

Capítulo I

## **Contexto, antecedentes y fundación**

**El PIEB, inspiración holandesa  
en manos bolivianas**

---



## Introducción

Lejos de considerar la fundación del PIEB como un acto meramente “administrativo” o casual, en este capítulo se intenta relatar el origen de este Programa —hace poco más de 20 años— como consecuencia de una serie de condiciones excepcionalmente favorables que remiten a las circunstancias históricas del país y a las tendencias críticas que afloraron en el seno mismo de la cooperación internacional a principios de la década de los años 90.

Después de 20 años, recuperando la voz de algunos de los protagonistas de este emprendimiento —desde la vereda de la cooperación— se puede entender mejor la “lógica del Norte respecto al Sur” y la naturaleza singular de una iniciativa como la del PIEB calificada, por los mismos evaluadores de la cooperación, como la más sobresaliente y exitosa de las 10 que se ejecutaron alrededor del mundo. A esta excepcionalidad boliviana parece haber contribuido, de forma determinante, la inusual modalidad de cooperación (comprometida, pensada a largo plazo y respetuosa de la independencia local) pero también la idoneidad de un momento histórico (la disponibilidad social y la avidez por conocer, en democracia, un país grandemente ignorado); además de la concurrencia de un colectivo humano de intelectuales dispuestos a hacer una suerte de “profesión de fe” a favor del fomento —contra viento y marea— de la investigación en ciencias sociales; y después de todo, la capacidad de movilizar y entusiasmar a una generación de investigadores en ciencias sociales “casi inexistente” para desafiarlos a tomarle el pulso a una Bolivia contemporánea cuya velocidad de cambio superaba, con creces,

cualquier capacidad instalada para el análisis social de las transformaciones que se sucedían, al galope.

No obstante, atribuirle al PIEB propiedades “milagrosas” sería equivalente a ignorar el déficit histórico de la educación boliviana —que en 1994 tenía proporciones mayúsculas— y la precaria situación de la investigación en un espacio académico y universitario “descolocado” por el rápido trámite de las “reformas de mercado” de mediados de los años 90 y por una masificación de la matrícula estudiantil que no dejaba espacio ni presupuesto para investigar.

Estas privaciones, sin embargo, no serán óbice para que, a partir de los últimos 30 años, se resquebraje paulatinamente una herencia colonial-republicana afincada en la recurrente intelectualización del indio a partir de matrices generalmente importadas e impostadas, y que se produzca así un reemplazo en las modalidades, los portavoces, los circuitos y la localización geográfica del pensamiento social boliviano. En correspondencia con un ciclo histórico de insurgencia y de quiebre en los modos de pensar el país, el PIEB será legatario de esta multiplicación de los conocimientos, los saberes y las propuestas para encarar una realidad nacional abierta a lo indígena, rural y campesino.

Con estos antecedentes, en este capítulo se describen los elementos constitutivos de la “filosofía” institucional del PIEB, a partir del señalamiento de sus objetivos y líneas de acción; los criterios que han formado parte del enfoque estratégico institucional; y aquellos aspectos básicos de la estructura y el funcionamiento del Programa en torno a los cuales se ha ido congregando un importante conglomerado humano de investigadores, estudiosos, profesores, lectores, asesores, evaluadores, docentes, periodistas, técnicos, funcionarios, documentalistas, universitarios y “gente común” interesada en conocer, pensar y debatir el país; en lo que podría calificarse como una vigorosa “comunidad PIEB”.

El desarrollo de este primer capítulo está redactado con un propósito que dista del mero recuento administrativo y que pretende, sobre todo, comunicar al lector la extraordinaria confluencia de factores y ánimos que dieron lugar al PIEB. En este sentido, el diagnóstico certero de lo que ocurría en el país durante la fase preparatoria, las inusuales condiciones de la cooperación, las ideas

claras y estables del equipo que diseñó y puso en marcha el proyecto y sus cualidades humanas son algunas de las claves fundacionales que sellaron el compromiso y la pluralidad que han distinguido, históricamente, el modo de ser del PIEB.

Pero para llevar a la práctica los planteamientos iniciales del proyecto —caracterizados por ser ambiciosos y por fundarse en una gran fe en la capacidad de provocar un cambio positivo en el rumbo de la investigación en el país— era preciso algo más que buenas intenciones. Es ahí donde entran en juego un enfoque estratégico institucional comprometido con el país, un conjunto de lineamientos de gestión consolidados con el tiempo, un modelo de gestión de la investigación virtuoso que ha demostrado una gran eficiencia y adaptabilidad, y, sobre todo, una estructura de funcionamiento caracterizada por la potencia ejecutiva. Éstos son, en resumidas cuentas, los aspectos sobre los que discurre la última parte de este primer capítulo.

### **1. Por el camino de la investigación: el PIEB, una apuesta inédita en el país**

Por las circunstancias históricas del desarrollo de la investigación y del pensamiento social en Bolivia, propugnar una suerte de “revolución del conocimiento” en el país, en las condiciones históricas de 1994, parecía algo descabellado, temerario o simplemente retórico. Y, sin embargo, 20 años después, los miembros del Comité Directivo del PIEB, su Dirección Ejecutiva, el personal de las distintas unidades y toda la “comunidad de investigación” imantada a su alrededor, puede sentir la satisfacción de haber ido mucho más allá de lo que cualquiera hubiera podido imaginar hace dos décadas.

Pero, ¿cómo sucedió algo tan imprevisto?, ¿cuáles son las claves para entender un desempeño tan destacado que genera una admiración unánime (tanto que encontrar alguien que “critique” al PIEB resulta infructuoso)?, ¿de qué forma adquirió corporeidad boliviana aquel sueño holandés referido al iniciarse este capítulo? y, después de todo, ¿cuál es el aprendizaje en términos de enfoque, modelo y gestión institucional? Éstas son algunas de las preguntas que motivan el contenido de este capítulo, organizado en torno a tres ejes de análisis que reparan en las claves fundacionales del

PIEB, en su enfoque estratégico y en las virtudes de un modelo propio que permitió llevar el discurso de la investigación a la práctica investigativa.

### 1.1. Algunas claves fundacionales

El 21 de marzo de 2014 el PIEB cumplió 20 años desde su creación. No es fácil encontrar otra institución privada que goce de un prestigio público y de un reconocimiento institucional, académico y estatal de la misma catadura.<sup>1</sup> Para alguien que desconozca los resultados de estas dos décadas de trabajo sostenido, la unanimidad sobre la excepcional contribución del PIEB al desarrollo del conocimiento en el país —expresada en las evaluaciones de la misma cooperación<sup>2</sup>, en las manifestaciones públicas de distintas instituciones y en los testimonios recogidos durante la elaboración de este documento<sup>3</sup>—, podría resultar sospechosa. Sin embargo, se trata de una unanimidad que tiene fundamentos sobrados.

Para entender esta trayectoria institucional es preciso adentrarse, brevemente, en la historia y el desarrollo del Programa pues todo lo sucedido, a lo largo de estos años de trabajo, remite siempre a algunas claves fundacionales. Así, el hecho de haber contado con un diagnóstico preciso de la situación de la educación y de

- 
- 1 El PIEB ha recibido numerosos premios, distinciones y reconocimientos a lo largo de su recorrido. Entre los más significativos cabe destacar los siguientes ocho: Condecoración Prócer “Pedro Domingo Murillo” (Gobierno Municipal de La Paz, julio de 1999); Medalla al mérito en grado “Comendador” (Ministerio de Educación, octubre de 2004); Premio Nacional de Bibliotecología “Mariscal Andrés de Santa Cruz” (Colegio de Profesionales en Ciencias de la Información de Bolivia, junio de 2008); reconocimiento de la UMRPSFX de Chuquisaca (junio de 2009); reconocimiento de la UMSA (mayo de 2009); reconocimiento de cuatro instituciones tarijeñas (Gobierno Departamental, Gobierno Municipal, Casa de la Cultura y Comunidad de Estudios Jaina) (abril de 2014); Escudo de Oro de la Escuela de Altos Estudios Nacionales “Cnl. Eduardo Avaroa Hidalgo” (abril de 2014); y “Tea de la Libertad” (Oficialía Mayor de Culturas del GAML P, julio de 2014).
  - 2 Ver, por ejemplo, el *Estudio comparativo del impacto de programas en capacidad de investigación en el Sur iniciados con donaciones. Informe regional para Latinoamérica, Bolivia y Nicaragua*. Ministerio de Relaciones Exteriores de Holanda. 2000.
  - 3 Se realizaron 68 entrevistas a miembros de la cooperación del Reino de los Países Bajos y del equipo del PIEB; a investigadores, docentes, rectores de universidades públicas, representantes de instituciones públicas y privadas nacionales y regionales, y a autoridades de la administración pública (ver lista en Anexo I).

la investigación en el país, y la sincronía con los postulados de la cooperación pusieron la simiente de lo que vino después. De igual forma, las condiciones extraordinarias de la cooperación, las ideas claras —expresadas en la formulación de propósitos y líneas de acción estables en el tiempo— y las cualidades humanas en las que se fundamentó el proyecto, hicieron del PIEB lo que es hoy. Al fin y al cabo, el PIEB es lo que es y ha hecho lo que ha hecho por obra y gracia de virtudes institucionales y humanas. Para constatarlo, en este acápite se abordan cuatro facetas:

- a) Cimientos firmes: diagnosis y sincronías en la fase preparatoria.
- b) Una oportunidad extraordinaria: las condiciones de la cooperación.
- c) Ideas claras: propósitos y líneas de acción estables en el tiempo.
- d) Cualidades humanas: calidad, pluralidad y compromiso.

### **1.1.1. Cimientos firmes: diagnosis y sincronías en la fase preparatoria**

El PIEB se fue gestando dos años antes de su creación formal, entre 1992 y 1994, durante una fase preparatoria en la que se crearon las condiciones para la puesta en marcha del Programa. El Directorio General para la Cooperación Internacional (DGIS) del Ministerio de Asuntos Exteriores de Holanda realizó dos misiones de exploración y conocimiento (en junio de 1992 y junio de 1993) y en julio de 1993 se constituyó una Dirección Preliminar encargada de realizar un conjunto de tareas fundamentales —identificar las prioridades temáticas y estratégicas de investigación en el país; buscar instituciones e investigadores interesados en participar en el programa; proponer una organización intermediaria que pudiera responsabilizarse de la ejecución del mismo; y diseñar el perfil de la Secretaría Ejecutiva y seleccionar los candidatos para integrar el Comité Directivo— que concluyeron en 1994 cuando el primer Comité Directivo tomó las riendas del Programa.

