilla', Coordinadora de Organizaciones Campesinas de Honduras (COCOCH), entre otras. Vivimos entre dos fuegos", confiesa el Subcoordinador del FOSDEH.

En esta lógica, y teniendo como telón de fondo la "etiqueta" colocada al FOSDEH, la cooperación planteó una evaluación externa del trabajo de la institución. Las intenciones pueden ser deducidas cuando se lee, en el informe de evaluación externa de 2010, "FOSDEH ha perdido su razón de ser al no involucrarse en las filas de Mel Zelaya Rosales". Las organizaciones que financiaron al FOSDEH, desde su fundación, terminaron por retirarse el 2012, al concluir sus proyectos iniciados, bajo el argumento que la ITT proveía muchos fondos y podía financiar lo requerido por la institución en un momento de disminución de la cooperación de ONGs (Organizaciones no Gubernamentales) europeas. No se renovaron los convenios de colaboración.

Esta cadena de sucesos obligó al FOSDEH a salir de su zona de *confort* y reinventarse, en función del nuevo contexto interno y externo. Según el Director del FOSDEH, independientemente de las etiquetas, "todos los actores reconocieron la capacidad técnica y la incidencia del FOSDEH en materia de la reducción de la pobreza, en el presupuesto público y en el manejo del endeudamiento".

B. Reinventarse en función de los nuevos contextos

A partir del 2010, la ITT en FOSDEH inicia en un contexto de crisis. El Jefe de Estado post golpe, y luego el nuevo Presidente de la República, gobernaron en una democracia fracturada y en una fragilidad política que solo se podía comparar a la conflictividad y a los altos niveles de pobreza que inundaban el país. El Director del FOSDEH explicó que, en este contexto, el primer paso consistió en establecer un proceso interno de reinvención. Esto implicaría la reconstrucción del plan estratégico, bajo un nuevo consenso sobre la visión institucional. Esta visión apuntaría a una sociedad con equidad, libertad, justicia, transparencia de la información, criticismo, solidaridad, respeto a los derechos humanos, democracia, y políticas públicas participativas que impactaran positivamente en las personas. Del mismo modo, la misión apuntaría a contribuir a la construcción de políticas públicas orientadas a la transformación nacional, basadas en la justicia social, la igualdad, la solidaridad, el respeto a los derechos humanos y la legitimidad democrática.

139 Elpulso.hn (2019). El silencio cómplice del Cardenal Rodríguez y Evelio Reyes ante la crisis política en el país. Recuperado de: https://elpulso.hn/cardenal-evelioreyes-crisis/

Fue entonces cuando la asociación ITT-FOSDEH estableció el propósito de fortalecer el rol del FOSDEH como una institución de políticas públicas, a través del fortalecimiento de su capacidad de proveer investigaciones de alta calidad, influyentes y políticamente relevantes. A nivel específico, se propuso que mejorase la calidad de la investigación, que se fortaleciera el desarrollo organizacional y que se reforzaran los vínculos con las políticas públicas y las comunicaciones.

Sin embargo, las elecciones generales marcaron la reestructuración de las fuerzas políticas y económicas para fortalecer la "captura del Estado" hondureño. Como consecuencia, las élites de poder local y la financiación privada externa fortalecieron un discurso estatal que promovía privilegios al sector privado, pero limitaciones a las iniciativas públicas y a las demandas de la sociedad civil.

En el 2014, Juan Orlando Hernández tomó la titularidad del Poder Ejecutivo. Su gobierno se concentró en la privatización y en el debilitamiento de las empresas públicas. Además, estableció la Ley de Secretos y un Código Penal para controlar la protesta[140] y la libertad de expresión[141].

Durante este gobierno, se incrementó la conflictividad social a nivel nacional, en su mayoría por temas territoriales y económicos. También hubo una profundización de la desigualdad, de la pobreza y de las caravanas de migrantes a los Estados Unidos. Las políticas, los cambios de leyes y la institucionalidad pública consolidaron la captura del Estado, lo que afectó la dinámica, los roles y las funciones del FOSDEH.

La red de relaciones entre los actores y los factores que determinaron al FOSDEH en los últimos años se ordenan, para fines de exposición, en tres componentes de la relación ITT-FOSDEH. En la práctica, hubo una dinámica de sinergias entre el desarrollo de la capacidad de gestión del conocimiento, la evidencia científica sobre las políticas públicas, la incidencia, la comunicación y los nuevos paradigmas de gestión organizacional, todos llevados a cabo con los mismos valores: autonomía e independencia del pensamiento.

3. Haciendo investigaciones de calidad

El Director del FOSDEH, Mauricio Díaz Burdet, explica: "al iniciar la ITT, la situación macroeconómica hondureña mostraba ligeras mejoras, por lo cual los gobiernos se apropiaron de un discurso de bonanza y éxito frente a la ciudadanía. En contraste, la vida cotidiana de los ciudadanos experimentaba un franco deterioro. Honduras exigía lecturas alternativas de los fenómenos, como un camino obligado para incidir en el cambio gradual de la sociedad. Comprendimos que, más que nunca, la incidencia, que era la principal fortaleza del FOSDEH al inicio de la ITT, debía equilibrarse con la investigación, la comunicación y el desarrollo organizacional". Se requería de la transparencia y el acceso a la información para monitorear, auditar, evaluar y contar con evidencias sobre los avances de las políticas públicas y la situación del país.

En consecuencia, FOSDEH desarrolló un conjunto de cambios. El Coordinador de Investigación, Rodulio Perdomo, afirma: "la investigación en FOSDEH, antes de la ITT, era de carácter cualitativo y descriptivo, en su mayoría expresada en artículos de opinión de expertos. Hoy, al finalizar la ITT, esto ha cambiado hacia procesos de investigación científica".

140 Meza, D (2019). Nuevo Código Penal. Pasos de Animal Grande. Recuperado de: http://www.pasosdeanimalgrande.com/index.php/es/contexto/item/2173-aunque-no-esta-vigente nuevo-codigo-penal-ya-se-esta-aplicando-articulo-que-criminaliza-la-protesta-social

141 Comité por la Libertad de Expresión (2019). Grave retroceso a la libertad de expresión en Honduras. C-Libre. Recuperado de: http://www.clibrehonduras.com/index.php/alertas/censura/770-grave-retroceso-a-la-libertad-de-expresion-en-honduras

¿Cómo se logró mejorar en la investigación? Para el investigador Ismael Zepeda, "la investigación y la comunicación en FOSDEH tienen en común la evidencia científica de calidad. Se cuenta con la capacidad de presentar análisis y propuestas con datos en tiempo real; se comparan las tendencias y los comportamientos históricos de los fenómenos; se genera información primaria, como con la encuesta de las causas multidimensionales de la pobreza; se establecen correlaciones, como las de las concesiones, los indicadores de desarrollo y las exoneraciones".

A. Capacitación permanente

- Perdomo explica: "a partir de un diagnóstico y de la definición de una estrategia, se desarrollaron cuatro módulos anuales, donde el equipo de investigadores del FOSDEH adquirió destrezas para aplicar, operar y analizar herramientas de análisis econométrico mediante *SPSS, Stata* y *Excel*. También se brindaron capacitaciones sobre la fundamentación metodológica de la investigación cuantitativa y cualitativa". A nivel internacional, la ITT desarrolló procesos formativos. "Las capacitaciones enfocadas en los métodos de evaluación de impacto de las políticas públicas se constituyeron en catalizadores del aprendizaje", informa el Director del FOSDEH.

- Los investigadores *junior* confiesan: "donde mejor aprendimos fue en el terreno, mediante el acompañamiento de investigadores *senior* en los procesos de investigación para aplicar lo aprendido y para poner en práctica los estándares de investigación del FOSDEH".

- En la segunda fase de la ITT se consolidó la progresiva construcción, aplicación e institucionalización de los protocolos de investigación cualitativa, cuantitativa y mixta.

- Para el Coordinador de Investigación han sido claves "las sinergias generadas en las investigaciones realizadas con otras organizaciones asociadas a la ITT (como FUSADES y FUNDAUNGO), y con las facultades y los institutos de las universidades de Honduras, España y Estados Unidos. También fueron importantes los debates, las alianzas y los conversatorios establecidos con los actores académicos de las universidades, la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), la Red de Aprendizaje del *International Budget Partnership* y los espacios 'multiactores' de diálogo constructivo, establecidos sobre la Agenda Nacional de Investigación".

B. Conformación del equipo de investigadores

Con la práctica y la capacitación, el grupo FOSDEH construyó equipos de investigadores cualitativos, investigadores *senior* y *junior*, e investigadores asociados. En este proceso, el *core funding* de la ITT brindó la oportunidad de contratar especialistas expertos y experimentados que, con los fondos de los proyectos específicos –como el Programa Impactos y Cooperación Suiza–, conformaron una nueva generación de investigadores *junior* comprometidos.

Burdet recuerda: "muchos investigadores experimentados habían recibido mejores ofertas salariales y se habían empleado en OSC o en puestos públicos. Aunque siguieran siendo aliados, la investigación se había debilitado en varios periodos. Sin embargo, con los protocolos de investigación, de investigadores asociados, y de vínculos con la academia, se cambió la identidad y la cultura. Se pasó de ser una organización no gubernamental (ONG) a un tanque de pensamiento".

El equipo de investigadores se alimentó de jóvenes universitarios que realizaron prácticas profesionales en economía o cooperación internacional. El Subcoordinador Raf Flores expresa, satisfecho, "nos hemos enriquecido con la participación de los jóvenes, lo que implica el relevo generacional. Investigadores con menos de 30 años, que en el proceso estudian o han estudiado posgrados y otros idiomas, se han comprometido y vinculado con el diálogo constructivo –a diferentes niveles– del sector público, y con el activismo social. Son defensores de los derechos humanos y de los valores democráticos".

C. El enfoque inclusivo de la investigación

En el año 2015, en un evento público, Gladis Lanza, icono del movimiento feminista en Honduras, hizo el siguiente reclamo público: "FOSDEH tiene una deuda con nosotras, las mujeres. Debe considerar los impactos, la situación y la posición de las mujeres en sus análisis y propuestas para ayudar en la apuesta de las mujeres por la equidad de género en las políticas fiscales". En contraste, en 2019 Suyapa Martínez, feminista, Directora del Centro de Estudios de la Mujer de Honduras (CEM-H), expresó: "las publicaciones del FOSDEH han mejorado y son de gran ayuda para el movimiento de las mujeres, porque presenta datos clasificados por sexo, apoyando, con información, la construcción de una agenda de incidencia en el presupuesto del movimiento feminista".

En la fase 2 de la ITT, se usaron, con mayor frecuencia, las categorías de género en las investigaciones. Tal fue el caso de las investigaciones sobre la inversión en seguridad, los análisis de la pobreza, el impacto del monotributo en las iniciativas de las mujeres, y el impacto del extractivismo en las mujeres.

¿Cómo logró el FOSDEH considerar el enfoque de género y los derechos humanos en las funciones de investigación y comunicación? Gisell Vásquez, investigadora, responde: "primero se estructuró una política de género. En la medida en que las fuentes lo permitían, desagregamos la información por sexos. También desarrollamos herramientas de análisis que aportaron evidencias sobre la forma en que la desigualdad y la exclusión subyacían, como telón de fondo, en la pobreza y la inequidad fiscal. En conjunto, se tiene claridad de que la política fiscal no es neutral y que la dinámica del género es un factor determinante en todo el ciclo de las políticas sociales".

En los diálogos llevados a cabo con distintos técnicos, se identificó que la inclusión del género favoreció la participación en diversos grupos de debate regional. Tal fue el caso del análisis de las mujeres y el extractivismo, el Observatorio de la Inversión en América Latina y el Grupo Fiscalidad y Género con LATINDADD.

El administrador del FOSDEH considera que "la inclusión de género en FOSDEH está asociada al *core funding* de la ITT, porque permitió invertir en el desarrollo de capacidades para comprender las categorías de género, en complemento a fondos, como los del programa de derechos humanos de la cooperación suiza".

Los conceptos de la inclusión estuvieron acompañados del cuestionamiento de otros paradigmas. En un país empobrecido como Honduras, con escasa reacción a los académicos, la "verdad" de las calificadoras de riesgo y de los organismos financieros internacionales exige lecturas alternativas de los fenómenos, para que así sea posible incidir en el cambio gradual, pero más integral, de la sociedad. El Coordinador de Investigación afirma que "el paradigma científico vigente en las ciencias económicas debe transformarse, con nuevas bases teóricas, para examinar la realidad de Honduras. Se deben desmontar los fundamentos de una macroeconomía que se erige como un fin en sí mismo, y que relega el bienestar de la población al 'derrame', donde se asume que la riqueza se alojará por sí sola en los hogares más pobres".

Perdomo reflexiona: "la investigación científica desarrolló un amplio abanico temático. Logró vertebrarse hacia diversas políticas públicas, como la alianza público-privada, la inversión pública, el endeudamiento, la cooperación para el desarrollo, la lucha contra la corrupción y la política fiscal. El FOSDEH, desde la ITT y otras cooperaciones (*e.g.*, la Cooperación Internacional de Suiza (COSUDE), Oxfam y la Fundación Nacional para la Democracia), ha desarrollado, por lo menos, treinta y cinco investigaciones en 8 años[142]".

142 Véase el recopilatorio virtual del FOSDEH en: http://www.fosdeh.com/category/publicaciones/

También se creó un departamento de estadísticas –con una poderosa base de información de 10 años– del comportamiento de diversas variables económicas, fiscales y sociales. Algunas de estas variables fueron la deuda, la pobreza, las inversiones, la salud, la educación, los fideicomisos y el comercio. Además, se implementó una encuesta nacional sobre la multidimensionalidad de la pobreza. También se construyó, junto a diversos actores académicos, un geoportal sobre las concesiones de la energía y las minas a nivel nacional, en combinación con indicadores ambientales, fiscales y sociales del territorio[143].

Con este resumen de los alcances, el Director agrega: "aún quedan muchas cosas por hacer. Durante la ITT no tuvimos interés en las publicaciones auditadas, las publicaciones en revistas científicas y el establecimiento de sistemas de revisores (*peer-reviewers*), a nivel nacional e internacional. Sin embargo, ahora hemos aprendido a navegar en contextos complejos, habiendo desarrollado un buen punto de partida. ¿Será el momento de pasar al otro nivel?".

4. Desatando el potencial de cambio con nuevos actores y nuevas tecnologías de comunicación

Para el FOSDEH, el rol de la investigación es relevante para Honduras, pues puede contribuir a los marcos internacionales (como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) o los Tratados de Libre Comercio (TLC)), en los actores sociales, en los actores políticos, y en las políticas públicas basadas en la evidencia. Para responder a los nuevos contextos internos y externos, la comunicación y la incidencia en el FOSDEH enfrentaron diversos desafíos, especialmente con respecto a la nueva dinámica de investigación. El Comunicador del FOSDEH, Joel Alemán, expresa que "la comunicación es vista como una herramienta para la incidencia, alimentada por la investigación financiada por la ITT y otras fuentes".

Otro desafío para la comunicación en el FOSDEH ha sido el de la actualización, frente al acelerado cambio de la tecnología y los recursos de la comunicación. Alemán explica: "el continuo surgimiento de las tecnologías de comunicación, los nuevos enfoques, las redes sociales y los nuevos espacios presentan desafíos. Estos desafíos están en los cambios de moda y las tendencias en los espacios interactivos y dinámicos, usados por cada vez más personas y organizaciones. Se requiere de una especialización que permita "llegar" a distintos segmentos de poblaciones y temas".

Joel Alemán considera que "el desafío constante es pasar de una comunicación plana, pasiva; donde se expone el contenido esperando que algún usuario de la información llegue, simplemente, por el poder de nuestra marca a una comunicación creativa, donde llevamos el contenido más cerca del usuario, respetando su cultura y participación".

Para lograr tal fin, se desarrolló, durante los 8 años de la ITT, el siguiente conjunto de estrategias comunicacionales[144]:

- Construcción y ajuste permanente del manual de comunicación, lo que permitió diseñar y ejecutar estrategias innovadoras: campañas, infografías, videos, memes.
- Capacitación y monitoreo de la capacidad de vocería para comunicar efectivamente a diferentes públicos de interés.
- Capacitación en áreas específicas que permitan transmitir efectivamente los conocimientos y desarrollar herramientas de inteligencia en la comunicación. Dentro de ello, se efectuó el desarrollo del *Media Book* con el trabajo en mapeos, nuevos medios, impacto visual, producción de video, presentaciones efectivas e impactantes, uso efectivo de las redes sociales, etc. Una *social media school*.

143 Véase el geoportal en el siguiente apartado *web*: https://territoriosenriesgo.unah.edu.hn/
144 Informe de comunicaciones de FOSDEH de 2019.

- Acompañamiento y capacitación para la comunicación con la red de ILAIPP.
- El intercambio de experiencias entre comunicadores de la ITT.

Tabla 1. Desarrollo institucional del alcance comunicacional de FOSDEH

Canal de comunicación	Alcance de personas por año	
	2011	2018
Visitas a la página *web*	62.039	716.553
Descargas de las investigaciones	36.676	866.924
Publicaciones impresas	1.500	6.000
Facebook	0	3.314.616
Twitter	0	3.126.321
Interacciones con el usuario	0	1.791.999

Fuente: Reporte de medios (FOSDEH, 2018).

Las estrategias aplicadas generaron cambios en la gestión, las herramientas y los procesos de comunicación según lo descrito en la Tabla 1. Los cambios produjeron un incremento del alcance a más de tres millones de personas. Las herramientas de comunicación permitieron llevar los hallazgos de las investigaciones y las propuestas a un público con diferentes niveles educativos y de distintos sectores: OSC, empresarios, funcionarios públicos, cooperaciones y demás.

El Coordinador de Comunicaciones explica: "la estrategia más exitosa que se aplicó fue la de las campañas, que implicó llegar simultáneamente a diferentes audiencias; con una sincronía de herramientas y medios que generó una sinergia extraordinaria de información en las redes sociales, en los medios de comunicación masiva, en el debate público, en las infografías, en las editoriales y en otros".

Una evidencia del avance y el impacto del desarrollo de la vocería está descrita en la Tabla 2, que muestra la presencia del FOSDEH en la prensa, la radio, la televisión y las jornadas públicas (*i.e.* foros, debates y diplomados universitarios), con una cobertura promedio de mil personas en 2019.

Tabla 2. FOSDEH en medios, 2011-2017-2018

Año	Entrevistas con los medios	Referencias en medios	Horas al aire	Jornadas públicas
2011	158	Sin registro	38	6
2017	731	743	98,5	8
2018	871	981	109,54	12

Fuente: Informe Anual de Medios (FOSDEH, 2018).

Para el cierre de la ITT, Perdomo refiere que, en materia de comunicaciones, aún se enfrentan retos: "definir criterios para la vocería. Los hace el valiente y puede. Esto se presenta porque hay una débil línea editorial. Priman las perspectivas individuales, lo que lleva a la confusión de la audiencia y del mensaje. ¡Nos perciben como marxistas, gallegos, o gobiernistas! Aún falta mejorar la calidad de los datos porque no se cuenta con el control editorial. ¡Se filtran errores

de cifras erróneas, o incluso errores ortográficos! Los voceros se convierten en todólogos, los periodistas preguntan de todo y a todo se responde".

