

De la reflexión a la gestión social

Julio Gamero entrevista
a Cecilia Blondet Montero

Cecilia Blondet es una destacada profesional de la sociedad civil peruana. Es historiadora por la PUCP y tiene una serie de publicaciones sobre la participación social y la presencia de las mujeres en la política. Su vida laboral, concentrada mayormente en instituciones de la sociedad civil y el mundo académico, registra su participación como Ministra de Estado en la cartera de Promoción de la Mujer y el Desarrollo Humano en el año 2002. Anteriormente fue Directora General del Instituto de Estudios Peruanos (IEP).

Cecilia está muy vinculada con la lucha contra la corrupción. Durante el gobierno del presidente Paniagua, en el 2001, integró la Iniciativa Nacional Anticorrupción (INA) presidida por el Monseñor Miguel Irizar. Posteriormente, en el 2006 fue elegida Directora Ejecutiva de PROÉTICA, el Capítulo Peruano de Transparencia Internacional, cargo que ejerció hasta marzo del 2015. Actualmente es investigadora principal y miembro del Consejo Directivo del Instituto de Estudios Peruanos.

Trayectoria académica y profesional

Cecilia, ¿cómo es que te incorporas al IEP? ¿Esa fue tu primera experiencia laboral?

No. Llegué al IEP después de haber pasado por muchos “cachuelos” y trabajos. Durante la universidad trabajé en la tesorería de la PUCP, vendí suscripciones a la revista *Asesoría Legal*, terrenos en la Feria del Pacífico e hice carteras de badana para SEARS. Luego, ya como historiadora y con mis tres hijos nacidos, pasé unos años en la Biblioteca del Banco Central de Reserva; fundamos con unas colegas el Centro de Divulgación de Historia Popular, una institución muy novedosa en su momento pensada para producir documentos audiovisuales sobre episodios de la historia rescatando fotografías de época; pasé unos años recopilando testimonios de campesinos, haciendo un poco de comunicación popular y una especie de historia oral que se llamaba memoria colectiva. Precisamente en ese momento y con esa experiencia me encuentro con Jürgen Golte y él me contrata en el IEP.

¿Cuál era el contexto en el país al momento de tu incorporación? ¿Qué fue lo que te motivó a relacionarte con una organización como un centro de investigación, que no suele ser un espacio “típico” de trabajo?

Era una época de fuerte movilización social y política. A inicios de la década de los 80 salíamos del gobierno militar sin tener muy claro aún si habíamos perdido o ganado con la vuelta a la democracia y cuál sería el balance del gobierno revolucionario de las FF.AA. Los frustrados intentos de unidad de la izquierda nos dejaron sin brújula a muchos de los militantes, y por su parte Sendero Luminoso comenzaba a aparecer y a mostrar su ferocidad, cuestionándonos profundamente. En este aire de desencantada militancia, criando hijos y con unas páginas sobre historia oral en la mochila, encuentro al IEP en mi camino. Un gran proyecto sobre Clases Urbanas se iniciaba bajo la dirección de Julio Cotler, en el cual Carlos Iván Degregori tenía un subproyecto sobre migrantes en Lima. “¿Sabes hacer trabajo de campo? –me preguntó-. “Sí” –contesté. “Contratada”- respondió. Y de esa manera, con Carlos Iván de jefe, me lancé a hacer una suerte de historia de Cruz de Mayo, un barrio en San Martín de Porres, y descubrí el fenómeno de las mujeres populares. Cientos de mujeres, viejas caudillas y jóvenes dirigentes militantes de izquierda escapándose de sus casas y de sus maridos para salir a la calle, a conversar, cocinar juntas y a ser ciudadanas. ¡Deslumbrante! Con esa inyección de nueva realidad, fuera de los esquemas del partido, inicié mi experiencia como investigadora en Ciencias Sociales.

Gestión de la investigación: IEP

Tú has sido Directora General del IEP. En relación con esos años de estar involucrada en la gestión del instituto, ¿qué nos puedes compartir? Antes habías estado concentrada en la investigación en temas de historia, de los derechos de la mujer y de descentralización.