Esta ruta que pareciera ante todo propia de la dinámica burocrática de la cooperación fue, sin embargo, decisiva para reflexionar el sentido del proyecto en “clave nacional”, a partir de una diagnosis de la situación objetiva tanto de la educación como de

la investigación en el país, cuyo “cuadro de situación” se esbozó, cronológicamente, subrayando lo siguiente:<sup>4</sup>

- En la década de los años 70, al débil germen de investigación existente en algunos espacios universitarios se sumó la iniciativa de alguna cooperación internacional interesada en formar las primeras instituciones privadas de investigación.
- En la década de los años 80, coincidiendo con la recuperación de la democracia en el país y a causa de la profunda crisis económica, se produjo un proceso de desmantelamiento de la infraestructura investigativa existente, en especial, en las universidades.
- Entre la década de los años 80 y los 90, la cooperación internacional mantuvo algún apoyo a instituciones privadas de investigación, marcado por el inmediatez.
- En general, el carácter y el origen del financiamiento han definido las agendas de investigación, con esfuerzos sectoriales y sin que exista una reflexión global ni tampoco innovaciones teóricas y metodológicas.
- El sistema universitario está marcado por el divorcio entre investigación y docencia, y por la incapacidad de las universidades para constituir un estamento académico sólido que se convierta en referencia para los actores sociales.
- Como corolario de este conjunto de problemas, en los años 90 se presentaba un panorama desolador en materia de investigación en las universidades, con un desarrollo disciplinario débil y, por otra parte, una alta fragmentación de las iniciativas de investigación desplegadas por las instituciones privadas, sobre todo ONG.

En síntesis, el análisis concluía advirtiendo la discontinuidad, improvisación y carencia de sistematicidad de la investigación en el país. Pero además de constatar la precariedad de las condiciones para investigar en el país —un dato básico pues si se quería

---

4 “Programa de Investigación Estratégica en Bolivia” (folleto institucional), julio de 1995. La Paz: PIEB. Pp. 11-12.



promover la investigación “alguien tenía que investigar”, por lo que en esas circunstancias enseguida se prescribió el “formar-investigando” como receta urgente—, durante esta fase previa se sincronizó el enfoque del proyecto con los principios (condiciones, en cierta medida) planteados por una cooperación “disidente” con los postulados convencionales de la ayuda, de acuerdo a cinco principios que entonces (y según como se lo mire, también ahora) eran radicalmente novedosos y que encuadraban el marco de acción de los 10 Programas de Investigación Multianuales Multidisciplinarios (MMPR) lanzados en sendos países en “vías de desarrollo” alrededor del mundo y de los cuales el PIEB formó parte (*Ibíd.*: 9):

- El fortalecimiento de las capacidades investigativas y las investigaciones deben contribuir a una mayor comprensión de los procesos de cambio locales.
- Las investigaciones se deben orientar hacia los procesos de cambio en el ámbito social y económico, en el largo plazo. Las temáticas, sujeto de intervención, deben seleccionarse con base en una consulta de las necesidades y especificidades del desarrollo local.
- Desde el inicio, se debe asegurar que la concepción, administración y ejecución de los programas, se desarrollen con autonomía local; para ello, el interés y compromiso del país beneficiario es muy importante.
- Los procesos de investigación deben estar abiertos a los nuevos desarrollos, mostrando flexibilidad y capacidad para incorporar nuevas preguntas a lo largo de su recorrido, en función de la cambiante dinámica propia de un desarrollo social concebido en el largo plazo.
- El enfoque de trabajo debe tener carácter multidisciplinario; los programas deben garantizar una amplia participación social para asegurar una agenda de investigación guiada por la demanda y por ello deben involucrar a organizaciones representativas de la sociedad civil, al sector “no gubernamental” que impulsa trabajos de desarrollo, a la comunidad de investigadores y a las instancias de decisión política.

Toda esta aparente obligatoriedad expresada, verbalmente, a través de la repetición del impersonal “se debe” sería genuinamente asumida por el equipo local puesto que coincidía con la disposición y el deseo de un conjunto de hombres y mujeres que se encontraban en un punto álgido de sus trayectorias profesionales; que sentían como una “prueba de fuego” y como un reto —en sus vidas y en la del país— conducir un Programa en condiciones extraordinarias de autonomía de gestión y de garantía financiera más allá de la inmediatez y que, sobre todo, veían en este nuevo enfoque de la cooperación una sensibilidad acorde con su propio espíritu humano y con la voluntad de una importante franja de la sociedad boliviana decididamente “progresista” que, tras 12 años de democracia, participaba de la imperativa necesidad de reconocer auténticamente al otro, de dialogar y escucharse suspendiendo los prejuicios, de tender puentes con las regiones y de aprender mutuamente investigando, preguntando, compartiendo y tejiendo miradas distintas en torno a un país tan magnífico como desconocido.

Con una mirada retrospectiva, Godofredo Sandoval, director ejecutivo del PIEB, recuerda cómo el desafío fundacional del Programa fue sacudir el marasmo investigativo que vivía el país:

El PIEB encaró sus actividades de investigación, proponiéndose contribuir a modificar el escenario de la investigación encontrado en 1994, donde los actores de la investigación eran reducidos, las condiciones materiales y de financiamiento precarias, los ámbitos académicos para investigar escasos, y las instituciones estatales y privadas casi prescindían de la actividad de la investigación científica como fuente para el conocimiento de realidades y necesidades de Bolivia y para la formulación de políticas públicas.<sup>5</sup>

De tal forma que se puede considerar al PIEB como producto de la evolución misma de la madurez democrática del país, pues los principios de la cooperación y el espíritu humano que envolvieron el lanzamiento del Programa, estaban hechos de un entusiasmo muy parecido al que se vivía con las reformas prometidas por el primer gobierno de Gonzalo Sánchez de Lozada que propugnaban

---

5 “Aporte del PIEB a la sostenibilidad de la investigación científica”. En: *Nexos*, Vol. 10, N° 42, julio de 2013, p. 3 (editorial).

un país “pluri-multi” (por pluriétnico y multicultural), y una reconfiguración radical del poder, a través de la apertura de un proceso municipalista que en base al reconocimiento de la validez legal de las organizaciones sociales locales y de la asignación de recursos fiscales desataría un alud democrático en forma de “bola de nieve”, irrefrenable hasta hoy mismo; y un impulso descentralizador que, con los años, derivaría en la autonomía departamental. Pasados los años y aunque hoy aquellas reformas pudieran parecer timoratas, es inocultable que las transformaciones recientes que vive Bolivia se sembraron durante ese primer quinquenio de los años 90 sin prefigurar plenamente donde llevaría esa simiente.

### **1.1.2. Una oportunidad extraordinaria: las condiciones de la cooperación**

A diferencia de lo que suele suceder con algunos postulados retóricos de la cooperación, los principios planteados por el Gobierno del Reino de los Países Bajos no resultaron ser etéreos y meramente discursivos. A la materialidad concreta de estos principios hay que atribuir gran parte del éxito en la implantación y germinación local de un proyecto que tenía aspiraciones globalizadas y que, como suele suceder con este tipo de “franquicias” de la buena voluntad de la ayuda internacional, no siempre arraigan una vez hacen contacto con la realidad terrena de cada país. En este sentido, hay al menos tres elementos específicos de la cooperación que hacen al “hecho diferencial” del PIEB:

1. La decisión innovadora de respaldar un sector “no convencional” de la cooperación —como lo es el de la investigación en ciencias sociales— que tradicionalmente no ha formado parte de las agendas prioritarias de la ayuda, cuya tendencia es la búsqueda de resultados llamados *hard* (duros), es decir, “medibles” (p. e., agua potable, saneamiento básico o disminución de la mortalidad materno-infantil). En gran medida, respaldar la producción de investigación fue (y va) a contramano de las “restricciones” impuestas a las agencias de cooperación.
2. La inclinación hacia un modo de gestión de carácter privado pero con vocación e incidencia pública es una característica peculiar del PIEB —que no ocurrió en la instalación del

Programa en otros países como, por ejemplo, Egipto, donde éste se integró a la Universidad Americana de El Cairo—, cuya administración está a cargo, desde 1998, de la Fundación PIEB, creada *ex profeso* para la conducción del Programa. Posteriormente, esta fundación ampliaría su radio de acción para acoger tres proyectos más: la Universidad de Postgrado para la Investigación Estratégica en Bolivia (U-PIEB), fundada el 23 de julio de 2002; el Periódico Digital PIEB (PD PIEB) —que difunde desde 2007 información especializada en investigación, ciencia y tecnología— y; el Premio Nacional de Ciencias Sociales y Humanas, cuya primera edición tuvo lugar en 2006. Si no se hubiera optado por este modelo de gestión, es probable que la independencia, la pluralidad y la democratización en la promoción de la investigación se hubieran visto comprometidas, tal y como señala Anke van Dam, ex Jefa de Cooperación de la Embajada del Reino de los Países Bajos en el país:

Si el PIEB hubiera sido parte del Estado yo creo que no hubiera logrado hacer investigación crítica como hasta ahora ha hecho porque al Estado no le interesa que se investiguen críticamente algunos temas. La investigación, por ende, tiene que ser independiente porque si forma parte de un Estado que no necesariamente reconoce la independencia de los centros de investigación, entonces no funciona (entrevista personal, 24/01/2013).

3. La apuesta de la cooperación para apoyar al PIEB con una perspectiva de largo plazo es otro de los factores que fundamentó la posibilidad de desarrollar procesos de aprendizaje y de consolidación institucional profundos, repercutiendo, finalmente, en un empuje auténtico a la investigación. En este sentido, la cooperación de los Países Bajos ha permitido financiar sostenidamente al PIEB mediante tres fases de cinco años cada una (1995-1999; 2000-2004 y 2010-2014) y dos fases de dos y tres años, respectivamente: el Plan de Transición 2005-2006 y el Plan Trienal 2007-2009. Esto es algo extraordinario no sólo a nivel nacional sino también internacional pues el PIEB fue el único Programa de los 10 promovidos por la cooperación que cuando concluyó el financiamiento del Directorio General para la Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores de Holanda, en 2005, siguió siendo respaldado

económicamente por la Embajada de Holanda en Bolivia. Esto se debió al buen desempeño del Programa y representa una singularidad, a juicio de Gary Montaña, ex asesor en temas económicos y Desarrollo Institucional de la Embajada del Reino de los Países Bajos en Bolivia:

Probablemente, una de las variables más importantes que puede explicar el éxito del PIEB es que ha sido un proyecto de largo plazo. Hay que entender que el largo plazo, en la cooperación son unos seis años porque, tradicionalmente, los proyectos tenían una duración de no más de tres años. En este sentido, una de las características de la Embajada ha sido la continuidad del apoyo (entrevista personal, 24/01/2013).

### **1.1.3. Ideas claras: propósitos y líneas de acción estables en el tiempo**

Otra de las claves de la prosperidad institucional del PIEB es la claridad y continuidad histórica de los objetivos de su fundación que fueron cinco; uno general —el primero de la lista— y cuatro específicos:<sup>6</sup>

1. Fortalecer la capacidad de investigación autónoma de las ciencias sociales en Bolivia.
2. Fomentar el desarrollo institucional para promover la investigación autónoma en el país, con la finalidad de promover el desarrollo y disminuir las asimetrías sociales y las inequidades existentes en Bolivia.
3. Fortalecer la producción de conocimientos necesarios para el accionar del Estado y de los actores de la sociedad civil; contribuyendo a racionalizar la toma de decisiones entre ambos.
4. Promover la formación de nuevas generaciones de investigadores, imbuidos del principio de desarrollar investigación de relevancia social.

---

6 “Programa de Investigación Estratégica en Bolivia” (folleto institucional), julio de 1995. La Paz: PIEB. Pp. 10-11.

5. Promover la información sobre la investigación y la difusión de la investigación, para facilitar el trabajo institucional e individual de la investigación.

Durante dos décadas, la estabilidad de estos propósitos enmarcará el trabajo de un Programa delimitado por coordenadas precisas: la investigación autónoma, el fortalecimiento de capacidades, la finalidad social (el desarrollo y la reducción de asimetrías e inequidades), la producción de un conocimiento útil al Estado y a la sociedad, el planteamiento intergeneracional (transitando hacia una nueva generación de investigadores) y la decisión de sacar a la investigación de su anonimato, a través de una potente línea de difusión que la lleve a la luz del debate público.

Coherentemente con estas bases fundacionales, la propuesta inicial del proyecto contempló la puesta en marcha de dos líneas de acción (*Ibíd.*: 27-28):

1. *Línea de apoyo a la investigación-formación a mediano plazo.* Originalmente, se planteaba dar preferencia al apoyo de “paquetes de investigación” propuestos por centros de estudios que se inscribieran en las líneas temáticas del Programa. Ya figuraban entonces las “convocatorias de investigación” —que luego se convertirían en el núcleo del modelo de gestión del PIEB— prioritariamente pensadas para “propuestas que incluyan un componente de capacitación a través de la docencia, seminarios, etc.”.
2. *Línea de información, difusión y apoyo a bibliotecas.* En este campo se consideraban dos acciones: la difusión de las publicaciones producto de las investigaciones “a través de una Revista de Ciencias Sociales o por otros medios” y el fortalecimiento de bibliotecas y, en especial de centros de investigación.

Si se hace una comparación entre esta redacción original sobre las líneas de acción y la que está actualmente vigente, se podrá observar una gran consistencia entre ambas, aunque con una deriva en el tiempo que incorporó, preferencialmente, el trabajo con el sistema público de universidades (en la línea de formación y fortalecimiento de capacidades) y una gradual preocupación por crear condiciones para la sostenibilidad de la investigación en el país, anclada en una conciencia de finitud del Programa en función

del establecimiento de bases sólidas para el funcionamiento de la investigación en sus “ámbitos naturales” (universidades y Estado, preferentemente):<sup>7</sup>

1. *Investigación estratégica*: Apoya la realización de investigaciones a través de convocatorias sobre temas estratégicos para el país, sus instituciones y sus actores. Estos concursos alientan la conformación de equipos de investigación de diferentes disciplinas, con la finalidad de cualificar los resultados y su impacto en la sociedad y el Estado.
2. *Formación y fortalecimiento de capacidades*: Contribuye a la sostenibilidad de la investigación a través de la formación de una nueva generación de investigadores, la articulación de investigadores en redes, colectivos y grupos; y el fortalecimiento de capacidades locales, con énfasis en el trabajo con universidades públicas del país.
3. *Difusión, incidencia y uso de resultados*: Crea condiciones para que el conocimiento generado por la investigación incida en políticas públicas, a través de la organización de seminarios, coloquios, talleres, mesas de transferencia de resultados; la publicación de una revista especializada en investigación, *T'inkazos*, boletines y libros; y la actualización diaria de un servicio informativo digital (Periódico Digital PIEB, PD PIEB), especializado en investigación, ciencia y tecnología; entre otras iniciativas.

Si bien en el PIEB se ha registrado un debate interno permanente sobre cuál es la mejor forma de operar estas líneas de acción, en cada coyuntura histórica, la fidelidad a estos principios es una constante institucional. Prueba de ello es que a 20 años de aquella formulación, el PIEB se sigue definiendo como “un proyecto de carácter científico, cultural y social, creado con el propósito de contribuir al desarrollo de Bolivia a través de la promoción científica en temas relevantes y estratégicos y de la formación de profesionales en investigación en el campo de la economía, la sociedad, la cultura, la política y el medio ambiente”.<sup>8</sup>

---

7 El resumen de las tres líneas de acción proviene del documento *Modelo de Gestión de la Investigación PIEB* (Sandoval, 2013).

8 “PIEB-Currículo Institucional, 2012”. La Paz, p. 2.



Asimismo, transcurridos los años y forjada ya una imagen pública que goza de un importante crédito institucional a nivel nacional —con un “sello institucional” asociado a la seriedad, a la calidad y a la garantía—, el PIEB sigue inspirándose en la visión de que “la producción de conocimiento científico y tecnológico, así como la sostenibilidad de la investigación autónoma constituyen factores importantes para promover procesos de cambio en Bolivia” (*Ibíd.*) y en que “la calidad de las políticas y programas de desarrollo así como el debate de los problemas de la realidad nacional y sus soluciones pueden tener mayor incidencia si se sustentan en conocimientos concretos del contexto y de la dinámica de la sociedad y en ideas, argumentos y propuestas, resultado de las investigaciones” (*Ibíd.*).

Esta perseverancia en los postulados fundacionales no ha significado, sin embargo, inhibirse de la labor de reflexionar permanentemente sobre el desempeño institucional; de hecho, en la formulación vigente del Programa se pueden apreciar algunas “actualizaciones” que tienen que ver, básicamente, con dos elementos aprendidos en el camino: una mayor insistencia en la capacidad de diseñar propuestas para la incidencia (principalmente, sobre política pública), y una priorización del enfoque en el desarrollo de las capacidades regionales y locales de investigación. Así están consignados estos dos elementos en la redacción actual de los objetivos del Programa:<sup>9</sup>

- Promover investigaciones que aporten a la comprensión de la realidad boliviana, a la generación de propuestas productivas, tecnológicas sostenibles, a la disminución de las desigualdades sociales y al fortalecimiento de la democracia;
- Incentivar la investigación científica y tecnológica orientada a incidir en políticas públicas y en procesos de desarrollo sostenible; y
- Contribuir a la sostenibilidad de la investigación a través de la formación de nuevas generaciones de investigadores jóvenes y del fortalecimiento de capacidades.

---

9 “20 años por los caminos de la investigación en Bolivia” (PIEB, 2014) (hoja volante).



Consistentemente con toda esta “fraseología” documental, lo relevante en la idiosincrasia institucional del PIEB es un comportamiento sostenido coherente con una “ética institucional”; es decir, con el mantenimiento de un conjunto de principios y valores por encima de cualquier condicionamiento político, financiero o académico. Esta certeza en una conducta institucional firme y permanente es la fuente de la credibilidad de una institución que, a lo largo de 20 años, ha conocido el paso de siete gobiernos, cientos de autoridades departamentales y locales, decenas de rectores y responsables de las direcciones de investigación de las universidades públicas, y una infinidad de actores públicos y privados de rango nacional y local, manteniendo ante todos ellos un mismo nivel de respeto y una vocación de servicio asistida por convicciones democráticas.

#### **1.1.4. Cualidades humanas: calidad, pluralidad y compromiso**

Finalmente, todas las condiciones favorables, las ideas, los propósitos y principios relatados previamente encontraron un remate en la cualidad humana del grupo que afrontó la gestión del Programa. En este sentido, la perdurabilidad del Programa no es sino producto de una sinergia de capacidades, voluntades y esfuerzos; es, en definitiva, un hecho colectivo.

Así, la iniciativa holandesa tomó cuerpo en un primer Comité Directivo (ver Cuadro 1) cuya calidad y pertinencia ha sido probada por los años pues cualquiera de sus siete integrantes ha tenido un peso significativo en el debate intelectual nacional, independientemente de las posiciones políticas y de las inclinaciones ideológicas, académicas o teóricas.

En definitiva, la constitución del PIEB tiene parentesco con esa dinámica de prevalencia de las ONG a principios de los años 90. De hecho, la “cantera intelectual” del PIEB procede de esa veta. Esto es algo que se lo puede apreciar revisando la composición del primer Comité Directivo del Programa (integrado por siete personas: presidente, vicepresidenta y cinco directivos) y de su Secretaría Ejecutiva<sup>10</sup> —ejercida desde entonces y hasta ahora, sin

---

10 Posteriormente, se reemplazaría el término de “Secretaría Ejecutiva” por el de “Dirección Ejecutiva”.

interrupción, por Godofredo Sandoval—; instancias en las que confluieron los dos grandes afluentes que históricamente han alimentado el funcionamiento del PIEB: la contribución de profesionales provenientes de ONG, fundaciones e instituciones similares, combinada con el aporte de personas destacadas del mundo académico (en muchos casos, compatibilizando ambas condiciones).

Sin que su participación representara una cuota institucional de sus respectivas ONG, la trayectoria y el origen de los distintos miembros del “grupo fundador” del PIEB —todos ellos con una destacada experiencia de investigación en distintas áreas del conocimiento— no deja dudas sobre la innovadora configuración de este Programa como un “punto de encuentro” plural de distintas posiciones, idearios, inclinaciones, activismos y convicciones políticas sobre la realidad nacional y sobre las ciencias sociales.