A. Investigación influyente en la política pública y en la vida de las personas

Al comienzo de este apartado se explicó la relación de la investigación con la comunicación y la incidencia. El Director del FOSDEH explica: "la incidencia la entendemos como un proceso que parte de la demanda de las OSC, que, fundamentada en la investigación, culmina en la generación de un cambio en las respuestas del Estado para la satisfacción de la demanda de los sectores más excluidos de la sociedad. En el intermedio, se desarrolla un proceso de análisis, conocimiento, priorización, propuesta y, finalmente, se realiza un conjunto de acciones y subprocesos que concluyen en la generación de un cambio, en la definición y el curso de acción de una política pública, sea ésta reconocida o no por el sector público. La incidencia trasciende lo técnico y opera más allá del ámbito político; es un ejercicio del poder ciudadano".

Del contexto descrito al inicio de este estudio, se deduce el desafío de reajustar la perspectiva y las estrategias de incidencia. Tradicionalmente, el FOSDEH había incidido en los tomadores de decisiones bajo estrategias de diálogo constructivo, tras puertas cerradas, en el debate público o en el cabildeo político. Se habían establecido relaciones colaborativas para aportar, aún con discrepancias de visión, a los más altos niveles en temas técnicos y políticos, como las direcciones del Gabinete Económico, la Secretaría de Finanzas, y los programas de desarrollo social. Para 2009, los gobiernos habían limitado el diálogo con la sociedad civil a los espacios que podían ser controlados (AGAH, EITI y COST). A este manto de opacidad, se sumó la presencia de los escándalos de corrupción de los empleados políticos, tanto a nivel ejecutivo, como a nivel legislativo y judicial.

Díaz comenta: "progresivamente fuimos alcanzando un nivel de investigación de calidad científica. ¿Cómo lograríamos hacerla influyente? Se aplicaron varias estrategias". Parafraseando diversas opiniones, las estrategias se refirieron a*:*

- Un exhaustivo mapeo de actores de todos los sectores y del poder, bajo la metodología del *tipping point*.
- La construcción de una agenda política[145] de incidencia y, sobre todo, el afinamiento de las propuestas en función a los hallazgos de las investigaciones.
- El cambio de las prioridades de "los blancos". El Director del FOSDEH comenta: "en los primeros años, en el contexto de la ITT, la mayor prioridad era la incidencia internacional en las reuniones de primavera y otoño del Fondo Monetario Internacional (FMI) y del Banco Mundial, porque en ellas se perfilaba la agenda de acuerdos de la visita del FMI al país. Además, se establecía una relación de iguales con funcionarios del más alto nivel del gobierno de turno. En la segunda fase, con la ITT, esta estrategia se consolidó. Por sus efectos y alcances, otras fuentes de cooperación financiaron los viajes de incidencia, que fueron ampliados a reuniones con congresistas del senado norteamericano, como Tim Rieser, Clay Boogs*Legislative*, *Assistant Congress Woman* Norma Torres y Richard Guines del Departamento de Estado y del Wilson Center".
- Una gestión programática basada en un modelo constructivo de la sociedad civil, con el sector público donde fuera posible.
- La interlocución, llevada a cabo con determinados aliados relacionados a los "blancos" de incidencia, como las cámaras empresariales, y la Misión de Apoyo Contra la Corrupción y la Impunidad en Honduras (MACCIH).

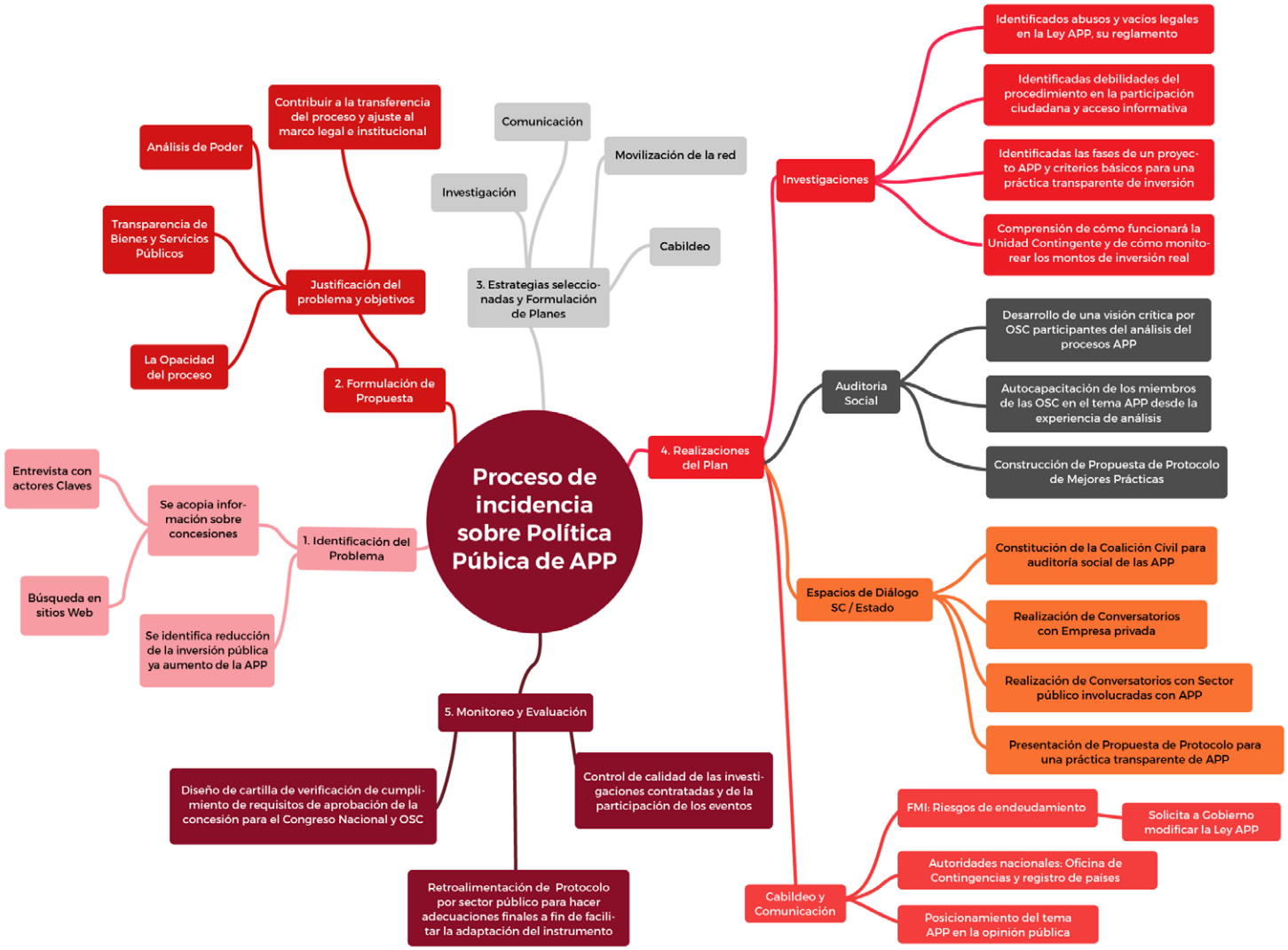
145 La Agenda Política del FOSDEH para la Incidencia es un instrumento político derivado del Plan Estratégico del FOSDEH, del análisis del contexto y de las relaciones de poder existentes entre los diferentes actores. En ella, se identifican los temas generales y específicos que orientarán la acción política para los cambios estratégicos, y se ofrece un análisis que ayudará a la comprensión de los temas y el desarrollo deseados. Estos temas definen el sentido y el horizonte de la incidencia. Constituyen un factor de unidad desde la acción interna entre los miembros, y un puente con otros actores externos que se identificarán con este horizonte.

- La ciudadanización de los temas de la agenda de incidencia: decisiones económicas vitales, como el presupuesto, el gasto, las políticas de inversión pública, la lucha contra la corrupción y otras.

En 2017, según la Universidad de Pensilvania (instancia de seguimiento internacional de los *think tanks*), el FOSDEH alcanzó el puesto número 33 entre los 1.023 tanques de pensamiento más influyentes de Sudamérica y Centroamérica. El Coordinador del FOSDEH afirma: "somos actores de influencia. Aportamos en la reforma y la reestructuración del marco legal e institucional del nuevo ente tributario del Estado. Dimos dirección técnica a la evaluación nacional de exoneraciones fiscales para las empresas. Protagonizamos cambios que mejoraron la rendición de cuentas de las Alianzas Publico-Privadas (APP), además de mejorar el registro y el control de los pasivos firmes y los contingentes de fideicomisos, la transparencia y el control de los bancos y otros". Más adelante se describe una experiencia de éxito en materia de los datos abiertos y otros.

En cada experiencia de incidencia, confluyen diversos procesos y alianzas técnicas, políticas y financieras. En todas ellas, se requiere adquirir cierto "poder", como sucede con las OSC (ver Figura 1). Flores explica: "se influye en factores estructurales porque se tocan intereses de poder; siempre surgen nuevos retos". A continuación, se muestra la dinámica de la incidencia en las APP y la experiencia en la transparencia.

Figura 1. Incidencia en la política de la Alianza Publico-Privada



Fuente: FOSDEH.

Mini-caso: incidencia en la transparencia y el acceso a la información pública

Contexto

La investigación y la comunicación sobre la economía y la justicia fiscal requieren de una transparencia y una rendición de cuentas claras con respecto a las finanzas públicas. Alejandro Kaffati, investigador, explica: "la transparencia es un recurso estratégico para FOSDEH. Monitoreamos el cumplimiento de estándares internacionales de transparencia y rendición de cuentas de presupuesto abierto; también lideramos espacios de interlocución para la formulación de planes nacionales de gobierno abierto. La transparencia ha sido un tema recurrente en la agenda de incidencia del FOSDEH, con miembros del Senado Norteamericano y con reuniones de primavera y otoño del Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial".

En enero del 2019, la Secretaría de Finanzas (SEFIN) publicó, en el diario oficial La Gaceta, el Acuerdo Ministerial 842-2018. En él, se ordenó una nueva reserva de información "con base a la solicitud de mérito, considerar de carácter reservado –y sujeto de clasificación como tal– la información de los obligados tributarios que obran en la Plataforma Administradoras del Módulo de Exoneraciones de Honduras y la Ley del Presupuesto General de la República", en tanto que esa información no haya sido enviada oficialmente al Congreso Nacional de la República para su aprobación *(Secretaría de Finanzas, 2019)*.

¿Qué hizo el FOSDEH?

Inicialmente, presentó un pronunciamiento público, planteando que esta decisión era considerada un retroceso en la transparencia y rendición de cuentas que limitaba las posibilidades ciudadanas de observar, vigilar y evaluar el desempeño del uso de los recursos públicos. Se enviaron cartas a los principales tomadores de decisiones gubernamentales y a los miembros de la cooperación internacional, mostrándose evidencia de estas implicaciones del decreto; específicamente en el Presupuesto General de la República de Honduras.

Se llevaron a cabo acciones de *lobby* político con Misión de Apoyo contra la Corrupción y la Impunidad en Honduras (MACCIH), y con la Ministra de la SEFIN. El Director expone: "se enfatizó que no existían razones técnicas o de seguridad nacional que sustentaran el encubrimiento del anteproyecto del presupuesto como un documento de 'carácter reservado'. Advertimos que estas políticas facilitarían la corrupción y la impunidad en el uso de los recursos públicos, sin que hubiera una deducción de responsabilidades a los funcionarios públicos".

Simultáneamente, se desarrolló una campaña de comunicación en las redes sociales, mediante infografías y *hashtags* en *Twitter*. Se emplearon los principales medios de comunicación nacionales y regionales, a tiempo de usarse los medios alternativos y digitales.

Los resultados

La Secretaría de Finanzas decidió eliminar los acuerdos que reclasificaban la información del Presupuesto General de la República. Además, se lanzó una circular en la página oficial de la Secretaría de Finanzas, en la cual la Ministra ordenaba la eliminación del decreto de clasificación del Presupuesto General de la República. La Ministra de Finanzas explicó: "agradezco al FOSDEH por la alerta. Estoy procediendo a solicitar al Instituto de Acceso a la Información Pública la autorización para la modificación de esos decretos y dejar sin lugar a ningún periodo de tiempo de secretividad el anteproyecto del presupuesto".

El FOSDEH agradeció la rectificación realizada por la Secretaría de Finanzas. A los pocos días de esta declaración, el

FOSDEH fue invitado por la Secretaría a la presentación privada de la plataforma de información de la Secretaría de Finanzas, con características posicionadas en un plan de gobierno abierto. El encargado de monitoreo expresó: "se trata de un nuevo portal (www.sefin.gob.hn), con datos abiertos sobre la información presupuestaria, la deuda, los perfiles macro fiscales, los convenios, las alianzas, las exoneraciones, el gasto tributario, las dispensas y la inversión pública, en formatos como *Excel* y *PDF*, listos para mandarse a impresión. Todo esto significa un mayor y más fácil acceso a la información, para organizaciones especializadas como el FOSDEH y para la ciudadanía". El portal facilitará los avances en la transparencia del presupuesto ciudadano, permitirá monitorear diversos programas y hará posible realizar evaluaciones de impacto de distintos fondos, como el Programa Vida Mejor y otros (La Tribuna, 2019).

5. Nuevos paradigmas de gestión organizacional con los mismos valores: autonomía e independencia del pensamiento

El contexto sociopolítico y los reflejos de la gestión interna llamaron la atención hacia temas de desarrollo organizacional, gobernanza interna y sistemas de monitoreo y evaluación, siendo que ninguno de estos temas estaba aún en la agenda institucional. El interés surgió a partir del componente de desarrollo organizacional establecido en el convenio de la ITT, que luego fue catalizado con el reto de la "autorregulación institucional", propuesto por una alianza de las OSC destinada a prevenir acciones de control gubernamental. En este marco, se desarrolló un autodiagnóstico de componentes y sistemas organizacionales (FOSDEH, 2013). Los resultados evidenciaron un amplio abanico de retos de mejora interna que derivaron en un plan de desarrollo organizacional, actualizado a lo largo de tres años continuos[146].

La ITT e ILAIPP desarrollaron un papel clave en el diseño y la ejecución de las políticas y las estrategias destinadas a la sostenibilidad, la gobernanza, la planificación, el monitoreo y la evaluación para el aprendizaje. Esta labor fue llevada a cabo mediante la capacitación, el acompañamiento y la asesoría técnica. Igualmente, la flexibilidad que permitió el *core funding*, frente a un *project funding*, facilitó la sinergia con otros financiamientos: favoreció el debate, la apropiación y la concertación de las operaciones internas. En consecuencia, se dispuso de fondos suficientes para el desarrollo de asesorías nacionales e internacionales, gestiones legales, debates internos, consensos, consultas e implementaciones de procesos de trabajo.

Adicionalmente, según el administrador Jorge Henríquez, "la coordinación y la Junta Directiva (JD) del FOSDEH se comprometieron con el plan de mejora organizacional. De este modo, los resultados lograron constituirse en la estructura de soporte de las funciones complejas de investigación e incidencia. Entre los más importantes están los reajustes en la Junta Directiva; 8 años después, la JD se reconfigura y fortalece su gobernanza interna".

Las memorias del informe de asambleas de la JD entre 2016 y 2018 describen algunos efectos en el desarrollo organizacional:

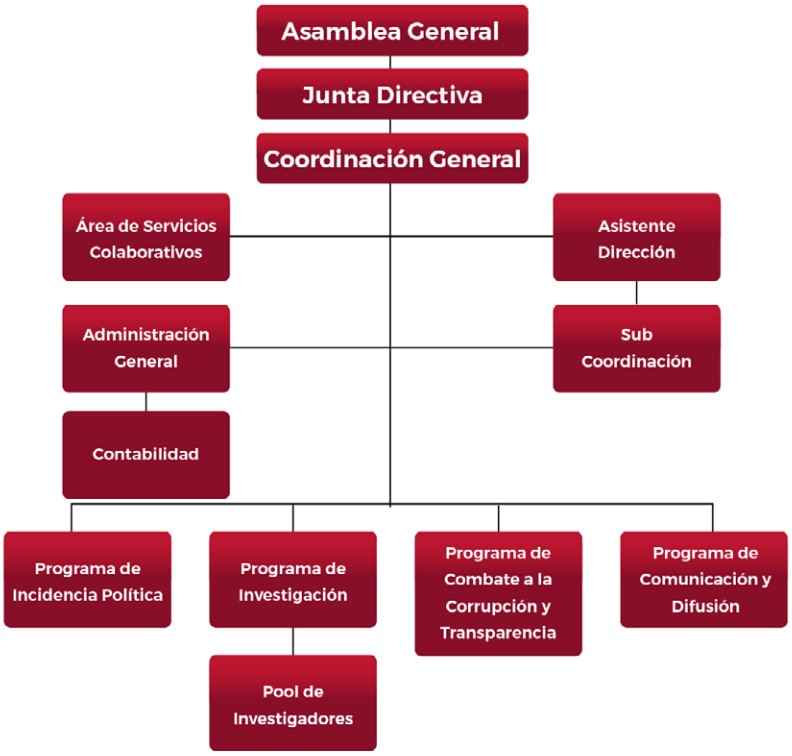
- Funcionamiento institucional sobre la base de un Plan de Gestión Estratégica.
- Definición del Manual de Procedimientos Administrativos, que se actualizó a los nuevos marcos legales, dejando en claro los niveles de autoridad y autonomía, los procesos, las operaciones y las transacciones; todo esto considerando la segregación de funciones y los métodos de asignación de autoridad.

146 El diagnóstico organizacional abarcó las siguientes áreas: liderazgo y planificación estratégica, gestión de programas, contabilidad y gestión financiera, sostenibilidad financiera, recursos humanos y materiales y relaciones externas y comunicaciones.

Sobre el rol del manual, la asistente del Director afirma que "las políticas internas no restringen la iniciativa individual; definen la autonomia de acuerdo a las facultades inherentes al puesto y al perfil establecido en el puesto". A su vez, el manual de métodos articula una serie de manuales auxiliares. En línea con el Plan de Desarrollo Institucional del FOSDEH, se crearon e implementaron protocolos y manuales en el marco de los procesos de transparencia y control interno. De este modo, se cuenta con manuales contables, administrativos y de procedimientos (FOSDEH, 2017).

- Actualización y armonización con respecto al relacionamiento del personal, mediante el Sistema Organizativo (el Organigrama), considerando los cambios estructurales en función a los sistemas de procesos internos creados y normados. Por ejemplo, la creación del área de Servicios Colaborativos del FOSDEH.

Figura 1. Organigrama FOSDEH, 2018



Fuente: Manual de Desarrollo Organizacional, FOSDEH.