He sido la primera Directora General del IEP. No fue fácil. Hubo enorme resistencia de un sector de los investigadores que creyeron que por ser mujer y por no tener los pergaminos suficientes no iba a poder conducir la institución. Cuando María Rostworowski me propone a la Asamblea, los economistas se aterraron: plantearon cambiar los estatutos y que en lugar de elegir a una directora general, se elija un Presidente y una Directora Ejecutiva. ¡Ni hablar! Así divididos nos fuimos a la elección y ganamos con las justas. Se abrió entonces una nueva ventana para las mujeres. Esos primeros años fueron muy complicados por la resistencia de mis colegas, pero poco a poco, con un trabajo en equipo, se fue allanando y de manera unánime terminé dirigiendo el IEP por tres períodos consecutivos.

A mediados de la década del 90, los centros de investigación se recuperaban de las secuelas de una debacle nacional. El país, desde fines de los 80 en adelante, sufrió los embates de la hiperinflación y de la inseguridad provocada por Sendero Luminoso y el MRTA (Movimiento Revolucionario Túpac Amaru). En ese panorama de inseguridad, agravado por un gobierno inerte y aislado nacional e internacionalmente, incapaz de recuperar la autoridad, algunas agencias de la cooperación internacional se retiraron y los fondos para hacer investigación se redujeron. En esa época, salir al campo era inviable y muchos colegas de las instituciones de provincias se vieron obligados a migrar a Lima por cuestiones de seguridad. Nos fuimos encapsulando, nos encerramos en nosotros mismos ante la dificultad de mirar el país, la región y los grandes cambios. Salir de esa situación fue un desafío enorme.

¿Cómo es la gestión de un centro de investigación? ¿Dónde crees que están las diferencias respecto a otros tipos de organizaciones?

Tengo la impresión (que lo confirmen los expertos) de que la gestión de una institución, sea cual sea su quehacer, tiene más o menos los mismos problemas y desafíos. El gran reto es cómo hacerla producir o caminar al máximo de su potencial en un ambiente de bienestar, sea para producir buenas investigaciones y libros, para comprar micronutrientes para combatir la desnutrición o para pelear contra la corrupción. Y para eso es clave tener o lograr un equipo. Cuanto más valiosa es la gente que te acompaña, mejor es tu gestión. Es necesario contar con un equipo que te tenga confianza y en el que uno pueda confiar y, por lo tanto, delegar. Quien dirige no tiene que saberlo todo, pero sí tiene que saber llamar a quien lo puede hacer mejor.

Además de la representación del IEP, tenías que velar por el financiamiento de sus actividades, el posicionamiento de la institución, la identificación de temas relacionados con la misión, etc. ¿Cómo procesabas todo ello?

Un cargo de dirección viene con todo, y de golpe. Justamente de eso se trata: de pensar y gestionar la institución de manera integral, lo que significa tener más o menos claro hacia dónde debe ir y conseguirle fondos para ello, convocar a los mejores, armar equipos, crear un buen ambiente, y casi diría estar todo el día y toda la noche con la institución en la cabeza. Si vas a un coctel estás pensando a quién le vas a pedir qué; si es una buena conferencia, cómo hacer para traerla a la institución; si es alguien de la cooperación, preguntando qué nuevas líneas les interesan; si son empresarios, vendiendo las ideas de los proyectos en marcha; si son políticos, ofreciéndoles los resultados en versiones amigables para tantear si puede acercarse la academia a la política.

Para dirigir una institución uno tiene que estar a gusto y disfrutar de la posibilidad de construir una comunidad, de hacer que la gente se sienta feliz de formar parte, de pertenecer a la institución. Creo sobre todo que a quien dirige le tiene que gustar la gente y entender las razones que la motivan, sus diferencias, aciertos, rabietas, etc. La sicología, la antropología, la historia y la política sirven mucho para una buena gestión.

Un tema muy sensible para la continuidad institucional es el financiamiento de la operación. ¿Qué política desarrollaron respecto a los donantes? ¿Cómo se trabajó la diversificación de las fuentes de financiamiento? ¿Fue complicado dicho proceso?

