



**Rimisp – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural:
Una evaluación institucional**

Anthony Bebbington

Julio 2006

Contenidos

<i>Resumen Ejecutivo</i>	3
<i>Introducción</i>	11
Teorizando la universidad informal: conceptos para pensar acerca de Rimisp	13
<i>Sección 1: La historia y actividades centrales de Rimisp</i>	16
Historia – un cuento de dos Rimisps	16
Rimisp desde el año 2000 en adelante: actividades e identidades	24
<i>Sección 2: Los productos de Rimisp: calidad, relevancia e impactos</i>	42
Productos específicos de los proyectos: calidad, relevancia e impactos	42
Productos institucionales: calidad, relevancia y efectos	49
<i>Sección 3: El Modelo Rimisp: aspectos administrativos, socio-culturales y financieros de la sostenibilidad</i>	55
Capital social como activo institucional	55
¿Quién es el agente? Rimisp y sus socios	58
Cultura organizacional en Rimisp	61
<i>Sección 4: Conclusiones y recomendaciones</i>	66
Conclusiones	66
Recomendaciones: puntos para la discusión	72
<i>Anexo 1 - Personas entrevistadas o consultadas</i>	80
<i>Anexo 2 – Referencias bibliográficas</i>	84
<i>Anexo 3 – Términos de referencia</i>	87

Resumen Ejecutivo

Este documento presenta los resultados de una evaluación del trabajo de Rimisp, antes la “Red Internacional de Metodología de Investigación de Sistemas de Producción”, ahora el “Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural”. Dicha evaluación fue implementada a solicitud del propio Rimisp y con sus recursos, con el objeto de servir de insumo para el diseño estratégico de la organización en relación a su trabajo para los próximos años. El propósito de la evaluación era tratar temas vinculados a la importancia, eficacia, calidad, eficiencia, resultados y sustentabilidad. En esta evaluación también se consideró el nicho más general de Rimisp, así como sus contribuciones reales y potenciales en América Latina.

El estudio fue realizado en forma intermitente entre enero y junio del 2006. El principal método de investigación utilizado fue una combinación de entrevistas en profundidad con preguntas abiertas con entrevistas aplicadas por correo electrónico, una corta encuesta cerrada aplicada electrónicamente y la revisión de documentos. Se realizaron entrevistas –en forma personal y telefónica- en Chile, Argentina, Perú, El Salvador y Costa Rica a un total de sesenta y nueve personas. Se enviaron dieciséis cuestionarios con preguntas abiertas a entrevistados específicamente seleccionados, recibiendo un total de doce respuestas. También se enviaron encuestas cerradas a una muestra escogida al azar de treinta y un socios¹, de las cuales se recibieron once respuestas.

Historia y desarrollo de Rimisp

Rimisp comenzó en 1986 como una red de proyectos de sistemas agrícolas a través de América Latina apoyados por el IDRC (Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo). Posteriormente Rimisp se constituyó legalmente como organización y cuando el financiamiento del IDRC terminó, el equilibrio entre su existencia como red y como organización autónoma comenzó a cambiar. Desde entonces, Rimisp ha funcionado en forma progresiva más como una organización independiente y menos como una red. Sin embargo, no ha perdido su compromiso de establecer redes como forma de trabajo, construyendo capacidades y reclutando socios y aliados claves. En este sentido, después de 20 años de existencia, Rimisp aún está marcado por sus orígenes.

Desde 1994, cuando los fondos iniciales del IDRC terminaron en forma abrupta, Rimisp comenzó a tomar medidas para diversificar sus fuentes de ayuda financiera. Después de una temporal reducción de tamaño, esta diversificación se ha visto acompañada por un constante crecimiento (más rápido aún desde el 2002). Los socios financieros principales incluyen ahora al IDRC (la relación se reinició en 1997), FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola), ICCO (Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo), Fundación Ford, New Zealand Aid, DFID (Departamento para el Desarrollo Internacional del gobierno británico) y

¹ El informe original en inglés utiliza el término ‘socio’ cuando hace referencia a aquellas organizaciones o individuos con quienes Rimisp trabaja en forma más cercana. El término considera el sentido de la palabra “asociados” (algunos de los cuales pueden ser socios), pero es preferible al término ‘partners’, debido al hecho de que no todas estas relaciones se entienden como ‘partnerships’ o asociaciones.

varios organismos dentro del gobierno chileno. A partir del 2001-2002, el número de investigadores principales ha aumentado de tres a siete, los grandes proyectos han crecido de cuatro a ocho y el valor de proyectos activos se ha incrementado desde aproximadamente USD3.5 millones a alrededor de USD6 millones, cantidad que puede variar de año a año.

Este período de crecimiento también ha incluido un cambio en el enfoque del trabajo de Rimisp. El énfasis inicial en la metodología (especialmente los métodos de investigación de sistemas agrícolas) se ha visto reducido de forma significativa, siendo sustituido por un interés cada vez mayor en la construcción de capacidades de aprendizaje para el desarrollo rural y la coordinación y dirección de investigación aplicada sobre diversos aspectos del desarrollo rural. Actualmente Rimisp describe sus metas y estrategias institucionales de la siguiente forma: "Promover el aprendizaje e innovación organizacional en proyectos, políticas y programas, públicos y privados, para promover la inclusión, la equidad, el bienestar y el desarrollo democrático en las sociedades rurales de América Latina".

Dada esta evolución, Rimisp parece ser una organización que si bien al principio tuvo como meta apoyar procesos de aprendizaje, con el paso del tiempo ha combinado lo anterior con el apoyo a la investigación y una cantidad limitada de investigación interna. La amplitud de sus actividades ha implicado que los observadores de Rimisp lo visualizan de diversas formas: algunos lo ven como una ONG para el desarrollo, otros como una organización que financia el desarrollo, y hay quienes lo consideran un centro de investigación y "think-tank". Rimisp es una institución híbrida, lo que también refleja preferencias y aversiones de los financistas. Los donantes aprecian la capacidad de Rimisp de atraer recursos que después se canalizan a otras organizaciones que llevan a cabo las investigaciones, siendo Rimisp quien aconseja y coordina a dichas organizaciones. El rol de Rimisp es considerado por los donantes como un activo, lo que lo convierte en un atractivo vehículo para canalizar recursos significativos para el desarrollo de capacidades de investigación. Pero por otro lado, la relativa aversión de los donantes para apoyar la investigación (por lo menos aquella que no tiene un elemento fuerte de desarrollo de capacidades), también limita la investigación que Rimisp puede hacer en forma directa. Sin embargo, Rimisp ha logrado más que muchos otros centros en términos de generar recursos para la investigación.