- Estructuración de programas para el control de la calidad en la gestión interna. Se realizó una construcción progresiva de planificación, monitoreo y evaluación, para ello, se realizó una construcción progresiva de la herramienta digital *Planners App (FOSDEH, 2018)*. Esto permitió cambiar el sistema de gestión por proyectos hacia una visión conjunta del Plan Estratégico Institucional.

- Desarrollo de la imagen y registro de la marca. Con la mentoría de ILAIPP, se desarrolló un manual con determinadas normas de identidad corporativa para el FOSDEH. Se estableció un código cromático y se determinaron los colores corporativos, fácilmente reconocibles y asociados al Foro Social de Deuda Externa y Desarrollo de Honduras; la marca FOSDEH (FOSDEH, 2018).

En la búsqueda de la sostenibilidad financiera, FOSDEH desarrolló una serie de herramientas de negocios: inventarios, mapeos, planes de negocios a mediano plazo en base a estudios de mercado, y planes de inversión a largo plazo (FOSDEH, 2017). La Unidad de Servicios Técnicos Profesionales del FOSDEH, coordinada por el administrador del

FOSDEH, reconoce que “se realizaron diseños y propuestas con resultados medianamente efectivos. Tenemos entre un 30% a un 40% de aprobación de las propuestas, de manera que, aunque hayamos mantenido la autonomía interna y la independencia del pensamiento, aún enfrentamos el reto de la sostenibilidad y alcanzar metas satisfactorias de financiación”.

El equipo técnico plantea que son muchos los factores que determinaron el hecho de que no se alcanzaran las metas de financiamiento de los programas. Entre los principales factores, se percibe la tendencia, cada vez más marcada, de la cooperación a desarrollar una agenda externa. Ismael Zepeda, investigador y vocero del FOSDEH, reflexiona: “parece que la cooperación busca ejecutores de sus proyectos, y no así acompaña a las OSC en la construcción de un desarrollo propio”. También intervienen otros factores, como el incremento del costo de las operaciones y la reducción de los cooperantes. El recuadro adjunto explica algunas razones.

Algunos factores que inciden en la reducción de la cooperación al desarrollo en Honduras que afectan al FOSDEH

- La corrupción y la debilidad del Estado de Derecho, lo que provoca la salida de importantes agencias de cooperación, como la Cooperación Sueca.
- La crisis financiera mundial, que afecta a las organizaciones de cooperación.
- La contracción de los fondos, que hace que la cooperación realice procesos de mayor rigurosidad para el financiamiento. Cambió la ruta de financiar ideas y apuestas de las organizaciones por concursos, enfoques “modernos”, integrarse a plataformas digitales, crear alianzas, entre otras.
- El condicionamiento político de algunos entes de cooperación, que realizan “filtros de pensamiento” y propuestas que atentan contra la independencia de pensamiento del FOSDEH.

Los investigadores, que son trabajadores permanentes en la organización, plantean otro factor: “en FOSDEH, la formulación de propuestas competitivas es una tarea que requiere rigor y tiempo. Los equipos técnicos y la coordinación enfrentan una sobrecarga de trabajo con la formulación de propuestas que terminan realizándose en tiempos marginales”.

En función a los retos para la sostenibilidad, quedan algunas preguntas sin responder: ¿nos falta deslindar la fina línea de cuándo buscamos la generación de ganancia para la sostenibilidad y cuándo es proyecto de desarrollo? ¿Nos falta mejorar en aspectos subjetivos de la cultura organizacional? ¿Hemos sido capaces de adaptarnos a los cambios de la cooperación en el contexto?

Carmen Gálvez, asistente del Director, amplía: “la sostenibilidad institucional en FOSDEH está más allá de los fondos. Es el resultado de la sinergia entre la conceptualización, la visión estratégica de la institución, la visión de sus funciones, la comunicación, los sistemas de planificación, monitoreo y evaluación, los planes de negocios y otros componentes. No lograremos la sostenibilidad mientras se mantenga el reto de consolidar los cambios realizados en los manuales, en las políticas, en la cultura y en las prácticas organizacionales”.

La experiencia de desarrollo organizacional del FOSDEH ha estado sujeta a diversos avances y retrocesos. El Director está satisfecho y reconoce que “el inicio de la ITT significó un cambio sin retorno en el desarrollo organizacional. Se efectuaron cambios que dieron soporte al desarrollo de la institucionalidad como un laboratorio de ideas que contribuyen en el ejercicio del derecho al acceso de información, influyen en cambios de políticas públicas y enriquecen la agenda política de la sociedad civil y de los movimientos sociales”.

6. Conclusiones

- El equilibrio entre la investigación, la incidencia y la comunicación son funciones que generan sinergias poderosas: 8 años en la ITT han llevado al FOSDEH a un punto de inflexión para su desarrollo organizacional e institucional como un *think tank* que también es un actor en el desarrollo que influye en las políticas públicas.

- El FOSDEH ha sido, históricamente, un referente nacional en cuanto a las políticas públicas. Con la ITT, desarrolló la capacidad de generar evidencias científicas. Su discurso frecuentemente no es popular entre las élites de poder; sin embargo, no es refutado. Suele ser llamado para las decisiones vitales del país y es una fuente de información fiable para la ciudadanía y los movimientos sociales que fundamentan e integran sus luchas con argumentos técnicos.

- Son posibles 8 años de construcción de cambios y de habilidades de investigación, incidencia y comunicación aún en contextos complejos de inestabilidad política y fragilidad democrática. No siempre se logran los cambios deseados, pero se aprovechan las fisuras para el cambio. Sin duda, hubo momentos que FOSDEH tuvo que definir su posición a favor de la población vulnerada y empobrecida.

- En contextos sociopolíticos delicados, la investigación, la comunicación y la incidencia de las organizaciones fuertes logran contener los impactos negativos. La innovación de las propuestas y el fortalecimiento de las alianzas "multiactores" son rutas alternativas para contribuir al país en busca del desarrollo sostenible.

- FOSDEH ha enfrentado el reto de la sostenibilidad institucional cambiando el modelo de gestión de fondos; pasó de la dependencia exclusiva de la cooperación solidaria con interés de realizar proyectos a un modelo mixto que incluye fondos de cooperación y emprendimientos de servicios de consultoría. En este último modelo, las ganancias se invierten para mantener una agenda independiente y autónoma.

- Los avances en materia de investigación, comunicación e incidencia han sido adaptados, adoptados y desarrollados para el aprendizaje y la mejora. En el campo del desarrollo organizacional, se tienen el desafío de instalarlo en la cultura organizacional; tornar las políticas en prácticas.

- En el campo de la gestión interna y los protocolos de investigación, comunicación e incidencia, FOSDEH tiene una mirada que aborda las desigualdades sociales comprendiendo la influencia del sistema patriarcal y las relaciones de poder.

- Los *core foundings* se constituyen como un mecanismo de cooperación respetuoso y potenciador de la agenda propia. Favorecen el desempeño efectivo de las organizaciones como actores sociales y políticos (no partidarios). En este punto, la ITT cumplió un papel esencial: desarrollar las capacidades institucionales que permitieron mantener una autonomía institucional, con posiciones independientes frente a los diversos actores que surgieron ante la reconfiguración del poder en el gobierno.

- El impacto de ILAIPP en el desarrollo de las capacidades –especialmente de comunicación, sostenibilidad, monitoreo y evaluación– es evidente en las herramientas y habilidades alcanzadas. Este avance contrasta con el descuido del fortalecimiento de la red como proyecto de articulación de los *think tanks* en América Latina para investigar e incidir en espacios regionales significativos.

- En la segunda fase de la ITT, FOSDEH se permite permear la apuesta política institucional con la emergencia de nuevos paradigmas y enfoques de análisis para la equidad de género y enfoques de derechos humanos. La investigación y la incidencia derivaron en el desarrollo de herramientas, políticas y alianzas que concretizaron ambos temas bajo la forma de políticas públicas y en el discurso en la economía y fiscalidad.

Bibliografía

Alonso, R. (2018). *Democracia capturada: el gobierno de unos pocos*. OXFAM Internacional. Recuperado de https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/democracias_capturadas_full_es.pdf

Muriel, H. B. (2018). Protocolo: Estudio de Caso del *Legacy Project.* La Paz, Bolivia*:* Fundación INESAD.

Comité por la Libertad de Expresión. (2019). Grave retroceso a la libertad de expresión en Honduras [artículo en blog]. C-Libre. Recuperado de http://www.clibrehonduras.com/index.php/alertas/censura/770-grave-retroceso-a-la-libertad-de-expresion-en-honduras

Esquivel, O. (2019). El silencio cómplice del Cardenal Rodríguez Y Evelio Reyes ante la crisis política en el país [artículo en blog]. El pulso h.n. Recuperado de https://elpulso.hn/cardenal-evelioreyes-crisis/

Iniciativa *Think Tank* (2019). *La Iniciativa Think Tank (ITT) – Think Tank Initiative exchange 2018*. [información del evento TIIX 2018]. Recuperado de http://events.thinktankinitiative.org/es/organizer/la-iniciativa-think-tank-itt/

FOSDEH (2013). Resultados autodiagnóstico desarrollo organizacional.

…… (2015). Caja de herramientas APP. Tegucigalpa, Honduras: Autor.

…… (2017a). Caja de herramientas desarrollo organizacional. Tegucigalpa, Honduras: Autor.

…… (2017b). Incidencia política. Tegucigalpa, Honduras: Autor.

…….. (2017c). *Informe de Asamblea General*. Tegucigalpa, Honduras: Autor.

…… (2018a). Manual de marca e imagen del FOSDEH. Tegucigalpa, Honduras: Autor.

…… (2018b). Manual de planificación, monitoreo y evaluación para el aprendizaje. Tegucigalpa, Honduras: Autor.

…… (2018c). Seguimiento y evaluación del gasto público en seguridad y defensa. *Alerta*. Recuperado de http://www.fosdeh.com/wp-content/uploads/2018/07/Seguimiento-y-Evaluacion-Gasto-Publico-en-Seguridad-y-Defensa-2002-2018.pdf

…… (2019a). *Informe de comunicaciones*. Tegucigalpa, Honduras: Autor.

…… (2019b). Libro de actas de asamblea. Tegucigalpa, Honduras: Autor.

La Tribuna.hn. (2019). Diario La Tribuna en mantenimiento. En: La Tribuna h.n. Disponible en: http://www.latribuna.hn/2019/02/20/sefin-y-usaid-estrenan-sitio-*web*-con-datos-fiscales-en-distintos-formatos/

Meza, D. (2019). Aunque no está vigente nuevo Código Penal, ya se está aplicando artículo que criminaliza la protesta

social [artículo en blog]. Pasos de animal grande. Recuperado de http://www.pasosdeanimalgrande.com/index.php/es/contexto/item/2173-aunque-no-esta-vigente-nuevo-codigo-penal-ya-se-esta-aplicando-articulo-que-criminaliza-la-protesta-social

Rodríguez, G. (2019a). Alcaldía de Danlí gestiona recursos para mejorar la terminal de buses. En: Diario El Heraldo. Recuperado de http://www.elheraldo.hn/regionales/764514-218/alcald%C3%ADa-de-danl%C3%AD-gestiona-recursos-para-mejorar-la-terminal-de-buses

……. (2019b). Molestia por la adjudicación de la terminal de Danlí. En: Diario El Heraldo. Recuperado de http://www.elheraldo.hn/pais/910122-466/molestia-por-la-adjudicaci%C3%B3n-de-la-terminal-de-danl%C3%AD

CAPÍTULO DOCE

El caso de la Iniciativa Latinoamericana de Investigación para las Políticas Públicas

María del Cisne Moscoso Ullauri

Investigadora, ILAIPP (Iniciativa Latinoamericana de Investigación para las Políticas Públicas)

ILAIPP (Iniciativa Latinoamericana de Investigación para las Políticas Públicas)

Dirección: Av. Diego de Almagro y Pedro Ponce Carrasco

Teléfono: (593) 9-92807950

Correo electrónico: info@ilaipp.org

Página *web*: www.ilaipp.org

Quito – Ecuador

1 La relevancia de estudiar ILAIPP

En noviembre de 2013, en la ciudad de Antigua (Guatemala), los representantes de doce centros de pensamiento de siete países de América Latina constituyeron la red ILAIPP (Iniciativa Latinoamericana de Investigación para las Políticas Públicas), con los siguientes objetivos (ILAIPP, 2014):

- Generar conocimientos para enriquecer y proponer el debate sobre las políticas públicas y el desarrollo en América Latina.
- Construir un espacio de intercambio, discusión y aprendizaje entre centros de pensamiento de la región, en torno a las propuestas y experiencias de incidencia en las políticas públicas.
- Promover acciones que fortalezcan las capacidades institucionales de los centros miembros (ILAIPP, 2013).

Conforme al Artículo Primero del Estatuto de ILAIPP, ésta es "una instancia académica, no lucrativa, apartidista e independiente conformada por centros de pensamiento latinoamericanos que nace con el objetivo de aportar, desde la investigación, a los desafíos de América Latina y promueve que el conocimiento provoque cambios sociales, económicos, institucionales y políticos y que éstos generen oportunidades para las (os) latinoamericanos".

Desde entonces, ILAIPP ha desarrollado una serie de actividades conjuntas gracias al apoyo del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC, por sus siglas en inglés), que, por medio de la Iniciativa *Think Tank* (ITT), ha colaborado con esta última red de forma abierta y propositiva para fortalecer las capacidades de sus miembros, mejorar la investigación comparada y generar incidencia en las políticas públicas.

El funcionamiento de ILAIPP está revestido de mucho interés, pues constituye un gran reto lograr que las organizaciones de la sociedad civil y los centros de pensamiento de varios países se asocien en una red de objetivos comunes y articulen esfuerzos a pesar de sus diferentes características institucionales. Este ha sido un proyecto ambicioso; considerando el poco tiempo que disponen los centros y los escasos recursos que poseen para la investigación y la generación de incidencia.

El presente documento constituye un estudio de caso de ILAIPP, basado en técnicas de investigación cualitativas. Contiene, también, una historia de éxito asociada a las conferencias regionales, como mecanismos de influencia de los miembros de ILAIPP para el debate de las políticas públicas. En el Anexo 1 se detallan las entrevistas realizadas para el levantamiento de la información; en el Anexo 2 están las preguntas de la encuesta anónima realizada a los Directores de los centros miembros de la red, que dieron a conocer sus opiniones con respecto a los temas que se abordan en el presente estudio.

2. Los orígenes de ILAIPP

Orazio Belletini[147] cuenta que ILAIPP fue pensada en 2012, en medio de una reunión convocada por el programa ITT. Durante esta cita, en medio de un café, se reflexionó sobre la importancia de América Latina como región y lo necesario que era contar con espacios de investigación comparada, "ya que no existían investigaciones sobre políticas para América Latina hechas desde toda la región, evidenciándose la necesidad de que, desde los centros de

147 Orazio Belletini fue Director de Grupo FARO desde su fundación hasta febrero de 2018. (Grupo Faro es un centro de investigación, fundador de ILAIPP, basado en Ecuador). Estuvo en el Comité Ejecutivo Regional y actualmente ejerce la Secretaría Ejecutiva Pro Témpore de ILAIPP.

Latinoamérica, se generase una incidencia en las políticas regionales, suprarregionales y en los espacios de integración, como la UNASUR, la CAN y el MERCOSUR [y SICA]" (O. Belletini, 2019).

Para Belletini, ILAIPP respondió a la necesidad de América Latina de pensarse como región. Contó con el objetivo de generar conocimientos que enriquecieran a Latinoamérica y que tuvieran incidencia en las políticas públicas y en el desarrollo. En este contexto, ILAIPP buscó generar ideas que, sustentadas por la investigación, se orientaran a promover cambios en la situación económica, política y social de la región.

Posteriormente, en enero de 2013, doce centros de pensamiento, provenientes de siete distintos países de América Central y América del Sur, se autoconvocaron para darle forma a la idea de construir una red (en la Tabla 1 se enumeran estos centros fundadores). Los doce centros se reunieron en Santa Cruz de la Sierra (Bolivia), en un taller de dos días donde idearon ILAIPP, plasmando los objetivos estratégicos ya mencionados. Desde entonces, once de los doce centros fundadores de América Latina han trabajado para hacer realidad el propósito de la red.

En noviembre de 2014 se suscribió el Estatuto de ILAIPP con la participación de los doce centros. Fue un esfuerzo de colaboración que se nutrió de los diversos conocimientos y experiencias de los centros de investigación, ubicados en países de diferentes características y representando un espacio de intercambio y discusión sobre las mismas.

Tabla 1. Centros fundadores de ILAIPP

Centro	Siglas	País
Asociación de Investigación y Estudios Sociales	ASIES	Guatemala
Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya	CADEP	Paraguay
Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental[1]	CEDA	Ecuador
Foro Social de Deuda Externa y Desarrollo de Honduras	FOSDEH	Honduras
Fundación ARU	ARU	Bolivia
Fundación Dr. Guillermo Manuel Ungo	FUNDAUNGO	El Salvador
Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social	FUSADES	El Salvador
Grupo de Análisis para El Desarrollo	GRADE	Perú
Grupo FARO	FARO	Ecuador
Instituto de Desarrollo	ID	Paraguay
Instituto de Estudios Peruanos	IEP	Perú
Instituto de Estudios Avanzados en Desarrollo	INESAD	Bolivia

Fuente: ILAIPP (2013). Acta Constitutiva de ILAIPP.

Nota: El Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental se retiró voluntariamente de ILAIPP.

En los últimos años se ha discutido la posible adhesión de nuevos miembros a los diferentes espacios de ILAIPP. Se tiene constancia de un grupo de miembros que planteó la apertura de la red hacia nuevos centros de otros países de la región. Por otro lado, se ha pensado también que la red debería contemplar solo a los centros apoyados por la ITT, lo cual obedecería a la visión de identidad de ILAIPP.

La posibilidad de que se integren otros centros que no tengan el apoyo del programa ITT llevó a plantear la invitación a determinados centros de México, Brasil y Chile, como un primer ejercicio de apertura. Así, en 2016 se incorporó Espacio Público, un centro chileno muy activo en la red que coorganizó la III Conferencia Regional. Su presencia ha mostrado los beneficios potenciales que se pueden obtener de los nuevos miembros. Espacio Público actualmente tiene la calidad de miembro con voz, pero sin voto (ILAIPP, 2017a).

3. El apoyo del programa ITT a ILAIPP

Desde la formación de ILAIPP, los miembros han contado con el apoyo del programa ITT, dedicado al fortalecimiento de centros de investigación para producir una mejor investigación y, de esta manera, incrementar su capacidad de incidencia[148]. De hecho, se puede decir, categóricamente, que ILAIPP existe gracias a dos elementos: el financiamiento de la ITT y la voluntad de los centros de trabajar colaborativamente.

Es fundamental indicar que, antes de la existencia de ILAIPP, el programa ITT ya trabajaba con los centros fundadores de manera individual; por tanto, éstos han tenido una mayor relación con el IDRC (Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo) y la ITT como donante. Según explicó Julie Lafrance[149], desde 2009, la iniciativa ha brindado apoyo a los centros de pensamiento e investigación de Latinoamérica sobre las políticas públicas. Se trató de doce y luego de once centros independientes formando parte de una comunidad, con la meta de buscar soluciones a los problemas del desarrollo y las políticas públicas en sus países y en toda la región.

Lafrance destacó que los centros, antes de formar ILAIPP, no tenían relación entre sí y que "con la facilitación de la ITT se logró la coordinación entre ellos, trabajo que resultó fundamental para pensar en incidir en los cambios regionales". Además, destacó que, en el ámbito de la incidencia, es más estratégico apoyar a un grupo que a un centro individual.

Además, la ITT decidió apoyar a ILAIPP con un monto fijo de fondos bajo la modalidad de *core funding*[150], en los temas de gobernanza y estructuras, para así permitir la operación de la red, cubriendo los gastos de la secretaría ejecutiva. Lafrance destacó que el *core funding* es más flexible, positivo y beneficioso que el financiamiento de un proyecto, ya que de este modo la institución posee libertad para usar sus recursos en la operación.

Para Mauricio Díaz[151], la ITT quería apoyar una agenda de trabajo regional que no existía en Latinoamérica y que había sido trabajada por redes internacionales en otros ámbitos como el comercio y la seguridad.

Lafrance señaló que la ITT también opera con la modalidad del *Project funding* o fondeo para proyectos, que se destina

148 Tomado del boletín de prensa de ILAIPP, "Se crea Iniciativa Latinoamericana de Investigación para las Políticas Públicas para generar propuestas de desarrollo para la región", en octubre 2013.

149 Julie Lafrance es Oficial de Programas de la ITT.

150 Se conoce al *core funding* como una financiación básica, enfocada a colaborar en la operación de las instituciones. Sin embargo, no existe una definición única: los términos "costos básicos", "costos operativos" y "costos centrales" se usan indistintamente y se refieren a los costos de funcionamiento esenciales, incluidos los costos de soporte, de generación de ingresos y las actividades de gobierno. La financiación básica o *core funding* puede proporcionar a las organizaciones beneficiarias una oportunidad invaluable sobre sus recursos para planificar, innovar, mejorar, contar con algo de espacio para pensar o simplemente garantizar un poco de seguridad. Recuperado de https://www.ivar.org.uk/get-support/voluntary-and-community-organisations/core-funding/

151 Mauricio Díaz es Director Ejecutivo del Foro Social de Deuda Externa y Desarrollo de Honduras (FOSDEH).

a los proyectos que no son de investigación y que se refieren a los eventos, las reuniones, los talleres o al fortalecimiento de las capacidades de los centros. En este ámbito, se apoyó la realización de diversas conferencias regionales. Lafrance destacó que cuando ILAIPP empezó a crecer, se pensó en la necesidad de diversificar las fuentes de financiamiento y se exploró la posibilidad de generar un modelo de ingresos en función a los cursos o talleres de capacitación. Así la ITT apoyó la formación de siete módulos dedicados al desarrollo de capacidades, que fueron trabajados por los propios miembros. Esto permitiría el intercambio de conocimientos al interior de la red.

Para Ricardo Cuenca[152], el *core funding* permite el fortalecimiento institucional, es una buena oportunidad frente a un proyecto en particular y fortalece las instituciones, especialmente cuando son nuevas. Sin embargo, considera que esto tiene un lado complicado, ya que existe una bonanza que no permite diversificar las alternativas de financiamiento. Opina que, si bien se financiaron los módulos de capacitación con el objetivo de que pudieran aportar a la sostenibilidad de la red, se generó una competencia por los recursos entre los mismos centros con la red.

Por otro lado, Michell Rowland[153] señaló que la red no tiene personería jurídica, y que esto ha ocasionado que los fondos sean transferidos directamente a los miembros de ILAIPP y no a la red como tal.

4. La gobernanza en ILAIPP

Según el Estatuto de ILAIPP, la gobernanza está establecida en tres niveles: el nivel de gobierno, el administrativo y el consultivo. El nivel de gobierno está integrado por la Asamblea General y el Comité Ejecutivo Regional (CER); el nivel administrativo, por la Unidad Administradora y la Secretaría Ejecutiva; y el nivel consultivo, por el Consejo Consultivo[154].

Para Cuenca, ILAIPP tiene la ventaja de ser una organización de carácter democrático y horizontal; el problema está en la complejidad del funcionamiento de la red, debido a sus características. Menciona que la sede fue definida después de algunos años de funcionamiento, pero que aún no tiene un rol que cumplir ni tampoco un trabajo que hacer, dado que la red no cuenta con recursos para ejecutar.

Para Rowland, la gobernanza no funcionó bien, en el sentido de alcanzar la sostenibilidad financiera de la red. Considera que la estructura de funcionamiento tenía sentido en el papel, pero que en la práctica la Secretaría Ejecutiva, conformada por el Secretario Ejecutivo y una comunicadora, hacía muy complejo el levantamiento de fondos. Comentó que ILAIPP depende más de las personas que dirigen los centros y sus voluntades que de la propia estructura, lo cual se observó en el Comité Ejecutivo Regional que funcionó o no según la voluntad de los miembros que lo integraron.

152 Ricardo Cuenca es Director General del Instituto de Estudios Peruanos, institución miembro del CER (Comité Ejecutivo Regional) de ILAIPP.

153 Michell Rowland se desempeñó como Secretario Ejecutivo de ILAIPP hasta febrero de 2018.

154 Establecido en el Artículo Décimo Segundo del Estatuto de ILAIPP (2014), de donde se extraen las siguientes funciones principales de sus órganos: i) la Asamblea General, máximo órgano de toma de decisiones, está compuesta por los representantes legales o los Directores Ejecutivos de los centros que integran la red y, excepcionalmente, por un delegado de éstos; ii) el CER está integrado por seis miembros plenos, tres titulares y tres alternos, asegurando que estén representadas las dos subregiones de la red. Los integrantes se eligen por un período de tres años, pudiendo ser reelectos por una vez, y renovados de forma escalonada, uno por año, para asegurar continuidad en la gestión (el Secretario Ejecutivo es designado por la Asamblea General de una terna presentada por el CER, con el voto secreto de al menos dos terceras partes de sus integrantes para un periodo de tres años renovables); iii) la Unidad Administradora es aprobada en Asamblea General con el voto secreto de al menos dos terceras partes de sus integrantes para un período de tres años renovables y se encargará de manejar los proyectos y el presupuesto; y iv) el Comité Consultivo es designado por los miembros de la Asamblea General y sus integrantes apoyarán de forma honoraria en la definición y orientación de los temas prioritarios, así como en el tendido de puentes con otras redes. Se integrará por un grupo de hasta diez latinoamericanos de reconocida trayectoria, quienes durarán tres años en sus funciones.

Rowland cree que la Secretaría Ejecutiva debería funcionar adscrita (o estar presente) dentro de una organización miembro, para así facilitar el funcionamiento, reducir los costos e impulsar los procesos. Explica que, en parte, por esto es que se decidió trasladar la sede a Paraguay, en base a una consultoría que evalúo las diversas opciones con parámetros comparativos.

En 2017 se trabajó en una propuesta de reforma de la gobernanza para que sea discutida en la Asamblea General. Entre las propuestas, se destacó el tema del manejo centralizado y/o descentralizado en cada una de las áreas fundamentales en ILAIPP, las mismas que se resumen en la Tabla 2.

Tabla 2. Matriz de trabajo de ILAIPP

Áreas	Estrategia Centralizada	Estrategia Descentralizada
Investigación comparada	X	X
Estrategias de incidencia	X	
Desarrollo de capacidades	X	X

Fuente: ILAIPP (2017a).

También se pensó en la sede de la red y se plantearon sus funciones; sin embargo, este tema aún no ha sido resuelto por la Asamblea General.

La Secretaría Ejecutiva contó con financiamiento hasta principios de 2018. Desde entonces, al no tener recursos, por decisión unánime de los centros, se estableció la figura de la Secretaría Pro Témpore, como un mecanismo rotativo que debe gestionar las decisiones de la Asamblea General y el Comité Ejecutivo Regional. Grupo FARO ejerce actualmente la Secretaría Pro Témpore de ILAIPP.

Ana Patricia Muñoz[155] destaca que la Asamblea General siempre contó con el financiamiento de la ITT, y que el Comité Ejecutivo Regional (CER) es una estructura que funciona y evita el monopolio, pero que, a su modo de ver, no cumplió con el rol de vigilar y ver si las otras instancias de ILAIPP funcionaban; dado que esta instancia tiene una responsabilidad compartida en el funcionamiento de la red.

Los miembros del Comité Ejecutivo Regional coincidieron en manifestar que la estructura de gobernanza establecida en el estatuto no se ha configurado de manera plena, ya que no existe una unidad administradora, no está en funcionamiento el Comité Consultivo y la sede no tiene aún funciones ni financiamiento[156].

En la actualidad, se analiza la gobernanza de ILAIPP como un tema vinculado a la sostenibilidad. La discusión se enfoca hacia un modelo más simple, menos burocrático y que demande menos recursos, por lo que se ha planteado un modelo mínimo de funcionamiento que cambie el esquema en que la red sesiona y se organiza. Uno de los planteamientos es que se mantengan las conferencias bianuales y que las reuniones se realicen de forma virtual o, como máximo, con una presencial al año, para compartir el estado de las investigaciones.

155 Ana Patricia Muñoz es Directora Ejecutiva de Grupo FARO, centro que ejerce actualmente la Secretaría Pro Témpore de ILAIPP.

156 En la página *web* de ILAIPP se señala la integración del Comité Ejecutivo con dos personalidades: Dionisio Borda y Clarisa Hardy. Recuperado de: https://ilaipp.org/gobernanza/#AddingRenovation

5. Los hitos de la gestión de ILAIPP

En esta sección se presentan los avances en cada uno de los ámbitos que, de manera fundacional, se establecieron como estratégicos en ILAIPP. Esto es: la investigación comparada, el fortalecimiento de las capacidades institucionales de los centros, y la incidencia en las políticas públicas.

La investigación comparada en ILAIPP

En el ámbito de la investigación, entre las acciones desarrolladas se encuentra la formulación de una agenda de investigación, que se plasmó por medio del estudio "Saliendo del Cascarón. La Red ILAIPP y su Nueva Agenda de Investigación Comparada a Escala Regional", preparado por el investigador Raúl Hernández. En dicho documento, validado durante la Asamblea de ILAIPP en San Salvador (agosto de 2014), se definieron cuatro ejes de investigación en función a los objetivos de ILAIPP, las áreas de investigación en las que los centros miembros se han enfocado, así como las necesidades de profundización y actualización del conocimiento. Los ejes definidos fueron[157]: i) Políticas económicas, pobreza y equidad; ii) Democracia, derechos humanos y cultura política; iii) Recursos naturales, medio ambiente y cambio climático; y iv) Educación.

En diciembre de 2017, en una de las reuniones de la Asamblea General, se presentaron los ejes de la Agenda, su importancia y su vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), lo cual se resume en la Tabla 3.

Tabla 3. Agenda de ILAIPP y su relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Agenda ILAIPP	ODS
1. Políticas económicas, pobreza y equidad	1. Fin de la pobreza 2. Hambre cero 8. Trabajo decente y crecimiento económico 9. Industrias, innovación e infraestructura 10. Reducción de las desigualdades 12. Producción y consumo responsables
2. Democracia, derechos humanos y cultura política	5. Igualdad de género 16. Paz, justicia e instituciones sólidas
3. Recursos naturales, medio ambiente y cambio climático	6. Agua limpia y saneamiento 7. Energía asequible y no contaminante 11. Ciudades y comunidades sostenibles 13. Acción por el clima 14. Vida submarina 15. Vida de ecosistemas terrestres
4. Educación	4. Educación de calidad

Fuente: Rowland (2017).

Para desarrollar cada eje, se contrataron investigadores expertos que revisaron los trabajos académicos relevantes, las prioridades de las agendas y los planes estratégicos de los organismos multilaterales (o *think tanks*) con influencia en América Latina. También se identificaron las sinergias con otras agendas relevantes[158].

157 Tomado de la Agenda de Investigación de ILAIPP, eje 2: "Democracia, derechos ciudadanos y cultura política", formulado por Hugo Novales, 2016.

158 Información tomada de los Términos de Referencia de la Agenda de Investigación de ILAIPP.

Con respecto a la situación y el avance de la investigación en ILAIPP, se argumentó que la falta de implementación de la Agenda de Investigación sería principalmente el resultado de la falta de financiamiento para implementarla. Para Muñoz, si bien no se implementó la Agenda, cabe destacar el fortalecimiento de las relaciones entre las instituciones de la red; las que pueden dar frutos por su aporte intangible para la investigación a nivel de los miembros, más que de la propia ILAIPP.

Para Díaz, es posible desarrollar la agenda latinoamericana, pero esta requiere ser fortalecida; es necesario definir los temas pendientes y considerar el peso que cargan los países de renta media, lo cual dificulta encontrar recursos para la investigación.

Con respecto a los problemas para avanzar en la investigación, Lafrance señaló que los primeros fondos de la ITT se entregaron para armar e implementar la Agenda de Investigación, pero que posteriormente, en la práctica, se observó que el interés de los centros a nivel regional estaba más enfocado en ejecutar proyectos.

Con el fin de potenciar la investigación en ILAIPP, se trabajó en una nueva propuesta consistente en que la investigación siguiera funcionando con el trabajo del Comité Ejecutivo Regional y la Secretaría Ejecutiva, con el apoyo de al menos dos centros que pudieran realizar una búsqueda descentralizada de oportunidades. En este sentido, ILAIPP propuso que la Secretaría Ejecutiva apoye en:

- La elaboración de la propuesta.
- La estrategia de comunicación.
- La estrategia de monitoreo y evaluación.
- La gestión administrativa.

En caso de que la propuesta fuera seleccionada, los centros debían reconocer el aporte de ILAIPP en base a una tabla que establece un porcentaje entre el 10% al 12%, en función al monto del proyecto (ILAIPP, 2017a).

En la página institucional de ILAIPP se destaca que “los centros miembros se han asociado para ejecutar diversas investigaciones comparadas, aprovechando la sinergia generada por la pertenencia a la red y el apoyo de la ITT. Entre las temáticas hay un análisis comparado sobre investigación social en Bolivia, Paraguay y Perú; una propuesta sobre la Ley de Partidos Políticos de El Salvador; un análisis de la pobreza multidimensional en Paraguay; y, la creación de un Observatorio Ciudadano Regional de Política Fiscal” (ILAIPP, 2019b).

En el ámbito de la investigación también se avanzó en la creación de un directorio de los investigadores miembros de ILAIPP. Este consiste en una base de datos con la información de contacto de más de 150 profesionales latinoamericanos colaboradores de los centros miembros de la red, los cuales realizan investigaciones dentro de los cuatro ejes de ILAIPP. Esta base contribuye a dar visibilidad a la labor de los investigadores y las investigadoras en América Latina y a generar oportunidades para potenciar sus redes (ILAIPP, 2019).

El fortalecimiento de las capacidades institucionales

El Programa de Desarrollo de Capacidades, financiado por la ITT, ha sido una de las actividades más importantes dentro de ILAIPP, ya que estuvo enfocada en mejorar la gestión interna en los centros que la conformaron.

Con base en las necesidades de aprendizaje y capacitación identificadas en cada miembro, se creó una propuesta para desarrollar módulos, enfocados y adaptados a reforzar las actividades de los centros, en diferentes temáticas, a través del intercambio de experiencias y metodologías que faciliten el trabajo en estas organizaciones. Este proceso se nutrió de las necesidades de capacitación identificadas por los centros, como del trabajo realizado en las diversas

reuniones sostenidas por los miembros de ILAIPP, entre 2013 y 2016, para diseñar y acordar el plan estratégico y los objetivos de las acciones de ILAIPP (ILAIPP, 2019b).

En este ámbito, se diseñaron siete módulos que tuvieron un cronograma de implementación de hasta 30 meses, con una plataforma virtual y metodologías de aprendizaje combinadas (ILAIPP, 2016). Los centros miembros de la red desarrollaron los módulos como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. Módulos de capacitación

Centro	Tema del módulo	Objetivo	No. Asistentes
Grupo FARO (Ecuador)	1. Plataformas electorales	Fortalecer las capacidades de los centros para incidir en, y enriquecer, el ciclo electoral y los procesos electorales en sus países.	11
Grupo FARO (Ecuador) y ASIES (Guatemala)	2. Monitoreo y evaluación	Implementar una metodología clara y conectada con las necesidades y contextos de los centros para establecer, o fortalecer, sistemas de monitoreo y evaluación participativa.	11
ARU (Bolivia)	3. Evaluación de impacto	Lograr mayores capacidades de los centros para desarrollar evaluaciones de impacto como parte de sus estrategias institucionales.	17
FUSADES (El Salvador)	4. Comunicación de la investigación	Dotar a los centros de un Manual de Comunicación para diseñar y ejecutar estrategias en sus espacios, y desarrollar capacidades de sus voceros para comunicar efectivamente a diferentes públicos de interés.	14
ASIES (Guatemala)	5. Sistemas de aseguramiento de la calidad de la investigación y estándares de ética	Implementar un programa de fortalecimiento de sistemas para el aseguramiento de la calidad de la investigación y estándares éticos que respondan a las características y necesidades de los centros.	23
GRADE (Perú)	6. Metodologías rigurosas para la síntesis de evidencia	Fortalecer capacidades en los centros miembros en el uso de metodologías rigurosas de síntesis de evidencia	19
CADEP - CONSULTORES (Paraguay)	7. Estrategias de Sostenibilidad	Fortalecer las capacidades de ILAIPP y de cada centro para maximizar su sostenibilidad de largo plazo, a través de la innovación y diversificación de sus estrategias de movilización de recursos.	23

Fuente: elaboración propia, en base a ILAIPP (2017c).

Lafrance destaca que, durante la primera fase del desarrollo de capacidades, se contó con expertos de fuera de América Latina, quienes brindaron capacitación a los centros de la red, pero que el alcance no fue muy positivo. Por este motivo, para la segunda fase de capacitación, el programa ITT propuso que los propios centros compartieran sus conocimientos, permitiendo así el intercambio de fortalezas. En este sentido, se destacó el trabajo conjunto, el desarrollo de capacidades y el proceso de fortalecimiento que permitió a los centros ser ejecutores y receptores al mismo tiempo. Este trabajo representó una gran inversión para la ITT; sin embargo, Lafrance lamenta que la Asamblea General no se haya apropiado del mismo como un mecanismo para generar sostenibilidad en la red, a través de la venta de este servicio a otros centros y organizaciones de la sociedad civil (OSC) de la región.

Muñoz señaló que en las reuniones de ILAIPP siempre se destacó el desarrollo de capacidades como un logro en la red que permitió un aprendizaje mutuo en los centros, aunque no se logró la coordinación suficiente para potenciar el programa Desarrollo de Capacidades en su conjunto.

Para Vanesa Weyrauch[159], los resultados de este proceso de capacitación fueron variados de acuerdo al nivel de impacto y a algunos desafíos que enfrentó ILAIPP al administrar la iniciativa. Ella considera que, a nivel organizativo, muchos módulos mejoraron la comprensión de dónde se encontraban las organizaciones en términos de algunas funciones básicas. Aunque los centros no lograron todos los resultados esperados a lo largo del proceso, sí pudieron cambiar, innovar y ampliar el aprendizaje de alguna manera. Algunos adoptaron nuevas herramientas y prácticas para comunicarse mejor o garantizar la calidad de la investigación; otros crearon nuevas unidades para la capacitación y la evaluación de impacto; otros iniciaron procesos más largos para discutir el cambio de los modelos y las prácticas existentes. La consultora destacó que, a través de los módulos de capacitación, los *think tanks* pudieron compartir sus lecciones aprendidas específicas y sus herramientas −como las plataformas en línea− para brindar capacitación virtual y ayudar a los participantes a definir los resultados de la organización (Weyrauch, 2019).

En enero de 2018 se visualizó, como reto del proyecto Desarrollo de Capacidades, el cierre de la ejecución de los módulos de manera adecuada y la preparación de la oferta futura en base a los productos de ILAIPP.

La incidencia en las políticas públicas

Desde ILAIPP se concibió que la generación de la evidencia, a través de un arduo trabajo de investigación, incidiera en las políticas públicas. Por lo tanto, se entendió que la incidencia depende de la investigación y de su calidad; de tal manera que sea posible, con los recursos apropiados, estudiar los problemas compartidos por todos los países, como la corrupción, la desigualdad y la falta de desarrollo.

Las conferencias regionales han sido percibidas por algunos miembros como un mecanismo que pretende generar incidencia en las políticas públicas; sin embargo, también muchos reconocen que incidir en este ámbito implica un trabajo mayor, más largo y más sostenido. En palabras de Lafrance, es innegable que las conferencias contribuyeron a tratar temas de interés común como la educación, la inclusión y la lucha contra la corrupción, y a fortalecer el conocimiento, las organizaciones, la búsqueda común del análisis, las aplicaciones metodológicas y las propuestas técnicas; sin embargo, las conferencias no tuvieron una incidencia directa en las políticas públicas. Para Lafrance, es importante tener presentes los dos niveles de incidencia: uno, a nivel científico y, otro, de tipo popular. También manifiesta que la rigurosidad técnica y el apropiamiento popular permitirán la incidencia en el gobierno, los organismos internacionales y la ciudadanía.

159 Vanesa Weyrauch es la consultora de ILAIPP que trabajó, desde septiembre de 2016, en desarrollar y acompañar los módulos de capacitación para la red.

Rowland, en cambio, considera que en la II Conferencia Regional, ILAIPP logró una incidencia importante en las políticas públicas al haber contado, en su panel final de educación, con la presencia de los Ministros de dos países. También incorporó a ciertos hacedores de política en el debate y promovió intercambios entre las autoridades de educación después de la realización del evento. También destacó que, en la conferencia en Honduras, convocada por la ITT e IRDC en 2017, ILAIPP fue presentada ante un *pool* de cooperantes multilaterales que estaban interesados en conocer la red y su funcionamiento.

Rowland señaló que, en Guatemala, la red participó de una reunión en el marco de la Cumbre Iberoamericana de Presidentes y Jefes de Estado, y que ILAIPP hizo escuchar su voz en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre la Cooperación Sur-Sur. Ambos fueron espacios de gran importancia e incidencia en la política regional.

Para Lafrance, es difícil lograr la incidencia sin una estrategia clara. Esta estrategia depende de la visión de la red, que es algo confusa en el caso de ILAIPP. Al respecto, la mayoría de los miembros del CER coincidieron en que la construcción de la investigación y la incidencia de las políticas públicas no se lograrán en diez años, sino que son temas que requerirán más tiempo y más recursos. A pesar de ello, se reconoció que hubo avances en dicho ámbito.

La documentación de ILAIPP refleja el interés de esta red por incidir en los espacios políticos, como trabajar en los ODS a nivel regional y en la promoción de los proyectos de este ámbito. Como ejemplos se citan la Cumbre Iberoamericana en Guatemala de 2018 y la presidencia que Argentina asumió del G-20. En ambos casos, la red se planteó incidir como organismo subregional (ILAIPP, 2017b).

Es destacable el hecho de que la incidencia haya sido objeto de reuniones y encuentros entre los miembros de la red. De este modo se desarrolló el diálogo "Evidencia y políticas públicas: un diálogo entre *think tanks* y cooperantes en el triángulo norte de Centro América", en mayo de 2017, en San Pedro Zula, Honduras, con el apoyo de la ITT (ILAIPP, 2017d).

Estas opiniones y diversas miradas sobre el tema de la incidencia en ILAIPP reflejan la complejidad de la misma, donde se apuntan diversas estrategias, objetivos y mecanismos, aún más considerando los diferentes escenarios de incidencia de los países. Con todo, se hace necesario una línea de trabajo en la actual coyuntura de la red.

Las conferencias regionales: un mini-caso de estudio exitoso

Algunos de los entrevistados en este estudio señalaron, como uno de los hitos importantes de ILAIPP, el desarrollo de las tres conferencias regionales que, desde 2014, se realizaron de forma bianual, y abordaron temas de interés para la región, presentando análisis profundos y propuestas de acción basadas en la evidencia. Las conferencias son espacios en los que confluyen la investigación comparada, el desarrollo de las capacidades y la incidencia en las políticas públicas.

La **I Conferencia Regional** trató el tema "**América Latina hacia la inclusión social: avances, aprendizajes y desafíos"**. Contó con ponencias y comentarios de los doce centros miembros de la red, así como con investigadores destacados y representantes de instancias regionales como CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) y IDRC. Las experiencias sobre inclusión social de grupos vulnerables fue el tema de análisis prioritario; asociado con la institucionalidad de las políticas sociales para promoverla, la importancia del capital social en los procesos de inclusión regional, la multiculturalidad y la fiscalidad. Este espacio permitió la revisión de varios avances, pero también de desafíos pendientes, en la materia. El evento se desarrolló en Antigua, Guatemala, en noviembre de 2014, habiendo sido organizado por el centro guatemalteco ASIES.

La **II Conferencia Regional** abordó el tema: **"Educación, capital humano y generación de conocimiento"**. En

este espacio, se presentaron cinco estudios comparativos realizados por los investigadores de la red, ponencias de expertos internacionales sobre nociones de innovación y calidad en la investigación y en la política educativa, y las innovaciones en los programas educativos a gran escala. La reunión incluyó una mesa de políticas en la que participaron los Ministros de Educación de Perú y Guatemala. El evento permitió demarcar la necesidad de generar mayor conocimiento científico en la región, así como los desafíos para los próximos años, en un contexto donde la mayor parte de los países no cuentan con iniciativas estatales para financiar investigaciones. La conferencia, organizada por los centros GRADE y el Instituto de Estudios Peruanos (IEP), se desarrolló en Lima, en noviembre de 2016.

La **III Conferencia Regional** trató el tema "**Lucha contra la corrupción: investigación e innovación en América Latina"**, y promovió el debate, argumentado y objetivo, sobre un tema de preocupación y actualidad en la región. El evento, desarrollado en Quito (Ecuador) en diciembre de 2018, contó con diversos representantes del sector público, actores de la cooperación internacional, delegaciones internacionales, catedráticos universitarios y otros representantes de la sociedad civil. La conferencia estuvo organizada por Grupo FARO (Ecuador), quien actualmente tiene a su cargo la Secretaría Ejecutiva de ILAIPP y por Espacio Público (Chile).

La importancia de este encuentro radicó en identificar y analizar las causas, manifestaciones y consecuencias de la corrupción, así como los medios para enfrentarla desde una perspectiva institucional, para promover acciones coordinadas entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil. Los principales temas abordados incluyeron el análisis de las buenas prácticas en la evaluación de los programas anticorrupción, las reformas institucionales pendientes, las lecciones aprendidas del caso Odebrecht y el rol de la sociedad civil y el sector privado en la lucha contra este fenómeno.

Se destaca que, para la organización de la III Conferencia, se contó con el apoyo de la Red Latinoamericana Anticorrupción (REAL), liderada por Espacio Público, entidad chilena que se alió con ILAIPP. Contar con la participación de REAL en este evento constituyó una fortaleza técnica e institucional para abordar la lucha contra la corrupción y contar con los investigadores y hacedores de política más reconocidos de la región (y del mundo) en dicha materia.

6. Los desafíos que enfrentó ILAIPP

Según la información concedida por los entrevistados[160], según los datos recabados en la encuesta que se efectúo a los Directores de los centros miembros[161], y de acuerdo a la documentación analizada, los siguientes temas fueron señalados como las grandes dificultades que ILAIPP tiene que enfrentar:

- La poca disponibilidad de recursos para realizar investigaciones en Latinoamérica. Esto resalta la necesidad de que los centros se comprometan a trabajar de manera conjunta, destinando tiempo y recursos para la red. Esta dificultad es doble, dada la característica de la renta media en muchos países donde se ubican los centros, en un ámbito en el cual el financiamiento es menor.

- El poco tiempo destinado, por parte de los centros, a la investigación, ya que la dinámica que enfrentan no permite una dedicación exclusiva a la red. Esta situación, según palabras de Muñoz, obliga a los centros de pensamiento, en países como Ecuador, a destinar una pequeña cantidad de los recursos y el tiempo de los proyectos de intervención a la realización de una investigación. Es difícil mantener una agenda de investigación robusta sin financiamiento.

160 En el Anexo 1 se encuentra el detalle de las preguntas realizadas para el presente estudio de caso.
161 En el Anexo 2 se encuentra la encuesta anónima sobre ILAIPP, realizada, mediante formularios de Google, a los Directores Ejecutivos y a los Secretarios Ejecutivos de los centros miembros de ILAIPP.

- Las diferencias institucionales entre los centros de la red. Este es un gran desafío, ya que, aparentemente, ha minado el trabajo en la red y ha dificultado la construcción de una visión conjunta. Para algunos miembros entrevistados, existe una competencia entre los centros individuales con ILAIPP por los recursos, por lo cual surge la necesidad de establecer una identidad y un sentido con la red, así como un rol en la Secretaría Ejecutiva.

- Para Cuenca, una de las mayores dificultades consiste en cumplir con la agenda de investigación. Esta fue diseñada, pero no ha sido aplicada, debido a la falta de decisión por parte de los miembros y a la falta de financiamiento para desarrollar una investigación comparada.

- Para Belletini, el principal desafío en los procesos colectivos siempre será el de mantener al grupo motivado y participando de manera activa. Señaló que apenas siete de los doce centros estuvieron activos en la última encuesta, y que pocas veces se logró que todos tuvieran un rol participativo.

- En el estudio de la incidencia de las redes de la sociedad civil en las políticas públicas, desarrollado por ILAIPP, se identifica que casi todas las redes estudiadas coinciden en que la escasez del financiamiento perjudica la sostenibilidad de las OSC. Por ejemplo, se cita el caso de la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción al Desarrollo A.C. (ALOP) que "se ve afectada por una crisis de sostenibilidad por esta razón" (Arndt, 2017, pág. 5). Esto ocurre ya que, con la restricción de los recursos, lo primero en lo que se deja de trabajar es en la incidencia política, porque son pocos los donantes que financian estos procesos. Asimismo, en el estudio se señala que "es más difícil para las redes regionales conseguir recursos internacionales que para las organizaciones o las redes nacionales, ya que solo unos pocos donantes tienen la opción de apoyar a las redes a nivel regional" (*Ibídem*).

- Las redes de las regiones en vías de desarrollo señalan, además, que los cambios de gobierno en los países miembros pueden afectar de manera significativa el entorno para las OSC y sus posibilidades de alcanzar una incidencia en la política pública.

7. Lecciones aprendidas de ILAIPP

En este punto se recogen los principales aspectos destacados por las personas entrevistadas y encuestadas, conforme al levantamiento de información detallado en los Anexos 1 y 2.

- La realización de las tres conferencias regionales y las publicaciones congregaron a muchos actores regionales fundamentales y estratégicos, a la vez de promover la investigación comparada y permitir constituir un espacio preliminar para la incidencia en las políticas públicas. Todo ello ocurrió gracias a que se pudieron poner en debate los temas de interés de la región entre las autoridades, los hacedores de política y las figuras influyentes de la academia.

- Es difícil desarrollar agendas de investigación en el corto plazo, ya que estas requieren más tiempo y recursos para su implementación. De igual manera, la incidencia en la política pública toma tiempo y necesita financiamiento; más aún en un ámbito regional, donde existe disparidad y asimetría entre los países y los centros.

- El fortalecimiento de las capacidades de los miembros y el intercambio de experiencias entre los centros se generó a través del desarrollo de los módulos de capacitación, que fue enriquecedor y logró la participación mayoritaria de los centros miembros.

- El apoyo de la ITT para ILAIPP fue fundamental, ya que se constituyó en el único donante de la red, que, bajo la modalidad mayoritaria del *core funding*, impulsó su funcionamiento. Este apoyo permitió conocer las experiencias de otras redes regionales que reciben fondos de IDRC y que también trabajan en investigación e incidencia en la política pública.

- Es indispensable pensar en la sostenibilidad de las redes desde su creación, ya que ellas enfrentan mayores dificultades que los centros individuales. El *core funding*, por sí solo, no fomenta la sostenibilidad.
- Es difícil conseguir los recursos para el funcionamiento tradicional de una red regional de centros de pensamiento, así como para desarrollar la investigación en el contexto latinoamericano.
- La falta de claridad de los objetivos comunes desorienta los fines de ILAIPP y hace que la red se conciba como una competencia entre los centros miembros, lo cual afecta el interés de consolidar ILAIPP.
- Es urgente repensar en la estructura de ILAIPP, evaluar sus efectos y analizar mecanismos alternativos de funcionamiento menos costosos pero efectivos, que permitan que la red se mantenga activa y que cumpla sus propósitos.
- Para el funcionamiento inicial de una red se requiere por lo menos una estructura mínima, conformada por un secretario o un coordinador, una comunicadora y un fundrasing officer, que se encarguen de impulsar la red y ser el puente con los socios.
- Desde la perspectiva de ITT, ILAIPP debía definir la sede como un requisito previo a realizar subvenciones individuales con los centros directamente. Entregar los fondos a ILAIPP habría hecho que la red fuera responsable de la ejecución de los módulos. En este sentido, el modelo descentralizado, sin una rendición de cuentas directa a una persona u organización, significó que la forma en que se ejecutaron los proyectos fue más laxa y difusa. Esa flexibilidad llevó, en algunos casos, a la generación de cambios significativos con respecto a los objetivos originales, a no alcanzar algunos resultados y a no respetar los plazos y los compromisos (Weyrauch, 2019).
- La medición del impacto de una red es diferente a la medición del impacto de un centro, y la dinámica de una red es igualmente diversa a la de un centro; más aún cuando el ámbito de la red es internacional, ya que operan otras dinámicas y existen otros requerimientos.
- Las relaciones que se han formado entre los centros de ILAIPP han permitido el desarrollo de trabajos y proyectos conjuntos. La relación entre los miembros no sería tan fuerte si no existiera la red.
- Para implementar la agenda regional de investigación y elaborar diagnósticos y estudios comparados, se debe renunciar a la idea de tratar de forma exclusiva los temas de cada centro. Es necesario definir estrategias y mecanismos conjuntos para alcanzar objetivos comunes. De igual manera, los centros deben entender el valor agregado de la realización de investigación y estudios conjuntos.

8. ILAIPP y sus perspectivas a futuro

Una vez finalizado el programa ITT, y al contemplarse la situación de la sostenibilidad de la red, se espera que en la próxima reunión de la Asamblea General se trate el futuro de ILAIPP, tema que ha sido hablado preliminarmente.

Algunos centros consideran la opción de modificar la identidad de ILAIPP para que se reúna cada dos años en el marco de las conferencias regionales, lo cual constituiría el modo de operación de muchas redes de la región. Otra opción consiste en resolver la resolución de la red, conforme a lo planteado en el estatuto.

Si el afán consiste en mantener ILAIPP, lo más factible será cambiar la gobernanza y sus fines, para funcionar con una estructura y un alcance menores, desarrollar las conferencias regionales e invitar a los hacedores de política de la región.

Un grupo de directivos de los centros considera que ILAIPP es una experiencia valiosa que puede aportar a la región y debe ser modificada para garantizar su sostenibilidad. Esto implicará que la red funcione como una institución de

segundo piso que no compita con los centros, y que su papel administrativo sea menor. Otros miembros esperan que todos los que integran ILAIPP asuman sus compromisos, que cumplan con sus obligaciones pendientes y que tengan una actitud más participativa.

Ante la falta de recursos, el mecanismo de la Secretaría Pro Témpore podría ser una alternativa para dinamizar la red. En esta misma vía, se plantea un modelo descentralizado y de reuniones virtuales, que requiere el compromiso y los recursos de gran parte de los miembros.

Muñoz reconoce la dificultad de mantener una estructura organizacional costosa, ya que los centros, al pertenecer a otras redes, poseen recursos escasos y no siempre conocen el valor de una red. Aun así, considera que, si se quieren posicionar temas que interesen a la región, deberán hacerse en una red, por lo que ILAIPP se podría enfocar en dos o tres temas de interés regional. Como una alternativa a la necesidad de reformar la estructura, considera que podría pensarse en prescindir de la figura del CER y que la Secretaría Ejecutiva asuma sus funciones.

Los directivos de los centros coinciden en determinar que los retos de ILAIPP son enormes; que se debe cambiar el funcionamiento de la red, que se deben reducir las expectativas a objetivos menos ambiciosos y más alcanzables, y que la sostenibilidad dependerá de la capacidad que tenga ILAIPP de reinventarse y del nivel del compromiso que tengan los miembros con la red.

Una de las dificultades más grandes es la escasez de financiamiento, lo cual perjudica la sostenibilidad y la capacidad de incidencia, siendo más difícil para las redes regionales conseguir recursos internacionales que para las organizaciones nacionales, al ser solo unos pocos los donantes que apoyan las redes regionales y financian los procesos de incidencia (Arndt, 2017, pág. 52).

En un balance del funcionamiento de ILAIPP hecho a cuatro años, ya se establecía como un reto el garantizar la sostenibilidad de la red, cumplir con la visión planteada, alcanzar los objetivos esperados a mediano y largo plazo y expandir la cobertura geográfica y temática. La respuesta a estos temas consiste en afinar las reglas vigentes; la necesidad de dar un paso adicional y aterrizar de manera detallada en los procesos de la investigación comparada, el desarrollo de las capacidades institucionales, el ingreso de nuevos miembros a la red. Se requiere reforzar los diversos niveles de compromiso institucional y mantener a todos unidos en medio de las diferencias ideológicas, temáticas y de modelos de gestión (ILAIPP, s.f.b).

9. A modo de conclusión

La conformación de la red ha generado muchos valores agregados para los socios, quienes hoy cuentan con diferentes aliados en la región, además de haber ampliado su capital social y sus capacidades, en base al intercambio de experiencias y de información.

El *core funding* es una modalidad de cooperación necesaria y adecuada para el surgimiento de las instituciones. Ofrece una mayor libertad y mayores ventajas que el financiamiento por proyectos. Sin embargo, desde el inicio de su entrega, debe trabajarse en la sostenibilidad de los receptores, para así evitar situaciones complejas como las que atraviesa en la actualidad ILAIPP.

Los avances logrados por ILAIPP son significativos y deben ser fortalecidos e impulsados, como en el caso de la Agenda de Investigación Regional, que requiere que se gestionen mecanismos para su implementación.

Las conferencias regionales desarrolladas por ILAIPP constituyen elementos valiosos que contribuyen a trabajar en las áreas de interés de la red y a generar espacios para el análisis y el debate de problemas regionales. Los miembros han reconocido la necesidad de continuar desarrollándolas.

Bibliografía

Arndt, L. (2017). *Incidencia de redes de organizaciones de la sociedad civil en políticas públicas*. Quito, Ecuador: Iniciativa Latinoamericana de Investigación para las Políticas Públicas (ILAIPP).

ILAIPP (2013). Acta constitutiva de ILAIPP. Antigua, Guatemala. Recuperado de https://ilaipp.org/portfolio/acta-constitutiva-de-ilaipp/

..... (2014). Estatuto de la Iniciativa Latinoamérica de Investigación para las Políticas Públicas (ILAIPP) [documento institucional]. Recuperado de https://ilaipp.org/portfolio/estatutos-ilaipp-2015/

..... (2016). Acta de reunión de coordinación del CER.

..... (2017a). Reforma de la Gobernanza de la Iniciativa Latinoamérica de Investigación para las Políticas Públicas (ILAIPP) [documento institucional].

..... (2017b). Acta de la Asamblea General de ILAIPP.

..... (2017c). Desarrollo de capacidades [presentación Power Point].

..... (2017d). Evidencia y políticas públicas: un diálogo entre *Think Tanks* y cooperantes en el triángulo norte de Centro América. Relatoría del evento.

..... (2018). Acta de la Asamblea General de ILAIPP.

..... (2019a). Agenda de investigación [información institucional]. Recuperado de https://ilaipp.org/agenda-investigacion/

..... (2019b). Fortalecimiento [información del programa]. Recuperado de https://ilaipp.org/fortalecimiento/

..... (s.f.a). ILAIPP PPT [presentación Power Point].

..... (s.f.b). *Gestión y resultados 2017, desafíos 2018*. Manuscrito no publicado. Iniciativa Latinoamericana de Investigación para las Políticas Públicas (ILAIPP)

..... (s.f.c). Gobernanza, nivel consultivo [información institucional]. Recuperado de https://ilaipp.org/gobernanza/#AddingRenovation

..... (s.f.d). *Publicaciones de los centros miembros de ILAIPP, protocolo para publicar en la página web*. Manuscrito no publicado. Iniciativa Latinoamericana de Investigación para las Políticas Públicas (ILAIPP)

..... (s.f.e). Términos de Referencia: establecimiento de la sede de ILAIPP entre sus centros miembros [documento institucional].

IVAR (s.f.). Core funding [definición]. Recuperado de https://www.ivar.org.uk/get-support/voluntary-and-community-organisations/core-funding/

Novales, C. H. (2016). Agenda de investigación, eje 2, democracia, derechos ciudadanos y cultura política. Guatemala: Iniciativa Latinoamericana de Investigación para las Políticas Públicas (ILAIPP). Recuperado de https://ilaipp.org/portfolio/agenda-de-investigacion-ilaipp-eje-democracia-derechos-humanos-y-cultura-politica/

Rowland, M. (2017). Agenda de ILAIPP y su relación a los ODS [presentación Power Point].

Weyrauch, V. (2019). *Final report on ITT´S capacity building initiative phase 2*.

Anexos

Anexo 1. Entrevistas para el estudio de caso de ILAIPP

Anexo 1. Entrevistas para el estudio de caso de ILAIPP			
Entrevistado	**Cargo**	**Fecha**	**Modalidad**
Julie Lafrance	IDRC- ITT	28-01-2019	
Vanesa Weyrauch	Consultora de ILAIPP a cargo de los módulos	25-01-2019	Skype
Orazio Belletini	Ex-Director Ejecutivo de Grupo FARO	31-01-2019	Telefónica
Ricardo Cuenca	Director General del Instituto de Estudios Peruanos	1-02-2019	Skype
Mauricio Díaz	Coordinador del FOSDEH	04-02-2019	Skype
Víctor Vásquez	Director del Instituto de Desarrollo	30-01-2019	Skype
Michell Rowland	Ex-Secretario Ejecutivo de ILAIPP	01-02-2019	Telefónica
Ana Patricia Muñoz	Directora Ejecutiva de Grupo FARO	05-02-2019	Personal

Fuente: elaboración propia.

Guía de Preguntas

Las entrevistas fueron semiestructuradas. Por tanto, al desarrollarse, y de acuerdo a las respuestas y al diálogo, se formularon cambios y, en algunos casos, preguntas adicionales.

1. Con base a su experiencia como Secretaria Ejecutiva de ILAIPP y como miembro del CER, ¿qué aspectos podría destacar del apoyo de ITT a ILAIPP en los siguientes campos: i) el tema de la calidad de la investigación; ii) el desempeño organizacional; y iii) las capacidades de incidencia en las políticas públicas?
2. ¿Conoce cuál fue el interés de la ITT de apoyar a ILAIPP y qué temas le interesó posicionar a ITT en el trabajo con ILAIPP? ¿Cómo han cambiado estos temas a lo largo del tiempo?
3. ¿Qué cambios relevantes, buenos o malos, en la estructura del funcionamiento que estén relacionados a la implementación del Programa ITT ocurrieron en ILAIPP? ¿Cómo han ocurrido estos cambios?
4. ¿Qué ventajas o desventajas puede señalar de la subvención del tipo *core funding*, recibida por ILAIPP, frente a la metodología del *project funding*?
5. ¿Qué dificultades debieron enfrentar en el funcionamiento de ILAIPP para sacar adelante los proyectos planteados?

6. Señale los principales logros de ILAIPP, en términos de incidencia en la política pública, y el porqué de los mismos.
7. ¿De qué manera los fondos de la ITT han ayudado o dificultado a los centros para promover la investigación y el debate sobre las políticas públicas a través de ILAIPP?
8. ¿Cuál es su opinión con respecto a la gobernanza interna de ILAIPP? ¿Qué ventajas y desventajas generó el funcionamiento de los órganos gobernantes (i.e. Asamblea General, Comité Ejecutivo Regional, Secretaría General, Unidad Administradora y Comité Consultivo)?
9. Al interior de ILAIPP, ¿se trabajó la inclusión (género, países, subregiones) en los últimos 5 años? ¿Cómo y bajo qué enfoques?
10. ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas por parte de ILAIPP en el ámbito del trabajo con la ITT?
11. Considerando que el financiamiento de la ITT hacia ILAIPP ya se terminó, ¿Cuáles serían las perspectivas a futuro de ILAIPP?

Anexo 2. Entrevistas en línea a los miembros de la Asamblea de ILAIPP (respondieron seis miembros)

Guía de preguntas

1. ¿Cuáles son los principales beneficios y aprendizajes que ha obtenido el centro que usted representa al ser miembro de ILAIPP?
2. ¿Cuáles son los principales desafíos que la organización que usted representa ha tenido que enfrentar en el marco de ILAIPP?
3. Con respecto a los objetivos de ILAIPP, ¿cómo evalúa el cumplimiento de estos en los años de funcionamiento de la red? ¿Considera que se alcanzaron los propósitos por los cuales se conformó ILAIPP?
4. En el campo de la investigación, ¿cuál es el balance de su organización en el trabajo de ILAIPP? ¿Qué aspectos fueron trabajados de manera adecuada y qué temas faltaron por fortalecer en este ámbito? ¿Cómo se puede mejorar la investigación en la red? ¿Qué propuestas tiene al respecto?
5. ¿De qué manera las áreas de trabajo de ILAIPP y de la ITT han influenciado para determinar los temas y las áreas de trabajo de su institución?
6. ¿Cuál es su criterio con respecto a la gobernanza de ILAIPP? ¿Qué opinión tiene sobre el funcionamiento de los órganos internos?
7. ¿Cuál es su criterio con respecto a las perspectivas de funcionamiento de ILAIPP, considerando el del nacimiento del programa ITT?
8. ¿Qué recomendaciones podría dar para fortalecer la red ILAIPP?
9. ¿Considera que es viable incidir en la política pública de los países de Latinoamérica desde un espacio regional de la sociedad civil? ¿Cómo cree que se puede lograr una incidencia efectiva y en qué espacios?
10. ¿Cómo ve la sostenibilidad programática y financiera de ILAIPP y qué acciones considera que se podrían plantear en la red para lograr esta sostenibilidad?

CAPÍTULO TRECE

La ITT: un experimento para fortalecer los *think tanks*

Andrew Hurst

Líder de Programa, ITT (Iniciativa Think Tank)

Seema Bhatia-Panthaki

Oficial Senior de Programa, ITT (Iniciativa Think Tank)

Samar Verma

Especialista Senior de Programa, ITT (Iniciativa Think Tank)

Iniciativa Think Tank, IDRC (Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo)

Dirección: 150 Kent Street / K1P 0B2

Correo electrónico: thinktank@idrc.ca

Página *web*: http://www.thinktankinitiative.org

Ottawa-Canada

Contexto

El papel de los actores y las instituciones locales -como los *think tanks*- en la generación de la evidencia y el conocimiento relevante a nivel local, en la aportación de insumos para el diseño de políticas y programas que mejor se adapten a las realidades de contexto y en la interacción con una variedad de *stakeholders*, está siendo cada vez mejor documentado en la literatura sobre el desarrollo. Los donantes, tanto internacionales como nacionales, han reconocido, cada vez más, que la apropiación local es fundamental para que las intervenciones en desarrollo tengan éxito, así como también para que estas sean sostenibles a futuro. Sin embargo, a pesar de este reconocimiento, las inversiones en las capacidades organizativas locales, y sus entornos institucionales para establecer, dar forma e implementar los programas de desarrollo pertinentes a nivel local, no siempre han tenido un alto nivel de prioridad para los donantes. Esto aumenta el riesgo de la ineficacia y el fracaso de las intervenciones de desarrollo, por muy buenas intenciones que tengan.

La Iniciativa *Think Tank* (ITT) se creó como respuesta a esta brecha en el mercado de políticas públicas basadas en el contexto local. Los objetivos principales de la iniciativa fueron fortalecer las capacidades organizativas de un grupo de instituciones locales e independientes de investigación de políticas, o *think tanks*, con sede en África Oriental y Occidental, el Sur de Asia y América Latina, para producir y comunicar evidencia de alta calidad, contextualizada, objetiva y oportuna, que aportara e influyera en las políticas y en la práctica. Los donantes de este programa comprendieron el compromiso a largo plazo necesario para ello y, posteriormente, diseñaron la iniciativa con un horizonte temporal de 10 años, dividido en dos fases de cinco años —la fase 1, de 2009 a 2014, y la fase 2, de 2014 a 2019—. Esto permitió a los financiadores evaluar el desempeño de los beneficiarios, reconsiderar los principios básicos de la iniciativa y realizar los ajustes del diseño necesarios al final de la fase 1.

Financiadores

La ITT, concebida por la Fundación William y Flora Hewlett, inició sus actividades en 2008 a través del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC, por sus siglas en inglés), que financia y gestiona su implementación en las tres regiones. Posteriormente, para la fase 1 (de 2009 a 2014), otros tres financiadores se sumaron al esfuerzo: el Departamento de Desarrollo Internacional (DFID) del gobierno del Reino Unido, la Fundación Bill y Melinda Gates (BMGF) y el Ministerio Holandés de Asuntos Exteriores (DGIS). Tras una revisión al final de la fase 1, todos los donantes, excepto el DGIS[162], continuaron apoyando la labor durante el quinquenio posterior. La Agencia Noruega para la Cooperación al Desarrollo (NORAD), del gobierno de Noruega, se unió a la iniciativa como socio financiador para el último año de la fase 1, y se comprometió a apoyarla junto a la Fundación Hewlett, IDRC, BMGF y DFID hasta el final de su ciclo, en septiembre de 2019.

Misión, diseño y enfoque del programa

La misión de la ITT es la de fortalecer la capacidad de los *think tanks* locales para producir investigaciones y evidencias objetivas de alta calidad que puedan ser utilizadas por los formuladores de las políticas públicas para apoyar intervenciones que contribuyan a construir sociedades más equitativas y prósperas. Para cumplir con este propósito,

162 Un cambio en sus prioridades organizativas llevó a la decisión de DGIS de no sumarse a la Fase 2.

se hacía necesario invertir en la construcción de capacidades locales a lo largo de un horizonte temporal más largo que el de los ciclos habituales de los programas de desarrollo. Con el fin de contribuir a las prioridades de desarrollo específicas de cada contexto, los *think tanks* debían ser capaces de establecer sus propias agendas de investigación para llenar brechas específicas de evidencia, continuar trabajando en carteras de investigación durante un período de tiempo (de forma planificada y estratégica), y estar preparados para responder a las nuevas oportunidades en el contexto del desarrollo local.

El fortalecimiento de los mecanismos para la calidad de la investigación de las organizaciones, la mejora del desempeño organizacional y el afinamiento del alcance y la comunicación de los productos de los *think tanks* fueron identificados como los tres pilares -o áreas fundamentales- para el apoyo en el diseño de la iniciativa. Para esto, la contribución prestada a los *think tanks* incluyó la combinación de un *core funding* (financiamiento básico o flexible para propósitos no específicos) y un apoyo técnico complementario, específico y suplementario para la construcción de las capacidades. Ambos aspectos son explicados a continuación:

1. **Apoyo de *core funding***: este componente representó el 60% del financiamiento proporcionado a los *think tanks* durante el ciclo de vida de la iniciativa. Fue constituido como un apoyo financiero flexible, no específico y de largo plazo, destinado a los tres pilares y relacionado a un conjunto de objetivos determinados por los propios *think tanks* en consulta con los oficiales del programa de la ITT. Esto aseguró que los *think tanks* se apropiaran del programa y permanecieran comprometidos con la construcción de sus capacidades en toda la organización, en concordancia con sus misiones y prioridades.

2. **Apoyo técnico**: además de las subvenciones de apoyo a través de *core funding*, la ITT proporcionó apoyo técnico a los *think tanks* beneficiarios. Si bien este apoyo, proporcionado en ambas fases, estuvo vinculado directamente al marco de resultados de la ITT, las modalidades de su ejecución variaron mucho entre sí. En la primera fase se proporcionó un apoyo técnico específico para la participación en las políticas públicas y la comunicación. El apoyo fue diseñado y realizado mediante entidades seleccionadas de la ITT. Una revisión de este apoyo al final de la fase 1 reveló que este formato no era adecuado para un grupo de beneficiarios tan diverso, con necesidades, prioridades y conocimientos distintos en la materia. Por lo tanto, en la fase 2 se hizo un esfuerzo más concertado en el diseño y la entrega de un apoyo orientado a la construcción de capacidades, tomándose en cuenta las diferencias entre las instituciones para mejorar el calce con las necesidades y las prioridades de los beneficiarios en los tres pilares de la ITT. Además de estas propuestas de capacidades, enfocadas en ambas fases, se puso a disposición de las instituciones un apoyo adicional para, entre otras cosas, desarrollar nuevas carteras de investigación y alentar la colaboración en las investigaciones. Para ello, se llevaron a cabo otras dos modalidades específicas: las convocatorias del Fondo de Contraparte, en la fase 1, y las convocatorias del Fondo de Oportunidad, en la fase 2.

Los eventos clave de aprendizaje también facilitaron la construcción de las capacidades, mediante el aprendizaje entre pares para los beneficiarios de la ITT en de acuerdo a los tres pilares de la iniciativa. Entre estos se encuentran los Intercambios ITT que tuvieron lugar en la Ciudad del Cabo (2012) y Estambul (2015), y las tres Conferencias de ILAIPP en América Latina sobre Exclusión Social (2015), Educación (2017) y Corrupción (2018), que posibilitaron espacios para discutir sobre dichos temas y debatir sobre sus implicaciones en la región, lo que hizo posible que los *think tanks* aprendieran lecciones sobre las oportunidades y los desafíos enfrentados dentro de las redes de pares.

El proceso de selección

Durante su lanzamiento mundial en 2008, el programa buscó seleccionar a un grupo de *think tanks* con los siguientes propósitos específicos:

1. Ayudarles a evaluar las sus áreas críticas en lo referido a sus fortalezas y debilidades, e identificar oportunidades para mejorar su desempeño organizacional.
2. Proporcionarles una combinación de un financiamiento de apoyo básico (*core funding*) y el acceso a una capacitación y un apoyo técnico que permitiera lograr mejoras en la calidad de la investigación, la incidencia en las políticas públicas y otros aspectos del desempeño institucional.
3. Captar y compartir el aprendizaje de los programas sobre las estrategias de apoyo y gestión de las organizaciones de investigación en políticas públicas, con el fin de influir en las actividades futuras de los socios del financiamiento, los *think tanks* y otros actores del desarrollo.

A nivel mundial, se identificaron cuatro grupos geográficos de países de tres continentes para el trabajo de la iniciativa, sobre la base de cinco criterios amplios: la necesidad (basada en el ingreso *per cápita*), el tamaño de la población (dado que los países muy pequeños pueden no tener suficientes organizaciones de investigación para que se justificara el apoyo), la apertura política (ya que la voluntad de los gobiernos a utilizar los resultados de la investigación independiente es esencial), la estabilidad política, y el alcance del financiamiento local para la investigación y el desarrollo (como indicador de la capacidad de los gobiernos locales para contribuir, en el largo plazo, a la labor de los *think tanks* independientes). Las regiones y los países identificados fueron:

- África Oriental: Etiopía, Kenia, Ruanda, Tanzania y Uganda.
- África Occidental: Benín, Burkina Faso, Ghana, Mali, Nigeria y Senegal.
- Sur de Asia: Bangladesh, India, Nepal, Sri Lanka y Pakistán.
- América Latina: Honduras, Bolivia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Perú y Paraguay.

Un riguroso proceso de selección en todo el mundo produjo una cartera mixta constituida por *think tanks* independientes de distintos tamaños (grandes, medianos y pequeños), tiempos de trayectoria (recientes y ya establecidos), campos de enfoque en las políticas públicas (tanto en cuanto a temas, como en cuanto a las políticas locales, nacionales e internacionales) y divisiones del trabajo entre proyectos de investigación y de incidencia. Del total de los 52 *think tanks* seleccionados, 12 fueron de América Latina.

Estructura de la gobernanza

La estructura de la gobernanza en esta iniciativa −de varios años, países y donantes− reflejó la composición de los financiadores activos en la ITT. El Comité Ejecutivo (EC, por sus siglas en inglés), constituido por representantes de cada uno de los cinco financiadores de la ITT, fue el principal órgano de discusión y de toma de decisiones conjuntas entre todos los donantes. El EC se centró en las medidas estratégicas y en el aprendizaje, dejando la mayor parte de las disposiciones operativas a IDRC. También se constituyó un Grupo Consultivo Internacional (IAG, por sus siglas en

inglés), integrado por eminentes académicos de diferentes partes del mundo, para orientar el diseño y la ejecución del programa desde su inicio. Durante el período de la implementación, se comprobó que había una duplicación en los roles del IAG y del EC, por lo que se suprimió el primero. Posteriormente, el Comité Ejecutivo asumió el liderazgo de todas las decisiones estratégicas y del aprendizaje durante la mayor parte de la fase 2.

En la mitad del programa: revisión de la fase 2 (2014)

En la etapa del diseño de la convocatoria, se programó una reevaluación de las organizaciones seleccionadas para el final de la primera fase de cinco años, en 2014. Esto significó que los *think tanks* que recibieran el apoyo en la fase 1 debían demostrar un compromiso continuado y una mejora considerables en sus capacidades operativas, en la calidad de su investigación, en la incidencia en las políticas públicas y en sus capacidades de comunicación al final de la primera fase, para que así fueran tomados en cuenta en la continuación del financiamiento.

Después de que se tomaran en cuenta los resultados del programa y las decisiones estratégicas, el Comité Ejecutivo decidió limitar la admisibilidad de los *think tanks* que recibirían el apoyo de la ITT en la fase 2 a los que ya habían ganado el concurso en la fase 1. El EC consideró que financiar a los beneficiarios del grupo existente era lo apropiado, dado que todavía se aplicarían los criterios originales de selección de países, y dada la lógica de la ITT como programa de desarrollo de capacidades institucionales a largo plazo.

Se identificaron una serie de lecciones aprendidas de la fase 1, la cual -junto con los hallazgos de la evaluación externa y los valiosos aportes del EC, los donantes y otros *stakeholders*- fue esencial para orientar el diseño y la estrategia del enfoque de la segunda fase. De esta manera, a nivel de los programas, las principales lecciones que contribuyeron al enfoque de la fase 2 fueron: la necesidad de conservar la diversidad regional del grupo, la importancia de seguir alentando y catalizando el aprendizaje entre pares y la colaboración regional, el valor y los beneficios reconocidos del apoyo *core funding* (apuntado como de gran importancia, dados los resultados de la evaluación externa), y la urgente necesidad de seguir mejorando el conjunto de herramientas de monitoreo sobre la base de la comprensión variada y enriquecida de lo que significaba el “éxito” para los diferentes beneficiarios y donantes.

También se decidió suspender el apoyo a los beneficiarios que no lograran sacar provecho pleno de su participación en el programa y que experimentaran dificultades en su liderazgo y gobernanza, pese a los esfuerzos del personal del programa. En algunos casos, el apoyo de la fase 2 fue condicionado al logro de determinados hitos específicos en la mitad de la fase. Como resultado, 11 de los 12 beneficiarios latinoamericanos de la ITT fueron elegidos para recibir el apoyo durante los cinco años adicionales.

Monitoreo del programa

La prestación del apoyo básico brindó un elemento de confianza en las instituciones y en la creación de organizaciones, más allá de la rigurosidad del proceso de selección de los *think tanks*. Fue fundamental mantener un equilibrio entre el monitoreo a detalle -para fines de rendición de cuentas-, por un lado, y permitir a la vez suficiente flexibilidad y espacio para que los *think tanks* conocieran y ejercieran una verdadera apropiación del uso del apoyo *core funding*. Por lo tanto, se realizaron esfuerzos considerables para pensar de forma estratégica y luego diseñar y perfeccionar las múltiples herramientas para monitorear el avance tanto de la utilización de la subvención como de los resultados del programa.

La visión de la ITT de promover la producción y el uso de la evidencia de alta calidad, para contribuir e influir en la formulación de las políticas públicas, también se reflejó en su programación. Las herramientas de monitoreo y aprendizaje se basaron en la recolección de evidencias del desempeño, que fueron utilizadas tanto por los beneficiarios como por la ITT para abordar las necesidades de rendición de cuentas de las partes; también se emplearon estas evidencias para aprender de los datos para ajustar los objetivos y el diseño del programa en tiempo real. Además, las herramientas fueron utilizadas para informar a otros donantes que participaban en las actividades de fortalecimiento institucional o que estaban interesados en hacerlo.

Herramientas a nivel de los beneficiaros

Al comienzo de cada fase, se negoció y se acordó con cada *think tank* un conjunto de objetivos de cambio organizacional a largo plazo en relación a los tres pilares del apoyo de la ITT para el periodo de la fase (que era de cinco años). Estos objetivos fueron adaptados a las necesidades y ambiciones específicas de cada beneficiario. Luego, los objetivos fueron subdivididos en planes de trabajo anuales con hitos claros, lo que ayudó a los *think tanks* a evaluar periódicamente su propio progreso hacia los objetivos establecidos. El enfoque fue concebido para ser lo suficientemente flexible como para permitir a los *think tanks* reevaluar sus prioridades y responder a las demandas cambiantes en sus contextos nacionales de políticas a lo largo del programa. Por lo tanto, los objetivos de los *think tanks* "hechos a medida" sirvieron de base para la evaluación de su avance y sus mejoras a nivel individual.

Las herramientas de monitoreo empleadas para recolectar datos en relación a estos objetivos fueron diseñadas para permitir no solo generar evidencia sobre el desempeño, sino también para ayudar a realizar autoevaluaciones y reflexionar sobre el avance logrado año a año. Entre estas herramientas, figuran las siguientes cinco:

1. **Los informes técnicos y financieros anuales**: permitieron recolectar datos con el fin de monitorear el avance logrado hacia la realización de los objetivos hechos a medida, gestionar los riesgos derivados de la implementación y diseñar los planes de trabajo y presupuestos para el año siguiente.

2. **El cuestionario anual de monitoreo (AMQ)**: esta herramienta recolectó datos de los beneficiarios en torno a los indicadores comunes detallados en el marco de resultados de la ITT, identificados tras amplias consultas con los beneficiarios, el personal de la ITT, los expertos en evaluación internos de IDRC y los donantes. En la fase 2, este instrumento de monitoreo fue revisado para incluir algunos indicadores que estuvieran más estrechamente alineados con lo que los propios beneficiarios y el programa consideraban útil para informar sobre sus selecciones de asignación presupuestaria en el tiempo.

3. **Visitas de monitoreo institucionales**: este elemento consolidó el "factor de confianza" de la relación de *core funding* establecida con los *think tanks* a lo largo de los años. Las visitas anuales de monitoreo permitieron a los oficiales del programa de la ITT conocer a las organizaciones beneficiarias y hacer un balance de los avances logrados en la consecución de los objetivos dentro de los mismos *think tanks*. Estas visitas proporcionaron una retroalimentación crítica y exhaustiva sobre el desempeño y permitieron compartir las lecciones de otros *think tanks* similares sobre la forma en que respondieron a los desafíos y oportunidades que surgieron en sus contextos nacionales de políticas públicas. Estas conversaciones, apoyadas en los datos recogidos en los informes técnicos y financieros y en el AMQ, constituyeron la base para llevar a cabo conversaciones honestas, aunque a veces difíciles.

Herramientas a nivel del programa

1. **"Instantánea" del programa**: limitada a la ejecución de la primera fase del programa, la "instantánea" ofreció una visión general del desempeño del programa en cuatro ámbitos principales: el avance de los beneficiarios, los gastos de los beneficiarios, la actualización de la información de las actividades de los centros y los gastos de la ITT. De este modo se mostraron las ejecuciones de gasto anuales en relación al presupuesto, por partida presupuestaria. Dado que todos los datos de la instantánea estaban disponibles a través de las herramientas de monitoreo regular de la ITT, no fue necesaria una recolección adicional de datos. En la fase 2, la información se compiló en los casos donde, para ciertas organizaciones particulares, era necesario, en lugar de que fuera un requisito anual para todo el programa.

2. **Informes técnicos y financieros de la ITT para los donantes**: los informes técnicos y financieros de la ITT, como programa, se enviaron anualmente a los financiadores, utilizándose el mismo marco común de presentación de informes técnicos acordado por todos los financiadores en la fase 1. El informe técnico proporcionó una visión general de las actividades de programa de la ITT a lo largo del año, además de los avances logrados en la implementación del programa -en relación al Marco de Resultados y al plan de trabajo anual, revisado por el Comité Ejecutivo-, las lecciones aprendidas a lo largo del año y los desafíos para el futuro.

Herramientas de aprendizaje

1. **Tarjeta de puntuación del beneficiario**: el sistema de puntuación del beneficiario incluyó autoevaluaciones de los beneficiarios, así como evaluaciones de los oficiales del programa, en forma de puntuaciones numéricas sobre los avances realizados en la consecución de los hitos anuales, dentro de cada objetivo hecho a medida. Se asignaron puntuaciones a cada hito y a cada objetivo hecho a medida. Este mecanismo de puntuación permitió al programa ampliar el análisis del avance de los beneficiarios en los niveles nacional, regional y grupal. Los puntajes fueron compartidos con los *think tanks* para ayudarles a realizar un seguimiento de su progreso, y como base para identificar las necesidades de desarrollo de sus capacidades.

2. **Evaluación por pares**: la evaluación por pares generó puntajes de hasta cuatro trabajos de investigación producidos por cada beneficiario. Esta revisión, realizada por revisores externos, se llevó a cabo para todos los beneficiarios al comienzo de la fase 1; luego, hacia el final de la primera fase y, finalmente, hacia el final de la fase 2. En los años 3, 4 y 5, se revisó una muestra de beneficiarios con la intención de disponer de dos puntos de información para cada uno de ellos en la fase 2, y cuatro puntos de información en general. El ejercicio de evaluación por pares fue diseñado para hacer un seguimiento de los avances en el ámbito de la calidad de la investigación. Los resultados de las revisiones por pares en la fase 1 contribuyeron hacia los objetivos hechos a medida de los *think tanks* de la fase 2, en cuanto a la calidad de la investigación. Como es habitual, las puntuaciones de las revisiones por pares y la retroalimentación fueron compartidas con los *think tanks* beneficiarios para ayudarles a fortalecer sus procesos de calidad en la investigación.

3. **Encuesta comunitaria de políticas (PCS)**: la PCS fue una encuesta de percepción que se aplicó a una amplia gama de actores de políticas públicas en cada país donde la ITT estaba activa. Entre los encuestados seleccionados, hubo personas de alto nivel encargados de definir diversas políticas (tanto políticos electos como burócratas no electos), como también estuvieron incluidos representantes de los medios de comunicación, de la sociedad

civil, dirigentes sindicales y otros investigadores y académicos. La PCS se diseñó tomando en cuenta tres objetivos. Primeramente, se tuvo por objeto aclarar la naturaleza de la demanda existente para la investigación, por parte de la comunidad de las políticas públicas en la que operaban los *think tanks*, para así captar la percepción de su contribución a los procesos nacionales de las políticas. En segundo lugar, se buscó obtener una base para la reflexión, por parte de cada *think tank*, sobre su propio desempeño, visto a través de los ojos de sus principales integrantes. Se esperaba que esto les ayudara a determinar sus necesidades críticas de capacidad institucional que requerían atención. Por ejemplo, si las encuestas indicaban un bajo nivel de conocimiento del trabajo de un *think tank*, era una señal de que la organización debía invertir más en conectar con el público y hacer participar a los *stakeholders*, que se suponía debían ser los consumidores de su investigación. Por último, se consideró que la PCS reflejaría las transformaciones o los cambios generales ocurridos en la comunidad de las políticas públicas en cada país a lo largo del tiempo, lo que, por consiguiente, serviría de base para juzgar en qué medida se consideraba que el *think tank* se había adaptado a estos cambios. El PCS fue aplicado al comienzo y hacia el final de la fase 1 y, nuevamente, en el último año de la fase 2, lo que permitió realizar comparaciones longitudinales de los cambios en los contextos de las políticas públicas dentro de, y entre, los países.

Evaluación del programa

Durante las dos fases de la ITT, se encargaron evaluaciones externas independientes dos veces: una evaluación sumativa de medio plazo al final de la fase 1, y una evaluación de acompañamiento que comenzó al inicio de la fase 2, como forma de contribuir a la implementación de la iniciativa en curso. Las principales lecciones extraídas de esta evaluación independiente y externa de la fase 1, que pueden aplicarse al programa a nivel mundial y no solo a América Latina, indican que el modelo de apoyo de la ITT ha proporcionado resultados convincentes en todas sus áreas clave de apoyo a los *think tanks*: calidad de la investigación, participación en las políticas y comunicación, y desempeño organizacional. Por ejemplo, se llegó a la conclusión de que la mayoría de los *think tanks* invirtió en mejorar su capacidad de investigación mediante la capacitación de su personal, la inversión en programas informáticos analíticos y la mejora de los sistemas internos de evaluación por pares, como resultado de este financiamiento a largo plazo. También se encontraron pruebas sólidas de un aumento en la amplitud y la profundidad de la investigación entre los *think tanks* financiados, así como la generación de publicaciones más regulares.

Varias enseñanzas extraídas de esta evaluación de la primera fase contribuyeron al diseño de la segunda fase de la ITT, y ayudaron a establecer las prioridades de la implementación. Entre las lecciones están:

1. **Colaboración**: la evaluación de la fase 1 resaltó el hecho de que, si bien a menudo los *think tanks* trabajan en temas similares, no siempre es viable agrupar e incrementar la escala de este trabajo mediante la colaboración, debido a las limitaciones de los recursos y las capacidades. La ITT reconoció este problema hacia el final de la fase 1 y puso a disposición un financiamiento posterior que requería que los *think tanks* colaboraran en proyectos de varios países o regiones, creando capacidades de investigación enfocadas, iniciando nuevas áreas de investigación temática y fortaleciendo redes más amplias con asociados que no formaban parte de la ITT.

2. **Recolección de datos**: la evaluación de la primera fase resaltó la necesidad de concentrarse en la recolección de mejores datos sobre la participación en las políticas públicas y en el alcance de los *think tanks*. En consecuencia, se modificaron los instrumentos de monitoreo al comienzo de la segunda fase.

3. **Diseño del componente de construcción de capacidades**: la evaluación también suscitó preguntas en cuanto a la medida en la que el apoyo al desarrollo de capacidades enfocadas y complementarias en la fase 1 estuvo adecuadamente relacionado a las necesidades. Como consecuencia de esto, la fase 2 siguió, sobre todo, un enfoque basado más en la demanda, con la intención de aumentar la apropiación de la modalidad por parte de los *think tanks* y de vincular mejor estas actividades con sus objetivos estratégicos. Esto también dio lugar a una mayor participación de los proveedores de servicios locales y permitió que los propios *think tanks* participaran en la entrega de esta asistencia técnica suplementaria en los casos en los que poseyeran las capacidades necesarias.

4. **Selección de grupos y flexibilidad en la implementación**: los evaluadores confirmaron la validez de la selección del grupo inicial de *think tanks* y su diversidad en cuanto a sus tamaños, tiempos de trayectoria, experiencias temáticas y su variedad regional. También confirmaron el valor del enfoque abierto y flexible para definir cómo serían los tres pilares de la iniciativa (*i.e.* calidad de la investigación, participación en las políticas públicas y la comunicación, y desempeño organizacional) en cada organización, ya que esto se adaptó a los diferentes contextos nacionales. A su vez, esto hizo que los objetivos de fortalecimiento institucional fueran más pertinentes para cada organización y contribuyó al aprendizaje sobre la mejor manera de utilizar el *core funding* y el apoyo técnico. Por tanto, se adoptó el mismo enfoque en la segunda fase.

Sobre el *core funding*: utilización, tamaño, apropiación y uso sostenible a largo plazo

Los evaluadores destacaron, al final de la fase 1, que el *core funding* desempeñó un papel fundamental en el fortalecimiento de los *think tanks*. Su naturaleza de largo plazo, no específica y predecible del *core funding*, combinada con los principios de flexibilidad, apropiación y un enfoque tanto en la rendición de cuentas como en el aprendizaje para la ITT y los beneficiarios, permitió a un grupo de *think tanks* latinoamericanos lograr cambios en la forma de trabajar sus organizaciones[163]. Por ejemplo, garantizar la calidad de las investigaciones, aplicar prácticas financieras y de recursos humanos prudentes, dotar de recursos a los equipos de participación en las políticas públicas y la comunicación, y emprender ejercicios de planificación estratégica en forma periódica, llegaron a ser una parte fundamental de la gestión de los *think tanks* beneficiarios.

Los informes de evaluación de la fase 2 resaltan los vínculos entre el *core funding*, la independencia de los *think tanks* y la planificación estratégica, el liderazgo y la gobernanza, y cómo estos se posicionan para influir en las políticas públicas y las prácticas en determinados contextos.

La credibilidad de los *think tanks* para trabajar en espacios políticos controvertidos se deriva de su capacidad de permanecer independientes. Si bien varió la forma en que los *think tanks* definieron lo que significaba la independencia —desde la capacidad de establecer su propia agenda de investigación, independientemente de las prioridades de los donantes y/o del gobierno, hasta la capacidad de mantener una postura imparcial y basada en la evidencia en los debates políticos—, el *core funding* desempeñó un papel crucial para ayudar a las organizaciones a definir este sentido de independencia y confianza en ellos mismos. Estrechamente relacionado a este tema estuvo el posicionamiento de los *think tanks*; es decir, su capacidad de influir en las políticas dentro de cada contexto particular. Se observa que, tanto la independencia como el posicionamiento, fueron impulsados en gran medida por las inversiones realizadas en los procesos de planificación estratégica, por el fortalecimiento de las prácticas temáticas de liderazgo y por el establecimiento de estructuras y sistemas organizacionales adecuados para el propósito.

163 Informe recuperado de *http://www.thinktankinitiative.org/blog/new-findings-tti-evaluators*. Consultado el 17 de agosto de 2018.

Tamaño

Se ha debatido lo que constituye un monto adecuado de *core funding* en proporción a los presupuestos organizativos de los *think tanks*. Ante la falta de evidencias y lineamientos anteriores, se decidió proporcionar, normalmente, un tercio del presupuesto total de la organización para la subvención de tipo *core funding*. Esto se basó en el principio de que el apoyo a las subvenciones *core funding* debía ser lo suficientemente grande como para que los *think tanks* pudieran hacer una diferencia transformadora en su eficacia institucional, y que, sin embargo, el apoyo fuera lo suficientemente pequeño como para no hacerlos depender de esta subvención en el largo plazo. Hubo importantes excepciones justificables a esta regla general, en las que los *think tanks* pequeños necesitaban una dosis mayor para superar los desafíos críticos identificados en los informes de evaluación institucional, o cuando el presupuesto de la organización era demasiado grande para que la ITT cumpliera la regla general sin comprometer la calidad del apoyo a muchos otros *think tanks* más pequeños y de trayectorias más cortas. Mayormente, a pesar de la regla general, la decisión se basó en los informes de evaluación institucional —las áreas de fortalecimiento identificadas y expresadas por los *think tanks*—, así como en la evaluación del equipo de la ITT de los factores críticos que requerían apoyo para un cambio transformador. En conjunto, este enfoque basado en el principio del apoyo óptimo parece haber funcionado de manera adecuada.

Apropiación

Hay otro matiz importante en este enfoque que también funcionó adecuadamente y que vale la pena señalar. Se permitió a los *think tanks* distribuir la subvención total de los dos desembolsos multianuales (de cinco años cada uno) de la manera que consideraron más apropiada; aunque presentando argumentos convincentes a la ITT. Algunos *think tanks* optaron por adelantar la distribución de sus subvenciones, mientras que otros decidieron diferirlas. Muchos se sintieron cómodos con una distribución equitativa a lo largo del período de la subvención. Esta flexibilidad y seguridad de poder acceder al total de las subvenciones -de la manera más útil para ellos- fue algo que dio muchísima confianza a los *think tanks*. Pero no se trataba de una libertad sin restricciones: debían presentar un caso convincente para poder adelantar o diferir sus gastos. Las visitas anuales de monitoreo por parte de los oficiales del programa ITT, junto con las conversaciones regulares durante el año, jugaron un papel importante para que este mecanismo funcionara sin problemas.

Una observación interesante del primer año de la concesión de subvenciones de la ITT se refiere a los retos que enfrentaron muchos *think tanks* en la elaboración de un conjunto independiente de objetivos para todo el período de la subvención, tal como se les exigía. Varios *think tanks* se dieron cuenta de que el proceso era difícil: para muchos directores ejecutivos, manejar el *core funding* de la ITT fue la primera experiencia en sus vidas relacionada a este tipo de subvención; mientras que en varios otros centros había pocos mecanismos organizacionales que permitían desarrollar una serie de objetivos de subvención que pudieran ser apropiados por toda la organización, desde los miembros de la junta directiva y los directores hasta el personal de investigación, el personal de administración, de recursos humanos, de comunicación, de biblioteca y de informática. Muchos *think tanks* indicaron que el proceso de establecer estos mecanismos y lograr su funcionamiento constituyó un fortalecimiento considerable de sus instituciones. La mayoría de los *think tanks* pudo realizar esta tarea en algunos meses, mientras que otros tardaron más tiempo.

En la experiencia del programa, y por lo que se observa en los informes de los *think tanks*, se puede saber cómo se transformaron estas instituciones, no solo como resultado del uso del *core funding*, sino también por los procesos que se establecieron para manejar el objetivo de la subvención: determinar y lograr la apropiación de los objetivos del *core funding* por parte de las organizaciones.

Sostenibilidad a largo plazo

¿Este influjo de subvenciones de tipo *core funding*, a lo largo de una década, hace que los *think tanks* sean sostenibles para siempre? Si bien el *core funding* ha fortalecido, hecho más eficaces, más confiadas, más creíbles y más independientes a las organizaciones, estas aún requieren fuentes sostenibles de este tipo de financiamiento para poder mantener niveles constantes de credibilidad y eficacia. El *core funding* de la ITT, a lo largo de una década, ha transformado la labor de los *think tanks*; los ha impulsado a una órbita superior de eficacia, eficiencia organizativa, influencia, credibilidad y posicionamiento estratégico. Sin embargo, se ha argumentado en múltiples foros la necesidad de fortalecer los "ecosistemas" de investigación y de mejorar el financiamiento público para la investigación en las políticas públicas, pues se trata de un bien público. Esto resalta el hecho de que, para garantizar una sostenibilidad de mayor duración de los *think tanks*, no basta con fortalecer únicamente las capacidades de los *think tanks*; se requieren inversiones en el ecosistema en que estos trabajan. De hecho, los esfuerzos por concientizar sobre la necesidad de un ecosistema nacional de investigación dinámico para la sostenibilidad de los *think tanks* surgieron como consecuencia de los primeros aprendizajes del programa ITT.

Sobre los instrumentos del programa, incluida la evaluación

Las herramientas de recolección de datos de la ITT fueron diseñadas para fomentar el uso, por parte de los beneficiarios, de la evidencia y de los datos generados en la planificación realizada a través de sus propias trayectorias organizativas. De hecho, muchos *think tanks* informaron que los procesos de evaluación institucional fueron muy útiles para ayudarles a establecer sistemas y procesos organizativos en forma de herramientas de sistemas de gestión de conocimientos, así como de información (MIS) en los niveles organizativos.

En el caso del uso del proceso de evaluación por pares, se utilizó una herramienta estándar para evaluar la calidad de la investigación de los productos académicos; sin embargo, la herramienta no se tradujo con éxito en un medio para mapear la calidad de la investigación de los productos de los *think tanks*. Por lo general, los beneficiarios presentaron productos de investigación que ya estaban realizados o publicados, lo que significó que la retroalimentación no pudo incorporarse a los propios productos. Además, la evaluación por pares resultó ser un instrumento imperfecto para medir los productos no académicos, como los *policy briefs* o informes, ya que a los revisores les resultaba difícil evaluar estos productos en base a fundamentos que no fueran de rigor académico. Más aún, los propios *think tanks* funcionaban, frecuentemente, con distintos principios de calidad y con distintas prioridades, lo que significó que, a menudo, se daba más importancia a factores como la accesibilidad y la puntualidad de los productos de la investigación, más que exclusivamente al rigor académico. Estas diferencias reflejan debates más amplios, tanto sobre las diferentes formas de medir la calidad de la investigación en los resultados individuales de las investigaciones sobre las políticas públicas, como sobre lo difícil de medir las mejoras en la calidad de la investigación organizacional.

La evaluación del programa a nivel mundial fue una importante herramienta de aprendizaje para que la ITT comprendiera y aprendiera, sistemáticamente, sobre el impacto del *core funding* en el desempeño organizacional de los *think*

tanks y posteriormente, sobre su contribución a los procesos de formulación de políticas públicas mejor informadas, como resultado de ese fortalecimiento. Con estudios específicos exhaustivos de la región de América Latina, incluidos en el informe[164], la evaluación proporcionó tanto una retroalimentación útil sobre la implementación en curso del programa en la región, como una valiosa base para el aprendizaje de las organizaciones de los estudios específicos. La metodología de evaluación también pudo reafirmar más rigurosamente lo que los oficiales del programa ya habían intuido en el transcurso de su trabajo.

Sobre equilibrar el aprendizaje y la rendición de cuentas dentro de los *think tanks*

Si bien la ITT contribuyó exitosamente a traducir el *core funding* en una mejora de los sistemas de rendición de cuentas internos y externos –en particular en lo que respecta a la gestión de los recursos humanos y los sistemas financieros, los ejercicios de planificación estratégica y los procesos de gestión de la calidad de la investigación–, no queda tan claro cómo esto ayudó a transformar los *think tanks* en centros (*hubs*) con la pericia suficiente en la gestión del conocimiento como para promover el aprendizaje en diversos temas. Los *think tanks* trabajaron en múltiples temas dentro de sus propias organizaciones. Vincular datos y evidencias entre temas y en el tiempo habría mejorado la calidad de la investigación para apoyar políticas públicas y prácticas.

Sin embargo, los *think tanks* se concentraron más en el uso del *core funding* y del apoyo complementario para establecer y fortalecer sistemas y procesos de rendición de cuentas durante gran parte del período de la ITT, y se enfocaron en menor medida en transformarse en organizaciones de aprendizaje con sólidos sistemas de gestión del conocimiento. Esto se ve reflejado en el segundo informe interino de los evaluadores, que, por ejemplo, recomendó que en el futuro los *think tanks* se enfocaran en desarrollar narrativas más analíticas que describan el posicionamiento conceptual y estratégico de sus organizaciones, en lugar del uso instrumental de sus historias de narrativas de impacto. Las estructuras organizativas centradas en el aprendizaje como objetivo clave habrían podido aprovechar los datos que se produjeron justamente para lograr este objetivo.

Esto vuelve a poner en primer plano una cuestión importante. Dadas las limitaciones contextuales dentro de las cuales crecen los *think tanks*, y en vista de que esto se hace por etapas, equilibrar las funciones de rendición de cuentas y de aprendizaje exigiría la asignación de recursos a más largo plazo que los 10 años brindados por la ITT.

Sobre el modelo de acompañamiento de los oficiales del programa

La concesión de subvenciones es, a la vez, un arte y una ciencia. El enfoque de concesión de subvenciones que adopta el IDRC en su programación se conoce como el modelo de "subvenciones más" ("*grants-plus*"), que incluye los conocimientos técnicos proporcionados por los oficiales del programa, además de las subvenciones financieras concedidas para los proyectos. En el caso de la ITT, los oficiales del programa prestaron un apoyo activo a cada institución en la definición de sus objetivos, a menudo actuando como cajas de resonancia para proporcionar insumos críticos, objetivos y constructivos a través de las trayectorias de desarrollo. Estos aportes se basaron no solo en la pericia técnica y en la capacitación de los oficiales del programa, sino también en el conocimiento de la dinámica cambiante de los ecosistemas en los que trabajan los *think tanks*. Este enfoque contrasta claramente con el de muchos otros financiadores que limitan su participación estrictamente a administrar y monitorear la subvención, y también con aquellos que tienden a ser muy dirigidos en cuanto a cómo se conceptualizan, diseñan y ejecutan los proyectos. En el caso

164 Evaluación final de la Iniciativa *Think Tank*: *http://www.thinktankinitiative.org/blog/final-evaluation-think-tank-initiative*

de la ITT, cada subvención fue administrada por separado; fue hecha a medida según las necesidades específicas de cada *think tank* según lo expresado por ellos mismos, en combinación con insumos objetivos proporcionados por los oficiales del programa.

Las subvenciones de construcción de capacidades tratan temas sensibles, como el liderazgo organizacional, la gobernanza y la gestión de los recursos humanos, y su premisa consiste en establecer relaciones basadas en principios de confianza y apropiación. Para los oficiales del programa ITT, esto exigió equilibrar las responsabilidades en torno a la gestión de las subvenciones en las tres áreas de apoyo y respetar la soberanía para la toma de decisiones de cada *think tank* en relación a estos temas sensibles desde el principio de la implementación de la iniciativa.

No existe una receta única para crear sensaciones profundas de confianza y apropiación en estos casos, pero se hizo evidente en el programa, desde muy temprano, que ambos aspectos serían cruciales para la aplicación satisfactoria de la iniciativa. Por este motivo, las visitas de monitoreo de los oficiales del programa se centraron en trabajar con el personal de investigación, el personal ajeno a la investigación, el de gestión, el de liderazgo y el de gobernanza de los *think tanks*, para así lograr la aceptación del programa y establecer un respeto mutuo y un espacio necesario para entablar conversaciones e ideas honestas. No se trató de un proceso limitado a un momento en el tiempo; el fomento de la confianza para una retroalimentación honesta siguió siendo un proceso durante todas las fases de implementación del programa, tanto para los *think tanks* como para los oficiales del programa.

Esta relación sirvió para el logro de los objetivos del programa, así como para el fortalecimiento de los *think tanks* beneficiarios. El proceso tomó tiempo, pero finalmente se aprendió lo que ahora está fuertemente confirmado en la literatura: una relación interpersonal profunda y confiable, basada en el aprendizaje mutuo y la apreciación, es esencial para influir en las políticas públicas.

Como interlocutores informados y críticos de confianza, se pidió con frecuencia a los oficiales del programa que compartieran sus ideas y reflexiones con los *think tanks*, para así ayudarles a funcionar mejor, a establecer mecanismos institucionales de garantía para la calidad de la investigación, a identificar y abordar sus áreas de vulnerabilidad y sus desafíos –en la medida en que estos crecieran[165]–, a ayudarles a movilizar recursos[166] para la sostenibilidad financiera, y a hacer participar a sus directorios en las formas de mejorar la gobernanza y el liderazgo organizacional, además de rediseñar las estructuras y los sistemas institucionales para lograr organizaciones más fuertes. Estas relaciones desarrolladas en los *think tanks* crearon una enorme fuente de capital social para los financiadores del IDRC y para la ITT, así como también para los propios *think tanks,* que demostraron ser un activo maravilloso que sobrevivirá por mucho tiempo a la vida del programa. Si bien el alcance y la profundidad de la participación con los *think tanks* variaron según cada institución, el poder "blando" de persuasión -desarrollado a través de la participación regular y profunda- permitió a los oficiales del programa lograr los resultados de la subvención ITT de mejor manera y con más eficacia. Este mismo poder también ayudó a ajustar el enfoque de la programación y a modificar las modalidades y las herramientas en formas mejoradas y más rápidas para satisfacer las necesidades y los intereses de los *think tanks*, en la medida en que se aprendió de ellos mientras se hizo el viaje conjuntamente.

Sin embargo, debido a la naturaleza misma de las relaciones humanas, gran parte de esta interacción seguía sin

165 Ver *http://www.ids.ac.uk/news/social-relationships-are-at-the-heart-of-knowledge-for-development* (consultado el 17 de agosto de 2018).

166 *http://www.thinktankinitiative.org/blog/adolescence-adulthood-managing-growth-think-tanks* (consultado el 17 de agosto de 2018)

documentar, pero constituyó un pilar importante del logro del programa y de la eficacia de los *think tanks*. Fue necesario desempeñar múltiples papeles en diferentes momentos: el de patrones de las tareas para asegurar que se cumplieran las fechas límite y los estándares de presentación de informes de subvenciones, así como el de interlocutores de conocimientos, asesores objetivos, pares respetados, y leales confidentes, según lo que exigía la situación. El primer informe de evaluación interino de la ITT, de junio de 2017[167], también destacó el importante papel de *coaching* de los oficiales del programa e informó sobre su valioso rol al dar "empujones" en la región. El segundo informe interino continuó con lo siguiente:

> "El papel de acompañamiento [de los oficiales del programa] en (...) [la planificación estratégica] fue notablemente apreciado, y hay indicios iniciales de que esto podría ayudar a los beneficiarios a reflexionar, con el tiempo, sobre las formas en que un modelo de negocios debe tender puentes entre las inquietudes de movilización de recursos y las de planificación estratégica general".

Continuando el viaje

Durante casi una década, la ITT ha demostrado que los *think tanks* pueden y logran influir en las políticas públicas y en la práctica de sus países y regiones, así como internacionalmente. Se sabe que la investigación y la evidencia fomentan entornos dinámicos de política, y que aceleran el progreso del desarrollo. El IDRC ha estado trabajando durante mucho tiempo para poner el conocimiento en manos de quienes pueden utilizarlo. El programa ITT fue un paso audaz en esa dirección; audaz porque en el momento en que se conceptualizó la ITT, había muy poco financiamiento disponible en forma de *core funding* para el fortalecimiento de los *think tanks*. El papel de los *think tanks* en los procesos de desarrollo, por ejemplo en el logro de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), fue claramente reconocido y apoyado por la ITT[168]. La ITT ha demostrado notablemente que el desarrollo de la investigación a largo plazo se realiza y aprovecha mejor cuando los *think tanks* tienen la holgura para definir sus agendas de investigación a largo plazo, de forma independiente, y cuando tienen la confianza necesaria para dedicar sus fondos a esta agenda de manera sostenible. La ITT no solo ha fortalecido a los *think tanks*, sino que también ha contribuido a fortalecer el ecosistema de la investigación, apoyando y participando en consejos nacionales de subvenciones para la investigación, construyendo así el entorno del conocimiento y creando condiciones para una producción sostenible de investigación en ciencias sociales de buena calidad y colaborativa, como lo hizo en Asia. Como contribuyentes al proceso de los ODS, muchos *think tanks* de países de ingresos bajos y medios han combinado sus investigaciones rigurosas con la participación ciudadana y las políticas públicas con las raíces locales. Se ha tendido un puente entre lo local y lo global, conectando a los ciudadanos con quienes toman las decisiones y generando soluciones creativas, pero a la vez sensatas.

Mucho ha cambiado desde que la ITT comenzó en 2009. Un conjunto dramático de acontecimientos políticos y económicos a nivel mundial ha traído consigo bruscos cambios en el panorama nacional, regional e internacional de

167 En su *blog*, una funcionaria del programa ITT lo mencionó como el "ingrediente secreto". Recuperado de: *http://www.thinktankinitiative.org/blog/programme-officers-tti%E2%80%99s-secret-ingredient* (consultado el 17 de agosto de 2018). Christoplos, Pain, Kluyskens, Sagasti y Hedqvist, "Evaluación Externa de la Fase 2 de la ITT".

168 Un ejemplo de esta iniciativa es la red *Southern Voice* de 48 *think tanks* de todo el mundo, que fue impulsada por el programa ITT para incorporar una voz basada en la evidencia del sur global en la determinación de la agenda para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Ver *http://southernvoice.org* (consultado el 17 de agosto de 2018).

las políticas públicas. En muchos países, las ideologías y las prioridades de los donantes y los gobiernos han cambiado significativamente. Han aumentado los riesgos de una mayor fragilidad a causa de los choques climáticos. La gobernanza mundial, que parecía relativamente asegurada, ahora parece menos firme, con importantes trastornos políticos en una amplia gama de contextos, tanto en países tradicionalmente donantes como receptores. Al mismo tiempo, en muchos sectores se reconoce cada vez más el valor de la evidencia como un insumo fundamental para la formulación de las políticas públicas y para la adopción de decisiones fundamentadas. "Ninguna política pública puede desarrollarse, no puede producirse ninguna interacción en el mercado y no se puede hacer ninguna declaración en la esfera pública, si no se refiere explícita o implícitamente a los hallazgos y conceptos de las ciencias sociales y humanas". La experiencia de la ITT ha demostrado que el apoyo a la formulación de políticas públicas basadas en la evidencia, mediante el fortalecimiento de los *think tanks*, puede ayudar a lograr acciones inclusivas, transparentes y rigurosas en torno a los desafíos del desarrollo definidos por los ODS de una manera más sostenible, y a través de organizaciones que sean resilientes a tiempos difíciles y a contextos institucionales desafiantes.

EL LEGADO DEL PROGRAMA

INICIATIVA THINK TANK EN LATINOAMÉRICA

ESTUDIOS DE CASO

UKaid from the British people

Bill & Melinda Gates foundation

Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands

Norad

IDRC | CRDI
International Development Research Centre
Centre de recherches pour le développement international

Canada

William + Flora Hewlett Foundation

Think Tanks participantes

fundación ARU

asies Asociación de Investigación y Estudios Sociales

cadep Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya

FOSDEH Foro Social de Deuda Externa y Desarrollo de Honduras

FUSADES Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social

FundaUngo

GRADE Grupo de Análisis para el Desarrollo

Grupo faro Ideas y acción colectiva

IEP Instituto de Estudios Peruanos

ILAIPP Iniciativa Latinoamericana de Investigación para las Políticas Públicas

inesad Instituto de Estudios Avanzados en Desarrollo

id investigación para el desarrollo