¡Sí, claro! Siempre es complicado conseguir dinero para mucha gente. Para eso es fundamental tener un programa institucional, un gran derrotero, un gran tema que sirva de paraguas para que la mayoría de los investigadores se sientan incluidos a su manera, para que con su apoyo se puedan conseguir distintos fondos. Este programa debe ser además una estrategia que contenga proyectos de investigación y actividades de formación, de difusión y de publicaciones. Y si pensamos en una política para los donantes, la nuestra en el IEP ha sido hablar claro y decir la verdad. Hemos sido muy transparentes. Cuando recién entré a la dirección del IEP teníamos muy poco financiamiento, pues fuimos un grupo de colegas que se juntó y se dio cuenta de que era urgente hacer un diagnóstico del país post conflicto. Hicimos el proyecto y lo presentamos con dudas a nuestros cooperantes, porque sabíamos que no es sencillo que se financie a una institución para hacer diagnósticos. Pero fuimos convincentes, y la Fundación Ford fue la primera entusiasta en apoyarnos, luego la cooperación sueca y los holandeses se sumaron. Con ese objetivo y ese apoyo salimos nuevamente al campo, recuperamos la mirada nacional, los investigadores pudieron reconectarse a través de la biblioteca con revistas y publicaciones internacionales, pudimos reinsertar a jóvenes colegas que volvían con sus flamantes doctorados e iniciamos una serie de experiencias muy impor-

tantes de trabajo con instituciones de provincias. Las publicaciones de fines de la década dieron cuenta de ese esfuerzo.

En el caso de Proética, el proceso fue relativamente parecido, aunque la base institucional siempre fue muy precaria. Luego de entender las limitaciones de la sociedad civil en la lucha contra la corrupción; nos propusimos fortalecerla creando grupos de jóvenes universitarios, periodistas y promotores de ONGs que con una capacitación, con instrumentos y un pequeño fondo para hacer actividades fueran creando un germen de elite anticorrupción local. Ganamos un concurso y obtuvimos el financiamiento de la cooperación norteamericana. Esta etapa fue muy importante, pues nos permitió llegar a todas las regiones, y fue un esfuerzo revitalizador en la lucha contra la corrupción, además, se complementó muy bien con las Encuestas Anticorrupción que hicimos con IPSOS -primero cada dos años y luego cada año-. Ahora, con Ugaz en la presidencia de Transparencia Internacional el trabajo nacional adquiere un nuevo escenario regional e internacional que hay que aprovechar.

Otro tema muy presente para las instituciones de la sociedad civil es la incidencia en políticas públicas. ¿Cómo planificabas dichas acciones? ¿Cómo buscaban medir los resultados? Al respecto, ¿los donantes incorporaban ese elemento -la medición del resultado- en los convenios de cooperación?

El IEP siempre ha estado cerca de la política, y si bien la investigación académica ha sido nuestra prioridad, la mirada política ha estado muy presente. En los últimos 20 años, como parte de la estrategia de sobrevivencia, el IEP fue combinando la investigación con la consultoría para la formulación de políticas públicas; esto ha sido en parte bueno, porque las investigaciones se han nutrido con una mirada técnica del Estado, pero hemos producido cantidad de datos sin mucho tiempo para pensar, mirarlos de arriba abajo y entender qué nos están diciendo más allá de la primera mirada del informe de consultoría. La relación entre la consultoría que financia a los investigadores y la escasez de tiempo para la investigación académica están en constante tensión.

El IEP ha cumplido 50 años de presencia. Si se te pidiera “medir” el aporte del IEP a la política pública al debate de ideas, ¿cómo lo calificarías y qué aspecto resaltarías como elemento distintivo del instituto?

Creo que los libros del IEP han sido y son fundamentales en la formación de jóvenes estudiantes y profesionales. Son pocos los antropólogos, historiadores, políticos, economistas o científicos que no vieron, leyeron separatas o tuvieron en sus manos los libros del instituto. Y luego, no es gratuito que de una institución tan chica hayamos salido tres ministros, varias viceministras y altos funcionarios del Estado en los últimos años. Como decía, la academia siempre ha ido de la mano de una mirada plural de la política en el instituto.

Gestión pública con un enfoque social y ético

En los últimos años has tenido mayor presencia en los espacios vinculados con el buen gobierno y la lucha contra la corrupción. Recordamos tu participación en la Iniciativa Nacional Anticorrupción (durante el gobierno del Presidente Toledo) y más, recientemente, en Proética. En el intermedio fuiste Ministra de la Mujer. Conociendo lo distinto que es un ministerio de un centro de investigación, ¿qué diferencia podrías remarcar entre la gestión pública y la gestión del IEP?

Bueno, hay diferencias notables y al mismo tiempo muchas similitudes. Para comenzar, el tamaño. Mientras en el IEP éramos 40 ó 50 investigadores en ese momento, en el ministerio éramos el reflejo de un país diverso y desigual. No solo en cuanto al personal, sino en tanto había que pensar en gestionar para que las escuelas recibieran su desayuno, los wawahuasis siguieran funcionando, las mujeres golpeadas tuvieran oído y refugio, las familias de desplazados fueran censadas, los niños abandonados estuvieran bien acogidos e iniciaran de manera seria su proceso de adopción y hasta que los animales del Parque de las Leyendas tuvieran agua y comida.