**Cuadro 1. Miembros del primer Comité Directivo del PIEB y Secretario Ejecutivo (1995)**

Persona	Cargo	Trayectoria
Dr. Fernando Calderón <sup>(a)</sup>	Presidente del Comité Directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sociólogo formado en la universidad de Chile (1967-1973) y doctorado en la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales de París (1979).</li> <li>– Entre 1980 y 1984 fue director del Centro de Estudios de la Realidad Económica y Social (CERES), fundado en 1978 en Cochabamba y que fue uno de los ámbitos de mayor producción multidisciplinaria en Bolivia.</li> <li>– Entre 1984 y 1991 desempeñó el cargo de Secretario Ejecutivo del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).</li> </ul>
Lic. Silvia Escóbar de Pabón <sup>(b)</sup>	Vicepresidenta del Comité Directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Socióloga especialista en temas laborales. Ex directora ejecutiva del Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA).</li> <li>– Participó en varias investigaciones regionales con investigadores de otros países de América Latina en el marco de la CLACSO y la OIT en acuerdo con organizaciones laborales, gremiales e instituciones privadas de apoyo a pequeños productores.</li> </ul>

*(Continúa en la siguiente página)*

(Continuación de la anterior página)

Persona	Cargo	Trayectoria
Dr. Xavier Albó	Miembro del Comité Directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Jesuita de origen catalán emigrado a Bolivia en 1952 y ciudadano boliviano. Licenciado en teología y doctor en filosofía y en antropología lingüística.</li> <li>– En 1971 fue cofundador del Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA) del que fue primer director hasta 1976.</li> </ul>
Dr. Manuel E. Contreras <sup>(c)</sup>	Miembro del Comité Directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Doctor en historia económica por la Universidad de Columbia. Fue director ejecutivo de la Unidad de Análisis de Política Social (UDAPSO).</li> <li>– Fue consultor del Instituto Harvard para el Desarrollo Internacional de la Universidad Católica Boliviana y de instituciones como el PNUD, la OIT, el BID y los gobiernos de los Países Bajos, Suecia y Dinamarca.</li> </ul>
Lic. Sonia Montañó <sup>(c)</sup>	Miembro del Comité Directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Socióloga. Inició su carrera profesional en 1983 fundando y dirigiendo el Centro de Información y Desarrollo de la Mujer (CIDEM).</li> <li>– Fue Subsecretaria de Asuntos de Género del Ministerio de Desarrollo Humano de Bolivia entre 1993 y 1995.</li> </ul>
Lic. Silvia Rivera	Miembro del Comité Directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Licenciada en Sociología y Magíster en Ciencias Sociales con mención en antropología.</li> <li>– Fue cofundadora, en 1983, y directora del Taller de Historia Oral Andina (THOA).</li> </ul>
Mg. Carlos F. Toranzo Roca	Miembro del Comité Directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Magíster en economía. Cuando se inició el PIEB era Coordinador de las Áreas Política y Económica del Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales Fundación Friedrich Ebert (FES-ILDIS).</li> <li>– También fue consultor de la GTZ, del PNUD, de la UNESCO y del BID, entre 1993 y 1995, en temas de macroeconomía, gobernabilidad y de estrategias de desarrollo, entre otros.</li> </ul>

(Continúa en la siguiente página)

(Continuación de la anterior página)

Persona	Cargo	Trayectoria
Mg. Godofredo Sandoval	Secretario Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Magíster en Sociología y docente titular de la Carrera de Sociología de la UMSA.</li> <li>– Cuando se inició el PIEB había publicado varias investigaciones sobre temática urbana y migratoria, y sobre el surgimiento y el desarrollo de las ONG en Bolivia. Era también consultor en esta materia a nivel regional.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a las fuentes indicadas en cada caso.

- (a) La trayectoria de Fernando Calderón se ha elaborado en base a información de su biografía académica contenida en el portal del Instituto de Investigaciones Sociales (IIS) de la Universidad de Costa Rica (UCR): [http://www.sociologialatinoamericana.ucr.ac.cr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=262%3Afcalderon-biografia&catid=8&Itemid=36](http://www.sociologialatinoamericana.ucr.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=262%3Afcalderon-biografia&catid=8&Itemid=36)
- (b) La trayectoria de Silvia Escóbar se ha elaborado en base a su perfil en la página web del CEDLA, donde actualmente trabaja como investigadora: <http://cedla.org/content/2329>
- (c) La trayectoria de Manuel Contreras se ha elaborado en base a la referencia académica contenida en la investigación *Examen parcial. La Reforma Educativa Boliviana 1992-2002* (Contreras y Talavera, 2004).
- (d) La trayectoria de Sonia Montañó se ha elaborado en base a un reporte de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) donde en 2014 se desempeñaba como Oficial a Cargo de la División de Asuntos de Género: [www.eclac.cl/.../8/.../BiografiaSoniaMontano\\_esp.doc](http://www.eclac.cl/.../8/.../BiografiaSoniaMontano_esp.doc)

Como se puede apreciar en el Cuadro 1, en el PIEB concurrieron intelectuales de diferentes coordenadas ideológicas y de algunas de las instituciones privadas más representativas del país como el Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA), el Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA), el Centro de Estudios de la Realidad Económica y Social (CERES), el Taller de Historia Oral Andina (THOA) y el Centro de Información y Desarrollo de la Mujer (CIDEM). Concurrían así, en un foro plural de pensamiento y compartiendo el mismo espíritu en torno a la necesidad de promover la investigación estratégica en el país, posiciones que iban desde la afinidad con las reformas liberales de la coyuntura, hasta posturas indigenistas, *campesinistas*, marxistas, obreristas o feministas (aunque éstas son, sin duda, etiquetas un tanto simplonas pero que tratan de colorear el amplio “arcoiris ideológico” que se aglutinó en torno al PIEB). Contra lo que se pudiera pensar, esta convergencia inusual se sintetizó en una dialéctica provechosa (no exenta de tensiones, como es natural) que llevó al Programa bastante “más allá” de lo que cualquiera

de sus miembros, por separado, tal vez imaginaban. Según Sonia Montaña, integrante de aquel primer Comité Directivo del PIEB y en 2014 directora de la División de Asuntos de Género de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) esta capacidad para armonizar la diferencia haciéndola fuente de vitalidad institucional terminó por convertirse, con los años, en el “sello” del PIEB:

En la primera configuración del PIEB nos reunimos personas que compartíamos una cierta idea de igualdad, de democracia y de solidaridad pero que no teníamos una misma tendencia política, había una pluralidad sustantiva que fue determinante. Creo que se superó el funcionamiento corporativista típico de las ONG; o sea, no éramos “el grupo de las feministas”; “el grupo de los jesuitas”; “el grupo de los indigenistas” defendiendo una pequeña parcela particular sino que confluimos para defender un espacio común plural. La participación de gente de Santa Cruz, como Susana Seleme<sup>11</sup>, permitió introducir una preocupación regional y equilibrar un poco el peso de La Paz (entrevista personal, 19/04/2013).

Creo que fuimos capaces de plantear una mirada de largo plazo, dedicamos mucho tiempo a definir lo que era estratégico sin dejar que eso se contaminara, por decirlo de alguna manera, de lo que las ONG en ese momento consideraban que era estratégico. Muchas de las ONG —como CEDURE, CIPCA, CEDLA o CIDEM— cuyos miembros estábamos en el directorio del PIEB, sentíamos que no teníamos que replicar en el PIEB lo que se estaba haciendo en nuestras ONG. Se buscó un espacio y una configuración distinta. Yo he participado en muchas ONG, en muchos directorios dentro y fuera de Bolivia, y es muy sorprendente como el PIEB es probablemente una de las instituciones más exitosas. Se puede decir que ya no es una ONG o una fundación, es toda una institución en el sentido de reconocimiento de la sociedad y de la comunidad académica (entrevista personal, 19/04/2013).

En esta línea, un punto vital fue el desprendimiento colectivo, la convicción de que únicamente renunciando a “patrimonializar” la institución y a beneficiarse personalmente de ella, podía realmente avanzarse en la democratización de la investigación en el

---

11 Aunque la politóloga Susana Seleme no formó parte del primer Comité Directivo del PIEB, poco después fue invitada a formar parte del mismo.

país. Esto es algo que es percibido como un logro institucional, tanto desde dentro del Programa como desde afuera, como acreditan los testimonios de Sonia Montaña y de Johanna Spreeuwenberg, ex Asesora de Investigación para el Desarrollo del Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos:

En primer lugar, fue una cuestión estratégica el hecho de que los que formábamos parte del Comité Directivo renunciáramos a postularnos a cualquier beca o beneficio del Programa. Esto fue inédito si se considera cómo suelen funcionar las ONG, las universidades, etc. Creo que esto fue tremendamente importante (Sonia Montaña, entrevista personal, 19/04/2013).

Para mí, el principal factor de éxito del PIEB ha sido el Comité Directivo porque son gente que tiene una visión y un compromiso con el desarrollo, con la equidad con las regiones, con los grupos étnicos, con las mujeres. Todo esto yo lo resumo como liderazgo. Esto no ha sido así en todos los países.<sup>12</sup> Por ejemplo, en Nicaragua los miembros del Comité Directivo se peleaban para que el Programa beneficiara a su propia institución con fondos. Aquí, ha habido un poco de crítica en el sentido de que el Comité Directivo siempre es el mismo, que por qué no había jóvenes... Pero haciendo un balance creo que se lo ha hecho bien, porque con un cambio frecuente de los miembros del Directorio la cosa no hubiera sido mejor (Johanna Spreeuwenberg, entrevista personal, 30/01/2013).

Otra cualidad humana inherente a la fundación del PIEB fue la pluralidad, como *alma máter* del quehacer colectivo. Más que una institución defensora de “verdades” académicas sobre la realidad del país, el Programa ha trabajado como un foro concurrente para pensar la Bolivia contemporánea —un *think tank*, si vale el uso de este término anglosajón un tanto tecnocrático—, a partir de campos e iniciativas de investigación que valía la pena respaldar. Así, quien pretenda encontrar en el fruto del PIEB dogmatismos para una comprensión unívoca del país resultará defraudado pues la labor del Programa se equipara mejor con la de un “nodo” de pensamiento o con un “punto de encuentro” de la diversidad de formas de encarar la complejidad del país. Carlos Toranzo, actual

---

12 La entrevistada hace referencia a los otros nueve países en los que, al igual que en Bolivia, se implementaron programas de investigación promovidos por Holanda.

presidente del Comité Directivo, acredita con su testimonio esta dinámica plural:

Para el manejo de la institución, ubicamos gente de lo más plural. Por ejemplo, yo soy un ferviente defensor de los temas del mestizaje y Xavier Albó [antropólogo que también forma parte del Comité Directivo] es mi antítesis. Entonces, discutimos mucho pero tenemos una relación armoniosa. Creo que acá hay un conjunto de renunciamientos; nadie se hizo asignar una investigación o se benefició usando la camiseta del PIEB (entrevista personal, 29/01/2013).

Por “ósmosis” —podría decirse—, esta pluralidad en la composición institucional se traducirá en la pluralidad de lo investigado, tanto desde el punto de vista temático como en los enfoques, equipos y proyecciones regionales. Un vistazo al catálogo editorial del PIEB es suficiente para constatar esta afirmación pues al hojearlo no se percibe sino una sensación de la frondosidad de lo diverso de Bolivia en los temas, las aproximaciones, los acentos, las localizaciones, los apellidos y la riqueza inagotable en los modos de pronunciar el país. Pieza a pieza, el conjunto es un mosaico extraordinario de lo boliviano. Con el PIEB, Bolivia acuñó su pluralidad.