Aun cuando su rápido crecimiento pudiera haber alterado la coherencia de la cartera de actividades de Rimisp, en la práctica los proyectos son ligados entre sí por tres conceptos amplios y generativos que se traslapan (cada uno con su propia dimensión positiva y normativa). Estos son: redes de aprendizaje (el proyecto más antiguo de los tres), desarrollo territorial rural y profundización del mercado favorable a los pobres. Estos tres conceptos han emergido a lo largo del tiempo y reflejan tanto el aprendizaje acumulado de Rimisp como la llegada de nuevo personal a su equipo.

- *Las redes de aprendizaje* son un objetivo que Rimisp quiere construir: el concepto describe lo que los proyectos fomentan. Rimisp valora las redes de aprendizaje entendiendo el desarrollo rural, en parte, como una extensión y profundización de las comunidades de aprendizaje a través de América Latina.
- El concepto de *desarrollo territorial rural* está planteado en el enormemente exitoso documento sobre Desarrollo Territorial Rural, o DTR (Schejtman y Berdegú, 2003), y

una gran parte de la cartera de proyectos de Rimisp se ha transformado en terreno propicio para probar, elaborar y diseminar este enfoque acerca del desarrollo rural.

- La *profundización del mercado* refleja la convicción de Rimisp de que la pobreza tiende a ser más un resultado del escaso desarrollo del mercado que de un desarrollo excesivo del mismo. Resulta también clave el compromiso de Rimisp frente a los nuevos mercados que requieren ser administrados para que sean inclusivos y accesibles a los pobres. La sensibilidad de Rimisp hacia los procesos de cambio derivados de los mercados en América Latina lo ha conducido a considerar ciertas transformaciones y tendencias (el empleo rural no agrícola, el efecto de los supermercados en las cadenas agroalimentarias) antes o, según algunos observadores, en formas más interesantes que otros analistas.

Con estos conceptos clave, el programa general de trabajo de Rimisp se alimenta de tradiciones *analíticas* cuyo origen se sitúa tanto en la socialdemocracia como el neoliberalismo. Como tal, Rimisp está dentro de la gama de proyectos que se consideran de la "Tercera Vía" y del Consenso post-Washington, los que buscan la reducción de la pobreza dentro de una más amplia "renovación de la socialdemocracia" para el desarrollo rural en América Latina.

Si bien estos tres conceptos generativos sustentan el trabajo de Rimisp, la organización interna continúa basándose más en proyectos que en áreas de aprendizaje o programas. La estructura actual todavía no está posicionada para capitalizar las actividades como una base para producir conocimientos que sinteticen y analicen, en forma transversal, los proyectos y sus escalas de compromiso en América latina.

Los productos de Rimisp: calidad, relevancia e impacto

Es posible distinguir dos niveles de productos en Rimisp. En primer lugar están aquellos producidos al interior de, y en gran medida por, los proyectos de Rimisp y en segundo lugar, existen los productos de Rimisp como institución. El estudio se enfocó en seis áreas de proyectos.

Productos de los proyectos

La calidad y relevancia de los dos proyectos más antiguos de Rimisp -*FIDAMERICA* y el *Grupo Chorlaví*- es evidente dado el número de veces que estos proyectos han sido renovados. FIDAMERICA ahora está comenzando su cuarta fase, y Chorlaví está cursando la tercera. En ambos casos, los proyectos han producido instrumentos y entregado apoyos que permiten que las redes de organizaciones rurales para el desarrollo puedan participar en actividades de aprendizaje. En cada caso se han generado aprendizajes tanto entre estas organizaciones como dentro de la agencia de financiamiento. De hecho, cada agencia de financiamiento ha mantenido estos proyectos como modelo de cómo deberían organizarse y funcionar las redes de aprendizaje. Parece que en ambos casos, el proceso de aprendizaje ha sido más relevante para, y ocurrió principalmente entre, el personal técnico del proyecto y las organizaciones, si bien una comunidad más amplia también participa y obtiene beneficios de las conferencias electrónicas y publicaciones del proyecto. En ningún caso existe mucha evidencia que indique que el aprendizaje que está ocurriendo dentro de las redes haya ido más allá, logrando influir en las políticas. Tampoco se puede decir que dicho aprendizaje haya ocurrido a un nivel significativo entre las organizaciones y movimientos de campesinos.

Gobernando los Mercados y Territorios Rurales en Movimiento (TREM) son los proyectos de gran magnitud más orientados a la investigación de Rimisp. *Gobernando los Mercados* constituye un área de trabajo acerca de las economías rurales y la reestructuración de los mercados que incluye el empleo rural no agrícola, los efectos de las cadenas de abastecimiento de alimentos de los supermercados en las opciones de producción en el sector rural y ahora, en forma más general, las consecuencias de los últimos cambios en una serie de mercados de productos para permitir que los pequeños productores puedan tener acceso a ellos. El campo del trabajo actual, que es global tanto en alcance como en escala, y es dirigido a través de un consorcio internacional, refleja en gran parte el éxito del trabajo anterior. Las investigaciones de Rimisp acerca de los supermercados y el empleo rural no agrícola son reconocidas extensamente –sobre todo en las comunidades internacionales de donantes y de investigación- como contribuciones formativas que anticiparon (en particular el caso de los supermercados) temas emergentes que ayudaron a establecer agendas de investigación. La calidad internacional del trabajo se refleja en sus fuentes de financiamiento, el alcance de sus sociedades (*partnerships*) y sus publicaciones en revistas internacionales reconocidas por sus pares. Por su parte, *TREM* introdujo a Rimisp y al IDRC en un campo desconocido de la investigación: el rol de los movimientos sociales en la formación de instituciones de gobernanza y patrones de desarrollo rural. Este ha sido un proyecto más complejo y por lo mismo ha sufrido del relativo desconocimiento del tema por parte de los dos socios principales, la carga de trabajo del coordinador inicial y la serie de cambios que han ocurrido durante la implementación del proyecto.

Las dos últimas áreas de trabajo -un proyecto para elaborar una propuesta de estrategia para el desarrollo rural en Argentina y una serie de contratos de evaluación y sistematización para diferentes departamentos del gobierno chileno-, son casos en que Rimisp ha intentado tomar el concepto del Desarrollo Territorial Rural (DTR) y volverlo relevante, incluso clave, para el pensamiento gubernamental en relación a las políticas rurales. Como en el caso del TREM, cada uno de estos proyectos ha generado algunos productos muy valorados y algunos que presentan limitaciones. Estas dos áreas de trabajo demuestran la capacidad de Rimisp, tanto para trabajar directamente con gobiernos nacionales y regionales en América Latina, como para entregar productos útiles para estos socios y clientes. Sin embargo, en cada una de estas instancias ha habido momentos en que la presión del trabajo al interior de Rimisp, su distancia física de algunos de los debates y conflictos que rodeaban el tema en el cual trabajaba así como las dinámicas de cada país sobre las cuales la organización no tenía control, han comprometido la calidad del producto. Más aún, en algunos momentos ha habido una tendencia a aplicar quizás de manera algo excesiva el concepto de DTR en el trabajo realizado, lo que dio como resultado documentos que parecen ser más deductivos (del concepto a las políticas) que inductivos (desde la dinámica regional a las políticas).

Productos institucionales

En primer lugar, Rimisp ha generado un conjunto de productos metodológicos -específicamente para la sistematización y evaluación de instrumentos para políticas rurales- que le han dado una ventaja competitiva importante en consultoría, en particular dentro de Chile. Estos productos han sido resultado de, y han retroalimentado, los proyectos de Rimisp y reflejan una importante contribución institucional a la comunidad para el desarrollo rural en América Latina.

Segundo, y gracias a las lecciones acumuladas en sus proyectos, Rimisp ha desarrollado sistemas para la administración de proyectos internacionales complejos que involucran a múltiples actores. Estos sistemas -que combinan redes de aprendizaje, conferencias electrónicas y en tiempo real, fondos abiertos y competitivos (o de sistemas cerrados y competitivos) así como intercambios de aprendizajes-, son altamente valorados por los donantes de Rimisp, pero también por sus socios, a quienes les son útiles en tanto mecanismos para conectarse con otras organizaciones en la región.

En tercer y último lugar, Rimisp ha generado una serie de productos intelectuales que van más allá de sus proyectos. En algunos casos se aprovechan los resultados de los proyectos para transformarlos en artículos publicados en revistas disponibles a nivel internacional. En otros, se vuelven publicaciones independientes que circulan electrónicamente con el propósito de influir en la discusión de políticas. Los productos derivan de la posición privilegiada de Rimisp -hecha posible gracias a los mismos productos- de sintetizar lecciones. Algunos de estos productos han sido muy valorados (últimamente, el documento sobre DTR ha sido de gran importancia), mientras que otros han sido considerados útiles pero no vanguardistas.

El Modelo Rimisp

La forma en que Rimisp opera es clave para sostener la calidad e impacto de su trabajo, así como su propia sustentabilidad en tanto organización. Se pueden identificar cinco dimensiones de esta forma de operar.

Primero, Rimisp es una institución con una *elevada concentración de capital social*, lo que quiere decir que invierte intensamente en sus relaciones. Aun cuando estas relaciones ejercen ciertas demandas sobre Rimisp, en términos netos otorgan un subsidio colectivo a su trabajo que, al mismo tiempo, aumenta en forma importante el alcance y calidad del trabajo de la organización. Rimisp invierte en estas relaciones en varias formas. La comunicación, la interacción y los viajes son considerados una materia muy importante y se implementan en forma horizontal. Los socios están involucrados en el desarrollo y estructuración de los proyectos. Además, Rimisp canaliza aproximadamente el 69% de su trabajo total y presupuesto administrativo a otras organizaciones, lo que genera respeto y legitimidad, incentivando que otros trabajen con esta organización.

En segundo lugar, y relacionado con lo anterior, *Rimisp es una mezcla entre una organización y una red* y, hasta cierto grado, mantiene un límite poroso y velado entre ambas. En consecuencia, casi todo el trabajo de Rimisp se realiza a través de algún tipo de red. Rimisp alista a socios con quienes desea colaborar dentro de su red y también alista las redes de dichos socios, ganando así legitimidad. Al mismo tiempo, es frecuente que miembros del equipo clave de Rimisp asuman un rol secundario, dejando que la cara pública de una acción sea la de otra organización u investigador. Sin embargo, en otras áreas, y sobre todo en términos de su relación con las agencias de financiamiento, Rimisp actúa en forma directa. Ha tenido mucho éxito en lograr que sus relaciones de financiamiento se conviertan en relaciones de profundo respeto y beneficio mutuo. A su vez, estas relaciones profundizadas han demostrado ser canales no sólo para un futuro financiamiento sino, en forma más importante, para ejercer una influencia en las políticas. La influencia de Rimisp sobre las políticas es ejercida sobre todo a través de contactos

más cortos y directos con aquellos que las están creando y construyendo, más que a través de sus contactos con terceros que influyen en ellas.

En tercer lugar, Rimisp, en forma consciente (e inconsciente), ha construido una cultura organizacional específica. Los observadores en varias ocasiones se refieren a Rimisp como una organización profesional, transparente y honesta. Aún más, estas cualidades se manejan y se desarrollan de manera consciente dentro de Rimisp, lo que ha creado una cultura que se ha vuelto un activo. Por ello, Rimisp es considerada como un modelo de “buen gobierno” para una ONG y es altamente valorado por las agencias de financiamiento. Sin embargo, hay otras dimensiones de cultura organizacional que no han sido producidas conscientemente. Primero, algunos consideran que Rimisp ha sido influido por la experiencia chilena de desarrollo rural y sienten que esto reduce la importancia de parte de su trabajo en otras áreas de la región. Otros observan un desnivel en el equilibrio de género al interior del equipo de trabajo de Rimisp y una cultura dominante donde el enfoque está puesto en la interacción entre varones. Junto con la desigualdad que lo anterior pueda implicar, esto refleja, además, una dimensión cultural más amplia incorporada en los enfoques de investigación de los investigadores principales. Estos enfoques de investigación no se han ocupado perceptiblemente de asuntos vinculados a la diferencia, el poder y el conflicto; por lo tanto Rimisp tiene una cultura de investigación en la cual estos temas se visualizan menos que otros. Al interior de la organización también se percibe un sentimiento de distancia importante entre el personal de investigación y la administración.

En cuarto lugar, el modelo administrativo y financiero de Rimisp conscientemente reduce al mínimo los costos y maximiza los ingresos, lo que es necesario porque Rimisp no cuenta con financiamiento institucional ni de dotación de personal. La administración es muy austera y el personal trabaja con excepcional esfuerzo para maximizar los ingresos; los investigadores principales (IPs) generan entre tres y diez veces su sueldo y los costos de indirectos. Esto es necesario para apoyar tanto a Rimisp como el alto nivel de rotación dentro de la organización y complementar los salarios. Sin embargo, también conduce a una sobrecarga de trabajo; en el 2005 fue la causa de varios casos en los cuales se cuestionó la calidad de los proyectos y la estabilidad de la reputación de Rimisp dado que los IPs fueron incapaces de otorgar el tiempo requerido a los proyectos.

Conclusiones

Rimisp es una organización respetada, de confianza y extremadamente competente, con la cual una amplia gama de actores *desea* cooperar. Es considerada como un socio modelo por las agencias de financiamiento y existen muchos dentro de la comunidad del desarrollo agrícola y rural internacional que lo consideran un actor principal. Esta legitimidad no es el resultado de ser una organización de la "sociedad civil", sino más bien de su desempeño. En varias ocasiones en las entrevistas realizadas para el presente estudio, Rimisp fue alabado por su transparencia, honradez, profesionalismo, eficacia e independencia no alineada.

Aun cuando Rimisp mantiene muchos vínculos con la sociedad rural latinoamericana, no se inserta en un segmento particular de la sociedad. Lo anterior le otorga independencia y equilibrio, aunque también un cierto desapego, particularmente de las organizaciones locales (de base) y de los movimientos sociales con los cuales algunos otros socios se sienten algo menos cómodos. Sin embargo, esta independencia no significa que Rimisp no mantiene una posición, y

su amplio rol lo ubica dentro de ese segmento de actores en América Latina que están preocupados de modernizar los enfoques socialdemócratas (en el caso de Rimisp, los enfoques hacia el desarrollo rural) y de inyectar más sensibilidad en los temas de profundización y ampliación de los mercados en cualquier proyecto referido a la inclusión social.

Al desempeñar este rol, Rimisp se desenvuelve entre los actores de desarrollo rural más locales, los gobiernos y las organizaciones internacionales, permitiendo la interacción entre las ideas de estos diversos protagonistas. Esto define un segundo papel importante y una específica contribución de Rimisp: ayudar a profundizar este tipo de conversaciones, las que no podrían darse de otra forma. En tercer lugar, para influir en la discusión de políticas y sus planteamientos, Rimisp ha hecho *lobby* en la agenda utilizada por la misma organización y sus socios, sobre todo a través de la denominada 'ruta corta' para influir en las políticas.

Al desempeñar estos roles, algunos comparan a Rimisp con los *think-tanks* (centros catalizadores de ideas) de Norteamérica y Europa. Pero Rimisp no es todavía un think-tank por cuatro razones: la mayoría de la carpeta de proyectos de Rimisp y su personal se orienta a ayudar a pensar a otros en vez de producir pensamiento en forma interna; Rimisp no tiene recursos institucionales para generar el espacio necesario para pensar y los socios financistas no lo han apoyado en este aspecto; tercero, Rimisp no tiene ningún mecanismo establecido (aparte de un sitio web) para comunicar sus ideas; y finalmente, la composición del personal de Rimisp no es la de un centro para catalizar ideas. La comparación con una entidad de ese tipo es inadecuada también porque Rimisp no es una organización autónoma, sino que se beneficia del borroso límite entre Rimisp como organización clave y Rimisp entendido como un conjunto de redes a través de las cuales funciona un Rimisp más amplio y colectivo. Anclarse y contribuir a este colectivo ha sido otro papel de Rimisp como organización

Un rol final ha sido brindar, a las agencias de financiamiento que comparten intenciones, un instrumento a través del cual pueden actuar a nivel regional en América Latina. En este sentido, Rimisp no tiene ningún competidor a la vista en la región. Al mismo tiempo ha profundizado estas relaciones y ganado la confianza de agencias de financiamiento, y en el proceso ha contribuido a los procesos de pensamiento de dichas agencias (por supuesto, en algunos casos más que en otros). Sin embargo, las agencias de financiamiento no han actuado en forma recíproca invirtiendo en Rimisp como institución. La tendencia ha sido utilizar a Rimisp como fuente de ideas y vehículo para la puesta en marcha de proyectos, sin apoyar las capacidades claves de Rimisp en el desarrollo de pensamiento. Se puede decir que las agencias de financiamiento están beneficiándose de los esfuerzos de Rimisp sin compartir los costos.

Recomendaciones

En vez de intentar convertirse en un centro think-tank, Rimisp debe conservar su actual amplitud -desde la construcción de capacidades de investigación hasta la investigación-, pues esta extensión de actividades y socios es uno de sus activos más importantes. Ésta permite a Rimisp crear vínculos entre la investigación y la práctica, trabajar con actores locales de la sociedad civil y las instituciones financieras internacionales y apoyar la construcción de capacidades así como generar conocimientos. Los modelos para catalizar ideas podrían distanciar fácilmente a Rimisp de estas fortalezas. Sin embargo, Rimisp debe aumentar su capacidad investigativa en los próximos años, ya que esto le permitiría hacer contribuciones más sostenidas a las discusiones en

torno al desarrollo rural, delinear de manera más precisa hacia cuales discusiones quiere contribuir específicamente y ampliar su visibilidad internacional.

Para aumentar la capacidad de investigación es posible reclutar un pequeño grupo de nuevos IPs que trabajen en temas distintos pero complementarios; transparentar la base programática de su trabajo, y de esta manera organizarse en torno a las discusiones a las cuales desea contribuir más que en torno a los proyectos; intensificar su estrategia de comunicación y experimentar con formas de atraer más investigadores visitantes y encontrar los recursos necesarios para que su propio personal publique más. Dicho crecimiento requerirá recursos, y ésta es un área que Rimisp debiera discutir con sus socios financistas.

En este proceso de crecimiento Rimisp debería también dedicarse a nuevos temas, ya que esto es importante para proteger su imagen de entidad independiente y para que no sea percibido como una organización excesivamente comprometida con la idea de profundización de los mercados. De otra forma, el resultado podría apuntar a interpretaciones no tan positivas acerca de la naturaleza de Rimisp y sus compromisos. De hecho, una dedicación a nuevos temas ubicaría a Rimisp más claramente dentro del proyecto más amplio para América Latina del cual ya se siente parte. Sin especificar los potenciales nuevos temas, en general éstos debieran abrir las reflexiones del propio Rimisp en torno al poder, los conflictos y diferencias al interior del desarrollo rural. En este sentido, deben mantenerse los pasos dados recientemente hacia un compromiso con el tema de los movimientos sociales como asunto de interés (a pesar de la tentación actual de retroceder, lo cual sería desafortunado); el aspecto de género en el desarrollo rural es otra área en la cual Rimisp haría bien en aumentar su nivel de compromiso.

Rimisp ya cuenta con una extensa gama de socios y sostener estas sociedades tiene un costo; por lo tanto, aumentar estas sociedades es algo a ser asumido con cautela. Sin embargo, al abrir nuevas áreas de trabajo como las mencionadas, Rimisp necesariamente da pie para nuevas conversaciones con socios que tengan más experiencia (y una actuación en el mundo real) en los temas de poder, diferencia, género y movimientos sociales. Lo anterior sería una contribución apreciable e importante para Rimisp.

En su deseo de ser una organización regional, Rimisp también deberá repensar las formas en que se organiza y trabaja a nivel geográfico. En forma especial necesita consolidar su presencia en Centroamérica para poder aprender de y contribuir a las discusiones que allí se producen. La mejor forma de lograr esto sería a través de algún tipo de sociedad estratégica. Además, Rimisp debería expandir su trabajo en Chile más como objeto de investigación que de evaluación y enfocarse en las dinámicas territoriales.

Finalmente, Rimisp continúa siendo identificado con Julio Berdegué. En este único sentido, Rimisp *aún* no ha escapado al fenómeno evidente en muchas otras ONGs: el de poder institucionalizarse más allá del liderazgo de su director fundador y construir una identidad institucional independiente de la identidad de éste. En tanto una reducción del protagonismo del presidente puede ocurrir por defecto (pues aumentan otras demandas de su tiempo), es mejor no dejar esto simplemente a la suerte, siendo preferible planificar y aumentar las caras públicas de Rimisp.

Introducción

Este documento es el resultado de una evaluación acerca del trabajo de Rimisp, antes "Red Internacional de Metodología de Investigación de Sistemas de Producción", ahora "Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural"². Al ser una evaluación, trata muchas de las interrogantes relativamente estándares pertinentes a las evaluaciones: preguntas sobre impacto, calidad, sistemas y sustentabilidad. Sin embargo, subyacente a la evaluación hay dos preguntas existenciales que engloban a las demás: ¿Cuál es/son el/los rol(es) de Rimisp en América Latina? y ¿Qué es Rimisp? Estas preguntas derivan de los términos de referencia y del contexto que dio lugar a este estudio³, uno donde los propios investigadores principales (IPs) de Rimisp han alcanzado una posición que desean se vea reflejada en las características reales, y potenciales, de Rimisp en tanto organización. Otro motivo para hacer estas preguntas surge del interés de los observadores y asociados externos de Rimisp quienes –al ser consultados- expresan una cierta incertidumbre respecto a qué es Rimisp. Es un hecho que la identidad es un tema recurrente para las organizaciones "no gubernamentales"⁴, lo que no es necesariamente un problema serio pues la identidad puede importar mucho menos que el producto final. Como veremos, respecto a esto Rimisp se desempeña muy bien. Sin embargo, todas las organizaciones deben tomar decisiones en cuanto adónde enfocar sus esfuerzos (eligiendo generar ciertos productos y no otros). En este caso, la identidad sí importa y se expresa en términos de criterios que conducen a implementar A y no B, u organizarse de una forma en vez de otra. En el momento de planificar para el futuro, tales criterios sí son importantes.

Dicho lo anterior, esta introducción ofrece un breve marco conceptual para referirse tanto a las características de Rimisp como a su rol y contribuciones específicas en la región. La primera sección del documento repasa la historia, actividades actuales y estructura de Rimisp. La siguiente sección se refiere a lo que Rimisp *produce*, la calidad de estos productos y sus impactos. A partir de esto, el informe se pregunta si es posible hablar de una *marca* Rimisp, y discute sus características y estabilidad. Como se verá más adelante, uno de los *productos* de Rimisp es un *modelo institucional* (o grupo de submodelos) de cómo ser una ONG que se preocupa de la generación de conocimientos para el desarrollo rural y la reducción de la pobreza. La tercera sección del documento explora a Rimisp internamente, planteando preguntas más específicas acerca de su cultura organizacional, el modelo financiero y sistema administrativo, así como las relaciones correspondientes. También son discutidas las ventajas y limitaciones de este modelo, lo que sirve como base para considerar la sustentabilidad relativa de Rimisp en términos financieros y humanos. La evaluación sugiere que de haber amenazas para la sustentabilidad de Rimisp, éstas son más de naturaleza interna que externa. La sección final discute la relevancia: la relevancia general de Rimisp, las formas particulares en las cuales Rimisp resulta relevante y los

² La evaluación fue solicitada y financiada por Rimisp, no como respuesta a un problema institucional específico, sino como un insumo para su proceso de planificación estratégica para el período 2007-2010.

³ La pregunta resumen de los términos de referencia era: "En síntesis, ¿cuál es el nicho y el aporte específico -o el valor agregado- de Rimisp en el contexto de las organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, que en América Latina se dedican a temas de desarrollo rural? ¿Cuáles son los cambios que debe realizar Rimisp para asegurar que en los próximos años pueda hacer una contribución significativa y aportar valor a los procesos de promoción de la inclusión, la equidad, el bienestar y el desarrollo democrático en las sociedades rurales latinoamericanas?"

⁴ Este término fue tomado del texto de Julie Fisher "Non-Governments: NGOs and the Political Development of the Third World" (1998).

grupos sociales para los cuales Rimisp es relevante. Esta discusión sirve como fundamento para la presentación de varias opciones distintas que Rimisp tiene a su mano mientras se prepara para la siguiente década.

El estudio fue llevado a cabo en forma intermitente entre enero y junio de 2006. En tanto las unidades del análisis eran Rimisp como institución y sus relaciones con el entorno (en particular, sus *socios*⁵ principales), en la práctica el estudio utilizó una selección de los proyectos de Rimisp como principal punto de partida. Estos proyectos se discuten en más detalle hacia el final de la primera sección. Si bien Rimisp tiene una extensa carpeta de proyectos (en 2005 tenía 43 proyectos activos y 51 en el 2004), gran parte de su financiamiento y las actividades de sus IPs se concentran en un grupo reducido de proyectos de gran tamaño en los cuales se enfocó este estudio⁶. También se debía considerar parte del trabajo de Rimisp en Chile para entender mejor su papel dentro del país en el cual está legalmente registrado, así como la relación entre sus roles regionales y nacionales.

El instrumento metodológico principal consistió de entrevistas en profundidad con: miembros de Rimisp, una selección de socios claves, funcionarios de las principales agencias de financiamiento de Rimisp y otros observadores. Las entrevistas fueron desarrolladas en Argentina, Chile, Costa Rica, El Salvador y Perú en forma personal y telefónica. Un segundo instrumento utilizado fue una breve encuesta enviada por correo electrónico a una selección de socios. Se enviaron dieciséis (16) cuestionarios con preguntas abiertas a los entrevistados y se recibieron doce respuestas. Se envió un segundo cuestionario, con preguntas más cerradas, a una muestra escogida al azar de treinta y un (31) socios, recibiendo once respuestas. Las personas que no respondieron recibieron uno o dos avisos de seguimiento; en algunos casos, dichas personas indicaron explícitamente que preferían no participar. En el Anexo 1 se presenta una lista de entrevistados y las personas que respondieron al cuestionario. Además, se consultó una selección de literatura basada en proyectos y otras materias. Es importante explicitar que el autor está involucrado en dos proyectos distintos de Rimisp. Ha sido miembro del Consejo del Grupo Chorlaví desde el 2001, y entre el 2005-2006 fue investigador principal en una de las subvenciones recibidas dentro del programa Territorios Rurales en Movimiento. La experiencia del autor ha servido como punto de referencia (y de comprensión) para este documento, aun cuando también puede llevar a la conclusión que el estudio no es enteramente externo⁷. El estudio se benefició enormemente del apoyo de Ximena Sanclemente, asistente de investigación de

⁵ El informe utiliza el término 'socios' para referirse a las organizaciones e individuos con quienes Rimisp mantiene una relación laboral más cercana. El término contiene el sentido de "asociados" (algunos de los cuales pueden ser socios) pero es preferible al término "asociado" debido a que no todas estas relaciones se entienden idóneamente como asociaciones.

⁶ Específicamente, éstos son: Estrategia para el Desarrollo Rural en Argentina, FIDAMERICA, Chorlaví, Gobernando los Mercados y Territorios Rurales en Movimiento. No se tomaron en cuenta con gran detalle dos proyectos grandes adicionales que se encontraban en su etapa inicial en enero de 2006, el proyecto sobre Estrategias de vida sostenibles y municipios indígenas y el de Territorios con Identidad Cultural.

⁷ El estudio fue implementado cuando el autor era IP en un proyecto apoyado por la Fundación Ford con un grupo de ONGs que trabajan en investigación en América Central y México, varias de los cuales también han sido socias de Rimisp (otros no sabían de la existencia de esta organización). Dicho proyecto investigó las estrategias, roles y las futuras contribuciones de tales organizaciones, y ha sido muy útil como complemento y elemento de contraste para el propósito de este estudio.

Rimisp, así como del personal de Rimisp en general. Dentro de lo que me consta, jamás se negó ninguna información⁸ y el proceso fue implementado con absoluta transparencia.

Teorizando la universidad informal: conceptos para pensar acerca de Rimisp

En su interpretación de los vínculos entre política, economía y religión en la América Latina posterior a la Segunda Guerra Mundial, David Lehmann otorga considerable importancia al surgimiento de cierto tipo de organización no gubernamental: la que combina trabajo a nivel de base con formas variadas de investigación, publicación y generación de conocimientos (Lehmann, 1990). El autor sugiere que tales organizaciones jugaron un importante rol en los procesos de democratización en la región, en gran parte debido a su papel en la ampliación de ciertos tipos de esferas públicas y la colocación al interior de éstas tanto el conocimiento de tipo académico como el del movimiento social. Lehmann se refirió a dichas organizaciones como las "universidades informales", no sólo para llamar la atención acerca de las características intelectuales de su trabajo, sino también para sugerir que su aparición era resultado de presiones políticas y financieras específicas sobre las universidades formales en el mismo período. Al mismo tiempo, esta caracterización (así como el análisis de Lehmann) sugería que la contribución de tales organizaciones era diferente a la de las universidades tradicionales. Su naturaleza de ente privado sin fines de lucro les permitía, por ejemplo, hacer y decir ciertas cosas, conectar las esferas públicas y de investigación así como la acción directa con la producción de conocimientos, de maneras que no resultaban posibles para las universidades.

Es un hecho que tales centros de investigación sin fines de lucro también existen en países donde las presiones políticas y financieras no son tan intensas (Stone, 2002; Stone y Denham, 2004; Maxwell y Stone, 2004), lo que sugiere que su aparición no se debe exclusivamente a los apremios sufridos por las universidades. Sin embargo, se da también el caso que muchos de estos centros están estrechamente ligados a partidos políticos, grupos de interés o departamentos gubernamentales, y/o existen en gran parte como consultorías. Tales conexiones sirven tanto de fuente de apoyo financiero como de legitimidad política, pero además plantean preguntas sobre cómo teorizar de mejor manera acerca de estos centros de investigación sin fines de lucro. Mientras la tendencia es referirse a ellos como organizaciones de la sociedad civil, quizás esta no sea la mejor forma de conceptualizar (por ejemplo) un 'centro para catalizar ideas' (*think-tank*) que recibe gran parte de su apoyo financiero del Departamento para el Desarrollo Internacional del gobierno británico, estrechamente vinculado al partido laborista del Reino Unido, o que es financiado principalmente por las empresas energéticas con sede en los Estados Unidos. Estos ejemplos no describen la situación de Rimisp, sino sugieren que no basta decir que Rimisp es una organización de la sociedad civil o un centro *think-tank*. Por ello es necesario comprender la fuente de legitimidad de Rimisp, no para hacer juicios normativos acerca de su trabajo, sino para tener mayor claridad acerca de su rol y las relaciones y fuentes de legitimidad que deben ser cultivadas de la manera más cuidadosa posible. De hecho, las organizaciones sin fines de lucro a menudo presumen de su legitimidad debido a su status de "sociedad civil" sin fines de lucro. Sin

⁸ Aunque por razones diplomáticas cierta información no sea divulgada, esto no tiene implicaciones respecto de las conclusiones sacadas.

embargo, la literatura destaca que tales pronunciamientos son insuficientes (Edwards y Hulme, 1995; Hulme y Edwards, 1997).

Otro eje alrededor del cual hemos organizado nuestras ideas acerca de la identidad y posición de Rimisp ha sido sugerido por los últimos trabajos de Evelina Dagnino y colegas et al. (2006). Estos autores, en vez de emplear un discurso del estado, el mercado y la sociedad civil para ayudar a situar la posición y los roles de actores particulares (no gubernamentales) en fomentar la inclusión y la democracia⁹, sugieren que es más provechoso considerar su relación con proyectos políticos de mayor envergadura que atraviesen en forma transversal las esferas de los estados y la sociedad civil. Así, en la América Latina de hoy identifican tres llamados 'metaproyectos': un proyecto neoliberal (o de profundización neoliberal)¹⁰, un proyecto de democracia directa (o profundización de la democracia) y un proyecto autoritario. La ventaja de este marco es que evita la discusión acerca de si una organización es o no es una ONG o un movimiento social (etc.), y pide que su esencia se identifique en términos de la posición que adopta y las contribuciones que realiza. Este enfoque puede también ser provechoso dado que las formas en que otros actores se relacionan con una organización, dependen probablemente más de la relación de dicha organización con diferentes proyectos que su estado de pureza como actor en la sociedad civil, el mercado o el estado¹¹.

Sin embargo, una desventaja de la caracterización de Dagnino et al., es que puede resultar demasiado categórica para dar cabida a los diversos híbridos que existen en la región. Algunos de estos híbridos podrían simplemente ser –según el vocabulario de Dagnino et al.- casos de una "convergencia perversa" en la que un proyecto neoliberal aparenta abrir espacios para la participación, pero en la práctica lo hace de tal forma que debilita aún más los conceptos de derechos universales y justicia social. Sin embargo, otros pueden no ser perversos e implicar intentos serios de explorar las formas en las cuales los mercados pueden ser aprovechados (y gobernados) para asignar recursos con el fin de fomentar una mayor inclusión social. De hecho, una segunda desventaja de este marco es la tendencia a asociar el proyecto democrático-participativo con prácticas políticas y al proyecto neoliberal con prácticas sustentadas en el mercado¹². Sin embargo, evidentemente existen proyectos –a nivel global y regional- que buscan formas para el desarrollo del mercado que fomentan la inclusión en forma directa (abordando el tema sobre quién tiene acceso a estos mercados) o indirectamente (abordando el asunto de la calidad del crecimiento permitido por el desarrollo de los mercados). Tales híbridos tienen diversos orígenes, a menudo dependiendo del contexto institucional en el cual fueron creados. Algunos se sustentan en el giro institucional e informático de la economía, otros en un intento de poner al día los proyectos políticos socialdemócratas y socialistas para permitir que los mercados

⁹ Si bien Dagnino et al. están preocupados específicamente por la democratización, el objetivo institucional de Rimisp es: "Promover el aprendizaje organizacional y la innovación en las políticas, proyectos y programas públicos y privados, *para promover la inclusión, la equidad, el bienestar y el desarrollo democrático en las sociedades rurales latinoamericanas*," y en este sentido no difieren demasiado.

¹⁰ Los paréntesis sugieren mis propias paráfrasis de las categorías de Dagnino et al.

¹¹ En el vocabulario específico de desarrollo, Mitlin et al. (2006) proponen una discusión parecida, sugiriendo que la forma más provechosa de pensar acerca de las ONGs para el desarrollo podría ser en términos de sus relaciones con los tipos de "alternativas" que desean promover: si son alternativas dentro del sistema más reformistas, o si constituyen alternativas que van más allá del sistema, más sistémicas.

¹² Si bien los autores observan –aunque en forma abreviada– experimentos emergentes con la "economía social" como parte de un proyecto democrático participativo.

desempeñen un rol más significativo en la asignación de recursos y la creación de oportunidades. Hay quienes se basan en las demandas del mundo real a las que se ven enfrentados los proyectos políticos de centro-izquierda cuando asumen posiciones de poder político y necesitan manejar la escasez de recursos y las restricciones fiscales. Aunque sean designados como el Consenso post-Washington (Fine, 2001; 1999), la Tercera Vía (Giddens, 1998), o algún otro tipo de epíteto, tales esfuerzos por unir aspectos como el compromiso neoliberal con el rol de los mercados y el compromiso socialdemócrata con la importancia de gobernar los mercados para que éstos sean menos excluyentes, se pueden apreciar en proyectos de contextos tan diversos como el Brasil de Lula, el Chile de la Concertación, la Gran Bretaña del reformado Partido Laborista (New Labour), o incluso el Informe sobre el Desarrollo Mundial del Banco Mundial de 2006 sobre la Equidad¹³. Híbridos tales como éstos ofrecen un cuarto proyecto político para agregar a la trinidad de Dagnino et al. Este esquema puede ayudar no sólo a posicionar a Rimisp, sino también a iluminar acerca de su papel y posición en la región.

Un eje final para considerar el trabajo, naturaleza y posición de una organización como Rimisp, está relacionado con una interpretación de las conexiones entre investigación/políticas e investigación/cambios sociales. Diane Stone (2002) sugiere que existen tres categorías predominantes de explicación utilizadas para explorar los obstáculos a las conexiones entre la investigación y las políticas: explicaciones desde el ámbito de los suministros (que proponen que el problema principal radica en la calidad, utilidad y comunicación de la investigación); explicaciones desde el ámbito de la demanda (que plantean que los principales problemas están relacionados con una falta de voluntad política o una carencia de capacidad técnica para emplear los aprendizajes de la investigación por parte de los encargados de formular políticas); y explicaciones de incrustamiento (que proponen que los principales problemas están relacionados con la debilidad de los enlaces existentes entre los centros de investigación y los agentes sociales que empujan los cambios de políticas). Estas tres explicaciones bien pueden relacionarse con dos aproximaciones comunes a las conexiones entre investigación y políticas: aproximaciones que se pueden caracterizar como la "ruta corta" y la "ruta larga" desde la investigación hasta las políticas (Bebbington y Barrientos, 2005). Las explicaciones de suministro y demanda relacionadas con los obstáculos que afectan las conexiones entre investigación y políticas, implican que una vez que se resuelvan los problemas asociados la investigación debería ser relevante e influyente en la elaboración de políticas. En este caso, las explicaciones desde el suministro y la demanda mantienen abierta la posibilidad y el interés de seguir una ruta corta entre los investigadores y aquellos responsables de elaborar políticas. Inversamente, las explicaciones de incrustamiento sugieren que, para que la investigación influya en las políticas, es importante que los centros de investigación se incrusten en actores sociales específicos quienes tomarán el conocimiento producido por los centros (conocimientos que se vuelven más relevantes gracias a este proceso de haberse incrustado) para utilizarlo internamente en prácticas y esfuerzos para influir en las políticas: una *ruta más larga* desde la investigación hasta las políticas.

Para los centros de investigación, ambas rutas tienen consecuencias diversas a nivel institucional. La ruta corta sugiere un acercamiento más rápido, menos costoso y más elitista y tecnócrata a las conexiones entre la investigación y las políticas; aunque también implica que la legitimidad de los centros de investigación se deriva, sobre todo, de la calidad profesional de su

¹³ Esto no quiere decir que estos ejemplos son lo mismo, aunque se refieren claramente a lo que Jamie Peck planteaba como "semejanzas de familia".

personal y sus estudios específicos, junto con las conexiones particulares con los responsables de elaborar y estructurar políticas. La ruta larga, por otro lado, sugiere un proceso más lento y costoso y quizás es un camino que requiere un compromiso político más orientado a las bases. Al tomar la ruta más larga, los centros de investigación buscarían legitimidad sobre todo en la calidad y profundidad de sus relaciones con los actores de los cambios sociales y de las formas en que el incrustamiento afecta el proceso de investigación. La forma en que una organización generadora de conocimientos se coloca con respecto a las opciones de la ruta corta y larga, influirá en los tipos de capacidad interna y las relaciones externas consideradas más importantes a ser consolidadas, las formas en que se estructura a nivel institucional y geográfico, cómo reclama legitimidad para el trabajo que ejecuta y, posiblemente, el proyecto político más extenso dentro del cual se ubique. Tomando en cuenta estas herramientas conceptuales, fuentes de legitimidad, posicionamiento en relación a proyectos políticos y de desarrollo más extensos y acercamientos a las conexiones entre investigación y las políticas, podemos ahora analizar y explorar Rimisp.

Sección 1: La historia y actividades centrales de Rimisp

Historia – un cuento de dos Rimisps

Las historias institucionales son una parte importante de cualquier evaluación acerca del papel, importancia y posicionamiento futuros de las instituciones. Al mismo tiempo, las historias institucionales pueden ayudar a ilustrar las formas en que las instituciones han evolucionado, su desempeño, las identidades (públicas y privadas) que han construido y los tipos de relaciones que han cultivado con el paso del tiempo. La historia es ciertamente importante para cualquier comprensión de Rimisp; además, demuestra algunos de los beneficios a largo plazo derivados del apoyo dado en décadas anteriores a las relaciones sociales que fueron la base del crecimiento en la Investigación de Sistemas Agrícolas (ISA), y sus primeras interfases con las nuevas agendas para el desarrollo rural durante los años 80. Por lo tanto, comenzamos con una revisión de cómo emergió Rimisp y cómo ha cambiado en el curso del tiempo.

Los legados de la creación de Rimisp

Las raíces de algunas de las relaciones internas y externas más importantes que continúan sosteniendo a Rimisp hasta hoy se pueden remontar a su creación (1986) y a su reorientación (1995)¹⁴. Como su nombre sugiere, Rimisp comenzó como una red de proyectos sobre sistemas agrícolas a través de América Latina que fueron apoyados por el IDRC. Esta red, cuyos antecedentes se encuentran en un grupo de investigadores interesados en ISA y apoyados por CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza), fue sostenida en un principio a través de fondos operacionales del (entonces) coordinador de programas para el IDRC, Germán Escobar, que tuvo la iniciativa de crear la red en 1986. En 1987, Escobar conoció a Julio Berdegué durante una reunión en la ONG chilena del Grupo de Investigaciones Agrarias (GIA). Berdegué trabajaba con ellos -con la asistencia en investigación de Eduardo Ramírez- en

¹⁴ Esta sección está fundamentada en Mutsaers, 1994 y Piña, 2005, junto con varias entrevistas.

un proyecto de sistemas productivos apoyado por el IDRC. Berdegú fue invitado por Escobar para encabezar la coordinación de la nueva red emergente, y en 1989 ésta estaba suficientemente consolidada para recibir subvenciones del IDRC para los próximos tres años. Estos primeros fondos fueron canalizados a través de GIA

En un principio, Rimisp reunió a tres profesionales que más tarde serían los primeros tres investigadores principales (hoy, estos tres forman parte de un grupo de siete), en una relación con el IDRC quien continúa siendo uno de sus principales financistas (especialmente en lo que se refiere al trabajo con una orientación tendiente a la investigación aplicada y estratégica, en comparación con una de orientación aplicada y operacional). En ese momento Rimisp no era una organización sino una red con el rol principal -durante esa primera fase- de consolidar capacidades de investigación (la primera fase abarcó dos períodos de financiamiento del IDRC, 1989-1992 y 1992-1994/5). Concretamente, se puso énfasis en el desarrollo de habilidades metodológicas en formas de modelación sistémica de investigación con una orientación más cuantitativa; la segunda subvención tuvo los siguientes objetivos principales (Mutsaers, 1994):

- