

Evaluación Estratégica sobre el Desarrollo de Capacidades

Fortaleciendo capacidades del
centro y la periferia: Estudio
de Caso sobre el Consorcio
de Investigación Económica y
Social (CIES) – Perú

Informe final

Preparado para la:
Unidad de Evaluación del IDRC
Preparado por: Katrina
Rojas y Mariane Arsenault

9 de abril 2008

Executive Summary

The Evaluation Unit of the International Development Research Centre (IDRC) is leading a strategic evaluation of the Centre's contributions to the development of capacities of those with whom the Centre works. The fourth phase of the evaluation consists of organizational case studies. This document presents the organizational case study on the Peru Social and Economic Research Consortium (CIES, from its acronym in Spanish). IDRC has committed more than \$3 million in funding to CIES since its origins as the Peru Economic Research Consortium (CIE) in 1989. This has been complemented by over \$15 million from the Canadian International Development Agency (CIDA).

The objective of the case study is to describe how IDRC's support over time contributed to the development of capacities of individuals, member organizations, and the Consortium itself as a network or umbrella organization. The methodology included a review of all four IDRC-funded projects in support of the Consortium between the years of 1999 and 2006. Two of these projects provided core institutional support. The data collection phase included document analysis, group and individual interviews in Peru (Lima and Arequipa) and in Canada, as well as a self-administered questionnaire for the members of CIES.

The case study includes six areas: a review of the research for development context; highlights of the evolution of the CIES; a description of the capacity development intentions at the outset of the CIES and IDRC relationship; an overview of the capacity development interventions; identification of the capacity development results, and finally, a concluding section on strengths and weaknesses in IDRC's approach and reflections on issues to consider in the future of the relationship between IDRC and CIES.

Research for development context

Peruvian Context

The Peruvian research for development context has gone through significant changes since the Consortium was created in 1989. After several years of political conflict and economic instability in the late 1980s and 1990s, Peru's situation began to improve. The subsequent years of stability in macroeconomic policy provided a foundation for the impressive economic growth that the country is now experiencing. Nonetheless, poverty and inequalities are still widespread. The recent growth and increase in government revenues has not been accompanied by corresponding levels of public sector investment in social programs, due in part to limited government capacity. In addition, since the creation of regional governments in 2002, decentralization has become a growing area of attention. Today, several of the provinces or regions are experiencing growth rates that are higher than those in Lima. These changes in context have provided opportunities for CIES – a consortium with a national membership that provides policy relevant social and economic research and develops capacity for doing such research.

The context also presents challenges for research for development. On the one hand, the scarcity of government resources for social science research means that research, including that of the Consortium, depends heavily on external funding. Over time, limited public investment in tertiary education has created a gap in the research capacity of Peru's public and private universities; these differences are exacerbated between the educational institutions in Lima and those in the provinces. The research context is also marked by divergent ideological

perspectives among researchers that have been deeply engrained, making efforts to collaborate more challenging. Another feature of the context, posing a challenge to an organization like the CIES, is the still limited use of evidence to support public policy formulation and evaluation.

IDRC Context

Since the late 1980s, IDRC has been supporting networks as part of its capacity building in research for development. The Centre's successful experience with the African Economic Research Consortium (AERC) and other partners in Africa provided background to the support of CIES, a similar initiative but at a national level in Peru. The rationale for investing in networks can be found in their potential to influence systemic change and facilitate a long-term perspective, in addition to the enhanced communication and coordination that takes place through networking.

IDRC's strategic direction and structure has also determined elements of the IDRC-CIES relationship. The Centre's planning framework, for example, is based on Program Areas and thematic transdisciplinary Program Initiatives, rather than on country strategies. The CIES has been part of the Social and Economic Policy Program Area and managed as a corporate project, until recently when it was integrated into the PI on Globalization, Growth, and Poverty. IDRC has supported CIES in partnership with CIDA. Within this partnership, IDRC has been a co-contributor as well as an executing agency for CIDA funds during earlier phases of the Consortium.

E v o l u t i o n o f t h e C o n s o r t i u m

The Peru Economic Research Consortium (CIE, the predecessor to CIES) originated in an unstable political and economic context at the end of the 1980s. This context was inauspicious for the development of a research community and both CIDA and IDRC feared that more of Peru's social science researchers would leave the country. The two Canadian organizations agreed to finance five Peruvian research centres to join as a Consortium in order to conduct applied economic research. The Consortium aimed to build the capacities of researchers, increase the level of the political debate in Peru, and promote dialogue among researchers. After ten years, the CIE had established its credibility and the Consortium's stakeholders viewed its results in positive terms. However, given the changing context of the 1990s and the CIE's experience to date, IDRC and CIDA began to question the sustainability of the existing model and worked with PERC members to identify a new form of collaboration.

A proposal to create the CIES was presented to IDRC in 1998. The transition from CIE to CIES was not an easy one. It involved a number of changes that had important implications for organizational capacity development such as: the addition of new members from Lima and the provinces (growing from five members to 23 initially); the creation of a Board of Directors and an Executive Office; a shift to a competitive process for the allocation of research grants (from a formula that allocated funds on pro rata basis among the five centers), the introduction of social policy issues as part of the research agenda; an increase in efforts to ensure use of the research results through outreach and dissemination for policy influence.

Today, the CIES has evolved from the initial *project* funded by Canada into a nationally recognized *institution* in Peru. The CIES is legally incorporated as an NGO and is made up of 40 member organizations. Its heterogeneous membership includes: private and public universities, private consulting firms, non governmental organizations (NGOs), and government institutions that are engaged in social and economic research. The Consortium engages in a wide range of activities in addition to its research grant competition, including training, seminars, publication of books, journals, and others.

Capacity development intentions

As illustrated by previous phases of the strategic evaluation, for IDRC, capacity development normally revolves around the identification of the research *problematique*. When the Consortium was established, the central problem was the potential deterioration of economic research capacity in Peru given the country's unstable conditions. Once the context stabilized, the *problematique* changed, with the primary concern becoming the potential contribution of research to better public policies (based on evidence and developed through public debate).

IDRC's intentions at the outset appear to have been to influence the research system in Peru, namely the people, organizations, and institutions doing and using social science research. The Centre has maintained explicit capacity development intent in each of the phases of its support to CIES. In more recent phases, the objectives of its support have been to strengthen the organization and contribute to its sustainability.

The five original member organizations of CIE valued the access to resources, exchange, and other elements of that model that were key to expanding their capacity. The expectations of each of the Consortium members have changed over the years as it evolved into CIES. Today, for some of the more consolidated member organizations, the most important component of CIES is its research grant competition. For other organizations, with relatively more limited capacity, it is the training, exchange, and related opportunities to improve their ability to do research.

Capacity development strategies

CIES developed an array of activities oriented towards strengthening the research capacity of its member organizations and associated researchers. The activities have included:

- Organizing research grant competitions – The CIES has introduced a number of measures (such as closed categories and organizational quotas) to improve access to the funds from younger researchers and members that have less relative research capacity. The winners are identified through a peer review process.
- Mentoring younger researchers and researchers in the provinces before and during the research process – CIES assigns advisors and holds a workshop at the beginning of the research project to review the methodology, objectives, and expected impact on public policies.
- Training researchers – CIES has offered training opportunities to its researchers on research methods, developing research proposals, and project design.
- Providing internship/research awards – CIES gives awards that allow researchers to carry out research at another CIES research center. It also offers awards to Canadian academics to conduct research in Peru.
- Promoting collaboration among the centres– The “networked” research projects (one category of the research competition) require that centres of greater and lesser research capacity work together.
- Implementing projects- The CIES has implemented specific initiatives with funding from other donors that involve its members. A key example of this is the project on Regional Elections.

- Providing Executive Office services – The Office conducts bibliographic research, disseminates publications, negotiates access to data bases, and other services for the members.

The IDRC did not define a grand or overarching strategy for supporting CIES in this effort. The approach taken by the Centre, which appears to have succeeded, has been largely based on trial and error. IDRC responded to the needs of the Consortium as they came up. The only exception perhaps has been its proactive involvement during key inflection points, such as the transition from CIE to CIES. This strategy or lack thereof has given the Consortium considerable flexibility and autonomy, which is valued by its representatives.

IDRC's capacity development support includes the core funding that it has provided directly (the importance of which cannot be underestimated) and support in facilitating the on-going engagement of CIDA over the years. It has also had different types of interactions with the Consortium such as providing a sounding board for ideas, supporting staff training, supporting CIES' annual visit to Ottawa, etc. IDRC has played a number of roles in the Consortium's development. It has been a friend, advisor, donor, change agent, fiscal agent, and a member of the board of directors. Both IDRC and CIES promoted a strategy to improve links to researchers outside of Peru and, particularly, to the research and policy networks in Canada. Strategies to date appear to have strengthened individual relationships, but have had less evident effect on organizational linkages.

Capacity development results

Research capacities

Many of the contributions of CIES have been at the level of *individual* researchers, who were able to build their body of research because they won CIES grants and could publish their work. CIES has provided a crucial opportunity for young researchers to develop professionally and continue in social science research. The CIES has also improved individual capacity through access to national household survey data from the National Statistics Institute or learning how to design research methodology.

At the *organizational* level, the CIES has helped to build the capacities of its member organizations. The long-term support for grant competitions have allowed organizations to plan their research agenda, in some cases establish and build a track record for their research program, and recruit young researchers or analysts. Winning a CIES competition gives credibility to the organization and may lead to other sources of funding. The trainings and access to household survey data have also enabled the members to expand their research.

At the *systems* level, the CIES has without a doubt helped to build the stock of Peruvian research and knowledge. It has helped to maintain a critical mass of researchers active in Peru over this 20-year period and has contributed to a more enabling research environment.

From the outset, the Consortium focused on applied research that should be used by government and development programs to take better public policy decisions. Over the past five years, the CIES has increased its capacity for policy influence. It has been recognized for developing a successful communications/external relations program and becoming increasingly visible in the media and public fora. It has also implemented a project in support of the Presidential and regional elections in 2006 that combined a series of strategies to promote public debate. CIES effectively used strategic partnerships with the public sector (such as the Congress) or with civil society groups to enhance use of research for policy formulation or advocacy. The Consortium's efforts to influence policy have faced both external and internal

challenges including an unstable and limited demand from policymakers, the need for CIES researchers to take into account the demands and characteristics of the policymakers, and managing the heterogeneity of CIES members in this process.

CIES institutional development

CIES has strengthened organizational capacities in several areas over a short period of time. It is still a relatively young organization and as it has evolved, new organizational challenges also have emerged.

The CIES is widely recognized for operating a transparent and prestigious research grant competition. It has also expanded capacity to offer different kinds of programming and services to its members. In financial management, the CIES Executive Office developed increasingly sophisticated systems that would allow it to manage and report on projects from numerous donors (10 different funding sources in 2006, each with different requirements).

The Consortium's capacity to mobilize financial resources has also increased over time as illustrated by its diversification of funding. In 2000, IDRC/CIDA represented 76% of CIES financial resources in 2000. By 2006, this had fallen to 51%. The diversification has been driven by project-based funding; CIES has continued to face challenges in generating alternatives to IDRC and CIDA for core institutional support. It now has in place a strategy to create an endowment that would facilitate the financial sustainability of its annual research grant competition, which has been the most difficult to finance on a project basis.

The governance structure consists of the Board of Directors, General Assembly, and Executive Director. The Board's composition is made up of representatives from Consortium members (elected from the general assembly), the public sector, civil society, and donors, in such a way that both those who produce and use the research are represented. With almost 40 members in the General Assembly, CIES has begun to face new challenges of integrating and promoting cohesion among these diverse organizations from the provinces and from Lima. As an umbrella organization, CIES can provide individual members with access to resources and opportunities that they would not have on their own. At this stage, CIES is facing calls for strengthening these value added services and strengthening its role as an umbrella or network organization.

CIES has amplified its capacity through strategic partnerships. These partnerships have been crucial for its broader policy influence but also for providing value added services to all of its members. Examples of this can be found in the agreements that it established with the National Statistics Institute, to give CIES members access to the national household survey data base, and with the Central Bank in order to sponsor special thematic research competitions. CIES is also involved in networks of both national and global reach such as the Evidence-Based Policy in Development Network and the Civil Society Partnership Programme, both supported by the Overseas Development Institute (ODI) and the United Kingdom Department for International Development (DFID).

F i n a l t h o u g h t s

CIES represents a unique model for strengthening research capacity at a national and systems level. The case study attempts to illustrate the transition from a project to an institution. Because of the amount of resources invested over 20 years, it may be a difficult one to replicate. In this effort, IDRC and CIES have used a variety of strategies for developing research capacity and over time it appears that these have made positive contributions to a more enabling environment for development research in Peru.

IDRC's approach to supporting CIES reflects several of the good practices that contribute to capacity development as adapted from the Development Assistance Committee of the OECD (2003) and IDRC's Corporate Assessment Framework (2006). One of the characteristics of the IDRC and CIES relationship is persistence. Indeed, the continuity in the relationship and the financing over 20 years has been a key element of strengthening capacity. Secondly, IDRC's flexibility in providing core support has also allowed the CIES to negotiate the use of funds and the timeframe for implementation. This has facilitated a degree of autonomy for CIES that has translated into a locally defined research and organizational agenda. The construction of relationships (partnership) between IDRC and the Executive Office, Board members, and associated researchers has been fundamental. Other strengths of IDRC's approach include generally well coordinated efforts among IDRC's different divisions (Programs, PBDD, and GADD) as well as its work in partnership with CIDA.

The case study also reveals certain challenges inherent in IDRC's approach to capacity development. For example, IDRC's structure (which is organized by PIs), variable budget allocations, and pressures to approve new projects may limit capacity development efforts that require a long-term perspective and sustained engagement. In the case of CIES, IDRC's strategy of trial and error appears to have supported capacity development. The question remains as to whether IDRC could have done more to support CIES' organizational development if a more integrated or systematic approach had been taken.

In developing the relationship with CIES in the future, IDRC may wish to consider emphasizing a few of the key organizational challenges that the Consortium is facing and discuss how the Centre could scale up its support via linkages, strategic intelligence, or other means. Governance is one of these key issues to be reviewed. In particular, it seems that this is an appropriate moment to consider how the Consortium could improve on its governance structure, processes, or systems in order to respond to CIES' current organizational needs. In a related area, IDRC could support CIES in its effort to strengthen the development of a collective vision or strategic direction for the Consortium, including an assessment of its mandate and role as an umbrella organization and the relation between its mandate and regional work. IDRC may also want to contribute to discussions on the Consortium's strategy for creating an endowment fund, particularly in light of its experience with other partners that have adopted this kind of a strategy. The potential for financial sustainability of CIES without Canadian funding is a critical issue at this time. This case study has described a number of the strategies that CIES employed to strengthen research capacity among its members, yet there have been few opportunities to assess which of these strategies have been more effective. This is another point for potential further collaboration between IDRC and CIES.

In general, the case study points to a great appreciation on the part of CIES for the characteristics of IDRC's support and the roles that have been played by its staff. The study did identify a few areas of potential improvement such as generating more dialogue/analysis on PI funding for individual members of the Consortium, facilitating greater linkages between CIES and IDRC-supported global and regional networks, exploring alternatives to enhance relationships between Peruvian and Canadian researchers, and providing more strategic intelligence on issues in the research for development context in Latin America.

Índice

1. Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 El Estudio de Caso	1
1.3 Estructura del Documento	2
2. Metodología	3
2.1 Fuentes y recolección de datos	4
2.2 Marco del estudio de caso	5
2.3 Limitaciones de la metodología	6
3. El Contexto para el Fortalecimiento de Capacidades	7
3.1 Entorno Peruano para la Investigación para el Desarrollo	7
3.2 Contexto en el IDRC	11
3.2.1 Consorcios y redes en el IDRC	12
3.2.2 Dirección Estratégica y Estructura del IDRC	12
3.2.3 Alianza con la ACIDI	13
4. Evolución del CIES	14
5. Intenciones para el Desarrollo de Capacidades	18
5.1 Desde el punto de vista del IDRC	18
5.2 Desde el punto de vista de los Centros Peruanos de Investigación	21
6. Estrategias de Desarrollo de Capacidades	23
6.1 CIES 23	
6.1.1 Fortaleciendo capacidades de investigadores y organizaciones socias	23
6.1.2 Otros servicios que se brindan a las organizaciones socias	29
6.2 IDRC 29	
6.3 Vínculos entre investigadores sobre políticas públicas en el Perú y Canadá	32
7. Resultados del Desarrollo de Capacidades	35
7.1 Fortalecimiento de capacidades de investigación	35
7.1.1 Capacidades individuales	35
7.1.2 Capacidades de las Organizaciones Socias	36
7.1.3 Contribuciones a un entorno favorable	39
7.2 Incidencia en Política Pública	40
7.2.1 Diferentes formas de incidir	40
7.2.2 ¿Y los efectos en las políticas?	42
7.2.3 Retos de la incidencia	43

7.3 Desarrollo Institucional del CIES	45
8. Reflexiones finales	51
8.1 Fortalezas y Retos del Enfoque del IDRC	51
8.1.1 Buenas prácticas que contribuyen al desarrollo de capacidades	51
8.1.2 Otras fortalezas	52
8.1.3 Desafíos inherentes al enfoque del IDRC para el desarrollo de capacidades	53
8.2 Aspectos a considerarse en la relación futura entre el IDRC y el CIES	57

Tablas y Diagrama

Tabla 2.1	Proyectos del IDRC en apoyo al CIES 1999 – 2006	4
Tabla 2.2	Marco del estudio de caso	5
Figura 3.1	Algunas cifras sobre la Economía Peruana	7
Figura 4.1	Fases de los Proyectos IDRC-ACDI de Apoyo al Consorcio	15
Figura 5.1	Evolución de los Objetivos Generales en los Proyectos IDRC de Apoyo al Consorcio	19
Figura 6.1	Concursos del CIES: Tipo y características de los proyectos	23
Figura 6.2	Concursos ganados por centros del interior 1999-2007	25
Figura 6.3	Capacitaciones brindadas por el CIES: Tipo y Características	26
Figura 6.4	Tipos de actividades del IDRC en apoyo al desarrollo de capacidades del CIES	30
Figura 7.1	Factores de importancia en el desarrollo de capacidades del CIES	36
Figura 7.2	Contribución de los siguientes aspectos al fortalecimiento del conjunto de socios	39
Figura 7.3	En base a su experiencia, por favor evaluar el fortalecimiento del CIES en su capacidad como Consorcio para	40
Figura 7.4	Visualización de una red con Dos Supra Funciones	44
Figura 7.5	Ingresos del CIES entre 2000-julio del 2007	46
Figura 7.6	Fuentes adicionales de financiamiento (no ACDI/IDRC) 1999-2007	46

Apéndices

Anexo I Lista de siglas utilizadas	61
Anexo II Términos de Referencia	63
Anexo III Personas Entrevistadas	72
Anexo IV Encuesta	77
Anexo V Resultados de la encuesta	80
Anexo VI Bibliografía	86
Anexo VII Socios del CIES	90
Anexo VII Biografías de las autoras	91

Agradecimientos

Este estudio de caso no hubiera sido posible sin el apoyo proporcionado por muchas personas en el Perú y en Canadá que dedicaron tiempo para conversar sobre sus experiencias y compartir sus visiones y opiniones con nosotras.

El equipo del International Development Research Centre (IDRC) apoyó con la metodología, la recolección de los documentos del Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) y contribuyó por medio de entrevistas y una revisión de un primer borrador de este documento. También contamos con el apoyo de los anteriores oficiales de programa del IDRC, así como de personal de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI), quienes contribuyeron generosamente con su tiempo a la preparación de este documento.

En el Perú, el equipo de la Oficina Ejecutiva del CIES nos brindó un espacio en sus apretados horarios para intercambiar ideas sobre los procesos de desarrollo e investigación en el Perú y las actividades del Consorcio. Recibimos apoyo para la coordinación de la misión, especialmente de Javier Portocarrero, Rocío García y Daniela Camacho, quien fue esencial en los aspectos logísticos. Agradecemos también a todos los investigadores, representantes de ministerios, universidades, empresas y Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) por compartir sus opiniones durante las entrevistas.

Finalmente, no podría faltar un agradecimiento por los comentarios y la gran ayuda recibida de parte de nuestra editora, María del Pilar Albareda.

1. Introducción

1.1 Antecedentes

El desarrollo de capacidades para la investigación es el eje central del trabajo y de la filosofía del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC por sus siglas en inglés). Es también uno de sus objetivos corporativos incluidos en su estrategia para el periodo 2005-2010. En el año 2005, el IDRC inició una evaluación estratégica, liderada por su Unidad de Evaluación, para examinar las contribuciones que el IDRC hace al fortalecimiento de capacidades de los grupos y organizaciones con quienes trabajaba. El proceso evaluativo busca describir y analizar los procesos y los resultados obtenidos, con el apoyo del IDRC, para el desarrollo de capacidades con el objetivo de generar un marco conceptual y un lenguaje común así como sistematizar experiencias y resultados en este campo.

La evaluación se ha llevado a cabo en distintas fases. Las primeras tres fases avanzaron en los siguientes aspectos:

- Aproximaciones a una definición de “desarrollo” o “fortalecimiento” de capacidades y una identificación de cómo y con quién se hace este trabajo en el contexto del IDRC;
- Desarrollo de un conjunto de tipologías que puedan ayudar al personal del IDRC y a sus socios en la conceptualización, planificación, monitoreo y evaluación del desarrollo de capacidades; y
- Elaboración de una lista de “buenas prácticas” que reúna elementos clave del apoyo proporcionado por el IDRC para el desarrollo de sistemas y organizaciones de investigación.

Los estudios de caso de organizaciones socias constituyen la cuarta fase de la evaluación. Este documento presenta un estudio de caso sobre el **Consortio de Investigación Económica y Social (CIES)** en el Perú.

El Consorcio se creó con el apoyo del IDRC y de la ACIDI en 1989 durante un período político y económicamente difícil en el Perú. Durante la primera etapa de la relación con el Consorcio de Investigación Económica (CIE), de 1988 al 1998, el IDRC y la ACIDI aportaron un total de CAD \$8 millones. La segunda etapa del Consorcio se inicia en el año 1998. Esta etapa planteó, entre otros, la expansión del Consorcio en términos de membresía y de cobertura temática y cambió su denominación a Consorcio de Investigación Económica y Social. En esta segunda etapa, el aporte de la ACIDI y del IDRC representó un total de CAD \$10.2 millones. A lo largo de casi 20 años, la contribución del IDRC totalizó un poco más de CAD \$3 millones. La inversión del IDRC desde el principio fue en términos de apoyo institucional (*core support*) en el lenguaje del IDRC.

1.2 El Estudio de Caso

El estudio de caso del CIES es uno de seis estudios de caso y el único en América Latina.¹ La muestra para los estudios de caso se hizo con la intención de contar con la máxima variación posible entre los casos los que se seleccionaron en base a varios criterios de selección que incluyeron entre otros: (i) los niveles de financiamiento del IDRC desde 1995, (ii) una relación

1 Los Estudios de Caso seleccionados fueron: (i) Asociación para la Comunicación Progresiva, una red global de organizaciones en el campo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para el desarrollo; (ii) Universidad Makerere en Kampala, Uganda; (iii) Universidad de Cheikh Anta Diop en Dakar, Senegal; (iv) Centro Internacional para la Investigación Agrícola en Zonas Secas en Siria, un miembro del Grupo Consultivo de Investigación Agrícola Internacional (CGIAR); (v) Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) en el Perú; y (vi) Ministerio de Medio Ambiente, Gobierno de Camboya.

de largo plazo (más de 5 años) con el IDRC, (iii) un balance geográfico y (iv) una representatividad de los diferentes tipos de organizaciones que reciben apoyo del IDRC.

El propósito de estos estudios de caso es investigar cómo, a lo largo del tiempo, el apoyo del IDRC contribuyó al desarrollo de capacidades de individuos/grupos, organizaciones y redes. El estudio de caso del CIES busca describir los diferentes procesos y resultados en el desarrollo de capacidades que se llevaron a cabo en el marco de la colaboración entre el IDRC y el CIES. El estudio de caso no pretende evaluar o medir el desempeño del CIES; se trata más bien de analizar el enfoque del IDRC y los vínculos que se puedan establecer entre el desarrollo del CIES y el tipo de apoyo recibido por parte del IDRC. Por ende, el estudio no concluye con recomendaciones sobre posibles mejoras en el trabajo del Consorcio sino más bien presenta reflexiones acerca de temas clave a discutir en el marco de la relación entre el IDRC y el CIES. Este propósito diferencia el presente documento de las evaluaciones del CIES que se han llevado a cabo en años anteriores. No obstante, por la centralidad que siempre ha tenido el desarrollo de capacidades en el quehacer del Consorcio, los lectores verán cierta similitud en cuanto a los hallazgos de este caso y los hallazgos de evaluaciones del CIES que se han llevado a cabo, especialmente la última evaluación realizada por Interlialia en el 2002. Este estudio de caso intenta reflejar nuevas estrategias y acontecimientos en el contexto y la relación entre IDRC y el CIES, que se han dado en los últimos cinco años.

Los Términos de Referencia (TDR) para la realización del estudio de caso se incluyen como Anexo II.

Los usuarios y los usos propuestos

Se identificaron dos usuarios del estudio, el IDRC y el CIES. En el caso del IDRC, el usuario primario, el estudio de caso se utilizará para apoyar el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de iniciativas para el desarrollo de capacidades. También será de utilidad para la gerencia del IDRC, brindándole una mejor comprensión de su enfoque en el campo de desarrollo de capacidades.

Se espera que este estudio también sea de utilidad para el CIES. Entre los usos potenciales señalados por su Oficina Ejecutiva (OE) está el reforzamiento de la identidad y la historia del Consorcio, lo que es de importancia dada la continua expansión de su membresía. Asimismo, al documentar el proceso de fortalecimiento de capacidades, el estudio podría contribuir al aprendizaje organizacional y al esfuerzo de gestión de recursos para el Consorcio.

1.3 Estructura del Documento

El documento está organizado en ocho secciones. Después de esta introducción, sigue un resumen de la metodología utilizada, para luego pasar a una descripción del contexto y la evolución del Consorcio. El siguiente capítulo trata de identificar las motivaciones para el fortalecimiento de capacidades. Las tres últimas secciones describen las estrategias utilizadas para el desarrollo de capacidades, los resultados, fortalezas y retos del enfoque del IDRC. Estas secciones, si bien no concuerdan en nombre con los capítulos de los TDR, sí representan todos los temas y preguntas que allí se incluyen.

2. Metodología

Este estudio de caso tiene como objetivo describir los diferentes procesos y resultados en el desarrollo de capacidades que se llevaron a cabo en el marco de la colaboración entre el IDRC y el CIES de 1999 a 2006 aproximadamente. La metodología del estudio de caso tomó en cuenta ciertas características del CIES y del apoyo del IDRC:

- Características de una red. En el IDRC, el término “consorcio” se usa comúnmente y es comparable al concepto de “red” lo cual se define como “un acuerdo social de organizaciones y/o individuos vinculados en torno a un tema común o propósito, trabajando conjuntamente pero permitiendo a sus miembros mantener su autonomía como participantes” (IDRC Annual Learning Forum (ALF), 2005, Traducción libre). Por ende, el estudio de caso planteó explorar el desarrollo de capacidades a nivel de red (el colectivo, entidad de segundo piso) y de sus socios (las instituciones socias). El colectivo comprende también la forma organizativa de la Asamblea de Socios, el Consejo Directivo y la Oficina Ejecutiva.
- Liderazgo del Consorcio. Al momento de la visita del equipo de evaluación en el Perú, el CIES estaba en un proceso de transición en el cual su Director Ejecutivo (a cargo desde la primera fase del CIES) había dejado sus funciones y el Director Adjunto ocupaba el puesto en forma interina. El Consejo Directivo estaba en el proceso de selección y nombramiento de un nuevo director. El estudio de caso trata este tema como parte del contexto interno y del desarrollo institucional del Consorcio. En octubre de 2007, el director interino fue ratificado.
- Financiamiento de tipo institucional. El financiamiento del IDRC ha sido bajo la forma de apoyo institucional y ha tenido la intención explícita de fortalecer institucionalmente al Consorcio. Por la naturaleza institucional del apoyo del IDRC, el estudio de caso no analiza proyectos individuales pero sí la evolución del Consorcio como institución, que es en si misma un mecanismo de fortalecimiento de capacidades de investigación para el desarrollo en el Perú.
- Financiamiento a largo plazo. El estudio de caso pone énfasis en la última etapa del Consorcio, cuando ya estaba conformado el CIES (2000 hasta la fecha). Sin embargo, se reconoce que hay un efecto acumulativo de la relación entre ambas instituciones y el financiamiento a largo plazo del IDRC. Se considera que las bases de colaboración fueron establecidas desde las primeras fases del CIE en la década de los 90 así como por la trayectoria del IDRC en el Perú.² Se incorporan reflexiones sobre las primeras fases (CIE) cuando ha sido posible y pertinente dada la información disponible.

Proyectos del IDRC

Todos los proyectos y actividades del IDRC relacionados al CIES fueron analizados con el propósito de entender la diversidad de formas que toman las intervenciones del IDRC en el ámbito del fortalecimiento de capacidades. En el caso del CIES, hubo cuatro proyectos entre 1999 y 2006 (periodo de énfasis del estudio de caso). De estos, dos proyectos de investigación de mayor dimensión (oscilando entre \$1 millón y \$4.6 millones) los que fueron gestionados por el Área Programática de Políticas Económicas y Sociales (SEP por sus siglas en inglés). Se

² Por ejemplo, varios investigadores entrevistados resaltaron el apoyo brindado por el IDRC en la realización de sus estudios de post-grado. Además, varias de las instituciones asociadas han recibido o continúan recibiendo apoyo de las diferentes áreas programáticas del IDRC. Algunas de ellas han nombrado el IDRC como la agencia que les facilitó el establecimiento de su área de investigación o la oportunidad de realizar una investigación innovadora en su época.

financiaron otros dos proyectos de menor cuantía de tipo apoyo a la investigación bajo la gerencia de la División de Asociatividad y Desarrollo Empresarial (Partnership and Business Development Division -PBDD en inglés).

Tabla 2.1 Proyectos del IDRC en apoyo al CIES 1999 – 2006

AÑO DE APROBACIÓN	NÚMERO DE PROYECTO	NOMBRE	MONTO (IDRC)	TIPO DE PROYECTO	SUB-TIPO DE PROYECTO	ÁREA EN IDRC
1999	003868 (1998)	Consortio de Investigación Económica y Social	CAD\$ 861,097	Proyecto de investigación	Desarrollo de Capacidades	PPB CORP Bajo la gerencia del Programa de Políticas Económicas y Sociales
2004	102321	Fortaleciendo el Consorcio de Investigación Económica y Social – Fase II	CAD\$ 1,000,000	Proyecto de investigación	Desarrollo de Capacidades	PPB CORP Bajo la gerencia del Programa de Políticas Económicas y Sociales
2005	102798	Perú 2006: Vinculando la Investigación con Opciones de Política en las Elecciones	CAD\$ \$50,000	Proyecto de apoyo a la investigación	Desarrollo de proyecto	PBDD (financiamiento del <i>Challenge Fund</i>)
2006	103599	Red de Desarrollo Social (Investigadores y ONG de la Comunicad Andina de naciones –CAN)	CAD\$ \$37,900	Proyecto de apoyo a la investigación	Multiproposito	PBDD (financiamiento del <i>Challenge Fund</i>)

Fuente: IDRC, Project Appraisal Documents

2.1 Fuentes y recolección de datos

Las fuentes de datos principales fueron los documentos, las personas entrevistadas cara a cara o por teléfono y, una breve encuesta enviada a los socios del CIES.

Revisión documental

En la preparación del estudio de caso se pudo disponer de abundante documentación. A lo largo de su historia, el CIES ha sido evaluado unas tres veces. Existen también informes anuales y semi-anuales siguiendo las pautas de la ACDI. Los oficiales del IDRC igualmente han sido cuidadosos en documentar sus viajes a través de informes de viaje poniéndolos a disposición en un archivo en línea.

Entrevistas

Con el fin de realizar las entrevistas, se llevó a cabo una misión al Perú, por Katrina Rojas y Mariane Arsenault, entre el 17 y 28 de septiembre del 2007. La misión visitó Lima con el fin de recolectar datos cualitativos y cuantitativos relativos al CIES entrevistándose a siete

representantes de la Oficina Ejecutiva, siete representantes del Consejo Directivo, cuarenta y nueve representantes de las organizaciones socias del Consorcio e investigadores asociados. Dos representantes de los donantes fueron entrevistados y tres representantes del Gobierno Peruano participaron también. (Una lista completa de las personas entrevistadas se encuentra en el Anexo III.) Adicionalmente, los miembros del equipo se reunieron en la ciudad de Arequipa (24 de septiembre 2007) con tres centros de investigación de esa ciudad. Otros centros que se encuentran fuera de Lima fueron contactados por teléfono con el fin de tener una perspectiva que no se limitara sólo a los centros de la capital.

Además se realizaron entrevistas en persona con el personal del IDRC en Ottawa y por teléfono con el personal en Montevideo. Varios representantes de la ACDI, asesores internacionales al CIES y, otros actores clave también fueron entrevistados.

Encuesta

El propósito de la encuesta era brindar una oportunidad a todas las organizaciones socias del CIES de expresar sus opiniones. El énfasis de la encuesta fue puesto en el desarrollo de capacidades del CIES en general y no de los centros asociados. Este último aspecto se abordó más bien en las entrevistas. Con el apoyo de la Oficina Ejecutiva, se envió a 38 organizaciones socias una encuesta vía correo electrónico para pedirles sus puntos de vista. De estas 38 organizaciones socias, 25 respondieron (representando un 66% del universo). De estas respuestas, 16 eran de Lima (68% de los socios de la capital) y 9 de provincias (56% de los socios del interior). La encuesta así como sus resultados se encuentran en los Anexos IV y V respectivamente.

2.2 Marco del estudio de caso

Como estipulado en los términos de referencia, este estudio de caso ha sido estructurado alrededor de cinco temas. La tabla siguiente resume estos grupos temáticos así como las preguntas que han guiado el estudio de caso.

Tabla 2.2 Marco del estudio de caso

TEMAS	PREGUNTAS PRINCIPALES
1. Contexto para la investigación para el desarrollo.	¿Cómo el contexto legal, político, social/cultural y económico ha influido en la habilidad del CIES para hacer investigación para el desarrollo? ¿Cuáles son los factores que más han ayudado o limitado el apoyo para la investigación?
2. Intenciones desde el principio de la relación entre IDRC/CIES	¿Cuáles eran las intenciones/expectativas del IDRC y del CIES en términos de desarrollo de capacidades en el inicio? ¿Cómo estas intenciones/expectativas se han desarrollado y llevado a cabo? ¿En qué medida eran estas intenciones explícitas, lógicas, coherentes, apropiadas y vinculadas con el contexto y la problemática para la investigación?
3. Descripción de las intervenciones de desarrollo de capacidades	¿Cuáles han sido las estrategias de desarrollo de capacidades que han sido utilizadas? ¿Por qué se han escogido estas estrategias? ¿Qué tan relevante, estratégico y efectivo han sido las estrategias de desarrollo de capacidades? ¿En qué medida han evolucionado estas estrategias en el tiempo? ¿Por qué?

TEMAS	PREGUNTAS PRINCIPALES
4. Rendimiento y continuidad de la relación entre IDRC/CIES	¿Cuáles son los resultados del apoyo del IDRC en términos de capacidades individuales y organizacionales y capacidades para hacer investigación? ¿Cuáles son los factores que han ayudado o limitado el logro de resultados? ¿Cómo el IDRC ha sido influido a través de su relación con el CIES? ¿Cuál es la relación actual entre IDRC y el CIES?
5. Recomendaciones	¿Cuáles son las fuerzas y debilidades del enfoque de IDRC para el desarrollo de capacidades? ¿Cómo puede el IDRC mejorar su apoyo al desarrollo de capacidades del CIES en el futuro?

2.3 Limitaciones de la metodología

Queremos señalar algunas limitaciones que la metodología planteada presenta en sus resultados. Primero, aunque la encuesta se envió a las 38 organizaciones socias, la mayor parte de los que respondieron fueron de organizaciones socias en Lima. La respuesta de los centros de regiones del interior fue más baja de lo esperado, lo que genera un sesgo en las respuestas a la misma. En el análisis de las respuestas intentamos identificar diferencias, si las hubiese, entre estos dos grupos. Segundo, otro posible sesgo en relación a la encuesta podría presentarse por el hecho de que las respuestas se enviaron a la OE y fue ella la que dio seguimiento a las organizaciones socias para aumentar el número de respuestas. Tercero, el programa de entrevistas incluyó algunos representantes de los usuarios/clientes del CIES (sector público y cooperación internacional), lo adecuado dado el enfoque planteado y el tiempo disponible para preparar el estudio de caso. Sin embargo, algunas secciones del presente documento, hubieran podido verse enriquecidas por una mayor participación de estos actores, especialmente en las partes donde se comenta sobre la incidencia del CIES y sus esfuerzos en cuanto a lograr la sostenibilidad financiera.

3. El Contexto para el Fortalecimiento de Capacidades

3.1 Entorno Peruano para la Investigación para el Desarrollo

Esta sección presenta algunos de los elementos del entorno para la investigación para el desarrollo en el Perú y su evolución en el tiempo – con énfasis en los últimos 5 años – que de alguna manera define el desarrollo del Consorcio y la forma en que éste asume y apoya la investigación para el desarrollo.

Realidades económicas cambiantes: ¿más énfasis en las realidades sociales?

A finales de los ochenta, el Perú sufría una situación de crisis política y económica debido a la violencia y el terrorismo y a un proceso inflacionario difícilmente controlable. Esta situación se explicaba por el mal manejo de las políticas económicas y sociales. Esta situación de crisis ya empezaba a estabilizarse cuando se planteó la expansión del CIE en cuanto a los temas de su investigación y su membresía. Al consolidarse las reformas macroeconómicas básicas, los temas sociales empezaron a cobrar más importancia y el replanteamiento que dio lugar al CIES reflejó una lectura de ese contexto y sus implicaciones para la agenda de investigación aplicada. Después de varios años de cierta estabilidad en las políticas macroeconómicas, hoy el Perú ha pasado a una etapa de impresionante crecimiento económico. La bonanza económica frecuentemente fue citada en las entrevistas y se evidencia en algunas de las cifras de la Tabla 3.1. Como resultado de esta expansión económica, el Producto Interno Bruto (PIB) ha aumentado en un 4.1% entre 2003 y 2006. Aunque los ingresos del Gobierno aumentan, llegando a 19.6% del PIB en 2006, esto no ha sido acompañado por un fuerte aumento en la inversión pública. Como comentaba uno de los entrevistados, el Estado Peruano no está acostumbrado a trabajar en condiciones de superávit y no tiene capacidad de diseño y ejecución de programas que deberían corresponder a la situación fiscal y económica actual.

Figura 3.1 Algunas cifras sobre la Economía Peruana

	2003	2006
PIB (variación porcentual anual)	3.9%	8%
Exportaciones (variación porcentual anual)	17.8	37.7
Saldo de la cuenta corriente (% del PIB)	-1.5%	2.6%
Ingresos corrientes del gobierno general (% del PIB)	17.4%	19.6%
Deuda pública externa (% del PIB)	48.1%	30.3%
Precios al consumidor (cierre del ejercicio)	2.5%	1.1%

Fuente: FMI (2007). "Perú: Primera Revisión del Acuerdo Stand-by – Documento del Personal del FMI. P.27.

Con un panorama económico estable y altamente positivo, el Gobierno y otros actores han aumentado su atención hacia la situación social en el Perú en forma más explícita. Como describe el Banco Mundial en su documento de análisis para el gobierno entrante del Presidente Alan García:

“Por primera vez en la historia republicana del país, la transición presidencial tiene lugar en democracia, paz social, rápido crecimiento económico, y mercados mundiales favorables. En otras palabras, nunca ha habido una oportunidad mejor para construir un Perú diferente—más rico, más equitativo y más gobernable.” (Giugale, Marco M., 2007; 1)

Lamentablemente, en el Perú persisten cifras elevadas de extrema pobreza, inequidades en la distribución de la riqueza y grandes brechas sociales. Todavía queda mucho por hacer para vencer la pobreza y la exclusión. Un ejemplo de la importancia que van cobrando los temas sociales resaltado por varios entrevistados es el hecho que la Conferencia Anual de Ejecutivos (la reunión anual más importante de empresarios) ha enfatizado este tema, comenzando con la conferencia del 2006 que se enfocó en el tema de la exclusión social y continuando en el 2007 cuando el lema para la conferencia anual fue “Todo lo que nos falta para ser un país justo y próspero.”

El contexto de hoy sigue siendo favorable para una agenda de investigación que incorpore lo social, ya que brinda oportunidades al Consorcio para aportar nuevos conocimientos e ideas que podrían orientar el esperado aumento en la inversión pública hacia los programas sociales y la reducción de los niveles de pobreza.

Oportunidades y desafíos de la descentralización

El Perú es reconocido por ser un país con estructuras centralistas. Como muchos lo describen, todo gira alrededor del poder limeño. Sin embargo, la descentralización ha sido un proceso en marcha que no deja de generar discusión y que ha afectado el contexto para la investigación para el desarrollo. Durante el gobierno del Presidente Alejandro Toledo (2001-2006) se aprobaron varias medidas, incluyendo una reforma constitucional, que creó en el 2002 una instancia de gobiernos regionales. Los esfuerzos descentralizadores conllevan sin embargo interrogantes respecto al ordenamiento de los niveles de planificación y gasto, definición de competencias normativas, fiscalizadoras y consultivas de las diferentes instancias, aseguramiento de una unidad en la gestión, y conciliación de la eficiencia con la democratización y la transparencia en las decisiones que se toman. (Grompone, 2002; 12)

Esta intencionalidad de desconcentrar el poder se da en una situación económica que favorece a algunas regiones. Esto se manifiesta en regiones que han crecido más que Lima en los últimos años y en el aumento por concepto del canon minero.³ El incremento en la recaudación fiscal del Estado, asociado a la bonanza económica y buenos precios internacionales para la minería, ha permitido transferir más recursos a través del canon y otros mecanismos descentralizadores de los recursos. Por ejemplo, las transferencias del canon minero han pasado de mucho menos de 500 millones de Nuevos Soles en el 2002 a más de 1,500 millones de Nuevos Soles en el 2006⁴. (Mendoza, 2007; 15)

El panorama regional cobra mayor relevancia y esto es expresado por varios entrevistados como un elemento del contexto que da relevancia a la existencia del CIES por su esfuerzo en incorporar centros de investigación regionales y establecer vínculos entre los centros operando desde las regiones y desde Lima. Además, se ha reflejado en las nuevas iniciativas de promoción de debate pre-electoral que han ejecutado socios del CIES para las elecciones regionales en el 2006. El entorno también genera diferentes tipos de demandas para el CIES en cuanto a fortalecimiento de capacidades. Por un lado, demandas de programas de capacitación, por ejemplo, desde entidades centrales (como el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) preocupadas precisamente por la calidad de las inversiones públicas y la unidad en la gestión de los recursos. Por otro lado, existen demandas al CIES desde los centros socios en las regiones que perciben nuevas oportunidades para influir en debates y políticas regionales pero que quizás requieran de un mayor acompañamiento.

³ El Canon que ahora reciben las regiones que albergan actividades extractivas (50% del impuesto a la renta pagado por las empresas mineras, petroleras y del gas).

⁴ CAD\$ 516 millones (Estimación hecha en febrero 2008).

Asimetrías en la investigación y la educación superior

Si bien este tema forma parte de los retos de la descentralización, merece un comentario aparte por la importancia que tiene para el contexto de la investigación para el desarrollo y el papel del CIES. Desde la primera entrevista que realizamos para este estudio de caso, se ha destacado el marco general de las diferencias entre las condiciones y las oportunidades para la educación superior y la investigación. Estas diferencias se dan entre las universidades privadas y las universidades públicas por un lado, y entre los centros de investigación en Lima y en las regiones.

...el nivel de la educación en las universidades de provincias es usualmente de menor calidad en relación a las universidades de Lima (con algunas notables excepciones) debido a tres factores principales: la inadecuada infraestructura básica, la insuficiente capacitación académica de profesores y, el inexistente acceso a recursos bibliográficos incluso a cualquier tipo de libros y artículos profesionales. Hay una necesidad para el Consorcio, o para cualquier otra organización similar, de introducir programas que mejoren los estándares de educación en las áreas de economía de las universidades de provincias. (Hertzka y Hunt, 2000: 51. Traducción libre)

Si bien estas observaciones se hicieron en el año 2000, las entrevistas para este estudio suelen confirmar que esta brecha persiste. Este contexto ha influido en decisiones que ha tomado el Directorio del Consorcio sobre políticas de acción afirmativa (concursos cerrados) y cupos institucionales en los concursos. Tal y como lo describe la evaluación más reciente del CIES:

“Desde la creación del CIES, y en particular en el momento en que se inician las convocatorias para los concursos, existe una preocupación constante por fortalecer la investigación que se realiza en las universidades públicas y en el interior del país.” (Interalia, 2002, p. 10)

Esta brecha ha sido y continúa siendo una característica fundamental del contexto en el que opera el CIES que rebalsa sus posibilidades de contribución. La brecha identificada genera un contexto de posible acción muy amplio para el CIES así como la posibilidad de abrir un debate interno sobre el balance o los posibles arreglos mutuos entre el mejoramiento de la calidad de la investigación y el fortalecimiento de las capacidades.

Escasos recursos disponibles para la investigación

La función de investigación no es fácil de aislar dentro de un presupuesto universitario público porque la mayor parte de este presupuesto está dedicado al pago de salarios. Según describen los entrevistados pertenecientes a las universidades públicas, sus universidades cuentan con un fondo para el desarrollo de la investigación que tradicionalmente distribuyen entre sus docentes de acuerdo a una fórmula pre-establecida y en función del nombramiento de cada docente como profesor principal, asociado, o auxiliar. Sin embargo el monto destinado a la investigación es bajo. Por ejemplo, en una universidad señalaron un máximo de US\$ 1,200 anuales para un profesor principal. (En comparación, un proyecto breve cerrado del CIES brinda un financiamiento de US\$5,000.)

Los organismos públicos y el sector empresarial ocupan un lugar bastante residual en el financiamiento de la investigación en el Perú, lo cual se diferencia con países como Brasil o

México.⁵ Las fuentes financieras existentes, como el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC), no privilegian las ciencias sociales y sus presupuestos se han ido reduciendo. En el año 1980 el presupuesto fiscal para actividades de investigación y desarrollo alcanzaba US\$ 100 millones mientras que en el 2003 sumaba US\$ 35 millones. Según datos disponibles, en el Perú, el monto para investigación científica y tecnológica en las universidades peruanas era uno de los más bajos en todo el continente en 1999, representando 0.08% del PIB.⁶

El gobierno actual dará un impulso a la investigación para el desarrollo tecnológico. En el 2007 se anunció que el Poder Ejecutivo destinará la suma de 200 millones de nuevos soles⁷ para financiar el funcionamiento del Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM) que financiará proyectos de investigación y desarrollo en las empresas peruanas para que éstas puedan mejorar su competitividad.

El financiamiento de la investigación en ciencias sociales en el Perú depende en gran parte de fondos externos. Esto incluye los fondos canadienses canalizados por medio del CIES como la fuente principal para investigación económica y social. También existen los fondos del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLASCO) que puso en marcha un programa regional de becas desde el 1998 y organiza dos concursos: concursos de proyectos de investigación y concursos de ensayos. Otros donantes activos en el Perú, que enfatizan la investigación, son la Fundación Ford y la Fundación Tinker pero cada una de ellos con sus prioridades temáticas y requisitos (como fondos complementarios en el caso de la Tinker).

En virtud de los limitados recursos disponibles los investigadores, tanto en universidades públicas como privadas, como en los centros privados de investigación, complementan la investigación con trabajos de consultoría, intentando sincronizar esas consultorías con sus líneas de investigación de mediano a largo plazo.

En este contexto, los concursos anuales del CIES, brindan una fuente importante que muchos destacan como única para el fomento de la investigación social y económica peruana dado que no tiene restricciones temáticas.

Utilización de la investigación para la formulación de políticas públicas

Los últimos años han visto ventanas de oportunidad para vincular la investigación con estos procesos. Aún con este cambio general en el contexto político, en el Perú quizás la situación no es tan diferente a otros países donde el Estado no tiene trayectoria de demanda de la investigación aplicada para la formulación o evaluación de sus políticas y programas. Por un lado, hay diferencias en los “tiempos” requeridos por los investigadores y los tiempos disponibles para evaluar y decidir sobre políticas. También hay cuestiones de lenguaje, relevancia de los temas y formas alternativas de relacionarse y entenderse.

“En general es un entorno en el que no se demanda ni transparencia y eso es malo para la investigación; no se exige que las modificaciones de políticas se basen lo más fuertemente posible en evidencias y todo es un entorno complicado.”

Investigador, Organización Social del CIES

La investigación aplicada no solo aporta al diseño de políticas y programas, sino a la evaluación de la implementación de dichos programas públicos. El Perú enfrenta un reto en la

⁵ Jesús Sebastián (2003). *Estrategias de cooperación universitaria para la formación de investigadores en Iberoamérica*. Madrid, OEI, p.18.

⁶ José Raúl González de la Cuba (2004). *El financiamiento de la educación superior en el Perú*. Lima.

⁷ CAD\$ 70 millones (Estimación hecha en febrero 2008).

creación de una cultura de evaluación. En general, la evaluación de programas se ha realizado principalmente debido a presiones externas (Benavides, 2005).

La utilización de los resultados de las investigaciones muchas veces se ve afectada por los cambios de orientación y personal clave en algunos sectores del gobierno (especialmente los sociales como educación y salud). Se puede afirmar que ha habido una mayor acogida en ciertos sectores e instituciones en las que se han mantenido profesionales independientes vinculados a la academia, como en el Banco Central de Reserva (BCR), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). Los vínculos con la investigación y el análisis relativo a propuestas de políticas han sido fluidos como resultado de una cercanía entre estas entidades y como resultado de los años de trabajo del CIES con estas instituciones. (CIES, 2003:5)

Retos y aciertos del diálogo y la colaboración

Otro tema que resalta en el contexto para la investigación para el desarrollo en el Perú es la cuestión de la colaboración y el diálogo. Las diferencias entre individuos y organizaciones involucradas en la investigación no sólo se dan por las brechas en las oportunidades y condiciones (como se señaló anteriormente), sino por las diferencias entre disciplinas, enfoques, e ideologías. Estas brechas han sido grandes en diferentes momentos y en especial al momento de inicio de las actividades del CIE. Con la intención de facilitar un acercamiento entre investigadores con diferentes perspectivas una parte de los fondos recibidos se destinó a financiar investigaciones compartidas.

“Aquí, es una cosa rarísima que haya una organización plural donde no importe si estás más a la derecha o a la izquierda como es el caso del CIE. Muy difícil encontrar eso en el Perú.”

Investigador, Organización Socia del CIES

“El Perú sigue siendo un país donde importa mucho quién lo dice y eso dificulta muchas cosas. Lo primero que se pregunta es quién lo dijo antes de qué cosa se ha dicho. No lo hemos perdido, lo tenemos todavía. Es eso la limitante más grande, a mi parecer, en crear estas redes de conocimiento y lamentablemente no hemos podido, ni de la época del CIE o del CIES, dejar de lado el tema del sello ideológico que está implícito detrás de ciertas instituciones o ciertas personas.”

Investigador, Organización Socia del CIES

Hoy en día, estas brechas continúan siendo parte del contexto en el cual opera el CIES. Algunos entrevistados sin embargo, señalan que el CIES ha ayudado a construir un espacio de pluralidad, mientras que otros todavía ven una presencia de sellos ideológicos tradicionales lo que presente un reto adicional en el esfuerzo de construir una comunidad académica.

3.2 Contexto en el IDRC

En esta sección se señalan algunas de las características del entorno del IDRC que tienen relevancia directa para el caso del CIES. Cabe recordar que el IDRC opera dentro de un contexto más amplio del Gobierno de Canadá, lo que significa que debe confrontar cambios de política de gobierno con relación a los fondos destinados a la Cooperación Oficial para el Desarrollo (ODA) y recortes presupuestarios así como responder al énfasis creciente en la gestión basada en resultados y la evaluación de inversiones públicas.

3.2.1 Consorcios y redes en el IDRC

El Consorcio de Investigación Económica en el Perú nace a fines de los años 80, cuando el IDRC había entrado con otros donantes en el establecimiento del Consorcio Africano de Investigación (conocido por sus siglas en inglés, AERC), con el objetivo principal de fortalecer la capacidad local para la investigación en política económica en el África Sub-Sahariana. Esta experiencia con el AERC, así como la experiencia con la Secretaria de Apoyo Institucional a la Investigación Económica en África (SISERA por sus siglas en francés), dan cierto telón de fondo para esta iniciativa nacional en el Perú.

El “consorcio” es solo uno de los nombres que se utilizan en el IDRC para hablar del concepto más amplio de “redes.” El IDRC, desde hace muchos años, reconoce la importancia de las redes en el apoyo de la investigación para el desarrollo. Recientemente el IDRC ha concluido una evaluación estratégica sobre las redes. Uno de los documentos preparados en el marco de esa evaluación (Pyburn y Guijt, 2006) toca precisamente el tema del desarrollo de capacidades mediante redes. Los hallazgos señalan tres razones que justifican la inversión en redes como medio y enfoque del desarrollo de capacidades: (i) la necesidad de cambio sistémico en el entorno de la investigación; (ii) la necesidad de contar con una perspectiva de largo plazo y, (iii) la contribución crítica de la comunicación y la coordinación que se hace posible mediante el “networking” o trabajo en red.

3.2.2 Dirección Estratégica y Estructura del IDRC

Además de los antecedentes y el interés del IDRC en las redes, hay elementos de la dirección estratégica o estructura que cabe mencionar por su posible relación con la evolución del apoyo del IDRC al CIES.

El IDRC realiza su planificación por medio de programas temáticos conocidos como Iniciativas de Programas (PI, por sus siglas en inglés), en vez de estrategia por país. Las PI, que se introducen con el plan estratégico de 2000-2005, promueven un enfoque multi o transdisciplinario en la investigación de una problemática de investigación. Las PI se enmarcan dentro de tres grandes áreas programáticas: Equidad Social y Económica (SEP por sus siglas en inglés), Medio Ambiente y Manejo de Recursos Naturales (ENRM por sus siglas en inglés), y Tecnologías de Información y Comunicación para el Desarrollo (ICT4D).

El apoyo al CIES forma parte del área programática SEP. Por distintas razones, desde el principio el apoyo al CIES se ha canalizado por medio de un proyecto más corporativo en vez que por un PI. Algunas de las razones para que esto sucediera, citadas por el personal del IDRC, incluyen la ausencia de la estructura de PI en la época del diseño del proyecto y la amplitud temática/naturaleza transversal del CIES que dificulta ubicarlo fácilmente en un solo PI. En la práctica, el CIES no calzaba perfectamente en ninguno de los programas

Al interior del SEP también ha habido cambios y desde el 2005-06, el SEP está organizado en cuatro PI con enfoques en áreas distintas de política pública: Globalización, Crecimiento y Pobreza (GGP), Gobernanza, Equidad y Salud (GEH), Paz, Conflicto y Desarrollo (PCD) y Derechos de la Mujer y Ciudadanía (WRC).⁸ Dentro de esta estructura, el CIES se ha incluido en el GGP.

⁸ Las siglas vienen de los nombres en inglés. La re-estructuración del área se comenta en: Brent Herbert-Copley (2007). Social and Economic Policy Program Area, Report to the Board of Governors. P. 3.

3.2.3 Alianza con la ACDI

El IDRC tiene varias iniciativas conjuntas con la ACDI, incluyendo el apoyo al AERC. En el caso del CIES, el involucramiento de la ACDI ha sido continuo y apoyado por altos funcionarios desde el interés mostrado por el Embajador Canadiense en el Perú a finales de los años 1980 (el Sr. Keith Bezanson) en la comunidad académica en el Perú. La ACDI ha contribuido con CAD\$ 15,488,976⁹ a lo largo de casi 20 años, una situación aparentemente excepcional en la historia de la ACDI.¹⁰

La cooperación de la ACDI tuvo varias características. Primero, como se describió en la breve historia del CIES, durante la vida del CIE y en la primera fase del CIES, la ACDI canalizó sus fondos por medio del IDRC. Un Acuerdo de Contribución regía la relación entre las dos agencias. Esto implicó que el IDRC jugara el rol de Agencia Ejecutora y a la vez de donante, un doble rol que a veces causaba dificultades o tensiones entre las agencias según algunos entrevistados. Sin embargo, en el transcurso del tiempo esta ha sido una relación fructífera que ha permitido apalancar recursos para el CIES en una cantidad mucho mayor de lo que típicamente podría aportar el IDRC. A raíz de esta alianza con la ACDI, también se consideró más estratégico llevar la gestión de los proyectos y de la relación con el CIES principalmente desde la sede del IDRC en Ottawa, en vez de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe (LACRO por sus siglas en inglés) ubicada en Montevideo.

⁹ PAD – Strengthening the Peru Consortium for Economic and Social Research Phase II.

¹⁰ Según un entrevistado, en estos momentos hay solo dos proyectos (uno siendo el CIES) de tan larga trayectoria de inversión en el ACDI.

4. Evolución del CIES

En esta sección se hace un breve recuento de la evolución del Consorcio desde su creación inicial en 1989 hasta la fecha. La información ha sido tomada principalmente de la Memoria Institucional del CIES (2005) y complementada con información proveniente de las entrevistas y otros documentos.

Los orígenes del CIE

En el contexto crítico de finales de los 80s, la ACDI y el IDRC brindaron su apoyo a cinco centros de investigación dispuestos a unirse en el marco de un consorcio.¹¹ El “proyecto” del Consorcio de Investigación Económica (CIE) fue concebido como un mecanismo para fomentar la investigación económica en estos centros de investigación y promover una mayor colaboración entre ellos.¹² Además el proyecto permitía crear condiciones de seguridad de empleo en los centros académicos que podría combatir la deserción de los investigadores peruanos a países del Norte. El consorcio agrupó a:

- La Universidad del Pacífico (CIUP);
- El Centro de Estudios y de Promoción del Desarrollo (DESCO);
- El Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE);
- El Instituto de Estudios Peruanos (IEP); y
- El Departamento de Economía de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

En el CIE se dividían los fondos otorgados por la ACDI y el IDRC entre estos cinco centros de Lima y se asignaba un monto para actividades en conjunto. El monto recibido por cada organización se establecía por medio de un Memorando de Entendimiento con el IDRC.

En la primera fase del CIE (1989-1993), cada socio identificaba los proyectos por financiar y los presentaba al IDRC para su aprobación (los períodos de las fases del CIES se presentan en la Tabla 4.1, así como los montos de financiamiento de la ACDI y del IDRC). Estos proyectos de investigación debían responder a una serie de preguntas (establecidas entre los Centros, el IDRC y la ACDI) sobre las causas de la crisis económica, el análisis de los instrumentos de política y los cambios institucionales necesarios para una mejor política económica (entre otras preguntas).¹³ Un Comité de Coordinación (*Steering Committee*) se formó con un representante de cada uno de los centros. La administración del CIE se hizo desde una secretaría ejecutiva a cargo de uno de los cinco socios. Desde 1989 hasta 1994, la secretaría que se encargaba de la administración de los fondos estaba en GRADE. Posteriormente, entre 1994 y 1999, esta administración se hizo en DESCO.

La evaluación de esta primera fase sugirió algunos cambios, que se introdujeron en la segunda fase del CIE (1993-1999). Como parte del esfuerzo de mejorar la calidad de la investigación, durante esta fase se establecieron mecanismos de revisión por pares (*peer review*) de las propuestas, los avances, y los productos finales de la investigación. Muchas de estas propuestas eran evaluadas por un comité de asesores internacionales, comité que representaba una innovación de la segunda fase, que además buscaba ampliar los vínculos entre investigadores peruanos y otros investigadores en las Américas. Se hizo investigación en

¹¹ La ACDI y el IDRC tenían una trayectoria de apoyo o colaboración con estos centros.

¹² Según se nos informó, el logotipo actual del CIES refleja estos orígenes con las 5 organizaciones por su forma de pentágono.

¹³ Estas preguntas se señalan en la evaluación del CIE llevada a cabo por Hertz y Hunt (2000), p. 4

algunas áreas definidas como políticas macroeconómicas, ajuste estructural, reforma del sector laboral, finanzas públicas y análisis sectorial. En esta fase se ampliaron las actividades en conjunto incluyendo debates, seminarios, sesiones de capacitación, y conferencias.

Figura 4.1 Fases de los Proyectos IDRC-ACDI de Apoyo al Consorcio

Fase	Año	IDRC (CAD \$)	ACDI (CAD \$)	Total (CAD \$)
CIE Fase 1	1989 – 1993	397,105.00 \$	2,972,219.00 \$	3,369,324.00 \$
CIE Fase 2	1993 -1999	755,200.00 \$	4,148,330.00 \$	4,903,530.00 \$
CIES Fase 1	1999 – 2004	861,097.00 \$	3,768,427.00 \$	4,629,524.00 \$
CIES Fase 2	2004-2009	1,000,000.00 \$	4,600,000.00 \$	5,600,000.00 \$
Total		3,013,402.00 \$	15,488,976.00 \$	18,502,378.00 \$

Fuente: PAD – Strengthening the Peru Consortium for Economic and Social Research Phase II.

La transición al CIES

Al final de los 90s el CIE había alcanzado un buen perfil en el Perú y hubo reconocimiento entre las partes involucradas de que había cumplido sus propósitos. Pero el contexto había cambiado y tanto el IDRC como la ACDI empezaron a dialogar con los socios sobre la pertinencia del modelo existente del Consorcio para una siguiente fase. Las preocupaciones del IDRC y la ACDI se centraron en el hecho de que el modelo no era sostenible (dependía de fondos externos), era insuficientemente competitivo, carecía de incentivos para integrar nuevos miembros y, no reflejaba el cambio en las prioridades de investigación, que ya no se definían solo en términos de cuestiones económicas ya que las reformas macroeconómicas empezaban a consolidarse. Además el IDRC y la ACDI insistían en mayores vínculos con los usuarios de los resultados de la investigación. Por lo tanto, la ACDI y el IDRC acordaron seguir con el financiamiento del CIE pero bajo nuevas condiciones. Estas nuevas condiciones buscaban establecer una nueva manera de impulsar la colaboración y la investigación. La definición del Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) se hizo en consulta con los cinco socios fundadores pero el proceso no fue fácil porque se planteaba un nuevo modelo de consorcio. Requirió mucha discusión y negociación entre los socios existentes, el IDRC y la ACDI, y los socios potenciales para llegar a una propuesta para el nuevo CIES.

La propuesta que finalmente se presentó a las agencias explica que “el CIES aquí propuesto, es un esfuerzo organizativo de los más importantes centros peruanos de investigación para responder de manera eficaz a las necesidades del país en lo que se refiere a la investigación socioeconómica de mediano y largo plazo. Busca mejorar el debate sobre políticas públicas, a la vez que apoyar a las instituciones que lo integran para que puedan cumplir su papel de productores de conocimientos.” (CIES, 1998:14)

Al pasar del CIE al CIES, se mantenía el mismo objetivo de “fortalecer la comunidad de investigadores peruanos con el propósito de producir y difundir conocimiento útil para el diseño y ejecución de las políticas públicas.”¹⁴ Sin embargo, se plantearon importantes cambios institucionales. A grandes rasgos, estos cambios principales se pueden identificar como:

- La introducción de un sistema de concursos para la asignación de fondos de investigación;

¹⁴ CIES (2005). *Memoria institucional 1999-2004*. Lima, CIES, p.12.

- La apertura de la membresía a instituciones académicas y de investigación a nivel nacional;
- La creación de una estructura organizativa que introdujo la Asamblea de Socios, un Consejo Directivo y una Oficina Ejecutiva;
- Una ampliación de los temas de investigación para incluir lo social;
- El inicio de la recaudación de fondos de otras fuentes financieras;
- Un mayor énfasis en la comunicación y la diseminación de los resultados; y
- Un mayor enfoque en el uso de la investigación y la articulación de esfuerzos para la incidencia en las políticas públicas.

Estos cambios y otros que se introdujeron en el camino, tuvieron grandes implicancias para las “capacidades organizacionales” del Consorcio, tal y como éstas se definen en Lusthaus, et. al (2002)¹⁵. La capacidad organizacional es la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades y comprende todos los recursos, sistemas y procesos que las organizaciones despliegan para realizar su labor. Específicamente se consideran capacidades como liderazgo estratégico, estructura organizacional, recursos humanos, gestión financiera, infraestructura, gestión de programas, gestión de procesos, y vínculos inter organizacionales. En los capítulos 6 y 7 se analizan algunas de las estrategias y resultados del desarrollo de estas capacidades organizacionales. Muchos de estos cambios se dieron en un periodo de tiempo relativamente corto, otros aún están en proceso.

El CIES hoy

Hoy día, el CIES cuenta con 40 organizaciones socias tanto de Lima como del interior del país. La diversidad de los asociados es una de las fortalezas del CIES actual. Estas organizaciones socias incluyen:

- Universidades públicas o privadas
- Centros de investigación privados dedicados a la investigación como actividad principal
- Centros privados dedicados a proyectos de desarrollo como actividad principal
- Empresas privadas dedicadas a la consultoría como actividad principal
- Instituciones gubernamentales tales como el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI)

Desde su inicio el CIES ha invertido más de 1,5 millones de dólares en más de 389 investigaciones¹⁶. Su misión de “contribuir con el desarrollo del Perú, elevando el nivel del debate nacional sobre las opciones claves de política económica y social”, sigue siendo similar a la del CIE original pero se orienta ahora en gran parte hacia la diseminación y la incidencia política. Para alcanzar esta misión, el CIES cuenta con diferentes tipos de actividades para desarrollar capacidades de los investigadores, organizaciones socias y redes; divulgar los resultados de investigación; promover la investigación aplicada y su incidencia en la política pública; y, desarrollar institucionalmente al CIES.

¹⁵ Estas capacidades se toman del modelo de evaluación organizacional del IDRC, Universalia, y el BID. Ver Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden & George Plinio Montalvan (2002). *Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. Washington, Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

¹⁶ CIES (2005). *Memoria institucional 1999-2004*. Lima, CIES, p.12.

5. Intenciones para el Desarrollo de Capacidades

Los términos de referencia nos plantean el reto de describir las intenciones o motivaciones de las distintas partes involucradas en el proceso de desarrollo de capacidades así como identificar en qué medida éstas fueron explícitas y coherentes dado el contexto. A continuación se presenta lo que hemos podido dilucidar con relación a las motivaciones del IDRC para luego reflejar aquellas de los centros peruanos de investigación.

5.1 Desde el punto vista del IDRC

Incidir en el sistema de investigación en el Perú

Para el IDRC el fortalecimiento de capacidades forma parte del análisis de una problemática que requiere investigación. La cita siguiente define el enfoque y la estrategia:

“El desarrollo de capacidades es construir el campo de investigación y crear una masa crítica de capacidad local que pueda llevar a cabo investigaciones en un campo determinado (p.e. investigación en eco-salud, agricultura urbana) o usar un enfoque particular para investigar (p.e. investigación multidisciplinaria, investigación participativa)” (Lusthaus y Nielsen, 2005: 23. Traducción libre)

Por tanto en el presente estudio de caso habría que preguntarse ¿cuál era la problemática a la que apuntaba el proceso de colaboración del IDRC?

En un primer momento, a finales de los 80s, la problemática o reto para el desarrollo podía entenderse como el potencial deterioro de la capacidad de investigación económica en el Perú, en un contexto en que la crisis económica y política había reducido la viabilidad de la investigación en universidades y ONGs y muchos investigadores calificados pensaban salir del país.

Conforme pasaba el tiempo y cambiaba el contexto, la problemática giró hacia la contribución de la investigación a la formulación y evaluación de las políticas públicas. Otro aspecto que cobró importancia fue el de basar la investigación en evidencias concretas y de una discusión más amplia y pública de los resultados de las investigaciones.

El auge de esta preocupación por la formulación de políticas basadas en evidencia se puede observar en la formulación de los objetivos generales para los proyectos de cooperación con el CIE y el CIES (Tabla 5.2), de acuerdo a los documentos de aprobación de proyectos u otros documentos del IDRC.

Para nosotros (IDRC), el problema es la formulación de mejores políticas públicas; mejores en el sentido de estar basadas en evidencia empírica y que analicen y reflejen un amplio debate en la sociedad. No ha habido un intento de precisar los temas específicos de las políticas, los que son definidos localmente. (Traducción libre)

Personal del IDRC

Se puede decir que desde el inicio, el IDRC tenía la intención de incidir más a nivel del sistema de investigación en el Perú (las personas, organizaciones e instituciones que realizan y usan la investigación) más que en un solo sector.

Figura 5.1 Evolución de los Objetivos Generales en los Proyectos IDRC de Apoyo al Consorcio

OBJETIVO GENERAL	RESUMEN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS O RESULTADOS PROPUESTOS:
CIE – Fase I (1989)	
Apoyar un programa de cuatro años de investigación, publicación, y divulgación sobre temas clave de política económica que enfrenta el Perú.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar una serie de proyectos de investigación individuales en cada uno de los institutos participantes enfocados en temas de política económica. • Permitir una diseminación más efectiva de los hallazgos de la investigación al público general y a los formuladores de política en el sector público. • Proveer un foro para el <u>desarrollo de capacidades de investigación económica</u> en el Perú.
CIE – Fase II (1993)	
Fortalecer la habilidad del Perú para formular política económica y social efectiva durante su transición de la estabilización al ajuste y al crecimiento económico sostenible en el largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un “pool” local de recursos humanos para responder a necesidades del sector público en temas de política económica y social. • Fortalecer la <u>capacidad institucional y de investigación</u> en las cinco principales instituciones de investigación del Perú. • Mejorar los vínculos y coordinación de agendas de investigación entre los principales investigadores y centros de investigación. • Incrementar el conocimiento en temas macroeconómicos y sociales por parte de los investigadores, los formuladores de política, los líderes de opinión y el público en general. • Mejorar la calidad de la investigación económica. • Aumentar los vínculos informales entre economistas peruanos y canadienses.
CIES – Fase I (1998)	
El Consorcio buscará mejores formas de organizar y movilizar la comunidad de centros de investigación en el Perú como medio para contribuir más efectivamente y sosteniblemente al debate público sobre temas de política con importancia económica y social para el desarrollo del país.	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir mas efectivamente y sostenidamente al debate público sobre temas de política económica y social. • Fortalecer y ampliar <u>capacidades para el análisis y diseño de políticas.</u> • Promover la investigación aplicada sobre temas económicos y sociales claves. • Mejorar la calidad y relevancia de la investigación para el diseño y la evaluación de políticas. • Diseminar los resultados de investigación para promover un debate público activo. • Movilizar la comunidad de investigación en la promoción de mayor reconocimiento y apoyo para la investigación social y económica en el Perú.
CIES – Fase II (2004)	
Fortalecer la comunidad académica en la producción y diseminación de conocimiento útil entre analistas y tomadores de decisión, sociedad civil, academia y agencias de cooperación internacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer y consolidar la capacidad institucional del CIES. • Mejorar la capacidad de investigación y diseminación de los socios del CIES. • Mejorar el stock de conocimiento útil para el diseño y la ejecución de políticas publicas. • Diseminar conocimiento útil y promover debate activo sobre políticas y programas públicos.

Fuente: IDRC PAD, Traducción Libre.

Desarrollar capacidades usando un mecanismo de Consorcio

La reciente experiencia del IDRC con el AERC y con otras iniciativas en África alimentó el proceso de diseño de la contribución del IDRC al CIES. La evaluación final del CIE, llevada a cabo por Hertz y Hunt (2000), también ofrece algunas perspectivas sobre la concepción de los

proyectos de apoyo al CIE. Describe la fuga de investigadores calificados en esos momentos (finales de los años 80) y comenta que:

En este contexto, se esperaba que el apoyo a un grupo selecto de organizaciones, permitiéndoles ofrecer a los investigadores un ingreso relativamente estable sobre un horizonte a largo plazo, promoviera la retención de un grupo de investigadores económicos. Esto también fortalecería la capacidad de las organizaciones de conducir investigaciones útiles mientras fomentaban un diálogo sobre políticas públicas en el país. (Hertzka y Hunt, 2000: 3. Traducción libre)

Adicionalmente, desde el punto de vista del IDRC la capacidad de investigación en ese momento estaba distribuida entre varios centros, no era un sólo centro al que se debería apoyar. El CIE se concibió entonces como un mecanismo para fomentar la investigación en un grupo de centros de investigación y de alguna manera fomentar un cierto grado de colaboración entre ellos.

Algunos oficiales del IDRC también plantearon que una de las intenciones del IDRC para financiar un consorcio, tenía que ver con la creación de un mecanismo centralizado para canalizar la distribución de los fondos en el Perú.¹⁷ Desde el punto de vista de oficiales de programa involucrados al inicio, había muchas solicitudes de los centros de investigación del Perú durante los años 80 y parte de la racionalidad detrás del Consorcio era centralizar esta demanda, al igual que el financiamiento del IDRC, y apuntar hacia el desarrollo de una masa crítica de investigadores. Sin embargo, la estructura de programas del IDRC (por temas y no por país) no facilitó este tipo de estrategia por lo que en la práctica la cooperación del IDRC fue canalizada por medio del Consorcio y por medio de proyectos con miembros individuales del Consorcio.

Manifiestar su intención *explícita* de desarrollar capacidades

Desde el principio, y en cada una de las fases del apoyo, el fortalecimiento de capacidades es evidente como objetivo específico o resultado esperado del Consorcio (ver Tabla 5.2 con resumen de los objetivos). Esto concuerda con un estudio específico sobre los aportes del IDRC al fortalecimiento de capacidades de redes que subraya que la mayoría de las “redes” apoyadas por el Centro tienen una intención más o menos explícita de fortalecer capacidades. (Pyburn y Guijt, 2006)

Con el CIE había la intención de fortalecer capacidades a nivel de los investigadores en los centros de investigación pero también, de alguna manera, a nivel del Consorcio por medio del intercambio entre los miembros. La propuesta de cambiar el modelo organizativo al del CIES surgió de las inquietudes del IDRC y la ACDI sobre la

Siempre ha habido dos niveles en los que el proyecto ha estado interesado en fortalecer las capacidades organizacionales. En un nivel, es fortaleciendo a los miembros, las organizaciones de investigación mismas. Es sólo en las dos últimas fases que el objetivo de fortalecer el Consorcio en sí mismo, como organización independiente, ha salido al frente como un objetivo y está basado en la noción de que existen algunas acciones valiosas para los miembros que no pueden ser realizadas por ninguno de los miembros individuales. (Traducción libre)

Personal del IDRC

sostenibilidad del mecanismo existente, involucrando solo a cinco centros y dependiente de los recursos de la ACDI y del IDRC. En esos momentos no necesariamente había la intención explícita de institucionalizar el Consorcio como tal en el contexto peruano.

¹⁷ No encontramos referencia a esta motivación en la documentación disponible.

Dar un mayor énfasis al fortalecimiento y la sostenibilidad institucional

En la transición al CIES, lo que destaca en los documentos de proyecto y lo que describen los actores involucrados en el diseño, es una intención mayor hacia el fortalecimiento institucional del Consorcio. En los Documentos de Evaluación ex Ante de Proyectos (Project Appraisal Documents - PAD), por ejemplo, se ven objetivos generales como el de la primera fase del CIES (ver la Tabla 5.2) y en la segunda fase, un objetivo específico, de fortalecer y consolidar la capacidad institucional del CIES.

La sostenibilidad ha sido una intención importante del IDRC en esta segunda fase del CIES, lo que se confirma en otros esfuerzos de desarrollo de capacidades por medio de redes:

La sostenibilidad es una preocupación crítica para los esfuerzos de desarrollo de capacidades bajo la forma de red. Esto se traduce en el desarrollo de una capacidad duradera para hacer investigación e inspirar a los socios directos de las iniciativas para usar los resultados o constataciones de la investigación (...).
(Pyburn y Guijt, 2006:8.
Traducción libre)

El supuesto que las redes facilitan esta perspectiva de largo plazo conlleva una expectativa en que ellas tendrán un potencial de sostenibilidad mayor que otros mecanismos de apoyo a la investigación para el desarrollo.

5.2 Desde el punto de vista de los Centros Peruanos de Investigación

“Complete capacity” y el CIES

Mediante el plan estratégico (CSPF) 2005-2010 se introduce el concepto “capacidad completa,” que se refiere a un enfoque en proyectos más integrales que incluyen el apoyo a actividades complementarias a la investigación, como son la comunicación y la diseminación, o la movilización de recursos. En la cooperación con el Consorcio, el IDRC ha tenido esa intención de fortalecer capacidades que van más allá de la realización de la investigación. Esto se aprecia en el hecho que los recursos y otros apoyos del IDRC se han orientado hacia las funciones complementarias a la investigación aplicada como son la divulgación (desde el inicio) y más adelante un componente amplio de comunicaciones, el apoyo a un componente de procesos de incidencia en políticas públicas y la gestión de recursos. Además se ha apoyado de distintas formas la administración y gestión financiera del CIES.

Es muy probable que no hagamos justicia o no podamos reflejar exactamente las intenciones de las organizaciones asociadas al Consorcio debido al transcurso del tiempo, cambios en sus puntos de vista, y falta de documentación sobre la perspectiva de los socios. La evolución en la naturaleza del CIES, y la heterogeneidad aun mayor en su membresía, complican el análisis.

Las intenciones y las expectativas para el desarrollo de capacidades por parte de los miembros se han diversificado conforme ha evolucionado el Consorcio, sus miembros y el contexto. Los informes finales de proyecto (1999) señalan algunas de las expectativas de las cinco primeras organizaciones al unirse a la iniciativa del Consorcio. Entre los puntos que destacan se encuentran: (i) un deseo de mejorar el nivel del debate económico; (ii) producir estudios de alto rigor; (iii) construir una comunidad académica; (iv) generar estudios pertinentes para la formulación de políticas; y (v) fortalecer las capacidades de investigación de los propios centros. Se señala también la importancia y la necesidad de contar con recursos económicos complementarios y con un horizonte de largo plazo para el mantenimiento de un grupo de investigadores en sus instituciones.

La transición al CIES, impulsada por el IDRC y la ACIDI, obligó a un cambio de expectativas que no fue fácil de integrar al principio y requirió de largas discusiones entre las partes. Hoy en día, con el CIES, las expectativas en cuanto al desarrollo de capacidades son diversas.. Para algunas organizaciones, el aporte fundamental del CIES al desarrollo de capacidades son los recursos que brinda mediante concursos para realizar la investigación. Para otras, lo más crítico es el acceso a capacitación, información, y oportunidades de intercambio con otros centros de investigación. Las consultas realizadas indican que las expectativas en relación al CIES y su papel en el desarrollo de capacidades para la investigación aplicada en el Perú se resumen en la necesidad que el Consorcio:

- Logre gestionar una fuente permanente para los concursos anuales de investigación, lo que constituye un elemento clave de la sostenibilidad financiera de la organización;
- Apoye más fuertemente el fortalecimiento de capacidades en las universidades públicas;
- Apoye más fuertemente el fortalecimiento de las capacidades de los centros de investigación en el interior del país;
- Cumpla mejor su papel de entidad de segundo piso que reúne diversas organizaciones y sus perspectivas; y
- Juegue un mayor rol en la creación de una plataforma o comunidad académica donde se da un intercambio sobre las problemáticas de investigación desde distintas disciplinas y puntos de vista.

6. Estrategias de Desarrollo de Capacidades

Como se señala en la sección 1, las fases anteriores del estudio del IDRC sobre el desarrollo de capacidades proporcionaron una definición operativa del término “capacidades”:

La capacidad es la habilidad de un individuo, grupo, red, organización o sociedad para identificar y analizar situaciones y poder llevar a cabo tareas críticas que les permitan resolver desafíos de desarrollo en el tiempo y de una manera sostenible. (Lusthaus y Nielson, 2008:3. Traducción libre)

Es ésta la definición que se emplea en el presente estudio de caso. En el capítulo anterior se exploraron algunas de las motivaciones tras el desarrollo de capacidades por parte del IDRC y del CIES. En este capítulo se analiza lo que concretamente se ha hecho para fortalecer las capacidades del CIES, sus organizaciones socias y a los investigadores individuales en el Perú. Para estos efectos se han diferenciado las acciones emprendidas por el CIES de aquellas del IDRC y se incluye un apartado sobre los vínculos entre investigadores peruanos y canadienses que surge como una estrategia identificada por ambas partes.

6.1 CIES

El CIES ha desarrollado una serie de actividades que se orientan al fortalecimiento de capacidades de los investigadores individuales y las organizaciones socias.

6.1.1 Fortaleciendo capacidades de investigadores y organizaciones socias

El quehacer del CIES se centra en el fortalecimiento de la capacidad de los investigadores individuales y de las organizaciones socias, por medio de:

- Financiamiento para la investigación a través de concursos;
- Acompañamiento a investigadores antes y durante el proceso de investigación;
- Formación de investigadores mediante procesos de capacitación y pasantías;
- Promoción de la colaboración entre las organizaciones socias;
- Ejecución de proyectos por organizaciones socias; y
- Otros tipos de servicios a las organizaciones socias.

En este apartado se describen estas estrategias, su relevancia para el fortalecimiento de capacidades y las fortalezas o debilidades percibidas por las personas entrevistadas.

Financiamiento de la investigación a través de concursos

El principal pilar de las actividades del CIES es un concurso anual mediante el cual se financian proyectos de investigación a investigadores individuales que pertenecen a una organización socia. Este concurso tiene varios tipos de proyectos. La selección de los ganadores se hace por medio de un jurado *inter pares* que evalúa la calidad técnica y la relevancia de las propuestas para la formulación de políticas públicas. La tabla siguiente describe los tipos de proyectos, los potenciales beneficiarios y algunas características de los mismos.

Figura 6.1 Concursos del CIES: Tipo y características de los proyectos

TIPO DE PROYECTO	A QUIÉN SE DIRIGE	CARACTERÍSTICAS
Proyectos medianos	Investigadores con mayor experiencia	Generalmente tienen un plazo de 9 a 12 meses de trabajo y un

TIPO DE PROYECTO	A QUIÉN SE DIRIGE	CARACTERÍSTICAS
		presupuesto de \$20,000.
Proyectos breves abiertos	Investigadores jóvenes (menores de 35 años de edad)	Tienen un tiempo de duración corto, entre 6 y 9 meses y un presupuesto de \$5,000.
Proyectos breves cerrados	Investigadores de universidades públicas o centros del interior	Tienen un tiempo de duración entre 6 y 9 meses. Se otorga con un presupuesto de \$5,000.
Redes de investigación	Red de dos o más centros socios	Tienen un plazo de 12 a 18 meses de trabajo con un presupuesto de \$100,000.

Fuente: Memoria institucional, CIES (2005), p.22.

La relevancia de esta actividad para el desarrollo de capacidades es considerable ya que brinda una forma de “aprender haciendo”. Esto ha sido confirmado por varios de los investigadores entrevistados que consideran esta actividad como fundamental en el proceso de desarrollo de capacidades. El financiamiento no atado a temas específicos permite que los investigadores se planteen proyectos basados en sus planes e ideas. Un supuesto detrás de los concursos es que a lo largo del tiempo estos contribuyan a mejorar la calidad de la investigación.

Desde el inicio de los concursos se han introducido políticas orientadas a mejorar el acceso a estos concursos por parte de los centros de investigación de menor desarrollo relativo y de esa manera contribuir más al desarrollo de sus capacidades.

Algunas de estas políticas son las siguientes:

“Único caso aquí, o casi el único caso en el Perú, que te permite hacer lo que tú crees debes hacer y en lo que tú crees puedes hacer un aporte. Tú pones el tema, tú pones en enfoque en base a tu trayectoria, tu experiencia y tu siguiente proyecto se está construyendo en base a todos los anteriores. Esta libertad te permite especializarte y hace que tu capacidad de acumular sea mucho mejor. De esta manera, comienzas a generar especialistas en vez de generalistas.”

Investigador, Organización Socia en Lima

- **Establecimiento de cupos institucionales:** Cada centro tiene una asignación institucional. Esto significa que aunque tenga una propuesta con buena calificación, no podrá obtener financiamiento si ha llegado al máximo de proyectos anuales que puede tener. Este cupo es diferente por cada organización socia y tiene como objetivo impedir que los mismos centros de mayor experiencia en investigación siempre ganen.
- **Establecimiento de Proyectos Breves Cerrados:** Esta categoría se introduce en el 2003 y busca crear oportunidades para investigadores de organizaciones socias con menos experiencia en investigación y para quienes resulta difícil competir con investigadores más experimentados.
- **Asesoría en el desarrollo de Proyectos Breves:** Con el fin de mejorar la calidad de las propuestas, la Oficina Ejecutiva ofrece asesoría vía correo electrónico y talleres presenciales dictados por investigadores asociados. Este acompañamiento se ofrece tanto a los investigadores jóvenes, a las universidades públicas de Lima como a los centros de investigación del interior del país.
- **Integración en Redes:** Se ha hecho un esfuerzo para integrar centros de menor desarrollo a centros de punta en redes de investigación con el objetivo de desarrollar investigaciones de interés regional en el país.

Los concursos cerrados como estrategia de fortalecimiento de capacidades en el interior del país

Si bien hay ejemplos de los aportes del CIES a los centros de Lima y del interior, varios entrevistados (investigadores asociados) sostuvieron que el mecanismo de concurso había sin duda fortalecido a los centros de Lima pero esto había permitido avanzar poco en igualar las oportunidades para los centros del interior del país. A partir del año 2003, los Proyectos Breves fueron divididos en dos bloques: (a) proyectos breves abiertos destinados a investigadores jóvenes y (b) proyectos breves cerrados para investigadores de las universidades públicas de Lima y de los centros del interior.

Las cifras indican que con la modalidad de proyecto breve cerrado se han ampliado las posibilidades para las universidades del interior. En la tabla 6.2, se puede apreciar el aumento de proyectos ganados por centros fuera de Lima. En 1999, sólo se otorgaron dos proyectos a los centros fuera de Lima representando un 7% de los proyectos financiados en aquel año. En el 2007, se aprobaron 10 proyectos presentados por centros del interior lo que representó el 33% de todas las propuestas. En el transcurso de los años, los centros ubicados fuera de Lima han ido ganando más proyectos breves abiertos y medianos, compitiendo con todos los centros de Lima.

Figura 6.2 Concursos ganados por centros del interior 1999-2007

Año	PB	PBA	PBC	PM	RED	TOTAL
1999	1	-	-	0	1	2
2000	2	-	-	1	0	3
2001	3	-	-	0	0	3
2002	0	-	-	2	0	2
2003	-	0	4	0	0	4
2004	-	0	6	0	2	8
2005	-	0	8	0	2	10
2006	-	3	7	0	1	11
2007	-	2	6	2	0	10
Total	6	5	31	5	6	53

PB: Proyecto breve; PBA: Proyecto Breve Abierto; PBC: Proyecto Breve Cerrado; PM: Proyecto Mediano
Fuente: Datos del CIES

Acompañamiento a los investigadores individuales antes y durante la investigación

En el transcurso de la investigación que realiza cada investigador, el CIES apoya el desarrollo de capacidades y a la vez efectúa un control de calidad por medio de los siguientes mecanismos:

- Taller de inicio en el cual se revisa la metodología, los objetivos y el impacto esperado en las políticas públicas;
- Lectores independientes que revisan el documento dos veces durante la investigación: una a medio termino y otra a su culminación; y
- Seguimiento de las redes mediante talleres de seguimiento con el fin de evaluar avances y líneas de acción.

“El CIES nos ha permitido aprovechar los espacios de participación. Las dos investigaciones que se ejecutaron nos están ayudando a tener más calidad. Además del apoyo financiero, el CIES ha colaborado en la parte técnica con asesores que nos ayudaron a aplicar el trabajo de campo de los profesores de manera más clara en el horizonte de la investigación.”

“El trabajo de campo que hicimos fue muy positivo porque nos permitió una confrontación porque iban a venir elecciones presidenciales e íbamos a estar de los dos lados de la moneda. Pero fue una experiencia muy simpática, siempre he querido usar este ejemplo porque rompió un poco el tema ideológico.”

Investigador, Organización Socia del CIES

Según los investigadores entrevistados, lo relevante para el desarrollo de capacidades es la existencia de procesos de retroalimentación. Los comentarios y sugerencias son útiles para mejorar el producto final y darle más claridad al informe destinado a un público amplio. La posibilidad de discutir el trabajo y su avance es percibida como muy positiva para los investigadores.

Formación de investigadores

Desde 2002, el CIES ha desarrollado actividades de formación incluyendo capacitaciones y pasantías. Las capacitaciones se dan en las diferentes áreas descritas en la Tabla 6.3.

Figura 6.3 Capacitaciones brindadas por el CIES: Tipo y Características

TEMAS	GRUPO META	EJEMPLOS
Técnicas y métodos de investigación	Investigadores	Curso de Actualización en economía anual para profesores de universidades nacionales. Colaboración con el BCR. Curso sobre el uso de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) para la investigación en políticas publicas utilizando el paquete estadístico STATA.
Desarrollo de propuestas de investigación	Investigadores	Taller para orientar a investigadores menos experimentados en la elaboración de propuestas para el concurso de investigación (9 talleres en 2006).
Proyectos de inversión pública	Investigadores	Tres talleres sobre el sistema nacional de inversión pública en el 2006 (el primero sobre infraestructura vial y los dos restantes sobre formulación de proyectos en salud e investigación).

En el 2006, se organizaron cinco cursos con 74 participantes. Los participantes han calificado los cursos con una nota promedio de 16.23 en una escala que tiene 20 como máximo valor. (CIES, 2006: 20)

Además de capacitaciones como tal, el CIES ha organizado seminarios y exposiciones sobre temas considerados importantes por parte de los investigadores. Por ejemplo, en el 2006 se realizó un Seminario sobre Desafíos de la Política Fiscal y un taller informativo relativo al marco macroeconómico multi-anual. Estos seminarios puntuales permitieron reforzar el vínculo del CIES con sus organizaciones socias y brindaron la oportunidad para que invitados destacados pudiesen exponer el avance y/o resultado de sus investigaciones.

De acuerdo a los aportes de los investigadores y de la Oficina Ejecutiva, la relevancia para el desarrollo de capacidades de estas actividades de capacitación es, entre otros elementos, facilitar

“El CIES nos ha sugerido metodologías homogéneas para que los departamentos de economía no nos dispersamos por diferentes caminos y podamos entendernos en un mismo lenguaje.”

Docente (CIES, 2005:58)

el proceso de investigación y también sugerir nuevos temas de investigación. Además, permite favorecer contactos entre investigadores de centros de punta con centros de desarrollo menor. Por ejemplo, en el caso de capacitaciones para elaborar propuestas, en tres de nueve casos los talleres estuvieron a cargo de tres investigadores más experimentados lo cual permitió aprender de sus pares y generar vínculos. El taller sobre la base de datos del INEI se identificó como importante, en muchas entrevistas con investigadores y representantes de las organizaciones socias, porque ya que logró brindar el acceso a información de primera mano para la elaboración de las investigaciones.

El CIES ha apoyado investigadores nacionales con pasantías, que brindan una oportunidad para adquirir experiencia de investigación. Estas pasantías tienen un monto de US \$1,500 para aquellas que se realicen fuera de la localidad del pasante y US \$1,000 para aquellas que se realizan en la localidad del pasante. Estas pasantías son normalmente por un periodo corto de alrededor de unos 45 días.

Las pasantías aportan fundamentalmente a la formación del investigador individual y a crear nexos entre los investigadores. Sin embargo, la auto evaluación compartida por integrantes del IDRC y de la OE sugiere que estos nexos no siempre son duraderos. Si bien existen algunos casos de pasantías que conllevaban una tutoría de largo plazo entre un investigador joven de provincia y un investigador experimentado de Lima, parece ser que estos casos son la excepción.¹⁸

Promoción de la colaboración entre los centros

La colaboración entre investigadores de centros de mayor desarrollo relativo e investigadores de centros de menor desarrollo relativo se ha promovido principalmente a través del trabajo en redes.

¹⁸ También se otorgan desde el CIES pasantías a investigadores canadienses. Esta estrategia se comenta en la sección 6.3 sobre vínculos entre investigadores sobre políticas públicas en el Perú y Canadá.

Desde 1999, el CIES apoya el desarrollo de proyectos en redes como una forma de fortalecer capacidades de colaboración y trabajo en conjunto. Desde el 2002, se ha adoptado esta modalidad para fortalecer capacidades de los centros de menor desarrollo relativo con una política de redes que incluyen centros de mayor y menor experiencia. Han habido algunas experiencias exitosas entre las que se citan la experiencia con CIPCA – Piura, GRADE y el IEP en relación a la Red de “Desarrollo Rural: Alternativas para la Pequeña Agricultura Comercial”. Lo que más destaca de esta red es haber dado la oportunidad de hacer un trabajo basado en relaciones de confianza que ya existían entre los investigadores. En otros casos, no existían esas relaciones previas y como algunos señalan se intentaba “forzar” la colaboración entre organizaciones heterogéneas. Sin embargo, los recursos de estos proyectos no eran suficientes para superar los costos de transacción que eran muy altos lo que resultaba en que los centros integrantes de la red se dividían el monto y cada quien hacía su parte. Para uno de los entrevistados, la experiencia con redes es uno más de los retos que el CIES enfrenta para impulsar relaciones académicas horizontales entre organizaciones desiguales.

La **Red de macroeconomía** conformada por el PUCP y el CIUP (1999) culminó con la adaptación al caso peruano de los modelos de simulación de largo y corto plazo del Banco Central de Canadá. El CIES firmó un convenio con el Banco Central de Reserva para ceder el uso del modelo al Ministerio de Economía y la Superintendencia de Banca y Seguros. “Las ventajas del nuevo modelo no solo son su mayor sofisticación sino también su capacidad para predecir el efecto de los shocks exógenos en las principales variables macroeconómicas endógenas.” (Informe anual, 2002-2003, p.12) Los resultados de esta red se consideran como uno de los más importantes aportes concretos del CIES a la gestión de políticas económicas en el Perú. (CIES, 2003: 26)

Ejecución de proyectos por organizaciones socias

El CIES también ha ejecutado proyectos con financiamiento específico. Entre los más visibles está el proyecto de elecciones presidenciales y regionales del 2006.

Gracias a un financiamiento de varias fuentes¹⁹ el CIES pudo llevar a cabo iniciativas para buscar influencia de la investigación en el diseño de políticas públicas en el proyecto – “Elecciones Perú 2006” y “Elecciones Regionales Perú 2006”. Este proyecto permitió al CIES, por medio de la OE y de las organizaciones socias, tener un papel relevante como parte de la sociedad civil de cara al proceso electoral. En ambos proyectos, se organizaron debates entre candidatos y una serie de reuniones y seminarios con los partidos políticos.

En provincias, la iniciativa pudo demostrar el uso de la modalidad de proyecto para fortalecer capacidades. El proyecto se enfocó en tres regiones del país y fue ejecutado por uno de los socios en cada región: en Arequipa (Universidad Católica de Santa María), en Piura (CIPCA), y en Cuzco (Centro Bartolomé de las Casas). Como se mencionó anteriormente, el proceso de descentralización del país ha generado una mejora de los ingresos de los gobiernos regionales así como una necesidad de mejorar la eficiencia del gasto público. Adicionalmente el proceso de descentralización ha significado mayores oportunidades y necesidades para los gobiernos regionales. Es por eso que los asociados regionales contribuyeron con tres documentos de prioridades para el desarrollo regional. Se produjo información para periodistas, funcionarios, partidos políticos y para la sociedad civil en general.

De acuerdo a las personas entrevistadas en las provincias que participaron así como en la OE, la relevancia de este proyecto para el fortalecimiento de capacidades ha sido importante ya que ha brindado oportunidades a los socios regionales para incidir en políticas y agendas públicas en el contexto de los gobiernos regionales que aún están en proceso de maduración (pues sólo

¹⁹ El proyecto “Elecciones 2006” contó con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), NED, ACIDI-IDRC, el Banco Mundial, el PNUD, UNFPA y MESAGEN.

existen desde el 2002). Aunque se tuvo un centro a cargo de la gestión del proyecto, se procuró generar una dinámica de apoyo de los otros socios en la misma región, aunque no hemos podido establecer en qué medida se logró esta cooperación en todas las tres regiones. Cabe mencionar que la cooperación entre las instituciones socias, por lo menos en dos de la regiones de este proyecto, continua a través del proyecto “Seguimiento a los Gobiernos Regionales”.

6.1.2 Otros servicios que se brindan a las organizaciones socias

El Seminario anual del CIES que tiene lugar en el Perú permite difundir las investigaciones de los investigadores asociados y convoca a un público más amplio en donde un investigador puede poner a prueba los resultados de su investigación. Además, el CIES por medio de la OE ha desarrollado otros servicios de apoyo a las organizaciones socias como son búsquedas bibliográficas, apoyo con la diseminación de publicaciones de los centros socias, asesoría sobre necesidades puntuales de los centros. El Consorcio establece convenios que luego permiten ofrecer nuevos servicios a los socios como por ejemplo el acceso a la base de datos del INEI. También recientemente ha empezado a brindar información sobre oportunidades de investigación a los socios.

En el 2006, todos los socios con menor experiencia en investigación recibieron apoyo bibliográfico por US \$558. (CIES, 2006: 21) Entre los libros entregados como parte del apoyo bibliográfico se encuentran publicaciones de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) así como textos y publicaciones de centros importantes de investigación asociados al Consorcio como el IEP y el CIUP.

6.2 IDRC

Si bien las intenciones de fortalecimiento de capacidades estaban claras desde el inicio de la relación con el Consorcio, no se vislumbra una estrategia definida por parte del IDRC, sobre todo en la etapa en que se manifiesta la intención de fortalecer al CIES institucionalmente. La trayectoria de la relación entre el CIES y el IDRC muestra que este último normalmente respondía a las necesidades y solicitudes conforme iban surgiendo del Consorcio, con la excepción de un papel mucho más protagónico y activo en ciertos puntos de inflexión en el desarrollo del Consorcio (como por ejemplo en las discusiones de 1998-1999 relativas al nuevo modelo organizativo del CIES). Desde el punto de vista de los actores del CIES (OE e integrantes del Consejo Directivo) esto ha sido una de las características positivas del apoyo del IDRC por el grado de autonomía que le ha permitido al Consorcio. Tal y como se retoma en la Sección 8, la estrategia que en general parece haber funcionado para el CIES, es más de “prueba y error” dentro de una relación de confianza que de diagnóstico y planificación dentro de un marco de resultados de fortalecimiento de capacidades. Este punto se retoma en el último capítulo de este informe.

No había algo como una gran estrategia en la que hayamos establecido con antelación las cosas que el IDRC haría por fortalecer el Consorcio como organización. Era más [el enfoque] que cuando nos tropezábamos con una limitación, encontrábamos la manera de movilizar recursos dentro o fuera del IDRC para responder a ésta. (Traducción libre)

Personal del IDRC

El IDRC sí ha desarrollado diferentes tipos de actividades durante su apoyo al CIES. De las entrevistas con el CIES y con el personal del IDRC, se ha compilado la información en la Tabla 6.4, en el que se muestra la variedad de acciones que se han implementado. La tabla explica el tipo de actividad y su relevancia para el fortalecimiento de capacidades. Estas actividades se han desarrollado con más o menos intensidad dependiendo de la coyuntura en la evolución del CIES y su relación con el IDRC.

Creo que había una estrategia muy amplia, apenas definida, y que era mejorar el rendimiento, el nivel de la disciplina y de ampliar los proyectos para asegurar que aquellos apoyados vayan de mejor en mejor. Ese era el objetivo. La posición básica del IDRC era escuchar a los peruanos y seguir de cerca cómo van las cosas para que ellos pudiesen juzgar en que momento pasar a una modalidad de operaciones diferente. (Traducción libre)
Asesor internacional al CIES

Figura 6.4 Tipos de actividades del IDRC en apoyo al desarrollo de capacidades del CIES

ACTIVIDAD DE APOYO	RELEVANCIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DEL CIES
Financiamiento	
Proveer apoyo institucional de largo plazo, especialmente otorgando fondos libres para el concurso de investigación	Al no restringir los fondos temáticamente, es el socio (CIES) el que define la agenda de investigación lo que facilita una apropiación a nivel local. Esto da autonomía y flexibilidad en el uso de los recursos.
Proveer fondos "catalíticos" para impulsar ciertos procesos de fortalecimiento o reflexiones estratégicas (e.g., los fondos "challenge" del PBDD)	Los fondos del PBDD ayudan a explorar o experimentar con diferentes tipos de relaciones, por ejemplo con nuevos donantes (el BID) o con nuevos tipos de actividades con actores regionales (CAN). La idea es contribuir a un proyecto adicional (por encima del presupuesto del IDRC) y ayudar a gestionar fondos con otros donantes.
Interacción con el CIES	
Brindar retroalimentación sobre las propuestas y facilitar procesos de discusión que involucran múltiples actores.	Introduce un nuevo modelo de organización del CIES: forma competitiva para acceder a los fondos y ampliación del alcance a otros centros de investigación.
Acompañar procesos de cambio institucional mediante visitas, llamadas, correspondencia.	Apoyo en transiciones difíciles como la que se dio al pasar del CIE al CIES.
Apoyar con la organización de giras a Ottawa para la presentación del CIES a los donantes y a la comunidad académica canadiense.	Permite afianzar relaciones con el IDRC y la ACIDI, sus donantes principales. También abre oportunidades para conocer otros actores en el entorno canadiense.
Introducir y apoyar con la formación del Comité de Asesores Internacionales.	Amplía la red de contactos para el intercambio durante la época del CIE, introduce nuevas perspectivas en la revisión de propuestas de investigación.
Apoyar capacitaciones para integrantes de la Oficina Ejecutiva en la gestión general (capacitación sobre monitoreo y evaluación, por ejemplo).	Contribuye al buen funcionamiento de la OE con capacidad de gestionar recursos y rendir cuenta sobre los mismos.
Dialogar sobre la situación administrativa/financiera por medio de ejercicios como la Evaluación Institucional de Riesgos (<i>Institutional Risk Assessment</i>) o Auditorias.	Da énfasis a aspectos organizativos y une a las personas de administración/finanzas y de programas (tanto del CIES como del IDRC) en esta discusión.
Apoyar por medio de pasantías (p.e. pasando unas semanas en la sede de IDRC en Ottawa), teléfono o correspondencia en los procedimientos de administración de las donaciones y preparación de informes financieros.	Acompaña a la OE en procesos destinados a afinar sus procedimientos internos, sistemas contables y capacidades para generar informes.

ACTIVIDAD DE APOYO	RELEVANCIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DEL CIES
Asesorar sobre nuevas fuentes de recursos o la estrategia de gestión de recursos.	Amplía las posibilidades para el CIES en cuanto a su sostenibilidad financiera.
Participar en el Consejo Directivo del CIES (1998 – 2004).	Aporta al desarrollo institucional durante período de transición a ser entidad independiente.
Acompañar en las visitas /introducir a otras posibles fuentes de financiamiento.	Da énfasis a aspectos institucionales sobre todo la sostenibilidad financiera; amplía el rango de posibles contactos para la organización socia.

Es posible identificar algunos roles clave que el IDRC ha jugado en la evolución del CIES que son los siguientes:

- **Amigo:** Durante años han existido individuos en el IDRC que han tenido relaciones personales con individuos del CIES lo que ha facilitado el desarrollo de una relación entre individuos que es personal, constructiva y reconoce el valor en cada individuo. Esta interpretación de amistad lo utiliza Girgis (2007) en su artículo sobre la Paradoja del Desarrollo de Capacidades. Este rol que juega IDRC privilegia la construcción de relaciones entre las personas.
- **Asesor:** Al tener una relación de amistad y confianza con el CIES, el IDRC sirve como el primer recurso cuando se busca compartir y recibir retroalimentación sobre nuevas ideas o estrategias de fortalecimiento institucional.
- **Donante:** El IDRC ha contribuido directamente al financiamiento del CIES y ha actuado como canalizador de fondos sustanciales de la ACDI, lo que de cierta manera ha facilitado el apoyo de largo plazo de esta agencia..
- **Agente de Cambio:** Este rol requirió de una inversión importante de tiempo, por parte de los oficiales de programa, para facilitar la planificación de cambios al diseño institucional (ampliación de membresía, etc.) que se introdujeron entre 1998-2000 cuando se creó el CIES.²⁰

El proyecto CIE sembró la semilla de una nueva forma de organizar la investigación en el Perú pero también sembró la semilla de la resistencia. Requirió un liderazgo externo para impulsar la institución [Subrayado añadido] (Hertza y Hunt, 2000: 48. Traducción libre)

²⁰ La ACDI también jugó un rol en este proceso, sin embargo el énfasis aquí está en el IDRC. Los entrevistados de todas maneras señalan que el IDRC proporcionó más insumos en lo que es el diseño institucional del CIES.

El IDRC siguió acompañando ese proceso de transición por unos años después del 2000.

- **Participante en niveles de decisión:**
Como uno de los miembros del Consorcio (representante de los donantes), el IDRC participó en el Consejo Directivo hasta el 2004 lo que permitió una relación más estrecha con la organización socia y la posibilidad de aportar más en términos institucionales. El IDRC eventualmente se retiró del Consejo por varias razones incluyendo la maduración del CIES y una discusión al interior del IDRC sobre un potencial de conflicto de interés dado su rol como donante y a la vez miembro de la Junta Directiva con responsabilidades de supervisión y aprobación de la responsabilidad de las acciones del propio CIES. Esto también fue un dilema para la ACDI y provocó su retiro como representante de los donantes en el Consejo del CIES en el año 2001.

¿Tuvo efectos la salida del IDRC del Consejo Directivo?

Algunos entrevistados señalaron que esto reducía las potencialidades del IDRC, así como de cualquier otro de los actores o potenciales usuarios del trabajo del CIES, de tener un canal más directo para cuestionar o asesorar sobre la estrategia de organización. La mayor parte de los miembros de la OE y del CD no sintieron que el retiro del IDRC del Directorio afectara la relación de alguna manera. Sólo uno de los principales actores afirmó que la relación tuvo mucho más fuerza, mucho más cercanía, cuando el IDRC era parte del Consejo. Todavía hay quienes se preguntan en el IDRC si teniendo un espacio en el Directorio les daría mayor conocimiento sobre el funcionamiento interno de la organización en la que están interesados en tratar de construir capacidad organizacional.

6.3 Vínculos entre investigadores sobre políticas públicas en el Perú y Canadá

El CIES, el IDRC, y la ACDI han impulsado diferentes formas de establecer vínculos entre los investigadores en el Perú e investigadores en otros países y regiones, especialmente el Canadá. Este apartado pretende identificar elementos de esa estrategia.

Durante la primera fase del CIE, las relaciones con el exterior y con investigadores canadienses se hacían de manera informal. En esa época, desarrollar estos lazos no era una prioridad para el Consorcio. El enfoque en la creación de vínculos con investigadores canadienses aparece por primera vez como recomendación en el informe evaluativo (Evaluación de Medio Término de la fase II del CIE) de Young (1997).²¹

En las dos fases del CIE (1989-1998), varios instrumentos fueron utilizados para desarrollar estos lazos:

- La participación de expertos internacionales en conferencias y seminarios;
- Las interacciones de investigadores con los miembros de un Comité Asesor – introducido en la segunda fase del CIE (1993-1999). El Comité Asesor incluía investigadores de Argentina, Chile, Canadá y dos de Estados Unidos. El Comité Asesor tenía como mandato proporcionar consejos sobre temas como el diseño de la investigación, la metodología o la bibliografía;

²¹ Lavergne (2000), *End of Project Report: Economic Research Consortium, Peru (Phase II)* p.68.

- El reclutamiento de especialistas latinoamericanos y canadienses involucrados en el proyecto SPEAL (Seminario de Políticas Económicas para América Latina) financiado por la ACDI y en el cual el CIE participó;
- Los contactos *ad hoc* con miembros de la comunidad económica de Canadá cuando visitaban el Perú o contactos establecidos por la Embajada de Canadá;
- Los casos de investigadores canadienses visitando el Perú de manera independiente (no necesariamente los que vienen con pasantía)²².

La propuesta que se presentó por los centros peruanos para la conformación del CIES incluyó explícitamente el desarrollo de relaciones entre académicos de Perú y de Canadá. Se puede leer en la misión del CIES que “promoverá activamente la formación de redes temáticas y la articulación de las mismas con iniciativas similares en los círculos de investigación y formulación de políticas públicas de otros países, especialmente en el Canadá.”²³ La propuesta propone una serie de formas para favorecer estos nexos, incluyendo la promoción de intercambios con investigadores canadienses, particularmente aquéllos involucrados en redes que vinculan al sector público con instituciones académicas.

Otra estrategia utilizada durante años son las pasantías a investigadores canadienses para llevar a cabo investigación en el Perú y desarrollar nexos con la comunidad de investigadores peruanos. Cada pasantía tiene un presupuesto de aproximadamente \$6,000. Normalmente, estas asignaciones o becas que se otorgan a los investigadores canadienses son coordinadas por el IDRC. Sin embargo, el CIES maneja directamente este programa, con apoyo de IDRC para la promoción de las pasantías desde el año 2003/04. Ha habido aproximadamente 3-4 pasantes por año entre el 2003 y 2006, años para los cuales se dispone de información.

Representantes de la OE e investigadores del CIES también han hecho visitas anuales a Ottawa para sus reuniones con el IDRC y la ACDI y para dar conferencias de posible interés para la comunidad en general y sobre todo para otros investigadores o analistas interesados en el Perú. Durante dos años las conferencias se organizaron con el apoyo de FOCAL (Fundación Canadiense para las Américas).

Estas estrategias han sido positivas en la medida en que han generado nexos entre investigadores individuales, posibilidades de participación de algunos investigadores peruanos en redes temáticas más amplias y relaciones de larga trayectoria con el Dr. Shane Hunt y el Dr. Albert Barry (miembros del Comité Asesor), relaciones que continúan entre algunas de las personas que hicieron pasantías y algunos de los centros socios.²⁴ Sin embargo, en general, no se visibilizan muchas relaciones con las redes de investigación de políticas públicas por ejemplo con el *Canadian Policy Research Networks* o con universidades o centros de investigación específicos en Canadá.

¿Por que no se han dado más vínculos o vínculos más duraderos? No nos es posible ofrecer respuestas definitivas en base a la evidencia con la que contamos. Por un lado, parece ser que sí existe una red de contactos, quizás bastante extensa, pero entre individuos. Esta red no se ha compartido y convertido en lazos más institucionales para el Consorcio. Igual podría

²² Ibid.

²³ CIES, 1998, p.15

²⁴ Nuestras consultas con la OE, con algunos de los oficiales del IDRC, y algunos centros de investigación indican que las pasantías canadienses se enfocan más en el investigador individual. Si bien es difícil detectar las contribuciones al fortalecimiento organizacional de los centros socios del CIES, sí identificamos que en al menos uno de estos casos, el vínculo entre el centro de investigación y la investigadora canadiense había continuado hasta la fecha.

sucedier con la información sobre oportunidades de colaboración o de participación en redes temáticas, que llega a algunos centros pero no es compartida con todos los demás. Por otro lado, uno de los entrevistados planteó que esto podría deberse a la falta de temas de interés común entre los investigadores de los dos países, con excepción posiblemente del tema de la minería y los recursos naturales.

7. Resultados del Desarrollo de Capacidades

En esta sección se analizan los resultados de la relación entre el IDRC y el CIES en términos de desarrollo de capacidades.

En el caso del CIES, el apoyo del IDRC se ha centrado en el Consorcio (una organización tipo red) y por esa vía se ha posibilitado la ampliación del fortalecimiento de capacidades en los diferentes niveles -individuo y organización- descritos por Lusthaus y Nielsen (2007). Esta sección recuenta la experiencia adquirida en estos diferentes ámbitos. Primero, analiza como el Consorcio ha sido el mecanismo que ha posibilitado, en diferentes grados, el desarrollo de capacidades de investigación en individuos y organizaciones. Segundo, analiza las contribuciones del Consorcio a la creación de un entorno favorable y explora las formas en que el Consorcio ha fortalecido sus capacidades para la incidencia en políticas públicas. Se finaliza la sección con los resultados de desarrollo de capacidades organizacionales o fortalecimiento institucional del Consorcio mismo.

7.1 Fortalecimiento de capacidades de investigación

Las observaciones sobre las capacidades fortalecidas en los individuos y en las organizaciones están relacionadas con las habilidades, individuales y organizacionales, para realizar todos los pasos de la investigación entendiéndose ésta como un proceso amplio que va desde la identificación de la problemática hasta el uso de los resultados de dicha investigación. Desde luego que no todos los individuos o las personas han pasado por el mismo proceso.

7.1.1 Capacidades individuales

El CIES ha jugado un papel fundamental en el desarrollo de capacidades de investigadores individuales, especialmente entre los jóvenes.

Líneas de trabajo de investigación

Casi todas las personas entrevistadas señalan que los proyectos financiados por el CIES, a lo largo del tiempo, han permitido a los investigadores profundizar, publicar, y desarrollar líneas de trabajo de investigación. Es la secuencia de los proyectos lo que ha permitido la especialización entre los investigadores asociados.

“En los once años previos, el grueso de mi investigación ha sido financiado por el CIES y por el IDRC, todo a través del CIES. Para un grupo de gente, esto ha sido importante. No hay fuentes alternativas. En otras áreas puede ser que sea distinto pero por alguno motivo, nadie quiere discutir de macroeconomía.”

Investigador, Organización Socia del CIES

Alternativa clave para los jóvenes

El énfasis especial dado por el CIES al apoyo a jóvenes investigadores ha tenido repercusiones sumamente positivas en la formación de cuadros y el desarrollo de investigadores reconocidos. De hecho, tal y como se nos describió, varios de ellos se han formado profesionalmente o han crecido con el acompañamiento del CIES, pasando de ser asistentes de los proyectos de investigación a ser investigadores principales adquiriendo en el proceso experiencia y credibilidad. Esto les ha otorgado un espacio y reconocimiento en su área de especialización.

Esta constatación se confirma por medio de la encuesta que se hizo en el marco de este estudio de caso. Ante la pregunta abierta sobre los tres factores más importantes que han favorecido el desarrollo de capacidades por parte del CIES, el apoyo a los jóvenes aparece entre las cuatro respuestas más frecuentes. (Ver la tabla 7.1)

Figura 7.1 Factores de importancia en el desarrollo de capacidades del CIES

FACTORES DE IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO DE CAPACIDADES DEL CIES
1. Integración de nuevos miembros fuera de Lima
2. Divulgación de los resultados de la investigación
3. Fortalecimiento de capacidades de investigadores jóvenes
4. El concurso anual de investigación

Fuente: Encuesta a Socios del CIES

Nota: Estos son las primeras cuatro repuestas en orden de frecuencia de mención.

Mejorar habilidades de investigación

Los investigadores citan como importantes las capacitaciones ofrecidas por el CIES sobre el uso de la base de datos de la Encuesta Nacional de Hogares del Instituto Nacional de Estadística (INEI) que se comenzaron a ofrecer hace algunos años. Esto se suma a los talleres metodológicos y las sesiones organizadas para apoyar en la preparación de propuestas para los concursos del CIES y la capacitación en formulación en proyectos.

Estas oportunidades han sido aprovechadas por las organizaciones asociadas al incorporarlas en sus propias estrategias de desarrollo de capacidades de investigación y de formación de investigadores jóvenes.

Historia de una Investigadora

Ella entró al centro de investigación como asistente de investigación por un proyecto financiado por el Consorcio en el marco del IDRC. Este proyecto le dio un incentivo para hacer un postgrado en el extranjero y a su regreso en el Perú, ganó numerosos proyectos financiados por el CIES. Ahora, es una persona muy reconocida en su campo de investigación, y es consultada en materia de políticas. Su desarrollo como investigadora no se hubiera podido lograr sin el apoyo del CIES por ser más difícil y costoso.

Investigadora de Lima, Organización socia del CIES

“La posibilidad de discutir el trabajo y sus avances con otros colegas fue muy positiva. Los comentarios y sugerencias de los lectores del informe, que ayudaron a mejorar el producto final y darle mayor claridad para un público amplio, fueron relevantes también.”

Investigadora, Organización Socia del CIES (CIES, 2005:2)

7.1.2 Capacidades de las Organizaciones Socias

El CIES ha tenido una influencia en el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones asociadas al CIES.

Entre los logros de las primeras dos etapas del Consorcio (CIE) se señala que el fortalecimiento de las instituciones durante una época en que los recursos para la investigación disminuían fue de importancia. El brindar un horizonte temporal más largo que otros proyectos, permitió planificar áreas de trabajo y reclutar jóvenes profesionales que regresaban al país después de sus postgrados en el exterior. (CIES, 1998: 5)

En esa etapa, entre 1993 y 1998, las organizaciones contaban con un promedio entre \$CAD 55,198 y \$CAD 146,289 (Herzka y Hunt, 2000: 2) para apoyar sus esfuerzo de investigación lo que sin duda representaba una parte significativa de su presupuesto institucional. En la actualidad, para esos mismos miembros, los fondos del CIES ya no son tan relevantes. En algunos casos este hecho se interpretó positivamente ya que significó que las organizaciones han diversificado sus fuentes de apoyo, como se señaló por algunos entrevistados.

“Creo que el CIES ha sido uno de los pioneros en lo que es capacitación en proyectos de inversión, proyectos de desarrollo, cuando acá (en provincia) no teníamos ninguna iniciativa por parte del gobierno. Creo que el espacio de capacitación ha sido de muy buena calidad.”

Investigador, Organización Socia del CIES

Los siguientes ejemplos ayudan a ilustrar el abanico de beneficios que han sido señalados por las organizaciones en el CIES:

Acceso a otros recursos

El ganar concursos del CIES da credibilidad a la organización lo que a su vez permite acceder a otras fuentes de financiamiento para realizar trabajos de investigación (incluyendo la consultoría). También hay ejemplos donde los fondos del CIES han servido como donaciones complementarias para obtener fondos mayores de otro donante.

“El fortalecimiento de capacidades no sólo ha sido individual o a nivel de docentes universitarios. También ha sido a nivel institucional. La Facultad de Economía, gracias a los proyectos de investigación ejecutados a nivel de redes con prestigiosos centros de investigación del país, ha consolidado su gran prestigio e imagen institucional. Ello también implica beneficios institucionales e individuales al ser llamados los docentes a consultorías u a ocupar cargos jerárquicos en el gobierno central, regional, o local o en la empresa privada.”

Institución Socia de la provincia

Equipos de Investigación establecidos y sostenidos

Las organizaciones han podido crear y/o sostener programas de investigación por la existencia de los proyectos/concursos del CIES. Esto es citado particularmente para el caso de los centros de investigación de ONGs. En uno de estos centros, la posibilidad de acceder a recursos del CIES, aunque representa poco en términos del presupuesto general de la organización, permite tener una persona a tiempo completo que pueda investigar (se trata de una ONG que no se dedica 100% a la investigación). Las capacitaciones ofrecidas también ofrecen oportunidades de formación para los investigadores. Como lo describe una organización, permite al equipo adquirir “conocimientos sobre el manejo de bases de datos, de información, entender mejor la información que se produce a nivel gubernamental.”

Historia de una Universidad Privada del interior

Cuando se fundó la universidad, no había una idea clara de apoyo a la investigación, no se había pensado antes en el tema de investigación. Ser parte del CIES les permitió mostrar a los demás profesores que se puede hacer investigación vinculada al desarrollo, a la toma de decisiones, y que había fondos, asesoría y una red para aprender e investigar a la vez. El formar parte del CIES puso el tema de investigación como prioridad en la agenda de la Universidad. El CIES fue el paso más importante que ha dado la universidad con respecto a la investigación.

Gracias a la llegada del CIES se han generado grupos de investigación en la universidad para poder concursar a los fondos para proyectos breves y medianos. Antes no había grupos de investigación. Ganaron proyectos durante tres años consecutivos y otros profesores empezaron a interesarse. Gracias al CIES ahora tienen 7-8 núcleos de investigación en temas de política económica de los cuales tres están consolidados para poder concursar.

Profundización en sus propias líneas de investigación

La flexibilidad temática es una característica del CIES que ha permitido a las Instituciones Asociadas desarrollar sus propias líneas de investigación y no tener que hacer lo “que pide un cliente.” Además, sobre todo en aquellas organizaciones dedicadas a la investigación, los concursos y esta libertad temática han fomentado procesos internos para responder anualmente a los concursos.

“La unidad de investigación aquí en [...] se debe al CIES. En los años 90, la actividad de investigación bajó mucho en la organización y luego tuvimos que retomar el pulso de las agencias, empezar a publicar cosas académicamente interesantes, volver a estar en el circuito de la investigación. Eso no hubiera sido posible sin una colaboración como la del CIES que es competitiva. Nos dio esa oportunidad.”

Organización Socia en Lima

Desarrollo de mecanismos competitivos internos

Aunque es una experiencia inusual en el contexto, una universidad pública, con la asesoría de la Oficina Ejecutiva, ha logrado transformar la forma de distribuir los fondos disponibles para la investigación (que antes se agregaban al salario de cada docente) a la modalidad de concurso interno, siguiendo las pautas establecidas por los concursos CIES.

La respuesta a la encuesta aplicada a los socios del CIES también demuestra la valoración de las contribuciones de las diferentes estrategias al fortalecimiento de capacidades en el conjunto de socios. En la tabla 7.1 se pueden apreciar estos diversos aportes según el punto de vista de

las universidades públicas, privadas u otros miembros. Las respuestas tienen un promedio de alrededor de cuatro, lo cual tiene una significado favorable.

Figura 7.2 Contribución de los siguientes aspectos al fortalecimiento del conjunto de socios

Preguntas	Universidades públicas	Universidades privadas	Otros miembros	Lima	Provincias	Conjunto de entrevistados	Número de abstenciones / No opina
2.3.1 La integración de nuevos miembros al Consorcio	4.25	4.00	4.44	4.38	4.11	4.27	3
2.3.2 La integración de instituciones asociadas localizadas fuera de Lima	4.33	4.40	4.67	4.36	4.67	4.48	2
2.3.3 El trabajo en redes de investigación	3.63	4.20	4.00	3.86	4.00	3.91	3
2.3.4 La articulación entre las instituciones asociadas	3.44	4.00	3.67	3.36	4.11	3.65	2
2.3.5 La capacitación de las instituciones asociadas al CIES	4.10	4.20	4.00	3.88	4.44	4.08	0
2.3.6 El concurso anual de investigación	4.30	4.40	4.40	4.19	4.67	4.36	0
2.3.7 Las pasantías de investigación	4.00	4.20	4.00	3.91	4.25	4.05	6
2.3.8 El fortalecimiento de capacidades de investigadores jóvenes	4.50	4.20	4.56	4.29	4.75	4.45	3
2.3.9 La divulgación de resultados de investigación	4.50	4.60	4.20	4.31	4.56	4.40	0
2.3.10 La participación de las Instituciones Asociadas en las actividades del Consorcio	3.78	4.00	3.88	3.57	4.38	3.86	3
2.3.11 La participación de la Universidades Nacionales y de los socios de provincia en los concursos breves cerrados	4.33	4.40	4.57	4.15	4.88	4.43	4
2.3.12 Las asesorías a investigadores de Universidades Nacionales y de los socios de provincia	3.88	4.20	4.00	3.69	4.50	4.00	4
2.3.13 La participación de jóvenes en los proyectos de investigación	4.41	4.00	4.38	4.09	4.38	4.21	6
2.3.14 El apoyo de la Oficina Ejecutiva	4.25	4.20	4.00	4.00	4.33	4.13	2

Nota: Los números representan un promedio de las respuestas recogidas en el cual 5 representa muy favorable, 4 favorable, 3 nula, 2 desfavorable, 1 muy desfavorable. A la categoría “no opina” no se le ha asignando puntaje. El promedio se calculó en base al número de respuestas.

7.1.3 Contribuciones a un entorno favorable

En el proceso de investigación también se identificaron algunos resultados que se dan a un nivel más allá del individual o de la organización, es decir a nivel del entorno o sistema para la investigación.

Stock de conocimiento peruano. Uno de los resultados, señalado por varias de las personas entrevistadas, es el aumento en el acervo de publicaciones. Para algunos, era importante enfocar primero la elaboración de estudios durante las primeras etapas del CIES para contar con cierta amplitud y profundidad temática para poder tener mayor incidencia e influencia. Ahora se cuenta con unas 300 investigaciones y más de 200 publicaciones impresas²⁵.

Masa crítica de investigadores. Los informes de evaluación del CIES y del CIE han resaltado el “haber mantenido activa en el Perú, una comunidad de investigadores de calidad- lo que representa un activo de primer plano para el desarrollo del país (especialmente vulnerable al éxodo de su clase intelectual)”. (Interalia, 2002: 2)

Financiamiento para la investigación. Si bien es aún limitada la contribución, se puede destacar el hecho que algunas instituciones públicas han otorgado fondos para concursos de investigación específicos, como es el caso del BCR. Sin embargo, tal y como se señaló en la Sección 4, todavía no hay fuentes de financiamiento estables del gobierno para las ciencias sociales. Algunos entrevistados mostraron su optimismo sobre un cambio por parte del

²⁵ Pagina del CIES. <http://cies.org.pe/es/quienessomos>

gobierno en un futuro cercano. Otros fueron más cautelosos indicando que si se da tal inversión, ésta no se materializará en los próximos años.

7.2 Incidencia en Política Pública

La misión del CIES habla de la generación de “información útil para el Gobierno, la Cooperación Internacional y los programas de desarrollo.” Este énfasis, y la necesidad de interacción con los formuladores de las políticas públicas, han ido incorporándose gradualmente al quehacer del Consorcio desde las fases primeras del CIE.

El Consorcio se construyó inicialmente para servir primero a sus miembros y a la comunidad académica en segundo lugar. Las interacciones con usuarios no académicos de la investigación no era un tema prioritario aunque esto gradualmente se convirtió en parte de la política del Consorcio. (Hertzka y Hunt, 2000: 67. Traducción libre)

Con el CIES, la interacción con los usuarios potenciales fuera de la academia y la incidencia en política pública cobra especial relevancia. Si bien los primeros años del CIES enfatizaron más la producción de conocimiento, los últimos cuatro años ponen en acción una estrategia clara hacia los actores externos.

En base a su experiencia, las organizaciones socias evaluaron como el CIES había logrado fortalecer capacidades en materia de incidencia en políticas públicas. En la tabla 7.2, se puede observar que la mayoría de las organizaciones socias tienen una opinión favorable de los esfuerzos del CIES para incidir en políticas públicas. La opinión es aún más favorable por parte de las organizaciones socias del interior.

Figura 7.3 En base a su experiencia, por favor evaluar el fortalecimiento del CIES en su capacidad como Consorcio para

Preguntas	Universidades públicas	Universidades privadas	Otros miembros	Lima	Provincias	Conjunto de entrevistados	Número de abstenciones / No opina
2.1.2 Aumentar el stock de conocimiento útil para el diseño y ejecución de políticas públicas	4.30	4.40	4.20	4.13	4.56	4.28	0
2.1.3 Difundir conocimiento útil sobre políticas y programas públicos	4.50	4.60	4.10	4.25	4.56	4.36	0
2.1.4 Promover el debate público sobre políticas y programas públicos	4.10	4.60	4.10	3.94	4.67	4.20	0

Nota: Los números representan un promedio de las respuestas en el cual 5, significa “muy favorable”, 4 “favorable”, 3 “nula”, 2 “desfavorable” y 1 “muy desfavorable”. La categoría “no opina” no tenía puntaje.

En lo que concierne a la incidencia en políticas públicas, nuestro análisis señala que las capacidades desarrolladas se han dado sobre todo a nivel del Consorcio, particularmente en la Oficina Ejecutiva (en vez de los investigadores individuales o las organizaciones socias). El reforzamiento de la incidencia y el trabajo con los asociados e investigadores individuales se confirma como uno de los aspectos a reforzar tal como se señala en el último informe anual del CIES (CIES, 2006:33).

7.2.1 Diferentes formas de incidir

Aunque la influencia directa en políticas públicas es difícil de documentar para el conjunto de trabajo del CIES, si se evidencia la capacidad de desarrollar una estrategia con múltiples facetas para lograr esta incidencia. A continuación se describen brevemente algunas de estas formas en las que el CIES ha desarrollado capacidades.

- **Comunicaciones:** Como resultado del fortalecimiento del CIES en esta área, tanto en los informes así como en las entrevistas, se señala la presencia y visibilidad del CIES en los medios de comunicación en los últimos años. La mayoría de ellos se refiere a este cambio en términos positivos.
- **Diálogo o debate público:** El CIES, por medio de la OE, ha participado y/o generado diferentes tipos de espacios de discusión entre la comunidad académica, funcionarios del Gobierno, representantes de la Cooperación Internacional y organizaciones de la sociedad civil organizada. Esto incluye, a lo largo de los años, la organización de numerosas presentaciones de libros, resultados de investigaciones, conversatorios y otros foros de discusión.

Algunos de los esfuerzos que se dieron durante las elecciones presidenciales y regionales incluyeron un conjunto de estrategias. Entre ellas podemos señalar la elaboración de documentos de política, reuniones con partidos políticos y relaciones con los medios de comunicación. A nivel nacional, esto culminó con el papel que tuvo el CIES en la organización del debate entre los candidatos a la Presidencia de la República. La experiencia adquirida en el interior del país, basada en nuestras entrevistas, se presenta en el recuadro al lado.

El CIES, por medio de sus vínculos con diferentes instancias y a través de convenios o acuerdos más informales ha logrado generar otros espacios de debate tipo “talleres cerrados” y otros que son especialmente enfocados a ciertos grupos o enmarcados por ciertos temas puntuales.

“Creo que el punto culminante de todo este trabajo fue que el debate entre los candidatos más importantes a las elecciones fueron de alguna manera conducidos por la agenda que las universidades armaron en base al trabajo hecho por los investigadores que las conformaron. Se ganó un espacio bastante interesante, distinto, porque la dinámica no fue solamente con periodistas fue con otros profesionales, talleres con ellos, talleres con los gremios sindicales, o sea con todos los sectores se buscó el diálogo, se buscó el debate para posicionar la necesidad de la articulación institucional.”

Investigador, Organización Social del CIES (sobre el Proyecto de Elecciones Regionales)

- **Eslabonamientos estratégicos y asociatividad con las instituciones públicas:** En los últimos años se han establecido importantes alianzas estratégicas que facilitan un proceso de incidencia. Entre estas alianzas figuran un convenio con el Congreso de la República. Este Convenio firmado en el 2003, se refiere a la prestación de apoyo técnico y asesorías sobre temas puntuales al Centro de Investigación Parlamentaria (CIP). Más recientemente, en el 2006, el CIES realizó talleres con las comisiones del Congreso sobre proyectos de ley en la agenda legislativa (con fondos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD). La dinámica de los talleres incluía a un investigador/analista y un abogado/analista para que compartieran sus perspectivas sobre un proyecto de ley y se pudieran absolver preguntas pertinentes. Esta iniciativa se considera importante porque vincula la investigación al proceso legislativo siendo este un paso importante al tener juntos a investigadores y abogados legisladores.

- **Eslabonamientos estratégicos y asociatividad con la sociedad civil:** Con la sociedad civil el CIES ha brindado su apoyo a grupos organizados como FOROSALUD, una agrupación de organizaciones que busca incidir en temas relativos a la salud pública. La intención es facilitar a este tipo de organización hacer uso de las investigaciones y estudios del CIES para formular sus estrategias y acciones de vigilancia. El Observatorio de la Salud cumple esta función de alimentar organizaciones de la sociedad para su trabajo en incidencia. Este ejemplo señala la interacción del CIES con usuarios de la investigación que “demandan” apoyo en el análisis de las políticas públicas.

La naturaleza del Consorcio, que aglutina instituciones y sus investigadores, conlleva en si una ampliación de sus capacidades para influir por medio de:

- **Asesoría a Altos Funcionarios del Gobierno:** Muchas veces la incidencia no se realiza a partir de un proyecto de investigación, sino a partir de la experiencia acumulada de un investigador. Varios de los investigadores entrevistados son llamados a asesorar directamente a los altos funcionarios o a participar en Comisiones de definición o evaluación de políticas y/o programas sociales.

- **Involucramiento en la Función Pública:** Dada la trayectoria de un número importante de los investigadores asociados al CIES, es frecuente las transiciones entre la academia y la función pública. Este hecho también ha aumentado capacidades para influir en las políticas públicas por dos vías. Por un lado, el investigador que entra a la función pública lleva consigo el conocimiento adquirido por los proyectos de investigación. Algunos investigadores han comentado que su experiencia se aplica en el diseño de políticas. La experiencia en la función pública también influye posteriormente en sus investigaciones, como lo explica otro entrevistado, “ahora mis estudios son más aplicados y me fijo más en el costo y beneficio para la política pública.” Esa estadía en los Ministerios luego permite a los investigadores estar más atentos a las limitaciones culturales, institucionales y políticas para llevar a cabo las reformas. Además, al ser una persona sensible a la importancia de la investigación, estos funcionarios/investigadores también muestran apertura ante los nuevos estudios generados por el CIES.

“La otra cosa que me parece que es notable es que ha sido una tarea bastante efectiva al hacerse más visible. Han abierto mucho espacio en medios, han hecho alianzas o acuerdos con gente clave. Quizás lo más saltante fue lo del Congreso al final del año, los cuatro talleres en los cuales tenían congresistas sentados escuchando por lo menos a un miembro de una organización socia del CIES, opinando, dando una charla. Hubo un montón de gente de varias instituciones. Se tiene una visibilidad política mucho más grande. Esa parte comenzó con el proyecto de agenda para las elecciones.”

Investigador, Organización Socia del CIES

7.2.2 ¿Y los efectos en las políticas?

Las evaluaciones del CIES reúnen numerosos testimonios demostrando el impacto de éste en las políticas económicas y sociales del Perú a pesar de que es difícil establecer una relación de causa-efecto. Las personas entrevistadas señalaron la dificultad de establecer vínculos entre una investigación y un cambio en política.

Esta situación tipifica la dificultad que enfrenta el trabajo del IDRC y sus organizaciones socias como se evidencia en un informe a la Junta Directiva del Centro:

La producción de conocimiento es acumulativa, las actividades de investigación se construyen sobre la base de trabajo del pasado. Los cambios de políticas no ocurren por una sola evidencia si no por conocimientos acumulados desde una variedad de perspectivas y disciplinas. (Herbert-Copley, 2007:13. Traducción libre)

A esto se suma la necesidad de contar con condiciones propicias para facilitar la aceptación de ciertas recomendaciones que surjan de la investigación. Para el CIES en el Perú, estas condiciones se han dado más en sectores e instituciones en las que se han mantenido profesionales independientes vinculados a la academia (como son el BCRP, MEF, INEI). Es en esas instituciones donde los vínculos con la investigación y la discusión sobre propuestas de política han sido más fluidos y cercanos. En sectores como salud y educación, donde los funcionarios son más susceptibles a los vaivenes políticos, la apertura hacia la investigación y las propuestas independientes de la academia es menor. (CIES, 2003:5)

Por lo tanto, los ejemplos de efectos en política que resultan de las investigaciones apoyadas por el CIES vienen especialmente del campo económico y demuestran efectos inmediatos y efectos tardíos que no se dieron hasta ocho años después de concluida la investigación. Se presentan dos casos a modo de ejemplo:

- Políticas macro basadas en información precisa sobre funcionamiento de la economía. Modelos de Corto y Largo Plazo para la Economía Peruana, desarrollados con base en modelos del Banco Central de Canadá. Este ejemplo de “uso” de la investigación fue citado tanto por los investigadores, como por la OE, y los funcionarios en el BCR. Las organizaciones socias participantes fueron el CIUP y la PUCP.
- Investigación realizada por GRADE, en el marco del CIES, en 1994 sobre “Sesgos en la Medición de la Inflación en Contextos Inflacionarios: El Caso Peruano” resalta la sobrevaluación de la inflación de casi 50% que se dio en el Índice de Precios al Consumidor (IPC) en el Perú entre 1979 y 1993. Cuando se produjeron los resultados de la investigación no hubo acogida, sino más bien crítica desde el INEI. En el 2001, bajo la administración del Presidente Toledo, se dio la oportunidad de volver a analizar esta metodología y en el 2002, el INEI introdujo los cambios al índice y publicó un nuevo manual metodológico. Este ejemplo fue recogido por unos estudios de caso publicados por el Overseas Development Institute (ODI) en su serie “Bridging Research and Policy” (Escobal, 2002).

7.2.3 Retos de la incidencia

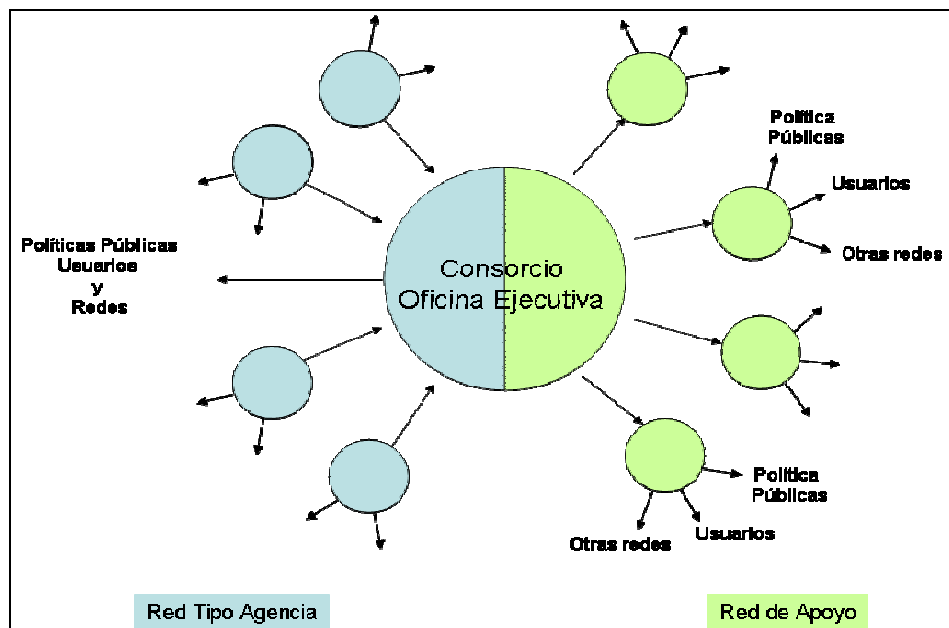
El CIES ha enfrentado varios retos, tanto exógenos como endógenos al Consorcio, en el proceso de desarrollar capacidades para la incidencia. En lo exógeno, como ya se ha mencionado, se encuentra la inestable y, en ciertos sectores, escasa demanda de parte de los “usuarios potenciales” de la investigación aplicada en el ámbito de la política pública.

En lo interno, el Consorcio debió asegurar el impulso a una investigación relevante para los formuladores de políticas públicas. En este aspecto, se ha intentado introducir formas de incorporar las necesidades y los intereses de parte de los usuarios de políticas, pero esto es aún una tarea no concluida. Además, está un elemento que se describe en varios documentos (evaluaciones e informes del CIES) que es la medida en que el valor de la incidencia de la investigación en las políticas públicas esta internalizado por los investigadores de las organizaciones socias.

La incidencia en la política pública también se dificulta cuando se trata de una entidad heterogénea y de segundo piso como es el CIES, sobre todo cuando se trata de relaciones con los medios de comunicación. Este componente de visibilidad pública pone en relieve el tema de quién figura en el medio – el Consorcio, su Oficina Ejecutiva o las organizaciones socias – un dilema que algunos sienten más de cerca que otros.

El dilema resulta quizás en parte por ser una red con dos “supra-funciones”, como lo describe Mendizabal (2007)²⁶. El CIES es a la vez una red de “apoyo” en la que se brinda servicios para que sus miembros entren en relación con otros actores y realicen incidencia en las políticas públicas y a la vez una red tipo “agencia”, en la que es la red/su secretaría la que tiene un mandato (directo o indirecto) para entrar en los procesos de incidencia. Esta doble función se demuestra en el Figura 7.4.

Figura 7.4 Visualización de una red con Dos Supra Funciones



Fuente: Adaptado de Mendizabal (2007).

Es importante tomar en cuenta que varias de las Instituciones Asociadas del Consorcio, particularmente aquellas ubicadas en Lima, ya tenían su propia experiencia, estrategias, enfoques preferidos y red de contactos para su trabajo de incidencia en la política pública. Cuando el CIES entra más fuertemente a este terreno, mediante esfuerzos coordinados y/o liderados por la Oficina Ejecutiva, se generan algunas tensiones entre los socios y la Oficina Ejecutiva. Surgen tensiones específicamente a raíz de la visibilidad (descrita arriba) y las consultorías – tanto el papel o mandato de la OE para hacer consultorías como debates al interno sobre la función de la investigación central (“core research”) versus “consultoría” en la producción de conocimientos para incidir en las políticas públicas. El papel o mandato de la OE se retoma en la siguiente sección relacionada con el Desarrollo Institucional del CIES.

²⁶ Enrique Mendizabal (2007). “Influencing Policy Processes in Peru: the Role of Networks”. Borrador. Londres, ODI.

7.3 Desarrollo Institucional del CIES

Como se señaló en el breve repaso de la evolución del CIES, la transición de la última década (1998-2007) ha tenido grandes implicancias para su desarrollo institucional en un período relativamente corto. Lo que sigue no pretende ser un análisis exhaustivo (con base a un diagnóstico organizacional) sino más bien un esfuerzo de demostrar la amplitud de las áreas en que el Consorcio ha ampliado capacidades en los últimos años, así como los nuevos retos que se presentan conforme evoluciona el Consorcio.

Gestión de programas y servicios

Después de ocho años el concurso de investigación, coordinado por la Oficina Ejecutiva, cuenta con una excelente reputación entre las organizaciones socias, representantes del sector público y otros actores entrevistados. La mayoría de investigadores describe que el ganar el concurso representa cierto prestigio en el Perú y además los entrevistados perciben que se maneja en forma transparente. A esto se suma el manejo de distintos proyectos y actividades programáticas que el CIES ha podido desarrollar como las capacitaciones, coordinación de pasantías, y la incorporación de un trabajo más fuerte de incidencia en políticas públicas. Para ampliar esta capacidad programática se ha recurrido a las capacidades de las mismas organizaciones socias (para asumir ciertas tareas) y se ha ampliado el personal de la OE y/o buscado personal especializado.

Gestión administrativa/financiera

En cuanto a la capacidad administrativa/financiera de la Oficina Ejecutiva, se evidencia que ésta cuenta con profesionales capaces en el área desde su inicio. El CIES ha desarrollado capacidad no solo de rendir informes a tiempo y forma para la ACDI (siguiendo sus requisitos) pero también para rendir informes de acuerdo a los distintos requisitos de las diferentes agencias que les financian proyectos. Esta tarea ahora requiere de sistemas sofisticados ya que si antes sólo se informaba sobre los fondos de la ACDI y del IDRC ahora se requiere rendir cuentas sobre unas diez fuentes diferentes (2006) cuyo financiamiento varía de menos de US\$ 2,000 a más de US\$ 200,000 que ha sido el monto mayor proveniente del proyecto Comercio y Pobreza en Latinoamérica (COPLA) con fondos del ODI.

Gestión de recursos y sostenibilidad financiera

El CIES ha desarrollado capacidades en la gestión de recursos financieros lo que se evidencia en la diversificación de sus fuentes de financiamiento, pero aún no ha conseguido otros aportes que contribuyan a la sostenibilidad institucional en especial que garanticen fondos para los concursos de investigación.

El CIES ha sido responsable de cubrir una proporción creciente de sus gastos administrativos con cargo a otras fuentes a partir de abril del 2000 (CIES, 2003:5). Con el transcurso del tiempo, la proporción que representa el IDRC y la ACDI en los ingresos ha bajado pero siguen siendo las únicas fuentes de apoyo institucional (core support) para los concursos anuales y una parte de las operaciones la Oficina Ejecutiva.

En el 2000, los fondos ACDI representaban un 76% de todos los fondos recibidos. A finales del 2006, representaban un 51% (ver

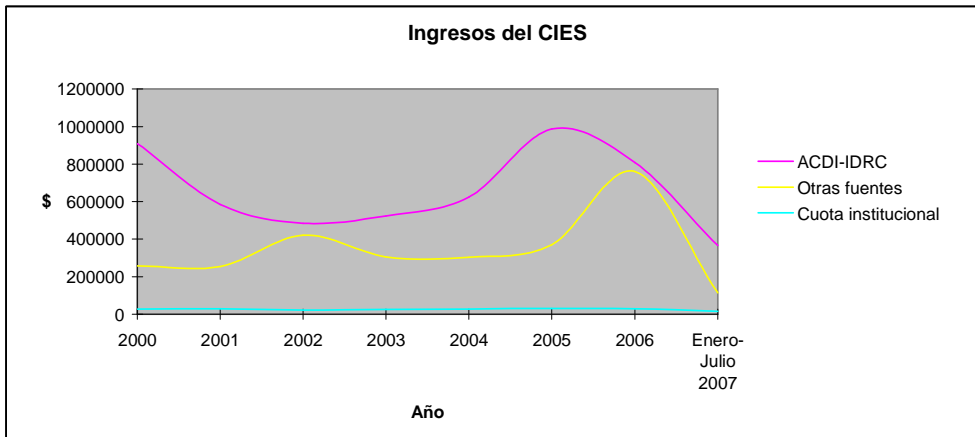
Tabla 7.5) El monto de otros recursos parece haberse incrementado, aunque varía cada año. Por ejemplo, en el 2005, los fondos ACDI todavía representaban un 71% del total de los fondos

"No hay un mayor interés de otros gobiernos de apoyar la labor de investigación del CIES. Si se utiliza de manera puntual pero no se quiere apoyar el trabajo institucional."

Agencia de Cooperación

recaudados. La cuota institucional varía entre US\$ 22,000 y \$30,000 al año y representa un porcentaje bajo del total de los ingresos.

Figura 7.5 Ingresos del CIES entre 2000-julio del 2007



Fuente: CIES, Flujo de ingresos y gastos por toda fuente, en dólares de los Estados Unidos

Desde el 2000, las fuentes adicionales de financiamiento han sido principalmente las fundaciones internacionales seguido por las ONG internacionales y los organismos multilaterales. El Consorcio ha contado con el apoyo del Banco Mundial, el Ministerio de Trabajo, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), el PNUD, la Fundación Ford, la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), ODI/DFID y el Ministerio de Economía y Finanzas entre otros. El "challenge fund" del PBDD del IDRC se utilizó para lograr un financiamiento del BID en el proyecto de elecciones.

Figura 7.6 Fuentes adicionales de financiamiento (no ACDI/IDRC) 1999-2007

DONANTES	MONTO EN DOLARES EE.UU	%
Fundaciones internacionales	1,111,000	44
ONG internacionales	371,000	15
Organismos Multilaterales	338,000	14
Agencias bilaterales	317,000	13
Universidades de los EE.UU.	160,000	6
Sector público	142,000	6
Otros	56,000	2
Total	2,497,000	100

Fuente: Presentación del CIES a Miembros de la Junta Directiva del IDRC, Febrero 2007

Los resultados a la fecha dan cuenta de la credibilidad del CIES ante la comunidad internacional, de su capacidad de formulación de proyectos y del interés de las agencias en financiar trabajos puntuales de acuerdo a sus agendas institucionales. Sin embargo, hasta la fecha estos donantes no han aportado fondos de carácter institucional. Los resultados también señalan los retos para la OE en términos de presentar resultados en la recaudación de fondos que sean relevantes a las diversas organizaciones socias. Para algunas de ellas, lo clave es el

financiamiento para los concursos libres. Para otros, lo primordial es la capacitación u otros servicios. Esto genera cierta tensión entre el enfoque, los resultados y las expectativas. La OE sí ha gestionado recursos adicionales para concursos en temas específicos, como son los concursos del BCR y los concursos del Observatorio de la Salud.

Si bien el financiamiento del sector público peruano representa solo un 6%, es un paso importante dada la trayectoria de financiamiento a las ciencias económicas y sociales y su disposición a apoyar organizaciones de la sociedad civil.

“Es difícil que el Gobierno del Perú tenga un interés en apoyar organizaciones de la sociedad civil. Hace poco, el Gobierno quiso sacar una ley para tener una mayor fiscalización de las ONGs. No se ha podido llevar a cabo esta ley pero demuestra la dificultad para el Gobierno peruano de dedicar fondos al fortalecimiento de estas organizaciones.”

Agencia de Cooperación

En el 2007, el CIES estaba trabajando fuertemente, con el apoyo de una Oficial de Programas dedicada a este esfuerzo (y que antes trabajó en el PBDD del IDRC), en el desarrollo de una estrategia de recaudación de recursos que tiene como enfoque central la creación de un fondo patrimonial (*endowment*) que pudiera financiar los \$300,000 por año que se requieren para el concurso de investigación. Esto se complementaría con una cartera de proyectos de financiamiento para los otros componentes de comunicaciones y capacitación.

Recursos humanos

A los inicios del CIES, se contaba con un equipo de tres personas que venían de distintas áreas (antropología, economía, administración). Este grupo se fue ampliando para incluir analistas, encargados de prensa, oficiales y coordinadores de proyectos, personas con experiencia en la gestión de recursos (*fundraising*) y otro personal administrativo. En el 2007, se contaba con un personal de aproximadamente quince personas. Además la OE inició una estrategia para reclutar sus analistas entre las personas con mejor desempeño durante el examen del curso anual de economistas del BCR. El personal en ciertos puestos suele entrar a la OE del CIES al inicio de su carrera profesional y esto ocasiona cambios frecuentes cuando dejan el CIES para continuar sus estudios. (Según nos indicaron en la OE esto también forma parte de su papel en el fortalecimiento de jóvenes investigadores.) Sin embargo, en algunos puestos clave del CIES ha habido relativa estabilidad del personal, lo que ha favorecido la memoria y el aprendizaje institucional.

Comunicaciones/relaciones externas

A partir del año 2002, la OE ha puesto especial atención a las comunicaciones externas y es interesante leer, en un informe de viaje del IDRC, un comentario sobre una autorreflexión del equipo de la OE de esa época (2001) en la cual indican que un área en que han avanzado menos es en la divulgación y el *outreach*. Esto cambió significativamente entre el 2002 y el 2007. En ese período se puede observar un aumento en el abanico de instrumentos de comunicación que utiliza la OE para llegar a distintos públicos, pasando por diversos boletines que intentan re-empaquetar los resultados de las investigaciones. La capacitación a periodistas sobre temas de desarrollo, introducida por la OE, se señala también como una estrategia importante para crear nexos entre la investigación y los medios de comunicación. Recientemente, la OE ha empezado a reforzar el trabajo directo de apoyo y asesoría en divulgación y de relaciones con la prensa y con las instituciones asociadas.

Dirección estratégica

Este aspecto considera la construcción de una visión para el Consorcio, su planificación estratégica y la definición general de su rumbo dado el mandato que tiene y sus características como organización de segundo piso en el Perú. Al cambiar de cinco a más de 30 organizaciones socias y expandir su campo de acción a nivel nacional, se presentan nuevos retos a la capacidad del CIES de articular las visiones de las diferentes organizaciones socias y definir visiones y agendas comunes. El CIES ha ensayado distintas estrategias como son sus asambleas anuales, sesiones de planificación estratégica y procesos de consulta con los socios. Una Dirección Ejecutiva activa ha jugado un papel importante en el liderazgo de la organización. Una primera transición en este cargo se finalizó en el 2007.

La dirección estratégica también cambia al ampliarse la agenda de investigación del CIES para cubrir cuestiones sociales. Sin embargo, tal y como se expresa en la propuesta presentada al IDRC y a la ACDI, la integración de temas sociales tenía la intención de aprovechar la experiencia previa de investigación económica y incluiría importantes componentes económicos o tendría “implicancias para decisiones que tienen que ver con la eficiencia, equidad y sostenibilidad de la asignación de recursos.” Se daría prioridad a problemas en los cuales “la perspectiva de los economistas podría complementar de manera productiva una visión del conjunto del problema y el análisis pragmático de alternativas de solución.” (CIES, 1998:20)

Rol como institución de segundo piso

Más recientemente la necesidad de afinar la definición de un rol de segundo piso y definir su proyección a nivel sub regional son cuestiones que presentan nuevos retos a la dirección estratégica de la organización.

Una de las ventajas que debería ofrecer un Consorcio es posibilitar el desarrollo de acciones que no pueden hacer cada uno de los socios (organizaciones de primer

Transición a una agenda de investigación que incluye lo social

La estrategia de transición a una agenda de investigación económica y social no parece haber implicado grandes cambios en la naturaleza, el modelo o la forma de operar del CIES. En la propuesta se indicó la intención de comenzar por la investigación de problemas donde los economistas podrían aportar y complementar otras disciplinas. La estrategia se orientó a ampliar la investigación hacia la política social.

Elementos de la estrategia (quizás implícita) podrían haber incluido la decisión, por ejemplo, de buscar un profesional en otra disciplina (no economista) para asumir la Dirección Ejecutiva. También formó parte del proceso, la elaboración de los balances de investigación (Escobal e Iguñiz, 2000 y Barrantes e Iguñiz, 2004) en los cuales se revisó la literatura en torno a varios temas y se planteó nuevas interrogantes o perspectivas de investigación en cada materia. Los temas en el último balance incluían: macroeconomía y crecimiento; relaciones económicas internacionales; empleo; pobreza y distribución del ingreso; educación; salud; descentralización; regulación, privatización y concesiones; medio ambiente y recursos naturales. Otra estrategia que el CIES ha utilizado es el desarrollo de proyectos específicos con énfasis en áreas sociales como el Observatorio de la Salud.

Hoy en día, siguen siendo los departamentos de economía los que representan a muchas de las universidades socias, pero la expansión integró otros centros de investigación que aportan desde diferentes disciplinas. El CIES ha producido un gran número de estudios sobre temas de política social en educación y en salud, por ejemplo. Durante este estudio de caso, no pudimos hacer una revisión de las investigaciones para analizar su grado de desarrollo trans o multidisciplinario.

piso) individualmente. Como varios de los entrevistados expresaron, el CIES tiene el reto de ser más que la suma de sus partes. Esta capacidad de funcionar como institución de segundo piso o red se ha visto afectada por varios factores, según los entrevistados.

Por un lado, el CIES no ha definido reglas institucionales en relación a lo que significa ser una institución de segundo piso que promueva la investigación aplicada. Esta falta de definición ha generado un proceso de prueba y error en cuanto a las áreas donde le compete actuar a la OE (en representación del Consorcio) y las áreas que competen a los socios. Se han ido demarcando las responsabilidades en el proceso, por ejemplo, en el tema de las “consultorías” que generaron tensiones entre algunos de los socios y la OE a raíz de una competencia percibida o real. Ahora se ha definido una política de funcionamiento al respecto para que no se generen competencias entre las diferentes partes.

Con el motivo de mejorar relaciones con las organizaciones socias , a principios del 2007, la OE recorrió las organizaciones socias para conocer sus expectativas sobre el CIES y comprender la percepción de lejanía de algunas de ellas. Recientemente se ha iniciado un sistema de “cartera” en el cual cada oficial de proyectos se encarga de llevar la relación con un número de centros. Así los centros cuentan con un punto focal en la OE. Esta estrategia es apreciada por los socios, quienes reconocen el acercamiento que se ha dado en los últimos meses. Además señalan varios servicios que la OE ha empezado a brindar a las organizaciones socias que sí ejemplifican este papel de institución de segundo piso, como son: la facilitación al acceso a bases de datos del INEI, el rol clave en buscar otras oportunidades y proyectos de investigación a nivel regional y mundial, y compartir otra información que puede beneficiar a las organizaciones socias. El sistema de cartera además permite a los oficiales de proyecto en el CIES, brindar apoyos puntuales a las organizaciones socias conforme éstas los demandan.

Cohesión Social del Consorcio

Cuando se incrementa el número de socios, es mucho más difícil mantener los vínculos entre los socios, ya que no hay una vinculación orgánica. Esto se complica por la existencia de las asimetrías en el país aunado al efecto de los “fundadores” que afecta a muchas organizaciones. Hay la percepción y/o real existencia de un peso mayor de los fundadores en los procesos de toma de decisiones al interno de la organización. Esto en el Consorcio genera el sentir, expresado por algunas de las universidades públicas, de que existe una relación de socios de primera y de segunda clase.

Sin embargo, hay que considerar que hay dos factores que operan en sentido inverso. Por un lado, todos los socios se vinculan a la investigación económica o social, lo que es un común denominador. Por otro lado hay un consenso entre los socios acerca de la misión general del CIES, lo que es un factor de cohesión, si se sabe usar bien. La facilitación de la cohesión social del Consorcio es precisamente uno de los retos identificados para la sostenibilidad de las capacidades desarrolladas hasta la fecha. Una parte de ese reto es el de incidir en el papel de los centros más experimentados y la solidaridad que deben expresar en su asesoría con quienes serán futuros competidores intelectuales.

Gobernanza

El CIES estableció un nuevo modelo de estructura para el gobierno del Consorcio. Se creó una Asamblea de Socios y un Consejo Directivo formado por cuatro representantes de la Asamblea de organizaciones socias, dos del sector público, dos de la sociedad civil y dos representantes de las agencias donantes.

Durante los últimos años, la Asamblea de Socios ha seguido expandiéndose, sobre todo con la incorporación de más socios de las universidades públicas y del interior del país. Esta expansión se refleja en demandas de mayor participación por parte de estas organizaciones socias en la conducción de la organización. Esto se presenta al mismo tiempo que las organizaciones socias con mayor experiencia en investigación suelen dominar el Consorcio a

nivel intelectual/académico y se escuchan más fuertemente en la Asamblea. El acto de “balancear” □perando diferentes perspectivas no es tarea fácil.

En el mismo período la OE ha contado con un liderazgo dinámico, ha evolucionado de un personal de tres a unas quince personas, y ha adquirido autonomía y cierta vida propia como cualquier otra organización. El dinamismo y empuje del personal de la OE ha contribuido sin duda a varios de los logros del CIES. Sin embargo – y en este sentido el CIES no es tan diferente a otras ONG— se generó en el proceso del día a día, cierta distancia entre la OE y el CD y, entre estas dos instancias y la Asamblea de Socios.

Varios de los entrevistados del CIES y del IDRC concuerdan en que, en los últimos años, hacía falta otorgarle más atención a estas cuestiones de la gobernaza y la rendición de cuentas en el Consorcio, lo que indica que éste es un tema al que hay que seguir poniendo atención.

Es importante recalcar que, como bien lo señala la evaluación de Intermedia (Intermedia, 2002: 24), el CIES es una institución joven que no tiene una gran tradición en su funcionamiento interno, y que, en un principio, no nació de la voluntad de sus organizaciones socias actuales. En su evolución y expansión hacia nuevos miembros, “la permanencia a desempeñado un papel determinante pues ha logrado movilizar a un equipo alrededor de objetivos comunes. Se trata ahora de afrontar el reto de lograr que las organizaciones socias se apropien de su organización y tomen su lugar en el funcionamiento de la organización.” (Intermedia, 2002: 24) Lo expresado por Intermedia en el 2002 sigue vigente en el 2007.

Desarrollo de alianzas

Esto se resaltó en el análisis sobre la incidencia en políticas públicas (los eslabonamientos estratégicos del CIES), pero estas alianzas no sólo han sido establecidas en función de la incidencia sino también en función de los servicios que el CIES desea brindar a sus miembros y sus esfuerzos de diversificación de fondos. Se destaca, por ejemplo, el convenio establecido con el INEI que permite proporcionar acceso a los socios del CIES a la base de datos de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) y el convenio con el BCR que permitió llevar a cabo un concurso específico por dos años consecutivos (2002-2003) en temas de política monetaria, dolarización y descentralización fiscal. El CIES también forma parte de redes de alcance regional y global tales como Evidence-Based Policy in Development Network y el Civil Society Partnership Programme (CSSP), en el cual el CIES desempeñó un papel de promotor en la conformación del CSSP.

En este contexto de alianzas, surge también la pregunta sobre vínculos regionales. El IDRC aprobó un proyecto de CAD\$ 37,900 para explorar vínculos con los países participantes en la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Además, a sugerencia del IDRC, el grupo FARO en Ecuador le ha solicitado apoyo para organizar un proceso similar al que se organizó en el Perú para las elecciones nacionales 2006, en las cuales se proporcionó evidencia con base en la investigación en apoyo al proceso electoral. Este tipo de iniciativas resalta el tema más amplio de los vínculos del CIES con organizaciones semejantes en otros países. Es posible que estos vínculos faciliten la gestión de recursos regionales, pero a la vez generen preguntas en el IDRC con respecto a la relevancia del trabajo regional para la estrategia general del CIES, impulsada por su Consejo Directivo y consultada con el conjunto de sus organizaciones socias.

8. Reflexiones finales

Esta sección se inicia con algunos comentarios sobre el panorama general de este estudio de caso para luego analizar las fortalezas y desafíos que presenta el enfoque del IDRC en sus esfuerzos por fortalecer el desarrollo de capacidades organizacionales de organizaciones socias.

El CIES refleja un esfuerzo del IDRC por apoyar el desarrollo de capacidades para la investigación y para influir en políticas a través de la promoción de relaciones entre organizaciones, mediante un modelo de consorcio, a nivel nacional. Este mecanismo apoya la capacidad de las personas, los grupos de investigadores, y de las organizaciones socias. El IDRC y el CIES han utilizado una gran variedad de instrumentos para el desarrollo de capacidades que han sido descritos anteriormente (programas de becas, capacitación, orientación, entre otros). Con el tiempo, este tipo de apoyo ha contribuido a crear un entorno más propicio para la investigación socioeconómica y la incorporación de la investigación en el proceso de formular políticas en el Perú.

Tanto el IDRC como la ACDI han contribuido a la creación y delineación de las diferentes fases de desarrollo del Consorcio. Dados los importantes montos de financiamiento (\$15,488,976 de la ACDI y \$3,013,402 del IDRC) invertidos a lo largo de los años, entendemos que el modelo CIES puede ser único y tal vez no reproducible en su totalidad. Algunos comentarios recibidos apuntan a que este modelo es difícil de implementar para el IDRC debido a la escala de la inversión y sólo se podría hacer si otros donantes también se interesaran y contribuyeran financieramente.

8.1 Fortalezas y Retos del Enfoque del IDRC

En esta sección aportamos algunas reflexiones sobre las fortalezas y los retos o limitaciones potenciales del enfoque del IDRC al desarrollo de capacidades así como algunos temas a considerar en el futuro para la relación entre el IDRC y el CIES.

8.1.1 Buenas prácticas que contribuyen al desarrollo de capacidades

En términos generales, en el caso del CIES se hacen evidentes varias de las buenas prácticas que contribuyen al Desarrollo de Capacidades que se adaptaron del DAC (2003) y del *Corporate Assessment Framework* del IDRC (2006) y que fueron ya presentadas en las fases anteriores de esta evaluación estratégica (Lusthaus y Nielsen, 2007: 20).

Persistencia

El CIES representa un ejemplo donde la continuidad en las relaciones personales y en el financiamiento ha sido clave para el desarrollo de capacidades. Los entrevistados lo señalaron repetidamente: el compromiso prolongado del IDRC ha sido el factor que más ha favorecido el desarrollo de capacidades. Esta fortaleza tiene su base inicial en el hecho que las personas claves del IDRC han sabido escuchar y han tenido años de trabajo en el Perú, llegando a conocer muy bien el entorno.

“El *capacity building* es un concepto bien complicado. ¿Qué significa? ¿Cómo se mide? Pero digamos que un eje clave (en este concepto) es tener buenos recursos humanos. En la medida en que tú tienes una buena relación con un grupo de personas, relación estable en un país, que tienen liderazgo, capacidad de formar opinión pública, tarde o temprano, estas personas van a estar en lugares importantes de decisión. Es tu manera de hacer un *capacity building* o ayudar a la institucionalidad.”

Miembro Junta Directiva del CIES

Por el amplio horizonte de la relación y del financiamiento, individuos y organizaciones han podido iniciar o profundizar su investigación aplicada en temas sociales y económicas.

Al mismo tiempo, en este caso el IDRC también demostró persistencia (y firmeza) en los principales puntos de inflexión en la evolución del Consorcio. El caso CIES demuestra que el IDRC puede desempeñar un papel de catalizador o de agente facilitador en un entorno difícil o de procesos de reforma. En el CIES, los cambios que se requirieron en la transición del CIE al CIES fueron a nivel de la organización. Fueron cambios en la estructura (ampliación del número de socios, composición del directorio), en la operación (tránsito a fondos concursados) y en la estrategia del Consorcio (mayor énfasis en el fomento de el desarrollo de capacidades y en el proceso de influir en políticas). El IDRC acompañó de cerca estos cambios en los años claves de la transición.

Flexibilidad

El apoyo proporcionado al CIES fue de tipo institucional y uno de los elementos fundamentales en el proceso de desarrollo de capacidades ha sido la flexibilidad. En ese sentido ha sido posible negociar con el IDRC y la ACDI el uso de los fondos, los tiempos para la ejecución de los proyectos y otros aspectos. Esta flexibilidad también se manifestó en el otorgamiento de fondos “especiales” para la realización de actividades exploratorias, como son los fondos del *Challenge Fund* del PBDD que se utilizaron para movilizar financiamiento de otros donantes para llevar a cabo el proyecto de elecciones y para explorar la relación regional con la CAN.

Construcción de relaciones (*partnership*)

Una de las fortalezas ha sido la posibilidad de desarrollar relaciones de amistad y confianza entre los oficiales de programa del IDRC y el CIES (su OE, integrantes de la Junta Directiva y algunos de los investigadores representantes de las organizaciones socias). El IDRC también ha facilitado relaciones entre el CIES y otras organizaciones o individuos fuera del Perú (FOCAL, los asesores internacionales, y seguramente muchos otros que nosotras desconocemos). Sin embargo, este punto se señalará más adelante como un aspecto que quizás se podría mejorar en el futuro.

Agenda definida localmente

Las personas entrevistadas en el Perú resaltaron el tema de la autonomía, en muchos aspectos, que el IDRC le ha dado al CIES incluyendo la definición de la agenda de investigación. Esta autonomía ha permitido que el CIES maneje una agenda amplia de investigación y que responda a necesidades del contexto, lo que se señala como una característica positiva del CIES en muchas de las entrevistas con los socios y sus investigadores.

8.1.2 Otras fortalezas

Además el caso del CIES demuestra otras características que se podrían considerar como fortalezas.

El trabajo en equipo en el IDRC

En su mayor parte, los actores entrevistados sostuvieron que el trabajo en equipo entre las distintas divisiones al interior del IDRC favoreció la continuidad de la relación con el CIES. En el caso del CIES, vemos ejemplos positivos de la interacción entre los Programas, el PBDD, la Administración de Donaciones y el Contralor Regional.

La intensidad de la relación entre cada uno de estos grupos y el CIES ha ido cambiando en el tiempo siendo particularmente intensa durante las fases en que el IDRC fue Agencia Ejecutora de la ACDI, pues se requirió mucha colaboración para la rendición de cuentas a la ACDI. Adicionalmente, en el GADD se ha tenido cierta continuidad en el personal clave y, estas personas que coordinan con el CIES en términos de la administración y los informes financieros, siempre han manejado el idioma español, una virtud que no siempre es posible en las relaciones del IDRC con sus socios.

Si bien el trabajo en equipo ha sido, en general, favorable a la relación, también ha presentado limitaciones para el desarrollo de capacidades debido a la estructura y la orientación temática de IDRC. Estos temas se amplían en la sección que sigue sobre los desafíos.

Trabajo en asociación con otros donantes

Como parte de la experiencia del IDRC con el CIES cabe mencionar la asociatividad con la ACDI. Esto ha sido un vínculo positivo ya que, en cierta medida, se logró un apoyo continuo de la ACDI en el proceso de fortalecimiento del CIES. Desde luego que las relaciones entre las dos agencias tuvieron sus momentos de desencuentro pero finalmente estuvieron enmarcadas bajo un ambiente armonioso como lo sostienen las mismas personas involucradas.

Por otro lado, la relación de Agencia Ejecutora, que conlleva exigencias en cuanto a rendición de cuentas, también influye en la carga de trabajo de los oficiales del IDRC y en los énfasis relativos en cualquier momento dado. De hecho, en la evaluación llevada a cabo por Interlialia (2002) se describe la percepción en aquel momento cuando la energía del IDRC y del CIES fue movilizaba por los imperativos de la gestión de proyecto (marco lógico, marco de medición de rendimiento y otros) más que por el lado del desarrollo institucional como tal.

8.1.3 Desafíos inherentes al enfoque del IDRC para el desarrollo de capacidades

El primer grupo de desafíos se refiere no tanto a cómo enfoca el IDRC el desarrollo de capacidades si no más bien a las limitaciones inherentes a la forma de organización y de trabajo del propio IDRC que presentan desafíos en el campo de la construcción de capacidades.

La estructura y el *modus operandi* del IDRC

Asignación variable de recursos presupuestarios y cambios de estrategias

Uno de los miembros del IDRC indicó que, por ejemplo, la variabilidad de las asignaciones presupuestarias y los cambios de estrategias tienen implicancias en el desarrollo de las iniciativas. Desde su punto de vista, estos aspectos limitan las posibilidades del IDRC cuando se requiere de visiones y compromisos a más largo plazo, en especial en lo que se refiere

“Si tienes esa presión [de aprobar proyectos nuevos]. Cuánto acompañamiento puedes dar a proyectos aprobados hace 3 años; no se puede hacer este handholding si tienes una cartera de proyectos. El IDRC apuesta mucho en el diseño, para que luego no haya que hacer tanto después. Esto [el CIES] no es un proyecto de investigación, es una institución que amerita otro tipo de acompañamiento.”

Personal del IDRC

a las señales que se les puede dar a los socios. En el caso del apoyo al CIES por parte del IDRC, no es evidente si estas fluctuaciones presupuestarias y de planificación hayan afectado de alguna manera el compromiso o las señales dadas en relación a compromisos futuros.

Presiones para desembolsar el presupuesto y aprobar proyectos

Otros entrevistados del IDRC indicaron que las presiones por utilizar el presupuesto representaron para los oficiales de proyecto encargados de una cartera, un uso de tiempo considerable en búsqueda de nuevas ideas de proyectos y en proporcionar directrices para la preparación de propuestas dejándoles poco tiempo para

“En esta región hay dos proyectos grandes de comercio: el Latin American Trade Network y el MERCOSUR, son dos redes que financian investigación en comercio y el Consorcio no ha sido parte de eso. Son como estructuras independientes. Eso pasa porque en el IDRC las personas no trabajan por país ni por región sino que trabajan por temas entonces muchas veces tienes dos Project Officers viajando a Lima al mismo tiempo pero vienen a ver temas diferentes.”

Personal del IDRC

proporcionar apoyo a proyectos que habían sido aprobados con anterioridad. Sin embargo, solo uno de los entrevistados del CIES indicó que el IDRC no está en condiciones de proporcionar o gestionar asistencia técnica si no únicamente para manejar fondos.

Uno de los elementos distintivos del apoyo al CIES en las primeras fases, en las que se contó con la colaboración de la ACDI, fue que el IDRC tuvo oficiales de proyecto dedicados más exclusivamente al Consorcio.

Efectos relativos a la estructura y la orientación temática

El CIES fue quizás una iniciativa fuera de lo común en relación a los proyectos típicos del IDRC en tanto no estaba relacionado con un programa temático.

Las Iniciativas de Programas, o Pis, financian a diferentes miembros del Consorcio para llevar a cabo proyectos de investigación específicos como es el caso del Instituto de Estudios Peruanos (IEP) que sirve como nodo de ejecución de uno de los proyectos regionales de tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) y por otro lado, el GEH le proporciona financiamiento al Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). Opiniones del personal del IDRC reflejaron una preocupación en relación a este enfoque que podría debilitar al Consorcio. Los actores en el Perú entrevistados sobre este tema tuvieron puntos de vista diferentes; algunos indicaron que tuvo un efecto neutro y que lo importante es que la OE esté informada y pueda compartir esa información con los demás miembros mientras que otros piensan que esta práctica socava el Consorcio como un mecanismo de financiación nacional. Esto podría poner en riesgo el desarrollo del Consorcio en la medida en que se percibe o se da la competencia entre los socios y el Consorcio por la misma fuente de financiamiento. Aunque hasta la fecha el efecto de esa práctica no parece haber sido muy grande, como vamos a señalar en el siguiente apartado, es un tema que se debería mantener en la agenda del diálogo entre el IDRC y el CIES.

La mayoría de personas entrevistadas en el IDRC señalan que la experiencia del CIES ha tenido poca incidencia en la práctica del IDRC mismo, lo que se debe quizás a una falta de intercambio de resultados y experiencias. Se señaló que como el proceso de aprendizaje en el IDRC está, por lo general, estructurado alrededor de las Iniciativas de Programa se habrían perdido algunas oportunidades de aprender más de la experiencia del Consorcio. En este punto, el hecho que el CIES no se insertó (salvo hasta hace poco) dentro de la estructura programática del IDRC limitó la posibilidad de identificar claramente a quién se debería influir. Si bien hubo un aprendizaje cruzado entre oficiales de programa individuales del IDRC, la falta de una estructura que facilite este proceso y la falta de tiempo y recursos limitaron estos esfuerzos.

Adicionalmente, ya que los proyectos del CIES fueron gestionados desde Ottawa, algunos de los entrevistados tanto en el IDRC como en el CIES indicaron que la participación de la Oficina

Regional de América Latina y el Caribe (LACRO) no fue lo suficientemente intensa como podría haberlo sido, especialmente en las primeras fases del Consorcio. Un rol más prominente de LACRO en el establecimiento de eslabonamientos Sur-Sur y regionales sería una iniciativa bienvenida por parte del CIES. Los entrevistados señalan que LACRO podría tener un rol más fuerte en relación al aporte de “inteligencia estratégica” al CIES (vínculos con redes temáticas y organizaciones), otra de las buenas prácticas identificadas para el desarrollo de capacidades. En el PAD para esta última fase del CIES, LACRO está destinada a jugar un rol más activo en el seguimiento de las actividades del CIES y, suponemos que este rol se entiende menos en términos de “monitoreo” y más en términos de este papel de proveer “inteligencia estratégica” y asegurar que se desarrollan capacidades que apoyen lo que existe en la región. Las entrevistas llevadas a cabo sugieren que las relaciones entre el CIES y LACRO se han estrechado en los años recientes.

Estrategia de apoyo a la organización

Como ya se ha señalado, el IDRC nunca ha tenido una “gran” estrategia para apoyar al CIES, es decir un marco de cooperación para el desarrollo institucional del CIES planificada y quizás basada en algún proceso de diagnóstico organizacional. Sin embargo, hay evidencia de los resultados positivos en el desarrollo de capacidades.

Con los recursos que teníamos, hicimos un esfuerzo sistemático para apoyar al CIES en el desarrollo de su capacidad institucional y vimos algunos avances en eso. En algunas ocasiones, el enfoque ha sido un poco ad hoc porque no siempre teníamos la pericia adecuada aquí o en Lima pero en general creo que hicimos un buen trabajo con los recursos que teníamos. (Traducción libre)

Personal del IDRC

Es válido preguntarse si hay algo más que el IDRC pueda hacer para apoyar el desarrollo institucional del CIES. En particular, cuando hay un cambio explícito en los proyectos IDRC-CIES hacia la promoción de la sostenibilidad de la organización (como fue el caso en esta última fase del CIES) debería haber un cambio en la estrategia del IDRC? ¿Cuál es el papel del IDRC en el apoyo a la sostenibilidad de un socio de larga data?

Ante la ausencia de una estrategia, el IDRC ha “estado más en un modo de reaccionar”, en palabras de uno de los encuestados, con respecto a su apoyo del CIES. Un número de oficiales de IDRC señalaron como, en retrospectiva, el IDRC podría haber facilitado algún tipo de apoyo o asistencia técnica en procesos de gestión de programas, gobernanza, u otra área que hubiera fortalecido aún más a la organización.

En el inicio, quizás haya habido demasiada presión sobre la OE para recaudar fondos. Eso explica porque buscaron fondos de una manera tan agresiva por todos lados. En la fase 1 del CIES, se diseñó una escala en la cual iba disminuyendo el presupuesto de la contribución del IDRC y de la ACDI para el sueldo del director y del director ejecutivo. Esta presión causó problemas. Hubo que modificar el presupuesto porque la inseguridad no era productiva para el buen funcionamiento de la organización. Como tuvimos que cambiar esta situación me imagino que no estuvo bien el diseño en el inicio. Se entendió que se puso énfasis en la recaudación de fondos demasiado temprano. (Traducción libre)

Personal del IDRC

Otra reflexión, ofrecida por el personal del IDRC, se relaciona con el apoyo que el mismo IDRC ha dado el Consorcio en sus esfuerzos para “regionalizar” o expandir su ámbito de acción a la Región Andina. Aunque los esfuerzos por regionalizar puedan aparecer adecuados por razones estratégicas (para desarrollar vínculos inter-organizacionales o aumentar capacidad de recaudar fondos destinados a proyectos regionales), no está claro el propósito de la regionalización con relación al mandato del CIES. Este tipo de expansión amerita una reflexión del Directorio o del Consorcio en su

conjunto sobre la dirección y la visión de futuro del CIES y el rol que podría tener la regionalización, entre otros temas clave, dentro de esa visión.

El centro de la relación

La comunicación del IDRC se centró en el Director Ejecutivo y el Director Adjunto, con lo que la Oficina Ejecutiva fue el principal interlocutor en la relación. Aunque en algunos años, hubo mayores oportunidades para reunirse con una gama más amplia de organizaciones socias, en general la relación estuvo centrada en el pequeño equipo de la OE. Esto probablemente no es inusual en la forma en que el IDRC se relaciona con otras redes o consorcios y en realidad puede ser el único enfoque factible. Sin embargo, cuando la organización asociada pasa por transiciones en su dirigencia, trae a la luz el potencial riesgo de no tener un conjunto más amplio de relaciones que puedan ayudar a tomar el pulso y comprender el funcionamiento de la organización. Así, en el momento del estudio de caso, varios encuestados en el IDRC señalaron la necesidad de centrarse más en el papel y la función del Directorio y en una consideración más amplia a los temas de gobernanza.

Relaciones y construcción de redes

Uno de los retos identificados en el CIES fue el establecimiento de vínculos con redes de investigadores, instituciones y organismos de investigación y de política en Canadá y en otras regiones.

Tanto en el personal de la OE como en los miembros del CIES, había un deseo expreso de tener más contacto con órganos como el Consejo de Investigación de Ciencias Sociales (SSRC) de Cañada, consorcios de otras regiones (como AERC) y con otras redes apoyadas por el IDRC. Por ejemplo, uno de los investigadores de un socio de

“En el caso del Consorcio se aprovechó el hecho que ya había acumulado experiencias como AERC y SISERA, si creo que hizo sinergia con todo eso que se aprende y se trató de hacer un experimento en un solo país y ver como funciona. Eso fue muy positivo. También lo veo de un lado negativo. Siento que el IDRC pudo haber dado un paso más en vincular esa institución con instituciones parecidas en otras regiones. Yo si creo que este Consorcio ha debido hablar con el AERC hace tiempo. Y no creo que haya habido contacto formal.”

Personal del IDRC

larga data del CIES, no tenía conocimiento de la red PEP hasta muy recientemente cuando se iniciaron los preparativos para su reunión del 2007 en Lima.

En cuanto a fortalecer las relaciones con investigadores en Canadá, se hicieron esfuerzos en este sentido e intentamos describir algunos de estos en la sección 6.3, pero con la excepción de dos de los principales asesores a largo plazo del CIES, el Doctor Albert Barry y el Doctor Shane Hunt, las relaciones no se materializaron en términos institucionales (asumimos que muchos individuos tienen sus contactos individuales).

Esto requeriría que el IDRC desempeñe un papel más activo en la tarea de facilitar el intercambio entre los consorcios y se provea una información más fluida sobre las redes. Este esfuerzo renovado del IDRC tendría que acompañarse por un esfuerzo de comunicar las oportunidades y compartir los contactos entre la Oficina Ejecutiva y las organizaciones socias del CIES y, entre las mismas organizaciones.

8.2 Aspectos a considerarse en la relación futura entre el IDRC y el CIES

El estudio de caso señala que en general, la relación entre el IDRC y el CIES ha facilitado el desarrollo de capacidades. Es decir, ha sido una relación positiva que ha contribuido a la evolución de una institución en el contexto peruano. Esta sección presenta algunos de los temas que el IDRC podría considerar para mejorar su apoyo al fortalecimiento de capacidades del CIES, dado el contexto interno actual de la organización y su entorno. Nosotras los consideramos como áreas donde hay que poner atención en el futuro próximo, desde el CIES y desde el IDRC, para poder dar continuidad a los resultados positivos de los últimos 20 años.

Gobernanza del Consorcio

Creemos el IDRC podría apoyar una discusión sobre la gobernanza del consorcio. Este es un tema que el IDRC y el CIES han puesto en la mesa de discusión. Consideramos que es un buen momento para reflexionar sobre el tema por el hecho de que ha habido un cambio en la Dirección de la organización y el Consorcio ha iniciado la ejecución de estrategias explícitas para mejorar relaciones y reducir distancia entre las organizaciones socias, el Consejo Directivo y la Oficina Ejecutiva.

El modelo del CIES plantea una Asamblea de Socios y un Consejo Directivo. La definición se hizo a partir de un principio que se debiera contar con las perspectivas de los usuarios de la investigación o clientes del Consorcio. De esta manera, se definió una composición de cuatro representantes de los socios y seis representantes de otros actores (sector público, sociedad civil y donantes).²⁷ Si los principios detrás de esta estructura siguen validos, entonces no habría que contemplar grandes ajustes en el modelo. Sin embargo, habría que preguntarse si ese modelo permite la suficiente representación y participación en la definición del rumbo de la organización de un número cada vez más grande de socios.

En cuanto a la composición de la Consejo Directivo, el punto de la representación de los donantes ha sido difícil. La Embajada del Canadá ha mantenido cierta presencia pero ésta no ha sido fluida. El IDRC no ha tenido presencia en el Consejo Directivo por los motivos descritos anteriormente. Creemos que es importante que los donantes, que son considerados como actores clave, tengan la posibilidad de participar en el Consejo. Puede ser oportuno que desde el IDRC y el CIES se analicen las ventajas y desventajas de este tipo de participación de parte del IDRC. En las estructuras de gobierno de las empresas privadas y de las organizaciones sin fines de lucro, no es extraño que una entidad que financia la organización tenga representación en la directiva. Según la forma en que uno define “partnership” puede ser que una relación de mayor cercanía se pueda desarrollar por medio de su participación en el Consejo. Sin embargo, también está la preocupación válida del potencial conflicto de interés – real o percibido – al ocupar un donante un lugar en el consejo. Esto se puede generar cuando la persona que está representando al donante tiene a su vez la responsabilidad de tomar decisiones sobre el futuro financiamiento a la organización y, como miembro del Consejo, tiene la responsabilidad de velar por la seguridad financiera. Lo importante es que se establezcan claramente los posibles conflictos de interés y los mecanismos para evitarlos. Las posibles ventajas de la presencia del IDRC en el Consejo son las posibilidades de mayor acercamiento y de apoyo en temas institucionales. Las posibles desventajas son que su distancia geográfica de todas maneras

²⁷ En la práctica obviamente hay un movimiento fluido entre representantes de las organizaciones socias y las otras categorías del sector público y sociedad civil, lo que significa que un investigador asociado podría estar en el Consejo en algún momento dado en representación del sector público.

podría limitar su participación y que se perciba su presencia como vinculada a posibilidades de financiamiento.²⁸

Otra alternativa para mejorar la gobernanza iría más bien por el lado de los procesos/sistemas de gobierno. En este estudio de caso no examinamos los procesos de toma de decisión y el flujo de comunicación/información entre las diferentes instancias involucradas en la gobernanza del CIES –la Asamblea de Socios, el Consejo Directivo, y la Dirección Ejecutiva. Sin embargo, en el Consorcio, como en muchas otras organizaciones, podría ayudar contar con una clara definición de roles y responsabilidades de las instancias, así como consolidación de procesos de comunicación y toma de decisión más sistemáticos. Hay que asegurar que el Consejo reciba la información que requiere para tomar decisiones y que la Asamblea también esté lo suficientemente informada sobre temas clave de la organización.

Dirección estratégica del CIES

En un tema relacionado a la gobernanza, el IDRC podría apoyar al CIES en un proceso de análisis sobre los aportes del Consejo y la Asamblea a la dirección estratégica del CIES. En este proceso, habría que confirmar el mandato del CIES, afianzar su rol como organización tipo red, de segundo piso. Esto también implica seguir ampliando esos servicios de valor agregado que justifican la participación en un consorcio. Todo esto formaría parte del proceso de fortalecimiento de “cohesión social” que se impulsa ahora en el CIES. El IDRC podría aportar ideas desde su experiencia con otros consorcios o facilitar intercambios con algunos de ellos.

Esta discusión también debería incluir la pregunta sobre la proyección regional del CIES y su relación con el mandato. Es importante contar con mayor claridad sobre el por qué del trabajo fuera del Perú, si es para contar con los vínculos inter- organizacionales que ayudan al CIES a cumplir su misión en el Perú o si es para expandir su alcance y así poder acceder a oportunidades y recursos regionales.

Sostenibilidad financiera del Consorcio

El Consorcio ha definido una estrategia que contempla la creación de un fondo patrimonial (*endowment*) como un elemento clave de su sostenibilidad financiera. Según entendemos, el *endowment* proveería el mecanismo para sostener los concursos anuales de investigación. Asegurados los concursos, el CIES podría gestionar proyectos específicos para otras áreas de sus programas, como el desarrollo de capacidades, la incidencia, entre otros. El CIES ya ha demostrado su capacidad para gestionar este tipo de proyectos específicos. Pero, lo que le ha sido imposible hasta la fecha es obtener los recursos de apoyo institucional (por encima de los recursos del IDRC y la ACDI) que permitan dar continuidad a los concursos. Nos parece que la sostenibilidad financiera es un factor importante para el futuro del CIES y que el IDRC podría apoyar en la reflexión sobre la viabilidad de esta estrategia de sostenibilidad con base a su experiencia con otros consorcios, redes, u organizaciones socias y sus esfuerzos para establecer estos fondos patrimoniales. ¿Qué mecanismos han facilitado la creación del *endowment* en esos casos? Por ejemplo, hay donantes que dan “matching” funds o donaciones complementarias para ayudar en ese proceso. El contexto de los recursos gubernamentales y de la cooperación en el Perú (y en la región de América Latina) son otros factores a considerar en el análisis de la viabilidad de la estrategia de crear un *endowment*. ¿Si no es viable esta estrategia en particular, cuáles son las alternativas para dar continuidad a todas o algunas de las iniciativas que ha lanzado el CIES?

²⁸ Sería conveniente analizar la posibilidad de que el representante del IDRC no fuera la persona responsable para tomar decisiones sobre financiamiento en el futuro, evitando así el potencial conflicto de interés que se señala.

Análisis de estrategias de desarrollo de capacidades

Uno de los puntos que continuará siendo importante para el Consorcio es la definición de su papel en el desarrollo de capacidades de investigación entre las organizaciones socias del interior del país y las universidades públicas. Este caso señala que se ha experimentado con varias modalidades, pero que no se tiene un conocimiento a profundidad sobre si una estrategia sea más efectiva que la otra. Este seguirá siendo un tema donde ambos – el IDRC y el CIES — podrían beneficiarse a partir de una serie de reflexiones sobre cómo el CIES podría jugar este papel en el futuro. El IDRC posiblemente tenga experiencias con otras organizaciones socias en este sentido que podría compartir.

Otras posibles áreas a considerar

En general, existe gran aprecio por las características del apoyo del IDRC y la forma de trabajar de su personal. Estos se han descrito en la sección 6.2 y se retoma en la sección anterior sobre fortalezas del enfoque del IDRC. Nuestras consultas recogieron algunas ideas de recomendaciones para mejorar el apoyo del IDRC y a estas les hemos sumado algunas observaciones de temas que el IDRC podría conversar con la OE y las organizaciones socias del Consorcio en términos de sus expectativas para los roles y aportes del personal actual del IDRC.

- Como se comentó anteriormente, no hay evidencias claras sobre el efecto en el desarrollo del consorcio de la práctica de los Pis de apoyar a organizaciones socias del CIES. Podría debilitar el mecanismo de consorcio si la razón única de participar en el Consorcio es poder contar con recursos para realizar la investigación. En la medida que el CIES expande sus servicios de valor agregado, cumpliendo su rol de segundo piso para todos los socios, creemos que este riesgo se minimiza. Por el momento, queremos señalar que debe seguir como un tema de discusión entre ambas organizaciones.
- Escuchamos un interés de parte de algunos socios y del personal en la OE en que el IDRC impulse un mayor diálogo/intercambio entre el CIES en su conjunto y otras redes (como el PEP, LATN, MERCOSUR, o AERC) que también apoya el IDRC. Estas redes internacionales permiten otro tipo de oportunidades a las instituciones asociadas y formaría parte del atractivo de ser parte del CIES. Es cierto que las redes señaladas en las entrevistas eran redes temáticas normalmente vinculadas a temas económicos (lo que no es de extrañar dado el hecho de que muchos entrevistados eran economistas). Creemos que sería positivo que el IDRC también facilitara conexiones e intercambios con redes multi-disciplinarias o trans-disciplinarias.
- Otro tema a retomar es el vínculo entre investigadores peruanos y canadienses para explorar cómo se podría fortalecer esta relación en el futuro y el papel que podrían jugar las pasantías para investigadores canadienses.
- También entendimos un llamado para la facilitación de “inteligencia estratégica” al CIES en el marco de la región y de las experiencias de otras organizaciones tipo consorcio en otras regiones. Por otro lado, sería posible facilitar o dar a conocer entre miembros del Consorcio las herramientas que desarrolla y/o promueve el IDRC como el Mapeo de Alcances.

Anexo I Lista de siglas utilizadas

Siglas

ACDI	Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional
AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional
AERC	Consortio Africano de Investigación
ALF	Annual Learning Forum
BCR	Banco Central de Reserva
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAN	Comunicad Andina de naciones
CD	Consejo Directivo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CGIAR	Grupo Consultivo de Investigación Agrícola Internacional
CIE	Consortio de Investigación Económica
CIES	Consortio de Investigación Económica y Social
CIP	Centro de Investigación Parlamentaria
CIPCA	Centro de Investigación y Promoción del Campesinado
CIUP	Universidad del Pacífico
CLASCO	Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales
CONCITEC	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
COPLA	Comercio y Pobreza en Latinoamérica
CSPF	Corporate Strategy and Program Framework
CSSP	Civil Society Partnership Programme
DAC	Development Assistance Committee
DESCO	Centro de Estudios y de Promoción del Desarrollo
DFID	UK Department for International Development
ENAHO	Encuesta Nacional de Hogares
FIDECOM	Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad
GADD	Grant Administration Division
GEH	Globalización, Crecimiento y Pobreza, Gobernanza, Equidad y Salud
GGP	Globalization, Growth, and Poverty
GRADE	Grupo de Análisis para el Desarrollo
ICT4D	Information and Communication Technologies for Development

IDRC	International Development Research Centre
IEP	Instituto de Estudios Peruanos
INEI	Instituto Nacional de Estadísticas e Informática
IPC	Índice de Precios al Consumidor
LARCO	IDRC Oficina Regional para América Latina y el Caribe
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MESAGEN	Mesa de Género de la Cooperación Internacional
NED	National Endowment for Democracy
ODA	Cooperación Oficial para el Desarrollo
ODI	Overseas Development Institute
OE	Oficina Ejecutiva
ONG	Organización no Gubernamental
PAD	Project Appraisal Documents
PB	Proyecto Breve
PBA	Proyecto Breve Abierto
PBC	Proyecto Breve Cerrado
PBDD	Partnership and Business Development Division
PCD	Paz, Conflicto y Desarrollo
PEP	Poverty and Economic Policy
PI	Program Initiative
PIB	Producto Interno Bruto
PM	Proyecto Mediano
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPB	Program Partnership Branch -
PUCP	Pontificia Universidad Católica del Perú
SEP	Social and Economic Policy Program Area
SEPIA	Seminario Permanente de Investigación Agrícola
SISERA	Secretaria de Apoyo institucional a la investigación económica en África
SSRC	Social Science Research Council
TDR	Términos de Referencia
UNFPA	Fondo de Poblaciones de las Naciones Unidas
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
WRC	Derechos de la Mujer y Ciudadanía

Anexo II Términos de Referencia

Strategic Evaluation on Capacity Development: Terms of Reference for Organizational Case Studies

1. Background

Over the past several decades, IDRC in line with many development agencies, organizations and donors, has grappled with the issue of how to assess capacity building initiatives. Many of these agencies have struggled with how to articulate and document the complex array of results of their capacity building activities. Part of this difficulty lies in the fact that there are few systematic reviews of how development agencies construct the concept of capacity building in order that they may systematically look at how this construction leads to results. While there is a great deal of information regarding development projects that have attempted to build capacity, there is a dearth of information regarding how development agencies approach the concept of capacity building.

In response to the above considerations, IDRC's Evaluation Unit (EU) is conducting a strategic evaluation to investigate the Centre's contributions to the development of capacities of those with whom the Centre works. The evaluation aims to provide IDRC's own staff and managers with an intellectual framework and a useful common language to help harness the concept and document the experiences and results that the Centre has accumulated in this domain. Specifically, the strategic evaluation focuses on the processes and results of IDRC support for the development of capacities²⁹ of its southern partners – what capacities have been enhanced, whose, how, and how effectively.

Assisted by the consultant firm Universal Management Group, during the first three phases of this strategic evaluation, significant progress has been made in (1) defining what IDRC means by `building` or `developing` capacities and in sharpening understanding of *how* IDRC supports capacities and with *whom*; (2) developing an initial set of typologies that will assist IDRC staff and partners in conceptualizing, planning, monitoring and evaluating capacity development and (3) elaborating a list of `good practices` that capture some of the elements of IDRC's support that staff and partners view as being critical to building research organizations and systems.

Initial conceptual work developed in the first phases of the strategic evaluation indicates that “for IDRC staff, capacity building is an essential variable in their approach to development. With a focus on process and on learning-by-doing, and especially on sustaining long-term personal relationships, IDRC is fixed on the value of the individual partner (the researcher or group of researchers) as the key component in capacity building.”

²⁹ The international development community tends to use the term “capacity development” rather than “capacity-building”. The latter is often seen to mean that capacities are assumed to be absent, or that the process is one of moving from one level of capacity to the next, whereas “capacity development” acknowledges existing capacities, and the political dynamics of change. In this document, both terms are used somewhat interchangeably as “capacity-building” is the term most frequently used in IDRC parlance.

IDRC's approach to capacity building was found to be normally instrumental or functional in nature, and focused on tangibles, such as professional competencies, capabilities, and the tools needed to conduct research. These skills included the ability to identify research problems, to design and implement projects, to monitor and evaluate, to achieve good financial management, to link with other researchers and with donors, to publicize results, and so on. For IDRC therefore, capacity building means working with partners to conduct better research in a specific field and that any change that occurs as a result of this capacity building is at the problem or research area level rather than at the institutional or systems level. And yet, analysis undertaken during the first three phases of the strategic evaluation also indicates that IDRC partners are always connected to others within the research problématique or system. As such, at IDRC, capacity development often takes a *systems approach*. In other words, it not only addresses the individual(s) directly involved in the project(s) or program, but also looks at how these individuals are connected to others: other individuals, organizations, and/or networks.

It is clear that it is only through examining the dynamics and evolution of how all the involved parties and communities work together to solve the development challenge that we will better understand how IDRC supports *the capacity to do research-related activities*. In light of these findings, IDRC has a growing interest in understanding how its capacity support (through projects or other activities) at the individual level – individuals and/or teams/groups is able (or not able) to influence change within their organization or network. IDRC would also like to have a deeper understanding of how individuals have the capacity to build or establish relationships and partnerships to influence change through research, and how these partnerships and relationships interact within the various settings (organizations, networks).

With a view to increasing the Centre's ability to capture and track capacity changes in terms of the dynamics and interactions between individuals, organizations and networks and to understanding if and how IDRC contributes to capacity changes, phase 4 of the strategic evaluation will focus on the development of six (6) organizational case studies. Case studies will better ground the findings of phases 1 to 3 of in specific, in-depth experiences.

2. Case study scope and methodology

The case study work consists of a purposeful sample of six (6) organizational case studies, chosen on the basis of maximum variation. Maximum variation sampling aims to capture and describe the central themes that cut across a great deal of variation. For small samples, it turns the apparent weakness of heterogeneity into a strength by applying the logic that "any common patterns that emerge from great variation are of particular interest and value in capturing the core experiences and central, shared dimensions of a setting or phenomenon" (Patton, 2002, 234-235). In this strategic evaluation, it is expected that this approach will bring to the fore important learning on IDRC's experiences and abilities for supporting research capacity in different types of organisations and research environments.

Organisational case studies have been chosen in order to capture how, over time, IDRC's sustained support contributes to capacity development at the individual/group, organizational and network levels in the field. The organizational case studies will examine different types of organizations in different geographic regions and with diverse sectoral concentration, which have received significant IDRC support over the last ten years.

All of the case studies selected for this strategic evaluation have been chosen on the basis of being within the top fifty (50) southern-based recipient organizations of IDRC financial support since 1996. Being longitudinal in nature, the case studies will examine the cumulative results of IDRC's significant investment (more than \$ 2 million in each case) extended through a number of projects or capacity support interventions, by different IDRC programs over a significant period of time. The organizational case studies will examine both the *processes* and the *results* of capacity development with Southern partner organizations.

The case studies will present rich narratives of different capacity development processes.

In IDRC's view of *complete capacity*, there is a need to pay attention to and fund multiple functions to enhance the capacity to do research-related activities, including how to conduct, manage, and communicate research. For IDRC, communicating research goes beyond simple presentation of results; it involves dissemination strategies that include effective approaches so that research can be taken up and used by policymakers, communities, private sector, NGOs, governments, other researchers, etc. to find solutions to their development problems. Analyzing *complete capacity* will bring the evaluator into contact with the multiple IDRC areas that provide capacity development support including Programs Branch, the Evaluation Unit, the Partnership and Business Development Division, Research Information Management Services and the Grants Administration Division

These narratives will be developed through (1) A review of documents including organizational assessments (Institutional Risk Profile), project design documents, monitoring documents (*inter alia*, technical reports, trip reports, correspondence) and project reports; and where they can be located; (2) Interviews with project leaders, project participants and other key informants in the organisations being evaluated; (3) Interviews with relevant IDRC staff from programs, grant administration and financial management (GAD, regional comptrollers) and units involved in capacity development work with the organizations being evaluated (e.g. responsible program staff, senior IDRC managers, Evaluation Unit, Library, PBDD, etc.) Additional research components (e.g. internet or academic literature reviews, focus groups, surveys, etc.) can be added as needed by the case study author to answer the evaluation questions.

The case studies will need to explore what collaborative efforts were established and achieved throughout the projects/interventions being examined and determine whether these collaborations were established to achieve particular development tasks: to do research, to manage research or to communicate/disseminate research to others to use and/or apply in policy and/or practice. Since our understanding of capacity is that it changes and shifts over time, the case studies will also need to illustrate how these collaborative efforts evolved and shifted over time, and if and how the research problem also evolved or shifted over time.

Each of the case studies will cover a range of projects and activities in the same organisation in order to demonstrate the rich diversity of capacity support interventions that are employed by different IDRC programs and units. This diversity will assist IDRC to look back at its collective work with the organisation in question and to evaluate – in its own terms – the Centre's ability to apply what has come to be seen as its own tacit list of "good practices" for capacity development. (See Annex 1)

By collecting data at the lowest level of analysis (the project or capacity development intervention), the case study authors will need to layer or `nest` these units in order to aggregate their data analysis upwards to come up with findings at the organizational level. The end goal is not to measure the partners' performance *per se*; rather, it is to explore what links can be made between partners' performance and the level/type of capacity development support received from IDRC. In framing the case studies around the five data clusters mentioned below (environment, intention, description, performance and findings), findings will test key corporate

assumptions and should provide information and insights into *what and how* we are doing under *different working conditions*, *how we understand* the concept of capacity development, *how we can do better*. In all cases, the focus of the analysis should be centred on capacities related to research for development as this is IDRC's mandate.

3. Use of organizational case studies

As a central piece of this strategic evaluation, the case studies will be used by IDRC staff to support the design, implementation, monitoring and evaluation of capacity development projects and activities. The case studies will also be used by IDRC Senior managers to better understand IDRC's particular approach to capacity development, as a key corporate result area.

4. Case study data collection areas:

(i) Examination of the research for development context

Lead questions:

- How has/does the overall legal, political, social/cultural and economic environment influence the partner organization's ability to engage in research for development?
- What have been the factors that have most inhibited or enabled the uptake of capacity support for research?

Sub-questions:

- How has/is the organization affected by the administrative/legal environment?(Does it have a clearly defined legal framework? Is it affected by bureaucracy?)
- Has/is the organization considered influential by others in its external environment?
- How is the organization affected by the political environment? (stability, corruption, links to government, links to civil society)
- Does the organization take into account the effect of culture on possibilities for access to and participation in capacity development initiatives? (e.g. religious/ethnic/gender/class customs and biases; nepotism; violence and crime)
- Does the organization have access to a predictable pool of capable human resources?
- Does economic policy support the organization's ability to acquire technologies and financial resources for research capacity building?
- Are there other partnerships have been formed with other donors, researchers and civil society stakeholders? For what purpose?
- Is there adequate physical and technological infrastructure to enable the partner organization to make the best use of capacity development support?

(ii) Intention at the outset of the IDRC-partner organisation relationship:

Lead questions:

- What were the intentions/expectations of IDRC and the partner organization in terms of capacity development at the outset? How were these intentions/ expectations developed and to be accomplished?
- To what extent were the intentions explicit, logical (i.e., based on a theory of change), coherent, appropriate, and connected to the research context and problematique?

Sub-questions:

- What lead IDRC and the partner organization to become involved with each other through the project/activity?
- What did each one hope to achieve?
- If appropriate, did these intentions/how did these intentions change over time?
- If there was an explicit objective to build capacity, how was this determined and formulated? If there was no explicit or implicit objective, why not?
- Who is/was involved in the building of capacities – individuals, organizations, networks?
- What is/was the overall understanding of how capacity changes?
- How was the approach to capacity designed? Was there a set approach or was it a `mixed bag` of approaches?
- Did it fit with any conception of “complete capacity” – or was *conducting the research* considered good enough?

(iii) Description of the capacity development intervention(s)

Lead questions:

- What capacity development strategies were employed and how were they implemented? Why were they chosen?
- How relevant, strategic and effective were the capacity development strategies?
- How did the strategies evolve over time? Why?

Sub-questions:

- What actually happened ? Why did it happen this way?
- What kinds of capacity were addressed? (e.g. to do research, to manage research, to communicate/disseminate research?) Using what type(s) of interventions?
- How relevant, appropriate and effective were these interventions to the capacity problem or research problem being addressed?
- Did/how did the approach to capacity in the project/intervention evolve over time? What results were achieved?
- What outputs were produced by the project/intervention? At what level? (individual, organizational, network?)
- What (if any) collaborations (partnerships, relationships) were achieved by the partner through the project /activity? What roles did people involved play? How did these change over time? Did the relationship with IDRC lead to other/new collaborations with others?

(iv) Performance and continuity of the IDRC-partner organization relationship

Lead questions:

- What are the outcomes of the IDRC support in terms of individual and organizational capacities and the conduct and uptake of the research?
- What factors helped/hindered the achievement of the outcomes? (related to IDRC and beyond)?
- How has IDRC been influenced by the relationship with the partner organization?
- What is the ongoing nature of IDRC`s relationship with the partner organization?

Sub-questions:

- What capacity changes/outcomes have occurred in the partner organization? (improving/expanding research capacities, generating new knowledge, affecting policy and/or practice? Other?)
- What changes (if any) have occurred in IDRC as a result of the capacity support relationship between the two?
- Did/how did the partner organisation`s perception of a research or development problem shift or change over time? To what extent was/were the IDRC intervention(s) a factor in this change of perception?
- Are there any significant cases in which the building of capacities at the researcher level has led to macro change at the organisational level? Are there any significant cases in which the opposite has been true?
- Has IDRC capacity development support allowed researchers to take on a leadership role in their organisation?
- How has/has the building of capacities (individual, organisational, network) contributed to the ability of an IDRC partner organisation to fulfill its mandate?
- How has/has the partner`s definition of capacity changed over time?
- Did/how did IDRC staff collaborate and consult with one another in their dealings with this organization?
- What other factors affected the capacity development results with this organisation? (internal context of IDRC, IDRC program objectives, other initiatives in place, including those of IDRC as well as other donors).
- Has IDRC capacity building support contributed to effecting systemic change within the research environment? Has it played a role in "influencing established (and often firmly held) paradigms, practices, attitudes and behaviours?" (Adamo) How??

(v) Findings

Lead questions:

- What are the strengths and weaknesses of IDRC`s approach to capacity development?
- How can IDRC improve its capacity support in the future to this organization?

Sub-questions:

- How can IDRC best support organizations to respond to challenges and shifts in the external research environment?

- How can/can IDRC target the capacity needs of organizations – while continuing to support individual researchers and research groups?
- What changes (if any) should IDRC consider incorporating into its plans for capacity development support to the partner organization?

5. Responsibilities and Tasks

The case study authors will complete the following tasks:

Case Study Design and Management:

- 1) Review of documents including organisational assessments (Institutional Risk Profile), project design documents (Project Approval Documents, correspondence between IDRC and partners), monitoring documents (*inter alia*, technical reports, trip reports, correspondence) and project reports (technical reports and Project Completion Reports); any other documentation relevant to evolution and status of IDRC's organisational relationship on issues of capacity development with the case study organisation.
- 2) Travel to Ottawa and participate in a **two day methodology workshop being organized by IDRC's Evaluation Unit on 3, 4 and 5 July 2007**. The objective of the methodology workshop is two-fold: First, to brief case study authors on IDRC's objectives and rationale for this strategic evaluation and ground the authors' understanding and development of the case studies on the knowledge base of progress (in both conceptual and in practical terms) achieved under the first phases of the evaluation. Second, by addressing any unanswered questions or doubts that the authors might have, the methodology workshop will provide a space for collective author feedback to IDRC on the direction of the case studies and generate a common understanding of IDRC expectations around case study objectives, questions, content and analysis.
- 3) Based on the Terms of Reference (TORs) including the lead questions noted under the data clusters outlined above, the reading of the organizational case study file, and discussions at the methodology workshop, the consultant will develop a case study **work plan (one for each case study)** for submission and approval by IDRC, prior to beginning data collection in the field. The workplan should include a description of the proposed case study methodology and data collection instruments, a work timeline and should flag any outstanding questions requiring attention of clarification from IDRC's Evaluation Unit.

Collection of Data:

- 4) Compile a list of key case study informants including, but not limited to: project leaders, project participants and other key informants in the organisations being evaluated; relevant IDRC staff from programs branch, grant administration and financial management (in Ottawa and regional comptrollers) and units involved in capacity development work with the organisations being evaluated (e.g. senior IDRC managers, Evaluation Unit, Library, PBDD, etc.); external actors including other donors and stakeholders who have interacted with the case study organisation in a capacity development capacity.
- 5) Using the qualitative and/or quantitative collection methods of preference, collect any additional data (either insider or outside of IDRC), that the case study author deems appropriate and necessary for answering the evaluation questions being posed by IDRC.

- 6) Travel to the field in order to interview key informants (varies according to case study). Interviews should normally move out from those most directly affiliated with the project to those purported to have been affected by or to have used the results in some way. Because there is inherent bias in interviewees to present findings in the best possible light, triangulation of data sources is crucial. Every effort should be made to ensure that interviews are conducted with representatives of at least three of the main groups involved: project implementers in the organisation, beneficiaries, IDRC and where applicable related project participants (other funded or departmental studies which have been linked to the project). The consultant will normally have an opportunity for follow-up visits for data verification or further data collection where warranted;
- 7) Participate in a validation workshop in a location to be determined (most likely Ottawa), the consultant will make a brief presentation, describing the case and indicating preliminary findings. The consultant may be asked to facilitate the data analysis or may be asked to be an active participant in the process. Following the workshop, the team may determine that it is advantageous to follow up the findings with further data collection in the field, either for the introduction of new respondents or to gather data in areas not yet addressed in the case; and
- 8) Finalize the case report based on inputs and any further verification carried out, and submit final satisfactory reports in hard copy and electronic format by in accordance with the schedules outlined for each case study. Upon completion of all the case studies, the Evaluation Unit may invite the consultant to participate in a cross comparative case study analysis of the data.

6. Timeline

Timeline varies for different case studies due to variations in authors' abilities to travel to the field and/or IDRC regional office abilities to accommodate author visits. Overall, first drafts of the case studies are expected in November 2007. The Evaluation Unit plans to hold a validation workshop with case study authors, IDRC staff, select partners and other interested stakeholders in the first months of 2008. Final drafts are expected by the end of first quarter in 2008.

ANNEX 1:

Good Practices that Contribute to IDRC’s Capacity Development (adapted from DAC, 2003 and IDRC’s Corporate Assessment Framework, 2006).

GOOD PRACTICES THAT CONTRIBUTE TO CAPACITY DEVELOPMENT	MANIFESTED IN IDRC THROUGH:
IDRC characteristics	
Persistence	<ul style="list-style-type: none"> • Sustained mentoring • Continuity, prolonged engagement • Iterative learning process • Aim to build legitimacy, credibility and trust
Flexibility	<ul style="list-style-type: none"> • Funding arrangements • Location within Canadian government system • Agility to respond to developing country needs
Resilience	<ul style="list-style-type: none"> • Stay engaged under difficult circumstances • Provide legitimacy, credibility and trust
Building Partnerships	
Relationships	<ul style="list-style-type: none"> • Networks of individuals and organizations/institutions • Inter-organizational linkages • Face-to-face interactions between/among IDRC staff and researchers • Providing legitimacy and credibility to partners and beneficiaries
GOOD PRACTICES THAT CONTRIBUTE TO CAPACITY DEVELOPMENT	MANIFESTED IN IDRC THROUGH:
Harnessing Existing Capacities	
Strategic Intelligence	<ul style="list-style-type: none"> • Scan locally and globally, reinvent locally – regional presence to determine existing capacities • Staff knowledge of regions
Build on existing capacities	<ul style="list-style-type: none"> • Sustained mentoring – provide long-term support beyond “one-off training” sessions • Regional presence – to determine existing capacities • Use local, existing capacities rather than creating parallel systems
Relevance of the Problem	
Locally-driven agenda	<ul style="list-style-type: none"> • Local ownership • Local and global participation in determining the agenda • Programs continually evolving to meet developing country demands • Bring southern perspectives and voices to the analysis of development challenges • Support devolvement of major research initiatives when appropriate

Anexo III Personas Entrevistadas

NOMBRE	PUESTO	ORGANIZACIÓN	MÉTODO	CONTACTO
Brent Herbert-Copley	Director , Social and economic policy	IDRC	Entrevista en persona	115, Kent Street, Ottawa, Ontario Tel. 613-236-6163 bherbert-copley@idrc.ca
Edgard Rodríguez	Especialista principal de programas, Program and Partnership Branch	IDRC	Entrevista en persona	115, Kent Street, Ottawa, Ontario Tel. 613-236-6163 erodriguez@idrc.ca
Mónica Dankers	Administradora, Programs	IDRC	Entrevista en persona	115, Kent Street, Ottawa, Ontario Tel. 613-236-6163 mdankers@idrc.ca
Eloisa Martinez	Administradora, Programs	IDRC	Entrevista en persona	115, Kent Street Ottawa, Ontario Tel. 613-236-6163 emartinez@idrc.ca
Gerett Rusnak	Oficial de investigación, GGP	IDRC	Entrevista en persona	115, Kent Street Ottawa, Ontario Tel. 613-236-6163 grusnak@idrc.ca
Gioconda Ortega-Alarie	Oficial de investigación , Oficial de Proyecto (2003-2005)	IDRC	Entrevista en persona	
Shaun Bona	Regional Comptroller	IDRC – Montevideo Office	Entrevista por teléfono	Avenida Brasil 2655 11.300 Montevideo, Uruguay Tel. (+598-2) 7090042
Real Lavergne	Oficial de Programa, IDRC previo Analista de investigación principal	ACDI	Entrevista en persona	
Ivan Roberts	Director	ACDI	Entrevista en persona	
Anne-Sophie Belzil	Oficial de Proyecto	ACDI	Entrevista por teléfono	
Gary McMahon	Oficial de Proyecto, IDRC (1989-1996)		Entrevista por teléfono	
Bob Anderson	Representante de Canada	Consejo directivo, CIES	Entrevista en persona	
Albert Berry	Asesor al CIES	Universidad de Toronto	Entrevista por teléfono	
Javier Portocarrero Maish	Director ejecutivo	CIES	Entrevista en persona	Antero Aspillada 584, El Olivar, San Isidro, Lima 27 Peru Tel. 511-421-8082 javier@cies.org.pe
Carmen Roca	Oficial de programa	CIES	Entrevista en persona	Antero Aspillada 584, El Olivar, San Isidro, Lima 27 Peru Tel. 511-421-8082

Estudio de Caso - CIES

NOMBRE	PUESTO	ORGANIZACIÓN	MÉTODO	CONTACTO
Maria Amelia Trigoso	Oficial de proyecto	CIES	Entrevista en grupo	Antero Aspillada 584, El Olivar, San Isidro, Lima 27 Peru Tel. 511-421-8082
Eduardo Jiménez	Analista	CIES	Entrevista en grupo	Antero Aspillada 584, El Olivar, San Isidro, Lima 27 Peru Tel. 511-421-8082
Norma Belén Correa Aste	Oficial de proyecto	CIES	Entrevista en grupo	Antero Aspillada 584, El Olivar, San Isidro, Lima 27 Peru Tel. 511-421-8082
Mónica Neiro	Administradora	CIES	Entrevista en persona	Antero Aspillada 584, El Olivar, San Isidro, Lima 27 Peru Tel. 511-421-8082
Margarita Petrerá Pavone	Coordinadora – Proyecto Fundación Ford	Observatorio de salud	Entrevista en persona	Antero Aspillada 584, El Olivar, San Isidro, Lima 27 Peru Tel. 511-421-8082 mpetrera@cies.org.pe
Carlos Eduardo Aramburu	Profesor principal	PUCP	Entrevista en persona	Av. Universitaria 1801, San Miguel Lima 32 Peru tel. 511-626-2000 anexo 5372 caramburu@pucp.edu.pe
Hilda Nugent	Coordinadora de Programa Sección de Cooperación	Embajada de Canadá	Entrevista en persona	Livertad 130, Miraflores Lima 18, tel. 511-444-4015 ext. 3809 hilda.nugent@international.gc.ca
Rosario del Bosque	Área de planificación y evaluación	AECI	Entrevista por teléfono	Miguel Dasso 117, 2ndo piso, San Isidro, Lima-Perú Tel. (511) 211-4080
Waldo Mendoza	Docente principal	PUCP	Entrevista en grupo	Av. Universitaria 1801, San Miguel Lima 32 Peru tel. 511-626-2000
Óscar Dancourt	Docente principal	PUCP	Entrevista en grupo	Av. Universitaria 1801, San Miguel Lima 32 Peru tel. 511-626-2000
José Rodríguez	Docente principal	PUCP	Entrevista en grupo	Av. Universitaria 1801, San Miguel Lima 32 Peru tel. 511-626-2000
Janina León	Docente principal	PUCP	Entrevista en grupo	Av. Universitaria 1801, San Miguel Lima 32 Peru tel. 511-626-2000
Roxana Barrantes	Investigadora	IEP	Entrevista de grupo	Horacio Arteaga 694 – Lima 11 Peru tel. 511-332-6194
Carolina Trivelli	Investigadora principal	IEP	Entrevista de grupo	Horacio Arteaga 694 – Lima 11 Peru tel. 511-332-6194 trivelli@iep.org.pe
Eduardo Morón Pastor	Director, Centro de investigación y miembro del consejo directivo	Universidad del Pacífico	Entrevista en persona	Av. Salaverry 2020, Lima 11, Peru Tel. 511-219-0100 moron_ea@up.edu.pe
Gustavo Yamada	Investigador, centro de investigación	Universidad del Pacífico	Entrevista en grupo	Av. Salaverry 2020, Lima 11, Peru Tel. 511-219-0100 anexo 2400 yamada_ga@up.edu.pe

Estudio de Caso - CIES

NOMBRE	PUESTO	ORGANIZACIÓN	MÉTODO	CONTACTO
Juan Francisco Castro	Investigador, centro de investigación	Universidad del Pacífico	Entrevista en grupo	Av. Salaverry 2020, Lima 11, Peru Tel. 511-219-0100 castro_jf@up.edu.pe
Janice Seinfeld	Investigador, centro de investigación	Universidad del Pacífico	Entrevista en grupo	Av. Salaverry 2020, Lima 11, Peru Tel. 511-219-0100 seinfeld_JN@up.edu.pe
Elmer Cuba Bustinza	Socio gerente	Macroconsult	Entrevista en persona	Gral. Brogoño 1156, Miraflores Lima 18 Peru Tel. 511-702-2580 ecuba@macrocon.com.pe
Raúl Delgado Sayán	Representante de la sociedad civil en el consejo directivo del CIES	CESEL	Entrevista en persona	
Juan Nunura	Facultad de Ciencias económicas	Universidad del Callao	Entrevista en grupo	
David Davila	Decano, Facultad de Ciencias Economicas	Universidad del Callao	Entrevista en grupo	
Raul Mores	Director de Escuela	Universidad del Callao	Entrevista en grupo	
Benjamín Bayona	Consejo directivo	Universidad Nacional de Piura	Entrevista por teléfono	
Jorge Zegarra	Profesor	Universidad Nacional de Trujillo	Entrevista por teléfono	
Bruno Revesz	Director de Proyección Regional	CIPCA, Piura	Entrevista por teléfono	
Fernando Villarán	Presidente	SASE	Entrevista en persona	Pasaje Sucre 189 Ofic. 102 Lima - 18 Tel. 511-241-6756 fvillar@speedy.com.pe
Alberto Pascó - Font	Representante del Sector Público	Consejo directivo	Entrevista en persona	
Molvina Zeballos M.	Presidenta	DESCO	Entrevista en persona	Leon de la Fuente 110, Lima 17 Peru 511-613-8300 molvina@desco.org.pe
Eduardo Toche M.	Investigador	DESCO	Entrevista en persona	Leon de la Fuente 110, Lima 17 Peru 511-613-8300 etoche@desco.org.pe
Raúl Mauro M.	Investigador principal	DESCO	Entrevista en persona	Leon de la Fuente 110, Lima 17 Peru 511-613-8300 remm@desco.org.pe
Alberto Andrianzén	Representante de la sociedad civil, Consejo Directivo del CIES	Comunidad andina	Entrevista en persona	
Iván Montes Iturrizaga	Investigador principal	Universidad San Pablo, Arequipa	Entrevista en Persona	Salaberry 301, Cercado, Arequipa Peru Tel. 054-605600, anexo 211 imontesi@ucsp.edu.pe

NOMBRE	PUESTO	ORGANIZACIÓN	MÉTODO	CONTACTO
Oscar Odóñez	Director	CEDER, Arequipa	Entrevista en grupo	
Juan Catacora	Area Desarrollo Rural	CEDER, Arequipa	Entrevista en grupo	
Alipio Montes	Coordinar Area de Administración y Desarrollo Rural	CEDER, Arequipa	Entrevista en grupo	
Gonzalo Neyra Araoz	Investigador	Universidad Católica Santa María, Arequipa	Entrevista en grupo	
Federico Rosado	Investigador	Universidad Católica Santa María, Arequipa	Entrevista en grupo	
Pamela Cabala	Investigadora	Universidad Católica Santa María, Arequipa	Entrevista en grupo	
Raúl Jáuregui	Investigador	Universidad Católica Santa María, Arequipa	Entrevista en grupo	
Nadia Gomero	Investigadora	Universidad Católica Santa María, Arequipa	Entrevista en grupo	
Iliana Monti	Investigadora	Universidad Católica Santa María, Arequipa	Entrevista en grupo	
Javier Iguíñiz Echeverría	Jefe, Departamento de Economía	PUCP	Entrevista de grupo	Av. Universitaria 1801, San Miguel Lima 32 Peru tel. 511-626-2000 anexo 4950 jiguini@pucp.edu.pe
José Távara Martín	Director, Departamento de Economía	PUCP	Entrevista de grupo	Av. Universitaria 1801, San Miguel Lima 32 Peru tel. 511-626-2000 anexo 2110 jtavara@pucp.edu.pe
Felix Wong Carpio	Presidente del Consejo Directivo	CEDEP	Entrevista en persona	J.F. Sanchez Carrion 790, Lima 17, Peru Tel. 511-461-5593 fewong@cedeperu.org
Juan Chacaltana J.	Investigador	CEDEP	Entrevista en persona	J.F. Sanchez Carrion 790, Lima 17, Peru Tel. 511-461-5598 jchacaltana@gmail.com
Juan G. Díaz Huaco	Gerente	IPAE, Centro de Estudios Estratégicos	Entrevista en persona	Av. La Marina Cuadra 16 s/n Lima 21 Tel. 511-566-2290 jdiaz@ipae.edu.pe
Manuel Mendoza	Consultor	IPAE, Centro de Estudios Estratégicos	Entrevista en persona	Av. La Marina Cuadra 16 s/n Lima 21 Tel. 511-566-2290 mmendoza@ipae.edu.pe

Estudio de Caso - CIES

NOMBRE	PUESTO	ORGANIZACIÓN	MÉTODO	CONTACTO
Enrique Palacios Lozada	Director del Instituto de Investigaciones económicas	Universidad San Marcos	Entrevista en persona	Francisco de Zela no. 1541 – Lince Tel: 421-7132 eepl@terra.com.pe
Carlos Casas	Jefe del Gabinete de Asesores	Ministerio de Economía y Finanzas	Entrevista en persona	
Darío Navarro Carrasco	Decano de la facultad de Ingeniería económica y ciencias sociales	Universidad nacional de Ingeniería	Entrevista en grupo	
Javier E Sicchar Valdez	IDirector, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales	Universidad nacional de Ingeniería	Entrevista en grupo	
Martín Valdivia	Director de la investigación	GRADE	Entrevista de grupo	Av. Del Ejercito 1870, Lima 27, Peru. Tel. 511-264-1780 jvaldivi@grade.org.pe
Miguel Jaramillo	Investigador principal	GRADE	Entrevista de grupo	Av. Del Ejercito 1870, Lima 27, Peru. Tel. 511-264-1780 mjaramillo@grade.org.pe
Santiago Cueto	Director Ejecutivo	GRADE	Entrevista de grupo	Av. Del Ejercito 1870, Lima 27, Peru. Tel. 511-264-1780 scueto@grade.org.pe
Javier Escobal	Investigador principal	GRADE	Entrevista de grupo	Av. Del Ejercito 1870, Lima 27, Peru. Tel. 511-264-1780 jescobal@grade.org.pe
Vicente Tuesta R.	Subgerente de Investigación Económica	Banco Central de Reserva del Perú	Entrevista de grupo	Jr. Antonio Miro Quesada 441, Lima 1 Tel. 51-1-613-2779 vicente.tuesta@bcrp.gob.pe
Adrian Armas Rivas	Gerente de Estudios Económicos	Banco Central de Reserva del Perú	Entrevista de grupo	Jr. Antonio Miro Quesada 441, Lima 1 Tel. 51-1-613-2779 adrian.arms@bcrp.gob.pe
Fernando Eguren	Presidente	CEPES	Entrevista de grupo	
Marcos Cueto	Investigador	Universidad Peruana Cayetano Heredia	Entrevista en persona	
Luis Alberto Jiménez	Investigador	Departamento de Economía, UNALM	Entrevista en persona	

Anexo IV Encuesta

ENCUESTA SOBRE EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DEL CONSORCIO DE INVESTIGACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (CIES)

El Centro de Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC por sus iniciales en inglés) está realizando una evaluación estratégica para investigar su contribución al fortalecimiento de capacidades de grupos y organizaciones con quienes trabaja. Uno de sus socios, el Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) ha sido elegido como estudio de caso en esta investigación. El propósito del estudio es investigar cómo, a lo largo del tiempo, el apoyo del IDRC ha contribuido al fortalecimiento de capacidades del CIES.

La presente encuesta se realiza con la finalidad de identificar, desde la perspectiva de los miembros, los elementos del fortalecimiento institucional del CIES en los últimos años, los factores que han contribuido a ese fortalecimiento y, los aportes del IDRC en el proceso. La encuesta se dirige a los directivos de las instituciones asociadas.

Le agradeceremos mucho llenar y devolver la encuesta antes del 4 de octubre del 2007. Esta se puede devolver a la Oficina Ejecutiva del CIES, atención Srta. Rocío García (Fax (51 1) 421-7968 / 421-8082) o al correo electrónico rgarcia@cies.org.pe Las Sras. Katrina Rojas y Mariane Arsenault de Universalía, una firma con sede en Montreal, Canadá, están a cargo del estudio de caso del CIES.

1. Información del encuestado

1.1 Tipo de organización donde trabaja:

Sector público Sector privado empresarial Universidad ONG

Otro (especifique): _____

1.2 Lugar:

Lima Provincia

1.3 Edad

Menos de 30 años 30-39 40-49 50 - más

1.4 Tiempo de participación en el Consorcio:

Menos de 1 año 1-3 años 3-5 años Más de 5 años

2. Fortalecimiento del CIES

2.1 En base a su experiencia, por favor evaluar el fortalecimiento del CIES en su capacidad como Consorcio para:

	MUY FAVO-RABLE	FAVO-RABLE	NULA	DESFAVO-RABLE	MUY DESFAVO-RABLE	No OPINA
Fortalecer capacidades de investigación de las Instituciones asociadas	5	4	3	2	1	0
Aumentar el stock de conocimiento útil para el diseño y ejecución de políticas públicas	5	4	3	2	1	0
Difundir conocimiento útil sobre políticas y programas públicos	5	4	3	2	1	0
Promover el debate público sobre políticas y programas públicos	5	4	3	2	1	0

2.2 Por favor, señalar las tres áreas en las que usted considera que el CIES se ha fortalecido más significativamente en los últimos años (de las ya señaladas arriba u otras que no hemos identificado):

(1)

(2)

(3)

2.3 Por favor, evaluar la contribución de los siguientes aspectos al fortalecimiento del conjunto de asociados del CIES:

	MUY FAVO-RABLE	FAVO-RABLE	NULA	DESFAVO-RABLE	MUY DESFAVO-RABLE	No OPINA
La integración de nuevos miembros al Consorcio	5	4	3	2	1	0
La integración de instituciones asociadas localizadas fuera de Lima	5	4	3	2	1	0
El trabajo en redes de investigación	5	4	3	2	1	0
La articulación entre las instituciones asociadas	5	4	3	2	1	0
La capacitación de las instituciones asociadas al CIES	5	4	3	2	1	0
El concurso anual de investigación	5	4	3	2	1	0
Las pasantías de investigación	5	4	3	2	1	0
El fortalecimiento de capacidades de investigadores jóvenes	5	4	3	2	1	0
La divulgación de resultados de investigación	5	4	3	2	1	0
La participación de las Instituciones Asociadas en	5	4	3	2	1	0

	MUY FAVO-RABLE	FAVO-RABLE	NULA	DESFAVO-RABLE	MUY DESFAVO-RABLE	No OPINA
las actividades del Consorcio						
La participación de la Universidades Nacionales y de los socios de provincia en los concursos breves cerrados	5	4	3	2	1	0
Las asesorías a investigadores de Universidades Nacionales y de los socios de provincia	5	4	3	2	1	0
La participación de jóvenes en los proyectos de investigación	5	4	3	2	1	0
El apoyo de la Oficina Ejecutiva	5	4	3	2	1	0

2.4 Por favor identificar los tres factores más importantes (de las ya señaladas arriba u otros que no hemos mencionado) que han favorecido el desarrollo de capacidades del CIES?

(1)

(2)

(3)

3. Conclusión

3.1 ¿Cómo podría el IDRC mejorar su apoyo al fortalecimiento de capacidades del Consorcio?

3.2 ¿Alguna otra observación o comentario?

Gracias por su cooperación

Anexo V Resultados de la encuesta

Pregunta 1.1 – Tipo de organización donde trabaja

OPCIONES	RESPUESTA
Sector público	2
Sector privado empresarial	1
Universidad	13
ONG	9
Otro (especifique):	0

Pregunta 1.2 – Lugar

OPCIONES	RESPUESTAS
Lima	16
Provincia	9

Pregunta 1.3 – Edad

OPCIONES	RESPUESTAS
Menos de 30 años	2
30-39	2
40-49	5
50 – más	16

Pregunta 1.4 – Tiempo de participación en el Consorcio:

OPCIONES	RESPUESTAS
Menos de 1 año	2
1-3 años	1
3-5 años	3
Más de 5 años	18
Abstención	1

Pregunta 2.1 – En base a su experiencia, por favor evaluar el fortalecimiento de CIES en su capacidad como Consorcio para:

Preguntas	Universidades públicas	Universidades privadas	Otros miembros	Lima	Provincias	Conjunto de entrevistados	Número de abstenciones / No opina
2.1.1 Fortalecer capacidades de investigación de las Instituciones asociadas	4.00	4.20	4.10	4.00	4.22	4.08	0
2.1.2 Aumentar el stock de conocimiento útil para el diseño y ejecución de políticas públicas	4.30	4.40	4.20	4.13	4.56	4.28	0
2.1.3 Difundir conocimiento útil sobre políticas y programas públicos	4.50	4.60	4.10	4.25	4.56	4.36	0
2.1.4 Promover el debate público sobre políticas y programas públicos	4.10	4.60	4.10	3.94	4.67	4.20	0

* Nota: Los números representan un promedio de las respuestas recogidas en el cual 5 representa muy favorable, 4 favorable, 3 nula, 2 desfavorable, 1 muy desfavorable. A la categoría "no opina" no se le ha asignado puntaje. El promedio se calculó en base al número de respuestas.

Pregunta 2.2 – Por favor, señalar las tres áreas en las que usted considera que el CIES se ha fortalecido más significativamente en los últimos años (de las ya señaladas arriba u otras que no hemos identificado):

RESPUESTAS	NUMERO DE RESPUESTAS
Divulgación de conocimientos	10
Fortalecimiento capacidad de investigación	9
Aumento del stock de conocimiento útil sobre políticas públicas	9
Promover el debate público	6
Concurso	4
Actor válido para evaluar programas y proyectos públicos	2
Publicaciones que pueden ser usados en la educación universitaria / o para el público en general	2
Creación de un espacio de dialogo	1
Incremento de la competitividad en materia de investigación de sus socios	1
Asociarse a entidades publicas, privadas, académica y ONG como parte de una cultura de dialogo	1
Consultarías	1
Canal de filtro de información de multilaterales	1
Articular a las más prestigiosas entidades de investigación e investigadores	1
Sus propuestas han sido las propuestas de consenso de la sociedad civil en su conjunto	1
Capacitación en la investigación	1
Apoyo a la investigación social	1
Apoyo en la revisión del currículo de estudios	1
Promover el desarrollo de alianzas estratégicas	1

*Nota: Se reportan un total de 53 respuestas en 24 encuestas.

Pregunta 2.3 – Por favor, evaluar la contribución de los siguientes aspectos al fortalecimiento del conjunto de asociados del CIES:

Preguntas	Universidades públicas	Universidades privadas	Otros miembros	Lima	Provincias	Conjunto de entrevistados	Número de abstenciones / No opina
2.3.1 La integración de nuevos miembros al Consorcio	4.25	4.00	4.44	4.38	4.11	4.27	3
2.3.2 La integración de instituciones asociadas localizadas fuera de Lima	4.33	4.40	4.67	4.36	4.67	4.48	2
2.3.3 El trabajo en redes de investigación	3.63	4.20	4.00	3.86	4.00	3.91	3
2.3.4 La articulación entre las instituciones asociadas	3.44	4.00	3.67	3.36	4.11	3.65	2
2.3.5 La capacitación de las instituciones asociadas al CIES	4.10	4.20	4.00	3.88	4.44	4.08	0
2.3.6 El concurso anual de investigación	4.30	4.40	4.40	4.19	4.67	4.36	0
2.3.7 Las pasantías de investigación	4.00	4.20	4.00	3.91	4.25	4.05	6
2.3.8 El fortalecimiento de capacidades de investigadores jóvenes	4.50	4.20	4.56	4.29	4.75	4.45	3
2.3.9 La divulgación de resultados de investigación	4.50	4.60	4.20	4.31	4.56	4.40	0
2.3.10 La participación de las Instituciones Asociadas en las actividades del Consorcio	3.78	4.00	3.88	3.57	4.38	3.86	3
2.3.11 La participación de la Universidades Nacionales y de los socios de provincia en los concursos breves cerrados	4.33	4.40	4.57	4.15	4.88	4.43	4
2.3.12 Las asesorías a investigadores de Universidades Nacionales y de los socios de provincia	3.88	4.20	4.00	3.69	4.50	4.00	4
2.3.13 La participación de jóvenes en los proyectos de investigación	4.41	4.00	4.38	4.09	4.38	4.21	6
2.3.14 El apoyo de la Oficina Ejecutiva	4.25	4.20	4.00	4.00	4.33	4.13	2

* Nota: Los números representan un promedio de las respuestas recogidas en el cual 5 representa muy favorable, 4 favorable, 3 nula, 2 desfavorable, 1 muy desfavorable. A la categoría "no opina" no se le ha asignando puntaje. El promedio se calculó en base al número de respuestas.

Pregunta 2.4 – Por favor identificar los tres factores más importantes (de las ya señaladas arriba u otros que no hemos mencionado) que han favorecido el desarrollo de capacidades del CIES?

RESPUESTAS	NUMERO DE RESPUESTAS
Nuevos miembros fuera de Lima	13
Divulgación de los resultados	11
El concurso anual	11
Fortalecimiento de capacidades de investigadores jóvenes	10
Capacitación des los socios	6
Trabajo en redes de investigación	3
El personal de la oficina ejecutiva	2
Espíritu de sana competencia	1
Esfuerzos para la participación en espacios de discusión	1
Apoyo a la investigación	1
Articulación entre universidades asociadas	1

*Nota: Se reportan 60 respuestas en 23 encuestas.

Pregunta 3.1 – ¿Cómo podría el IDRC mejorar su apoyo al fortalecimiento de capacidades del Consorcio?

RESPUESTAS
Manteniendo su apoyo a los concursos de investigación y fortaleciendo el programa de publicaciones y difusión del CIES.
Fortaleciendo la línea de incentiva mejorando la diseminación del conocimiento, fomento más sostenido de la investigación. Validando aproximaciones metodológicas alternativas a las puramente cuantitativas al estudio de problemas concretos de la realidad peruana. Asesorando a la universidades miembros en el diseño de sus cursos del área de metodología de la investigación Realizando seminarios de discusión de la problemática coyuntural de manera periódica.
Aunque no tengo sugerencias específicas de cómo hacerlo, sería muy útil que el IDRC apoye la vinculación del CIES con instituciones de investigación en otros países, sobre temas afines, que amplíe la red de vinculaciones / referencias / bibliografías de los investigadores asociados (al CIES).
Apoyando eventos especializados para debate académico de investigaciones en temas prioritarios, pero no solo de los financiados por el CIES. Apoyo al acceso a fuentes bibliográficas internacionales de alto costo.
Seguir apoyando con financiamiento para desarrollar investigaciones científicas y contribuir en la búsqueda de soluciones a los problemas sociales, económicos y ambientales del país.
Mantener el apoyo al CIES con fondos concursables. Promover un trabajo más estrecho con universidades públicas y de provincia.
Propiciando que las actividades del Consorcio se orienten a generar complementariedad con otros esfuerzos cuyo objetivo es generar conocimiento útil para el diseño de políticas y la toma de decisiones, a fin de trascender a la labor académica y que el conocimiento generado en las investigaciones se articule en esfuerzos mayores de generación de propuestas.
Fortaleciendo todos aquellos factores con calificación de nula a no opina. Proponiendo elemento más operacionales en las investigaciones del Consorcio.
Buscando que los resultados de las investigaciones constituyan insumos orientados hacia la opinión pública y el discurso político. Promoviendo el debate público desde una aproximación ideológicamente más variada y alejándose, en la medida de lo posible, de la perspectiva académica.
Encontrando acciones comunes tanto de investigación como de trabajo con la comunidad, de modo que todas puedan intervenir en un aspecto particular.
Promover también investigaciones asociadas, vale decir un a institución (fondo UNI) asociada a otra institución (fondo CIES) para promover investigadores UNI. Capacitaciones programadas al año.
Debería darse una adecuada capacitación en investigación en las instituciones asociadas.
Con programas de asistencia técnica para uno de sus socios: la universidad pública, en las áreas de capacitación en investigación y mayor difusión de las experiencias de los mejores investigadores. Mayor apoyo económico para que el CIES continúe con su trabajo a favor de la investigación en el Perú.
Brindar más apoyo para investigaciones en el interior del país. Priorizar investigaciones aplicadas para resolver problemas reales del país.
Dejando de ser una institución centrada en el estudio de las políticas macroeconómicas y fortaleciendo su capacidad de estudio e intervención en temas sociales como la educación y la salud pública. Asimismo enfatizando más su apoyo a estudio de género. Dándole más oportunidades a los investigadores jóvenes. No poniendo una fecha límite por los proyectos sino que sean más flexibles.
Desarrollar programas de formación especializados en provincias con socios regionales.

RESPUESTAS
Apoyando redes de investigación entre universidades nacionales y extranjeras.
Con mayor participación dentro de las instituciones socias.
Financiando proyectos de desarrollo.
Propiciar investigaciones interdisciplinarias en redes entre instituciones de diversos países. Usar alguna definición operativa de desarrollo para monitorear avances de ese concepto en los diversos países como producto de la calidad de las investigaciones.
Apoyando con el asesoramiento a los investigadores de las instituciones que somos miembros del Consorcio; facilitando procesos de intercambio de experiencias y pasantías; promoviendo la actualización permanente de los docentes e investigadores mediante convenios a nivel de postgrado, etc.
Con un mayor presupuesto orientado a la capacitación especializados y permanente a los investigadores de provincia.
Considero que manteniendo el apoyo al concurso anual del Consorcio y propiciando el desarrollo de nuevas investigaciones dirigidas a mejorar las decisiones políticas del gobierno nacional y de los gobiernos subnacionales. Propiciar que el Consorcio, a través de sus asociados, pueda mantener y mejorar su presencia en los gobiernos regionales, con la presentación de investigaciones en ejes estratégicos relacionados con el desarrollo regional. Tal vez, enfatizando un poco más el desarrollo de capacidades en investigación en asociados al Consorcio fuera de Lima.
Incrementando los fondos para más concursos de investigación, financiando iniciativas de capacitación de los centros asociados hacia sus zonas de influencia.

*Nota: Se reportan respuestas 24 encuestas.

Pregunta 3.2 – ¿Alguna otra observación o comentario?

RESPUESTAS
La visita y el dialogo de los representantes de IDRC con algunas instituciones asociadas de Lima y de provincias sería muy pertinente.
Realizar publicaciones sobre metodología de la investigación. Los balances de temas a investigar tengan una mayor participación de las instituciones que forman parte del Consorcio.
Si bien el IDRC ha fomentado la investigación y respetado la autonomía del CIES, esta institución no ha logrado afianzar mecanismos que regulen su rol de segundo piso. Tal vez IDRC pueda apoyar de esta forma el fortalecimiento institucional del CIES.
Una mayor coordinación CIES-UNI.
Una mayor coordinación CIES-UNI.
El IDRC debe seguir con las evaluaciones periódicas. El CIES debe reforzar su política de vincular las investigaciones como insumo de políticas económicas o sociales.
El CIES es una excelente idea, tiene algunas fallas en su implementación y en su conducción reciente, pero todo indica que esta mejorando. Debe mantenerse porque hace una contribución fundamental al país.
Seguimos percibiendo un sesgo ideológico en el CIES, favorable a enfoques más bien intervencionistas. Esa es la principal limitación que seguimos observando a su valiosa labor de promoción de la investigación económica y social.
Favorecer investigaciones sobre el concepto de desarrollo más justo, sobre el tipo de globalización que favorezca la estabilidad y equidad entre naciones, sobre las alternativas de reducción de violencia nacional, cultural, ambiental y global. Los temas y políticas puntuales pueden enmarcarse dentro de concepciones amplias, que le den sentido y dirección.

RESPUESTAS

Que se promueva una mayor participación de las investigaciones e investigadores de provincia y regiones para explicar con mayor profundidad los problemas económicos, sociales, ambientales y los conflictos que se generan en estos niveles de gobierno, diversificando los temas, así como propendiendo a proponer políticas públicas acorde con la realidad particular de cada zona.

Creo que el Consorcio se constituye en la mejor opción (tal vez la única) a nivel nacional, para fortalecer la investigación social y económica, de manera desconcentrada en el ámbito nacional. El Consorcio es un espacio de generación de conocimiento útil para lograr el bien común, al brindar mejores herramientas a los hacedores de política nacional, regional y local para la toma de decisiones.

En este sentido, va nuestro profundo agradecimiento al IDRC, por permitir que el Consorcio sea un instrumento para el fortalecimiento de la investigación económica y social a nivel nacional.

*Nota: Se reportan respuestas en 12 encuestas.

Anexo VI Bibliografía

Documentos del IDCR

- Adamo, Abra (2003). "Influencing Public Policy through IDRC-Supported Research: Synthesis of Document Reviews". Final Report. Ottawa, IDRC Evaluation Unit.
- Bernard, Anne (February 2005). "Mapping Capacity Development in IDRC".
- Gillespie, Bryon (2005). "Theories of Change: Exploring IDRC Understandings about Capacity Development".
- Herbert-Copley, Brent (2007). Social and Economic Policy Program Area: Report to the Board of Governors. Ottawa, IDRC.
- IDRC (2005). *Annual Learning Forum*. Ottawa, IDRC.
- IDRC (2004). *Corporate Strategy and Program Framework 2005-2010*. Ottawa, IDRC.
- Lusthaus, Charles, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden & George Plinio Montalvan (2002). *Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. Washington, Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Lusthaus, Charles y Stephanie Nielson (Abril 2005). "Capacity Building at IDRC: Some Preliminary Thoughts".
- Lusthaus, Charles, y Stephanie Nielson (Febrero 2007). "IDRC-supported Capacity Building: Developing a Framework for Capturing Capacity Changes".
- Lusthaus, Charles, y Stephanie Nielson (Marzo 2007). "Capacity Building at IDRC. Results and factors supporting results".
- Wuyts, Marc (2004). *An Evaluation of the AERC Research Programme: 1997-2003*. The Hague, Institute of Social Studies.

Documentos – CIES

- Anderson, Janine y Janina León (2006). *El enfoque de género en la investigación del CIES*. Lima, CIES.
- CIES (2007). *Informe anual: Periodo enero 2006 – Diciembre 2006 (Versión al 13 de marzo de 2007)*. Lima, CIES.
- CIES (2007a). *CIES, 1989 to 2007: the path from project to institution*. (Presentation for the visit of the Honourable Barbara J. McDougall IDRC Governor April 18, 2007.) Lima, CIES.
- CIES (2007b). *Revista Economía y Sociedad*, no. 64, Julio. Lima, CIES.
- CIES (2007c). *Revista Economía y Sociedad*, no.63, Abril. Lima, CIES.
- CIES (2006). *Informe anual: Periodo enero 2005 – Diciembre 2005 (Versión al 31 de enero de 2006)*. Lima, CIES.
- CIES (2006a). *Revista Economía y Sociedad*, no.61, Octubre. Lima, CIES.
- CIES (2006b). *Informe semestral enero – junio 2006*. Lima, CIES.
- CIES (2005). *Memoria institucional 1999-2004*. Lima, CIES.

CIES (2004). *Informe anual: Periodo abril 2003 – Marzo 2004 (Versión al 21 de junio de 2004)*. Lima, CIES.

CIES (2003). *Informe anual: Periodo Abril 2002 – Marzo 2003 (Versión al 25 de abril de 2003)*. Lima, CIES.

Iguíñiz, Javier M. y Roxana Barrantes (2004). *La investigación económica y social en el Perú: Balance 1999-2003 y prioridades para el futuro*. Lima, CIES.

IDRC – ACDI Documents

(2002). “Economic and Social Research Consortium: Audit Services”. Ottawa, IDRC.

IDRC (2005). Amendment no. 1 to the Memorando of Grant Conditions. Ottawa, IDRC.

Interalia (2002). “Revista operativa del proyecto Consorcio de investigación económica y social – CIES”. Dirección de la Américas, ACDI.

Documentos de socios

DESCO (2005). *Memoria 40 años 1965-2005*. Lima, DESCO.

Grompone, Romeo (2002). *Los dilemas no resueltos de la descentralización*. Colección descentralización, Lima, IEP.

Mendoza, Waldo (2007). “Tiempos de bonanza económica: el primer año del presidente García” en *Economía y Sociedad*, no. 64, pp. 12-19.

Monge, Carlos (2007). “La descentralización: lo que nos dejó Toledo, lo que nos espera con García” en *Economía y Sociedad*, no.63, pp. 7-12.

Rodriguez Sosa, Jorge y Molvina Zeballos Manzur (2007). *Evaluación de proyectos de desarrollo local: Enfoques, métodos y procedimientos*. Lima, DESCO.

Websites

Benavides, Livia (2005). “M&E of Public Expenditures in Peru.” Discussant during a World Bank Conference : Towards the Institutionalization of Monitoring and Evaluation Systems in Latin America and the Caribbean. Washington (June 6-7, 2005).
http://iris37.worldbank.org/domdoc/PRD/Other/PRDDContainer.nsf/DOC_VIEWER?ReadForm&I4_KEY=B7E8619D92C09B1B85256BCE006154D7766BEF38520666DE8525709800562929&I4_DOCID=6FBC7D6CB5F1358785257155004B4C3A&

Consorcio de Investigación Económica y Social. <http://cies.org.pe/es/portada>

Escobal, Javier (2002). “Measuring Inflation and Hyperinflation: the Impact of Research on Improving the Way Peruvian Statistics Office Calculates CPI Indexes” en http://www.gdnet.org/pdf/global_research_projects/br&p/Peru.pdf

Otros documentos

(2006). “Capacity Development under Program Based Approaches: Synthesis Report”. Washington, Lenpa Spring Forum 2005.

Aramburu, Carlos . (2007). “Vinculando la investigación en TICS para el desarrollo a las políticas públicas”. (Documento por publicar)

Consorcio de Universidades (). *Informe: La educación superior en Iberoamérica 2006 Perú*. Lima.

- FMI (2007). "Peru: Primera Revision del Acuerdo Stand-by – Documento del Personal del FMI." Washington, FMI.
- Girgis, Mona (2007). "The Capacity-building Paradox: using friendship to build capacity in the South." *Development in Practice*, Vol. 16, No.3. pp.353-366.
- Giugale, Marcelo M., Vicente Fretes-Cibils y John L. Newman. (2006). "Perú: La oportunidad de un país diferente. Prospero, equitativo y gobernable". Washington, Banco Mundial.
- González de la Cuba, José Raúl (2004). *El financiamiento de la educación superior en el Perú*. Lima.
- Holvand, Ingie (2007). "Making a Difference: M&E of Policy Research". Working paper 281. Londres, ODI.
- Hurni, Hans, Jon-Andri Lys y Daniel Maselli (2001). "The role of Research for Development" En *The Challenges of Enhancing Research Capacity in Developing and Transition Countries*. Bern, KFPE, pp. 15-55.
- Kuramoto, Juana y Máximo Torero (2004). *La participación pública y privada en la investigación y desarrollo e innovación tecnológica en el Perú: Una apreciación global relativa a otros países latinoamericanos*. Lima, GRADE.
- Liebler, Claudia y Marisa Ferri (2004). "NGO Networks: Building Capacity in a Changing World."
- Lusthaus, Charles y Christine Milton (2006). "The Evaluation of Inter-Organizational Relationships in the Non-for-Profit Sector: Some Observations". Montréal, Universalia.
- Maselli, Daniel, Jon Andri Lys y Jacqueline Schmid (2006). « Improving Impacts of Research Partnerships. » Berne, Swiss Commission For Research Partnerships with Developing Countries, KFPE.
- Mendizabal, Enrique (2007). "Influencing Policy Processes in Peru: the Role of Networks". Borrador. Londres, ODI.
- Mendizabal, Enrique (2006). "Building Effective Research Policy Networks: Linking Function and Form". Working paper 276. Londres, ODI.
- Mendizabal, Enrique (2006a). "Understanding Networks: The Functions of Research Policy Networks." Working paper 217. Londres, ODI.
- Provan, Keith G. y H. Brinton Milward (2001). "Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks". *Public Administration Review*, no. 61, vol. 4, pp. 414-423.
- Pyburn, Rhiannon y Irene Guijt (2006). "Capacity Building in Networks: An Analysis of the Findings from an IDRC Strategic Evaluation".
- SEPIA (2005). *SEPIA 20 años: Evaluación y Reflexiones / Seminario Permanente de Investigación Agraria*. Lima, SEPIA.
- Schenk, Ingrid (2005). *Structured Flexibility: The Governance, Coordination, and Outcomes of IDRC Supported Networks*.
- Sebastián, Jesús (2003). *Estrategias de cooperación universitaria para la formación de investigadores en Iberoamérica*. Madrid, OEI.
- Weiss, Carol H, Svetlana Karushkina-Drivdale y Shahram Paksima. IDRC-Supported Research & its Influence on Public Policy: Final Report. Harvard Graduate School of Education.

Willard, Terri y Heather Creech (2006). "The Sustainability of Networks: An Analysis of the Findings from IDRC Strategic Evaluation".

Whyte, Anne (2004). "Human and Institutional Capacity Building: Landscape Analysis of Donor Trends in International Development". Report to the Rockefeller Foundation.

Zinke, Julia (2005). "Networks as a Form of Capacity: Workshop Report." The Hague, ECDPM.

Muestra de proyectos

NUMERO DE PROYECTO Y TITULO	DOCUMENTOS REPASADOS
003868 Peru Consortium for Economic and social Research	Herzka, Claudio y Shane Hunt (2000). <i>End of Project Review: Peruvian Economic Research Consortium (Final Report)</i> . Hunt, Shane (2000). <i>Report on Research Quality in Phase II Peru Economic Research Consortium (PERC)</i> . Lavergne, Réal (1997). Trip Report – Abril 17 – Mayo 3, 1997. Lavergne, Réal (1997a). Trip Report – Septiembre 7-13, 1997. Lavergne, Réal (2000). <i>End of Project Report: Economic Research Consortium, Peru (Phase II)</i> . Morales, Juan Antonio (1993). <i>Report on the Economic Research Consortium, Peru</i> . Project Appraisal Document
102321 Strengthening the Peru Consortium for Economic and Social Research – Phase II	CIES (1998). <i>Propuesta para una nueva iniciativa 1998-2002</i> . Lima, CIES. CIES. Presupuesto ACIDI-IDRC proyecto CIES II (abril 2004-marzo 2009). Herbert-Copley, Brent (2005). Trip Report – Octubre 20, 2002. Herbert-Copley, Brent (2000). Trip Report – Abril 4-7, 2002. Herbert-Copley, Brent (2002). Trip Report – Febrero 4-15, 2002. Herbert-Copley, Brent (2001). Trip Report – Abril 29-Mayo 8, 2001. Herzka, Claudio (1999). <i>Issues for CIES: the Challenges for the Peruvian Economic and Social Research Consortium (Final Version)</i> . Ottawa. Lavergne, Réal (1999). Trip Report – Agosto 22 – Septiembre 4, 1999. Lavergne, Réal (2000a). Trip Report – Marzo 26 – Abril 7, 2000. Ortega-Alarie, Gioconda (2004). Trip Report – Marzo 12-19, 2004. Ortega-Alarie, Gioconda (2004a). Trip Report – Mayo 31 – Junio 4, 2004. Rodriguez, Edgard (2007). Trip Report – Diciembre 10-15, 2006. Rodriguez, Edgard y André Rius (2007). Trip Report - Mayo 11-18, 2007. Project Appraisal Document
102798 Peru 2006: Linking Research with Policy Options in the General Elections	Project Appraisal Document
103599 Social Development Network (Researchers and NGOs) of the Community of Andean Nations (CAN)	Project Appraisal – Draft Project Appraisal Document Budget Notes

Anexo VII Socios del CIES

UNIVERSIDADES	
LIMA	REGIONES
Escuela de Administración de Negocios para Graduados-ESAN	Universidad Nacional de Piura, Facultad de Economía
Pontificia Universidad Católica del Perú, Departamento de Economía	Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ingeniería Económica
Universidad del Pacífico, Centro de Investigación	Nacional San Antonio Abad del Cusco, Facultad de Economía
Universidad Nacional Agraria La Molina, Facultad de Economía y Planificación	Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Facultad de Economía
Universidad Nacional de Ingeniería, Facultad de Ingeniería Económica y Ciencias Sociales	Universidad Católica San Pablo
Universidad Nacional del Callao, Facultad de Ciencias Económicas	Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Centro de Investigaciones
Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Universidad de Piura, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, CISE
Universidad Peruana Cayetano Heredia	Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Facultad de Ciencias Económicas y Negocios
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Universidad Nacional de Trujillo, Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Martín de Porres, Instituto del Perú	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Departamento de Ciencias Empresariales
	Universidad Nacional Santiago Antunez de Mayolo, Escuela Académico Profesional de Economía
	Universidad Nacional de Cajamarca, Escuela de Post-Grado
CENTROS	
LIMA	REGIONES
Asociación Benéfica Prisma	Centro Bartolomé de las Casas
Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación - CEDEP	Centro de Investigación y Promoción al Campesinado-CIPCA
Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo - DESCO	Centro de Estudios para el Desarrollo Regional – CEDER
Centro Peruano de Estudios Sociales - CEPES	Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana
Grupo de Análisis para el Desarrollo - GRADE	Centro Guamán Poma de Ayala
Instituto Apoyo	
Instituto Cuánto	
Instituto de Estudios Peruanos - IEP	
Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI	
Instituto Peruano de Administración de Empresas – IPAE,	
Macroconsult S.A.	
Seguimiento, Análisis y Evaluación para el Desarrollo-SASE	
Servicios Educativos Rurales- SER	

Anexo VII Biografías de las autoras

Katrina M. Rojas

Ms. Rojas is a Senior Project Manager and Partner at Universal Management Group. She has worked in planning, monitoring, evaluation, governance and other areas of organizational development for the last twelve years. Since joining Universal in 2001, she has carried out assignments in performance management, monitoring, evaluation, and organizational assessment for the World Bank, UNIFEM, International Development Research Centre, UNCDF, Caribbean Development Bank, International Centre for Human Rights and Democratic Development, Foreign Affairs Canada, Television Trust for the Environment, and the Government of Nicaragua's Program to Support Implementation of the Poverty Reduction Strategy. Between 1994 and 2001, she lived in Costa Rica and consulted on organizational development issues with civil society organizations involved in children's rights, human rights, women's rights and gender equality, health and environmental issues, popular education, and community development in Central America. She coordinated planning and nonprofit governance programs at Fundación Acceso, an NGO that provides training and technical assistance to civil society organizations in Central America. Ms. Rojas holds a Master's in Public and International Affairs from Princeton University.

Mariane Arsenault

Mariane Arsenault joined Universal in February 2006 and she has completed her Masters degree in International Studies from University of Montreal. She has international working experience in Latin America and in Asia. Since joining Universal, she has been working in evaluation, specifically with multilateral institutions such as the World Bank and UNIFEM, and bilateral donors like the Canadian International Development Agency (CIDA). She is interested in evaluation methodologies and will soon complete a post-graduate certificate in program evaluation. She has lived and studied in Mexico for two years and now has a good knowledge of the Latin American context.