## **1.2. Un enfoque estratégico institucional comprometido con el país**

El espíritu institucional que ha alentado al PIEB durante estas dos décadas de trabajo ha sido el de asociar investigación estratégica y desarrollo. De tal manera que el enfoque de partida del Programa no proponía la investigación como un mero ejercicio académico de innovación metodológica o de producción de nueva teoría (“investigar por investigar”, podría decirse, como un fin en sí mismo) sino que reivindicaba el carácter “estratégico” que necesariamente debe tener la investigación, “exigiéndole” a ésta dos condiciones básicas: a) que aporte con conocimientos socialmente relevantes para la reflexión sobre la sociedad y el país, y; b) que se articule, de uno u otro modo, al ámbito de las políticas públicas referidas a temas de importancia nacional o subnacional.

Tamaño desafío implicaba estar dispuestos a anclar los procesos de investigación en la gente —en sus preocupaciones, en sus necesidades cotidianas y en sus modos de vida, aspiraciones y

localizaciones geográficas en la vastedad del territorio nacional— y no en los cenáculos academicistas. Así, en la práctica, el criterio estratégico de constituir un Programa articulado a los procesos de transformación del país y orientado a la incidencia, implicó una “movilización de campo” como probablemente no había sucedido nunca antes. A partir de la decisión de descentralizar la investigación hacia las regiones, con las primeras convocatorias regionales lanzadas en 1999, se registraría un desplazamiento de cientos de equipos de investigación “tierra adentro”. Pero ya no se trataba del tipo de investigador “letrado” portador de los hábitos civilizatorios propios de la tradición “foránea”, sino de mujeres y hombres de las mismas regiones (mayormente, jóvenes profesionales menores de 35 años) portadores de un deseo auténtico de entender la realidad de los barrios de sus ciudades, de las provincias, de las comunidades campesinas e indígenas, del tránsito de los migrantes y de un sinnúmero de dinámicas sociales que cruzan el día a día del país; y de una vocación práctica por ayudar a mejorar las condiciones de vida de “su” entorno ciudadano o rural, a partir de una proximidad vivencial con los fenómenos y con las autoridades e instituciones locales partícipes de cada problemática.

En términos generales, esto implicó que el PIEB se “encadenara” a los ciclos de transformación política y social del país, y que desarrollara una agenda próxima a todos los acontecimientos más importantes de la Bolivia contemporánea. De tal manera que echando un vistazo global al tenor de las 54 convocatorias llevadas a cabo por el PIEB durante estos años y a todo lo publicado como investigación social y medio ambiental, económica, científica y tecnológica, es difícil que “quede afuera” alguno de los “episodios nacionales” más importantes de las dos últimas décadas en materia política —reformas institucionales, crisis de representación, participación, liderazgos, Asamblea Constituyente, autonomías, etc.—, social —conflictos y movilizaciones, movimientos sociales, racismo y discriminación, interculturalidad—, económica —nuevas élites económicas, uso del excedente, minería, hidrocarburos, entre otros—, educativa, medio ambiental, municipal, de seguridad pública, demográfico-migratoria o de cualquier otra índole.<sup>13</sup>

---

13 A propósito del apego del PIEB al ritmo histórico de la realidad nacional, se puede consultar el documento *Bolivia, contada a través del PIEB* (2013).



Este despliegue de lo nacional sucedió, cronológicamente, por un devenir natural de los acontecimientos y del ejercicio de pensar el país (o de una lectura permanente de la realidad nacional, habría que decir, con mayor propiedad) que ha caracterizado al PIEB, a partir de un planteamiento genérico de cuatro líneas temáticas con el que se inauguró el Programa, en 1994.<sup>14</sup>

- a) Actores y relaciones sociales en su vida cotidiana.
- b) Transformación productiva, integración social y desarrollo sostenible.
- c) Democratización y reformas del Estado en una sociedad heterogénea y plural, y;
- d) Transformaciones culturales y comunicación.

Este planteamiento no podía ser ni estanco ni estático, dado el vigor de la dinámica social y política que caracteriza al país, por lo que iría adaptándose sucesivamente a las transformaciones coyunturales. Así en el “Plan Estratégico 2010-2014”, se formulaban seis niveles de interés temático:

- a) Desarrollo económico y productivo, y sus conexiones con el contexto internacional.
- b) Democracia, reforma del Estado y desarrollo de instituciones estatales y de la sociedad civil.
- c) Actores, movimientos sociales e interculturalidad (género, jóvenes, regiones, etnicidad).
- d) Dinámicas de articulación entre nación y región.
- e) Medio ambiente y seguridad alimentaria y;
- f) Desarrollo regional y relaciones políticas internacionales.

---

14 “Programa de Investigación Estratégica en Bolivia” (folleto institucional), julio de 1995. La Paz: PIEB. Pp. 23-25.

Esta demarcación temática aspiraba, sobre todo, a señalar el interés por producir incidencia; es decir, por sacar a la investigación de su obsolescencia habitual. Siendo la incidencia algo muy difícil de medir y trazar (más aún en el caso de la investigación), el PIEB tuvo la valentía o la temeridad de plantear que la investigación social sólo adquiriría sentido pleno en su dimensión de incidencia; es decir, en su potencial de influir en la realidad en la que se origina. Pero además, se propugnó una incidencia preferencial en el ámbito de las políticas públicas, tratando de trazar un puente entre la investigación académica y el escenario estatal donde se toman las decisiones.

A sabiendas de la inexistencia de una relación mecánica (de causa y efecto) entre investigación y política pública, conociendo lo inhabitual de que el Estado (en cualquiera de sus niveles) use la investigación para producir política normativa y de gestión, y sin desconocer que, tradicionalmente, los circuitos del diseño y aplicación de políticas públicas ignoran —las más de las veces deliberadamente— lo producido como conocimiento social, el PIEB decidiría concentrar gran parte de sus esfuerzos institucionales, de su capacidad y de su empuje organizacional a operar como interfaz entre estos dos ámbitos desconectados, poniendo en práctica un gran número de herramientas y estrategias con tal fin: promoviendo mesas de transferencia de resultados, vinculando investigadores y actores de política pública, identificando la demanda de investigación a partir de las necesidades de las mismas instancias públicas, planificando los procesos de investigación a partir de las nociones de incidencia y del diseño de propuestas; transitando hacia ámbitos concretos de innovación científica y tecnológica, y medioambiental; y formando a los investigadores en materia de política pública y en la elaboración de propuestas, proyectos, normativas y distintos tipos de aplicaciones dirigidas a la gestión de la administración pública en cualquiera de sus niveles.

### **1.2.1. La búsqueda de la incidencia: lineamientos de gestión**

A pesar de la “impermeabilidad” estatal propia de los distintos gobiernos al influjo de la investigación como fuente de sustento y enriquecimiento de la política pública, el PIEB no cejará en su empeño institucional de llegar a ese núcleo ya sea optando por la

“cualificación” del debate sobre políticas públicas, insistiendo en una toma de decisiones “mejor informada”, suministrando el caudal del dato, del argumento y de la información comprobada para que las organizaciones sociales articulen con fundamentos sus demandas ante el Estado; induciendo la polémica en temas neurálgicos de agenda pública, comprometiendo al mismo Estado en el quehacer investigativo y promoviendo una difusión a escala mediática desconocida previamente en el mundo de la investigación con el propósito de que sea la misma sociedad organizada quien asuma su derecho a participar y formular iniciativas de política pública. Es decir que, lejos de considerar que las propuestas, recomendaciones, sugerencias, innovaciones o proyectos contenidos en las investigaciones iban a ser asumidos, *ipso facto*, como política pública —algo que, desde todo punto de vista carece de sentido de realidad—, el PIEB optó por explorar y promover una amplia noción de “uso de resultados” que consideraba la socialización de los mismos hacia la comunidad como una vía sobresaliente para lograr incidencia en procesos de largo plazo.

Partiendo de la consideración de que para que la investigación incida ésta tiene que ser de calidad —pues de lo contrario automáticamente queda descartado su potencial transformador—, el PIEB diseñó su enfoque estratégico incorporando un potente componente de formación, bajo el lema de “formar investigando e investigar formando”. Así, la formación se adjuntó al proceso mismo de investigación, mediante la provisión de herramientas metodológicas, cursos formativos, conformación de equipos multidisciplinarios e interdisciplinarios para articular temas, enfoques y disciplinas; disposición de asesores de investigación, capacitación en técnicas de investigación, exigencia de elaboración de estados de arte acuciosos y procesos de acreditación académica paralelos a la investigación. Para disponer de la logística requerida a fin de ensamblar investigación y formación, se creó una universidad especializada en investigación (U-PIEB), acreditada legalmente en 2002.

En síntesis, producto de un aprendizaje institucional basado en los principios de gradualidad, flexibilidad e inclusión, el PIEB ha avanzado consolidando 12 lineamientos de gestión que definen una “filosofía institucional” para afrontar el gran objetivo

fundacional de “fortalecer la capacidad de investigación autónoma” en el país:<sup>15</sup>

1. *Lectura permanente de la realidad.* La lectura de los cambios económicos, políticos y culturales es un insumo para la modificación de la agenda de investigación, atendiendo también a los cambios en las dinámicas del entorno internacional.
2. *Innovación y apertura a nuevas ideas.* Con la atención puesta en las innovaciones tecnológicas que permitan una mayor penetración social de la investigación, el PIEB hace uso de una amplia gama de alternativas y soportes de difusión de la investigación. Dos ejemplos de ello son la obligatoriedad de que todos los proyectos de investigación financiados dispongan de una página web y la apertura, en 2007, de un servicio de información digital (Periódico Digital PIEB, PD PIEB, especializado en temas científicos) de forma pionera en el país.
3. *Diversidad de actores, de problemáticas y de enfoques.* A través de permanentes consultas regionales y de la convocatoria a profesionales, instituciones, funcionarios públicos, organizaciones sociales, cooperantes, entre otros muchos actores; el PIEB organiza tanto la identificación de las demandas de investigación, como los procesos de socialización y las estrategias de difusión. Por otra parte, los equipos de investigación siempre gozan de libertad en el planteamiento de sus enfoques y metodologías.
4. *Recuperar, acumular y sistematizar conocimiento.* La realización de trabajos de sistematización sobre el conocimiento producido, sobre las temáticas de investigación, sobre determinadas líneas de análisis (jóvenes, género, etnicidad, por ejemplo) es un rasgo característico del PIEB. Se trata de trabajos que son difundidos mediante publicaciones que forman parte de la misma línea editorial y a través de boletines informativos institucionales (como *Nexos*) que alientan el análisis sobre las líneas de trabajo, la incidencia, las redes de investigadores, el “mundo” de la investigación social y la actividad de la U-PIEB.

---

15 La siguiente lista se ha realizado en base al documento *Enfoque estratégico institucional del PIEB* (Toranzo, 2013: 32-41) que será publicado en 2015 en el libro *Sistematización de la experiencia PIEB: 1994-2014. Enfoque, modelo de gestión, formación, difusión y fortalecimiento de las bibliotecas*.

5. *Democratización del acceso al conocimiento.* Tradicionalmente, la investigación ha sido “cosa de pocos” en Bolivia, restringiéndose a élites minúsculas por lo general formadas fuera del país. El PIEB ha contribuido y contribuye a una ampliación sustantiva del campo de profesionales que tienen la opción de hacer investigación, tanto desde el punto de vista generacional, como desde las consideraciones de adscripción étnica, socioeconómica y regional.
6. *Difusión y promoción de la investigación: el uso de resultados.* La puesta en línea, por parte del PIEB, de enormes volúmenes de información, a través de publicaciones de descarga gratuita, de las páginas de las investigaciones, de directorios de instituciones e investigadores, de noticias sobre investigación, de enlaces, de archivos de audio y de video, y de fondos bibliográficos y estadísticos, ha cambiado el acceso a las fuentes, la disponibilidad de información reciente, y el intercambio entre interesados en las distintas temáticas.
7. *Acreditación de la investigación.* A través de la U-PIEB, se dispone de un conjunto de instrumentos y procedimientos fundamentados en exigencias académicas para que las cargas horarias de los investigadores que integran los equipos de los proyectos seleccionados, y los procesos ejecutados durante la investigación puedan convertirse en una forma de acreditación académica. A esto hay que sumar los cursos de especializaciones, maestrías y diplomados ofrecidos por la U-PIEB que, en muchos casos, benefician a los mismos investigadores vinculados con los proyectos.
8. *Sostenibilidad institucional de la investigación.* La creación de condiciones para que la investigación sea sostenible en el país es una de las aspiraciones mayores del Programa que ha trabajado, en este sentido, en varias facetas simultáneamente: creando una comunidad académica en el país integrada por investigadores, docentes, asesores, evaluadores, jurados, lectores y comentaristas; contribuyendo a la formación de los integrantes de los cientos de equipos cuyos proyectos fueron seleccionados mediante cursos de capacitación; formando a investigadores a través de cursos de postgrado en la U-PIEB y; trabajando con las universidades

públicas promoviendo convocatorias conjuntas, cursos, talleres y publicaciones coordinadas, entre otras acciones.

9. *Investigación descentralizada.* De las 54 convocatorias para proyectos de investigación que ha ejecutado el PIEB, 29 (54%) han sido de orden regional y se han llevado a cabo en todos los departamentos del país. Las publicaciones regionales, las alianzas con contrapartes locales y la elaboración de estados de investigación departamentales han sido características de este proceso progresivo de “traslado” de la investigación a todas las latitudes de la geografía nacional.
10. *Alianzas institucionales.* El modo de funcionamiento “natural” del PIEB ha sido mediante el establecimiento de alianzas multipropósito. Algunos datos al respecto: 168 instituciones (ONG, fundaciones, universidades, gobiernos municipales, organizaciones internacionales, agencias de cooperación, entre otras) publicaron coediciones junto al PIEB; 224 instituciones públicas o privadas apoyaron institucionalmente la ejecución de los proyectos de investigación seleccionados y 109 instituciones coauspicieron las distintas convocatorias de investigación.
11. *Transferencia de experiencia acumulada.* La transferencia de conocimientos, de tecnología, de capacidades y de un modelo de gestión probadamente exitoso es una de las dinámicas permanentes del PIEB, desde una convicción de la investigación como patrimonio público y con la pretensión de aportar a la sostenibilidad de la investigación en el país.
12. *Eficacia y transparencia administrativa.* El gasto administrativo del Programa ha representado, aproximadamente, un 10% del total ejecutado, esto significa que el 90% de los recursos ha sido eficazmente invertido en la promoción de la investigación. La eficacia del “modelo de gestión PIEB” ha sido probada, convocatoria tras convocatoria, demostrando que con procedimientos ordenados, transparentes y sistemáticos es posible marcar un ritmo de investigación inédito en el país. Todo esto, además, en el marco de un ejercicio administrativo pulcro y sujeto a auditorías rigurosas.

### 1.3. Del discurso a la acción: virtudes del “modelo PIEB”<sup>16</sup>

Pero, ¿cómo consiguió el PIEB materializar toda esta retahíla de propósitos, lineamientos, principios y criterios estratégicos?, ¿cómo se volvió operativo ese discurso en torno a contribuir con conocimientos relevantes y estratégicos a la sociedad civil y al Estado para comprender el proceso de reconfiguración institucional y social de Bolivia; y para incidir en políticas públicas orientadas al desarrollo sostenible y al fortalecimiento de la democracia? La respuesta a estas preguntas es también de orden gerencial-administrativo pues el éxito y los logros del Programa se sostienen sobre el diseño y aplicación eficiente de un sistema de planificación singular y distintivo que podría calificarse como el “modelo PIEB” de gestión de la investigación.

Y es que suele olvidarse que el PIEB nunca hizo (ni hace) propiamente investigación sino que la promueve y gestiona; de tal manera que el modo de gestionarla a través de procedimientos sistemáticos, predefinidos, rigurosos, claramente delineados y transparentes, es la piedra angular del funcionamiento institucional. En esencia, en función a 12 criterios estratégicos<sup>17</sup>, este modelo se puede sintetizar como un conjunto de etapas (10), fases (48), actividades (163) e instrumentos (111) (ver Cuadro 2) que dan certidumbre y previsibilidad al funcionamiento institucional y, en consecuencia, a los procesos asociados a sus tres líneas de acción: investigación estratégica, formación y fortalecimiento de capacidades y; difusión, incidencia y uso de resultados.

Pero, ¿en qué consiste este modelo y qué lo hace útil, práctico y efectivo? Sobre todo, en organizar la ruta que va desde la elaboración participativa de las agendas de investigación previas al lanzamiento de cada convocatoria de investigación (primera etapa) hasta el cierre administrativo (última etapa); cubriendo todo el trayecto

---

16 Este acápite toma diversos elementos de análisis del documento *Modelo de Gestión de Investigación PIEB* (Sandoval, 2013).

17 Investigación por demanda, investigación con propuestas; concursar para investigar; respeto a la pluralidad; multidisciplinariedad; calidad integral; equidad regional; equidad de género y generacional; articulación de actores y visiones; gradualidad y flexibilidad en procesos y procedimientos; eficacia y transparencia administrativa; y avanzar sobre lo construido institucionalmente.

del quehacer institucional (es decir, sin dejar ningún “tramo” al descubierto). Este tránsito, de principio a fin, suele durar un año y medio, aunque esto depende de la modalidad de cada convocatoria.

**Cuadro 2. Etapas y fases del “modelo PIEB” de gestión de la investigación**

<b>Etapas</b>	<b>Fases</b>
1. Agenda de investigación	1. Determinación del campo temático de la convocatoria 2. Elaboración de un Estado de Arte 3. Elaboración de una Agenda de investigación
2. Lanzamiento de la convocatoria	1. Elaboración de la “Guía de presentación de proyectos de investigación” 2. Difusión de la convocatoria 3. Recepción de proyectos de investigación 4. Revisión administrativa 5. Selección del Jurado Calificador
3. Selección de proyectos	1. Evaluación de los proyectos de investigación 2. Preselección de los proyectos de investigación 3. Selección de los proyectos de investigación 4. Elaboración del informe final por parte del Jurado Calificador 5. Comunicación de los resultados de la convocatoria
4. Ejecución de las investigaciones	1. Definición del coordinador académico 2. Definición de asesores académicos y temáticos 3. Coloquio de presentación de proyectos de investigación 4. Primer taller de actualización de conocimiento para los investigadores 5. Firma de contratos
5. Informes de avance de investigación	1. Selección de evaluadores 2. Recepción de los informes de avance 3. Evaluadores realizan una valoración objetiva 4. Coloquio de presentación de los avances de investigación 5. Segundo taller metodológico 6. Segundo desembolso de recursos
6. Informe final de investigación e inicio de propuesta	1. Selección de los evaluadores 2. Recepción de los informes finales 3. Evaluadores realizan una valoración objetiva 4. Presentación de resultados en mesas de trabajo 5. Tercer taller metodológico 6. Inicio de redacción del capítulo sobre propuestas de políticas públicas 7. Tercer desembolso de recursos

*(Continúa en la siguiente página)*



(Continuación de la anterior página)

Etapas	Fases
7. Informe final ajustado y presentación de propuesta	1. Recepción de informes finales ajustados y propuesta de políticas públicas 2. Cuarto y último desembolso de recursos 3. Definición sobre trabajos a ser publicados
8. Difusión e incidencia de los resultados de investigación	1. Coloquio de presentación de resultados 2. Mesas de trabajo de transferencia de resultados y propuestas 3. Trabajos con medios de comunicación masiva 4. Trabajos con medios de comunicación PIEB 5. Recepción de informes finales de actividades de difusión 6. Edición, diseño, diagramado e impresión de las publicaciones 7. Coloquio de presentación de las publicaciones 8. Distribución de libros
9. Acreditación de la formación de los investigadores a través de la U-PIEB	1. Evaluación individual a cada investigador 2. Recepción de la documentación administrativa 3. Registro en el Sistema de Información Académica 4. Acto de entrega de diplomas o certificados
10. Cierre administrativo	1. Cierre contable de cada proyecto de investigación 2. Transferencia de activos adquiridos al PIEB

Fuente: Elaboración propia en base al documento *Modelo de Gestión de la investigación PIEB* (Sandoval, 2013).

El núcleo de este modelo son las convocatorias de investigación: concursos públicos y abiertos (nacionales, para jóvenes o regionales) guiados por un campo temático previamente definido a los que concurren libremente proyectos elaborados por grupos multidisciplinarios de investigadores, mediante la presentación de proyectos que deben cumplir con todos los requisitos establecidos. Posteriormente, los proyectos seleccionados por un Jurado Calificador independiente conformado por profesionales externos a la institución, acceden a financiamiento para la ejecución de sus investigaciones, a través de sucesivos desembolsos que se vinculan al cumplimiento de las distintas etapas y actividades. ¿Por qué trabajar a través de convocatorias y no de otras modalidades? En síntesis, porque ésta es la mejor alternativa que consideró el PIEB desde sus inicios para cumplir con el propósito de democratizar el acceso a la investigación; es decir, para que sea el mérito de las ideas (asociado a la calidad de los planteamientos temáticos, metodológicos y

profesionales<sup>18</sup>) y no otras variables arbitrarias (camaradería, vínculos, influencia, afinidad política o búsqueda de prestigio académico) las que definan la distribución de los fondos disponibles.

Si bien la modalidad de concursar para acceder a fondos de investigación es común en otros países de la región (como Argentina o Chile, por ejemplo) —con particularidades en cada caso y, mayormente, a partir de una gestión pública de los mismos—, cabe señalar que, en Bolivia, hasta la implementación del PIEB se carecía de una experiencia sostenida de esta naturaleza. Por ello, durante estos 20 años de actividad, el PIEB se ha constituido en el fondo de recursos concursables de investigación más relevante del país. El éxito de las convocatorias, sin embargo, requiere, ante todo, de un capital de credibilidad pública institucional. Es decir que si, por cualquier factor, se pusiera en duda la imparcialidad del proceso de selección, todo lo demás podría quedar sujeto a sospecha pública. Sin embargo, durante el lanzamiento y ejecución de 54 convocatorias (25 nacionales y 29 regionales), el PIEB ha gozado siempre de un nivel de crédito y solvencia institucional ejemplar.

Prueba de ello es el elevado nivel de concurrencia de proyectos (en total, se presentaron 1.594 proyectos a las 54 convocatorias; es decir, un promedio de casi 30 proyectos por convocatoria), a pesar de una “tasa de selección” promedio de un 21% (sólo 331 de los 1.594 proyectos fueron seleccionados). Es decir que conociendo el nivel de exigencia y de competencia de las convocatorias —pues sólo dos de cada 10 proyectos, en promedio, eran seleccionados—, muchos profesionales bolivianos decidían invertir tiempo y recursos (en promedio, se requieren unos dos meses para la preparación de los proyectos) para elaborar y presentar sus proyectos a concurso. Esto es algo que en un país desprovisto de tradición de concurso público en investigación sólo puede suceder si la institución que convoca tiene prestigio y credibilidad.<sup>19</sup>

---

18 Específicamente los criterios que toma en cuenta el Jurado Calificador Externo son los siguientes: calidad y consistencia académica, innovación de enfoques, sustento de fuentes primarias, rigurosidad metodológica, mirada integral, interdisciplinaria y prospectiva; y resultados que contribuyan.

19 Fernando Mayorga, miembro del Comité Directivo, señala un aspecto interesante respecto al aprendizaje social que han representado las convocatorias en términos de

### 1.3.1. Componentes del modelo y “replicabilidad”

En todo caso, el “modelo PIEB” de gestión de la investigación, basado en las convocatorias y en el concurso público, tiene una serie de características que lo hacen peculiar y que vale la pena anotar:

1. *Se basa en un proceso inicial de “identificación de la demanda”*. Es decir, que las líneas temáticas no dependen de la arbitrariedad del Comité Directivo sino de un trabajo previo con instituciones del Estado, la academia y la sociedad para definir prioridades, lineamientos y necesidades de investigación. De tal manera que si bien el Comité Directivo establece los ejes “fuertes” de lo que se debiera investigar en el país, a través de un análisis de la realidad nacional; el planteamiento de las convocatorias siempre surge de procesos de consulta y validación social.
2. *Adjunta un componente de formación sujeto al principio de “formar investigando e investigar formando”*. Una vez seleccionados los proyectos y durante el período de realización de las investigaciones, se implementa un componente paralelo de actualización y fortalecimiento de las capacidades, a través de talleres metodológicos, seminarios temáticos, mesas de trabajo con especialistas y una gama de herramientas que apuntan a cualificar los procesos de investigación y las capacidades de los equipos. Además, este componente adquiere sentido académico, mediante la acreditación de la U-PIEB que evalúa y certifica la formación en investigación de los miembros de cada equipo.
3. *Concentra una parte significativa de los esfuerzos y recursos institucionales en la difusión, la incidencia y el uso de resultados*. Desde el inicio, se diseñan estrategias para llegar a los “públicos meta” y para que los resultados incidan en el Estado, la academia, los medios de comunicación, la sociedad civil, las organizaciones de base y la cooperación. Aquí, confluyen las estrategias de

---

elaboración de proyectos de investigación consistentes. Según Mayorga (entrevista personal, 14/02/2013), en una de las últimas convocatorias (“La nación boliviana en tiempos del Estado Plurinacional”, 2012) se presentaron 45 proyectos y ninguno fue rechazado por incumplir los requerimientos administrativos y de forma. Esto probaría una creciente capacidad para elaborar proyectos de investigación bajo ciertos estándares de calidad.

comunicación particulares de cada proyecto de investigación con la estrategia diseñada por el PIEB para cada convocatoria y el uso de los medios y la logística disponible en el PIEB, con el de los medios de comunicación en general. Como se puede apreciar en el Cuadro 2, la etapa de “Difusión e incidencia de los resultados de investigación”, la antepenúltima en la cadena, es la que más fases contempla: coloquios, mesas de transferencia, trabajos con medios de comunicación, presentación de publicaciones, etc.

Aunque este “modelo PIEB” de gestión de la investigación tiene un perfil altamente gerencial —en el sentido del ordenamiento de actividades, tiempos y recursos— no obedece a un sistema inflexible puesto que la materia de la producción del conocimiento es esencialmente humana, a diferencia de lo que sucede con otros procesos de producción. En consecuencia, la calidad humana institucional es, en este caso, un ingrediente indispensable para infundir vitalidad al conjunto. En este sentido, la instalación de una logística y de instrumental institucional no está concebida “contra” los investigadores sino a su favor. Así, el “modelo PIEB” está pensado para acompañar y arropar institucionalmente a los investigadores de modo tal que éstos no se sientan —como frecuentemente sucede con la práctica de la investigación en el país— “librados a su suerte” ante desafíos cognoscitivos (objetivos, hipótesis, estados del arte, trabajos de campo, informes, etc.) que siempre se pueden afrontar con más posibilidades de éxito si la institución patrocinadora comparte la curiosidad y el entusiasmo que motivan toda búsqueda.

Siendo la comunidad lo que da sentido a la investigación —puesto que, de otro modo, ésta difícilmente trascenderá el esfuerzo personal aislado— alrededor del “modelo PIEB” orbita un conglomerado humano conformado por investigadores de los distintos equipos, representantes de la sociedad civil y del Estado, miembros de los jurados calificadores, asesores, evaluadores, docentes de los cursos de capacitación, personal de las unidades operativas del PIEB, operadores de política pública, tesis interesados en los diferentes temas y, en general, el público interesado que participa en los distintos eventos o que interactúa con el equipo a través de otros medios (el sitio web de cada proyecto, por ejemplo). Situar

las investigaciones en el centro de esta “comunidad de investigación” es algo que sólo puede suceder al abrigo de una institución de alcance nacional, como el PIEB, y que expresa el esfuerzo por convertir el conocimiento en un elemento de cohesión social que repercuta, impacte y concierna al conjunto, a través de una sociedad civil cada vez más conectada a la información.

Hay que entender, sin embargo, este modelo de gestión como fruto de un aprendizaje institucional de dos décadas recuperando y calibrando lo avanzado, paso a paso. Es decir, que cuando el PIEB se creó no incluía ningún “manual de uso” con instrucciones para armar un modelo de gestión. Por lo tanto, la constitución progresiva de este modelo es un patrimonio institucional y una hechura plenamente boliviana (se cumplió así, tal vez más allá de lo imaginado, la “máxima” holandesa de la autonomía local de gestión). Valorativamente, además, es posible afirmar que el modelo de gestión también ha sido puesto a prueba mostrando su capacidad de adaptarse con eficiencia a la gestión de investigaciones de orden científico-ambiental, como las cinco que se ejecutaron entre 2008 y 2012, en el marco del Programa de Investigación Ambiental (PIA-PIEB) sobre cuestiones de contaminación minera, producción sostenible de quinua, sostenibilidad de áreas protegidas en la cuenca amazónica, cambio climático y servicios ambientales. Ésta es la valoración que hace al respecto Nadia Gutiérrez, coordinadora general del PIEB:

La experiencia del PIA-PIEB nos ha permitido confirmar algo sobre lo que teníamos dudas y es que el modelo de gestión se puede aplicar a ciencias sociales pero también a ciencias “duras” o ambientales... Funciona. En ese sentido, creo que hay un capital acumulado, instrumentos, experiencias que obviamente hay que adaptar según el campo de investigación (entrevista personal, 29/01/2013).

La aplicabilidad del “modelo PIEB” a los diferentes ámbitos de gestión de la investigación, no es un criterio exclusivo interno del cuerpo ejecutivo de la institución, sino que también es una visión compartida por quienes conocieron el desarrollo del Programa desde la legación diplomática holandesa en La Paz, como Gary Montaña, ex asesor en temas económicos y Desarrollo Institucional de la Embajada del Reino de los Países Bajos:

Creo que el modelo PIEB, la herramienta, puede funcionar para cualquier rubro de investigación. Diría que el instrumento puede ser multipropósito. Se puede aprovechar la experiencia para desarrollar investigación en distintos campos (entrevista personal, 24/01/2013).

Por otra parte, en el seno mismo de la universidad pública—donde el PIEB ha hecho un notable esfuerzo para fortalecer las capacidades de investigación a través de convocatorias conjuntas, cursos de formación y otras iniciativas— también se expresa una valoración unánimemente positiva en torno al “modelo PIEB”. Estas apreciaciones son especialmente importantes en relación al propósito de crear condiciones de sostenibilidad de la investigación en el país, a partir de la transferencia de la experiencia acumulada y de la eventual réplica de la misma. En este sentido, dos autoridades de universidades públicas—Ludwing Arciénega, ingeniero y rector de la Universidad Amazónica de Pando (UAP) y Rubén Medinaceli, ingeniero y ex rector de la Universidad Técnica de Oruro (UTO)— consideran que el “modelo PIEB” sí es “replicable” en el ámbito de la universidad pública:

Sí, creo que sí [es replicable el modelo y el tipo de investigación del PIEB]. Evidentemente, todavía nos falta capacitación para este tipo de investigaciones y que podamos gestionar los proyectos de una manera más profesional (...) El trabajo que se ha hecho conjuntamente con la UAP nos ha dado un marco y un sustento en cuanto a investigación científica porque el PIEB maneja protocolos que responden a ciertos niveles académicos, que tienen que garantizar una investigación de naturaleza científica (...) Creo que el PIEB ha sido único. Particularmente, yo no he tenido oportunidad de conocer ninguna otra institución similar en la modalidad y en el protocolo, tratando de cumplir siempre los compromisos a cabalidad (...) Con ese sustento, con ese pie y con esa transferencia del PIEB, hemos podido asimilar la experiencia para replicarla y continuar con la investigación académica. Estamos en ello (Ludwing Arciénega, entrevista personal, 04/06/2013).

Yo creo que sí ha sido replicado [el modelo de fomento de investigación del PIEB]. Veamos algunos ejemplos. Aquí en Oruro, tenemos el Programa de la Cuenca del Poopó que más o menos tiene el mismo mecanismo de trabajo. Por otra parte, nosotros tenemos en la universidad, tres proyectos grandes que, presupuestariamente,

están en el rango de los Bs 600 mil cada uno; uno tiene que ver con la gestión de cuencas, otro con descontaminación de aguas y el tercero con lechería. Luego está el INIAF [Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal] que va a ir más o menos en la misma línea; el modelo es parecido. El INIAF está iniciándose y nosotros hemos firmado una alianza; en la línea de quinua han elegido a la UTO y a otra institución no universitaria (Rubén Medinaceli, entrevista personal, 01/08/2013).

Teniendo en cuenta estas declaraciones, éste es un tema que ameritaría disponer de más información, datos y elementos de juicio para un análisis detallado a partir de la consideración de distintos aspectos como la compleja cultura institucional del sistema universitario y el marco normativo y jurídico en el que se enmarcan sus actividades que es distinto al contexto institucional en el que se inscribe el “modelo PIEB” para evaluar así la “adaptabilidad” del mismo. Es de subrayar la importancia de este punto puesto que, en gran medida, los retos de la sostenibilidad pública de la investigación en el país no parecen ser, actualmente, una cuestión que tiene que ver tanto con la disponibilidad de recursos (aspecto que ha variado notablemente, en el caso de las universidades, con la transferencia de recursos del Impuesto Directo a los Hidrocarburos, IDH), sino con carencias de políticas de investigación y de capacidades, personal y herramientas de gestión y planificación.

### **1.3.2. Estructura y funcionamiento: la potencia ejecutiva**

Por último, es preciso mencionar el “factor humano” como el elemento determinante para la conducción del modelo de gestión descrito. Sin la inspirada combinación entre lo humano y lo “tecnocrático-institucional” serían inexplicables resultados como la producción de 352 publicaciones —a un ritmo de casi 17 publicaciones por año—, la gestión de cursos de formación para los 1.127 investigadores que integraron los 331 proyectos de investigación seleccionados o la organización de 304 eventos nacionales e internacionales, entre congresos, coloquios, seminarios, talleres, foros y presentaciones.

Este “ritmo institucional” histórico es posible gracias a la configuración de una estructura donde los niveles de orientación y deliberación no se contradicen con los operativos. En última (o en primera) instancia el “poder del PIEB” reside en la Asamblea de



socios de la Fundación PIEB, integrada por ocho profesionales<sup>20</sup> que comparten los siguientes denominadores comunes: diversidad de especializaciones temáticas, representación de género, generacional y regional. Luego, el Comité Directivo, compuesto por seis socios y un invitado, es una instancia de decisión y seguimiento que se organiza en cuatro comisiones: investigación, formación, difusión y administración. Empero, el “motor” de la actividad cotidiana del PIEB depende de la Dirección Ejecutiva —ejercida desde la creación del Programa por Godofredo Sandoval, con el acompañamiento de Nadia Gutiérrez, como Coordinadora General— y de un equipo ejecutivo de unos 20 profesionales cuyo trabajo se organiza a través de cuatro unidades operativas (Investigación, Formación, Difusión y Uso de resultados; y Fortalecimiento institucional) y tres instancias de soporte: Documentación, Administración y Sistemas.

La continuidad, perseverancia y entrega tanto de un núcleo de miembros del Comité Directivo como de la Dirección Ejecutiva es un aspecto generalmente destacado al aludir a la caracterización del desempeño institucional, tal y como refiere Silvia Escóbar quien ha formado parte del Comité Directivo desde sus inicios, como miembro y también presidiéndolo:

Creo que el rasgo más importante que ha marcado la gestión del PIEB ha sido un equipo directivo muy sólido que ha interactuado desde distintas disciplinas analizando permanentemente las perspectivas de desarrollo del Programa. Hemos tenido muy buen entendimiento en el equipo directivo, ha habido incorporaciones de algunas personas pero hemos mantenido un núcleo básico. Esa permanencia ha sido clave porque le ha ido dando continuidad en una dinámica de crecimiento y aprendizaje continuo que nos ha permitido ir construyendo las sucesivas etapas, buscando que sean innovadoras, que marquen lo estratégico y que coloquen temas en la agenda pública (Silvia Escóbar, entrevista personal, 26/04/2013).

Para Carlos Toranzo, actual presidente del Comité Directivo, el hecho de que los miembros del Directorio y la Dirección Ejecutiva hayan “remado” en la misma dirección —cosa que no siempre ocurre en las instituciones privadas— ha sido el “lubricante” de una

---

20 Carlos Toranzo, Silvia Escóbar, Susana Seleme, Xavier Albó, Fernando Prado, Gilberto Pauwels, Fernando Mayorga y Sonia Montaña.



estructura cuyos engranajes han marchado con una sincronía y un *tempo* no muy comunes:

Normalmente, en las ONG o fundaciones suele haber un directorio que delega funciones a un director ejecutivo y, entre ambos, es habitual que haya un divorcio o una atomización. Sin embargo, nosotros, acá, gracias a Godofredo Sandoval construimos el Comité Directivo como una instancia de reflexión, un *think tank* que pueda mirar lejos pensando cuáles son los temas estratégicos de investigación (Carlos Toranzo, entrevista personal, 29/01/2013).

Otro aspecto de común acuerdo, dentro y fuera del PIEB, es el liderazgo, la templanza y el “buen gobierno” de Godofredo Sandoval, sociólogo y docente universitario, en el ejercicio de una dirección ejecutiva en la que, sin aspavientos y “con disimulo”, han congeniado todos los atributos para una administración pródiga: tesón, disciplina, diálogo, paciencia, trabajo, constancia, toma de decisiones, inteligencia y equilibrio. A continuación, tres opiniones al respecto; una —la de Anke van Dam, ex Jefa de Cooperación de la Embajada del Reino de los Países Bajos— desde “afuera” del PIEB y otras dos —las de Sonia Montañó y Silvia Escóbar, ex presidentas del Comité Directivo— desde los “adentros” de la institución:

El PIEB no hubiera existido en la forma en que existe hoy si no hubiera estado todo el tiempo Godofredo Sandoval. Es una persona clave por su personalidad, su forma de trabajar, su disciplina. En contraparte, también existe el riesgo de crear dependencia de una persona y la incógnita sobre qué sucederá cuando no esté (Anke van Dam, entrevista personal, 24/01/2013).

Algo de lo que estoy absolutamente convencida es de la importancia de Godofredo Sandoval. Es una persona con muchas virtudes y con mucha claridad, su estilo ha generado un liderazgo muy particular. Para mí, él es el artífice principal de todo esto porque, además, lo que ha hecho Godofredo es hacer las cosas de tal manera que pareciera que no las hace solo sino que está acompañado y que está acompañado por los mejores. Pero, en realidad, hay muchas cosas que debemos única y exclusivamente a él. Su gestión ha sido muy virtuosa. Yo me acuerdo que una de las preocupaciones de origen de los holandeses era, justamente, la gestión del conocimiento y creo que, a estas alturas, Godofredo podría escribir un manual metodológico de lo que es la gestión de la investigación social (Sonia Montañó, entrevista personal, 06/02/2013).

El PIEB es una construcción colectiva, dinamizada por un excelente gestor como es Godofredo Sandoval quien a lo largo de estos 20 años siempre se ha adelantado a las necesidades de crecimiento del Programa, al identificar nuevas vetas, nuevas formas de encaminar el futuro pero siempre en el marco de unas políticas muy definidas; este tema de contar con políticas claras y de largo plazo, que han ido siendo enriquecidas desde la práctica del mismo Programa, ha sido una clave central para llegar donde se ha llegado (Silvia Escóbar, entrevista personal, 26/04/2013).

En contraste con lo que sucede en la administración pública y, especialmente, en las universidades —donde la cuestión de la sobreabundancia de personal administrativo siempre ha sido crítica—, el PIEB es visto como una institución cuya “racionalidad” administrativa resulta sorprendente pues un equipo de no más de 20 personas es capaz de desarrollar una tracción locomotora suficiente para empujar la pesada carga de actividades que implica el cumplimiento de las etapas y las fases del modelo de gestión, en función de cada convocatoria de investigación. Sobre este punto —y para descartar cualquier tipo de explicación “mítica” al respecto— cabe señalar que en el PIEB ha primado una inteligente política institucional de contar con el personal indispensable para la gestión y subcontratar servicios puntuales que permitan cumplir con la cadena de acciones. En todo caso, para Cecilia Salazar, socióloga y directora (2015) del Postgrado en Ciencias del Desarrollo de la Universidad Mayor de San Andrés (CIDES-UMSA), el PIEB —además de ser un Programa “crucial” en la historia contemporánea de la investigación social boliviana— encarna un “sorprendente” caso de eficiencia administrativa:

Para mí, la palabra [para calificar el trabajo del PIEB] es “espectacular”. Por las condiciones en que se hace investigación en el país, en un contexto siempre muy difícil. Creo que esta iniciativa ha sido crucial para formar investigadores y capacidades metodológicas, y para difundir la investigación alentando a la gente joven. En Bolivia no había un espacio que le diera ese sentido a la investigación y el PIEB ha ocupado ese lugar de manera muy acertada y muy hábil porque, además, se trata de un equipo pequeño que tiene una gran capacidad de gestión y que hace un trabajo de una enorme dimensión. Eso es algo que a nosotros siempre nos ha sorprendido; cómo un equipo de tan pocas personas genera esas capacidades. Eso tiene

que ver con la habilidad para articular y encontrar los espacios precisos además a nivel nacional, que es otro aspecto que yo destaco por su importancia (Cecilia Salazar, entrevista personal, 01/02/2013).

Finalmente, todo este equipo excepcionalmente formado en la gestión de la investigación representa también un aporte a la sumatoria de contribuciones de un Programa cuya labor —por el alcance de todo el conocimiento que ha puesto en circulación— podría englobarse —recurriendo a una cantata de Jesús “Jechu” Durán (+)— bajo el título de “Explicación de mi país”.