En ambos casos fui aprendiendo a hacer política. En el IEP tuve que aprender a lidiar con la oposición de mis colegas en el Consejo Directivo. En el ministerio me encontré con los congresistas del partido de gobierno, que lo único que querían eran puestos de trabajo para sus "amigotes" o sus paisanos. Lo peor de todo es que sentían que era su derecho por haber ganado las elecciones...

¿Sientes que tu experiencia de investigadora de gestión te aportó algo al momento de asumir la posición de ministra?

Mucho; sobre todo mi experiencia en la dirección del IEP fue vital en esto de reconocer la importancia de tener un equipo, que las posiciones diferentes no son un problema, que hay que darse el minuto para escuchar antes de actuar, etc.

¿Cómo valoras tu tránsito por la gestión pública? ¿En qué aspecto consideras que te ha aportado más?

Para mí ha sido fabulosa. Me ha puesto ante situaciones extremas. Tomar decisiones en situaciones de enorme presión y hasta de aparente desconocimiento es muy difícil y requiere calma y equipo. Por ejemplo: la urgencia de una movilización de protesta ante una decisión técnica de recortar subsidios, el aumento de niños con neumonía por efecto del friaje, las trampas de la oposición con información mentirosa en los medios, o funcionarios borrachos que se roban las camionetas y las destrozan, son desafíos para resolver juntos en un mismo día.

Pareciera que los gobiernos que hemos conocido no le han sido esquivos a la corrupción. En algún momento -en unos más temprano que otros- la prensa da cuenta de la magnitud de dichos actos. Con la experiencia que tienes, desde la sociedad civil (INA, PROÉTICA) y desde el ejercicio de la gestión pública, ¿de qué adolece la gestión pública (y, también, la privada), que provoca que se conviva con la corrupción? ¿La Contraloría General de la República (CGR) no hace bien su trabajo? ¿Falta mayor transparencia en los actos de gobierno? ¿La sociedad civil no hace su tarea? ¿Qué decir del sector privado?

Todo junto. Hay una tremenda debilidad del sistema de control. Los principales riesgos de corrupción se encuentran en las áreas de Compras y Contrataciones del Estado, donde las débiles instituciones públicas, con serias fallas de control, se encuentran con un mercado que ofrece “empresarios y emprendedores” alertas para sacarle la vuelta a la ley. Habría que reformar y fortalecer el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), la CGR y sus vasos capilares en todo el país. Pero más que poner muchos candados, se necesita un sistema que conozca dónde están los problemas y sea capaz de construir estrategias de control rápidas y eficientes, y que las leyes se apliquen para que los “vivos” no ganen. Todo esto supone funcionarios honestos, bien capacitados y bien pagados en el Estado. SERVIR debe ser un gran aliado en este proceso.

Falla también el control político. Los partidos no tienen responsabilidad sobre la acción de sus militantes en el poder. Cada quien “baila con su pañuelo” y si el congresista o el gobernador tiene prostíbulos, compra periodistas y medios, regala dinero en su campaña o le paga el sueldo a su gerente con dinero público, el partido (si existe) no siente que tiene algo que decir. Y falla el control social. La sociedad está cansada de los corruptos, pero no tiene reparo en votar por ellos si prometen obras o regalos. Hay una creciente tolerancia hacia la corrupción y una desconfianza arraigada que provocan la desafección por la política en la sociedad peruana. De acuerdo a la encuesta de Proética 2014, nueve de cada diez personas dijo que los peruanos no respetan las leyes, y un número similar señaló que no denunciaba por creer que nada iría a cambiar. Si a eso le añadimos una burocracia desanimada y poco calificada, salvo las conocidas islas de modernidad, le sumamos trámites engorrosos que generan riesgos de corrupción en cada paso y fallas en los órganos de control y de justicia, la impunidad se instala y quiebra la relación entre la sociedad y el Estado.

En nuestro país se han ensayado diferentes esquemas: la INA (espacio de sociedad civil, vigilante de la gestión de la cosa pública); la figura del Zar Anticorrupción; las páginas de transparencia del sector público, etc. Dichos esquemas aparecían complementarios a la acción de la Contraloría, que es la institución que funciona como la columna vertebral del control y la fiscalización gubernamental. ¿Qué crees que pasa con la acción de ella? ¿Está fallando algo en su esquema de trabajo? ¿En la elección del contralor?

La Contraloría tiene problemas. Llega tarde y se demora en investigar los casos de corrupción, lo que muestra la urgencia de una gran reforma del Sistema Nacional de Control; pero yendo más allá, creo que si bien la CGR como ente rector no reacciona y actúa a destiempo, las otras instituciones del Sistema de Justicia tampoco lo han hecho. Y para luchar contra la corrupción necesitas tener una estrategia en la que muchas instituciones coordinen y hagan su parte. Por eso, a pesar de sus debilidades, yo creo que la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN) tiene un rol que cumplir en la coordinación interinstitucional. El Poder Judicial, el Ministerio Público, el Consejo Nacional de la Magistratura, los procuradores del Estado, la Unidad de Inteligencia Financiera, la CGR, la OSCE y la sociedad civil tienen que coordinar y cumplir todos y cada quien el plan de acción. Pero, claro, se requiere liderazgo; porque en realidad, nadie quiere coordinar ni siente que tiene que hacerlo. Ese es el gran problema del Estado peruano, la falta de coordinación entre las instituciones.

¿Eres optimista frente al flagelo de la corrupción? ¿Dónde crees que tendría que concentrarse la acción pública? ¿Crees que las organizaciones de la sociedad civil juegan un rol efectivo al respecto?

Bueno, la verdad, tal como veo el panorama electoral, no soy muy optimista. Estado de derecho, gobierno abierto, transparencia y acceso a la información, rendición de cuentas y participación ciudadana son las palabras clave para reducir los márgenes de impunidad, generar confianza y reconectar a la sociedad con lo público. Pero ya vimos que más fácil es decirlo que conseguirlo. Se necesita urgentemente una autoridad que obligue (y sancione a los que no cumplen) a los funcionarios a producir y poner a disposición pública información confiable, a responder a las demandas de transparencia, y que enseñe a los ciudadanos a exigir y usar la información disponible. Las organizaciones de la sociedad civil son muy desiguales y solo un pequeño grupo está interesado en la fiscalización y en promover la participación ciudadana. Otras -la mayoría, diría- no tienen interés.

Retos de la gestión social en el Perú

Con tu experiencia de todos estos años, quisiera preguntarte, ¿cómo ves en nuestro país la relación entre la academia y las organizaciones de la sociedad civil? ¿Qué vacíos identificas?

Es una desgracia que en el Perú no hayamos tenido una política de fomento a la investigación, a diferencia de Argentina, Brasil o México, países con grandes universidades estatales y fondos importantes para la investigación en todos los campos. Nosotros, en cambio, hemos ido creciendo a nuestra suerte, y en la mayoría de los casos gracias a la cooperación internacional. Las universidades públicas no tienen fondos para investigar, y las privadas lo hacen poco. No es gratuito que el IEP, el Centro de Investigaciones Sociológicas, Económicas, Políticas y Antropológicas (CISEPA) y el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP) fueran durante décadas casi los únicos centro de investigación en ciencias sociales en el Perú. Y ahora, salvo algunas novedades, el panorama sigue siendo lamentable; ni qué decir en las regiones. En ese escenario de una academia escasa y débil y una sociedad civil dispersa y desorganizada, los vacíos son enormes. Esperemos que el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC) se siga fortaleciendo y asuma un rol promotor de la investigación en ciencias sociales para enriquecer el medio académico, y que el período electoral que se aproxima abra una ventana de oportunidad para que la sociedad civil se energice.

Finalmente, ¿qué consejo nos darías a los educadores de gestores públicos, empresariales y sociales para preparar mejor a aquellos que liderarán el futuro de nuestro país?

Que les enseñen mucha historia. Nuestra historia está llena de buenas y malas experiencias, y todas son luces para entender la realidad de la gestión pública hoy. Los problemas no son nuevos, se arrastran de décadas atrás, por eso mirar sucesos pasados y estudiar las condiciones que los hizo posible es la mejor lección. Creo, además, que hay que poner mucho énfasis en la importancia de coordinar, de trabajar en equipo, de combinar con los otros para potenciar el trabajo de uno y finalmente, creo que hay que insistir en los estudiantes en que la transparencia y la rendición de cuentas son dos pilares de la buena función pública.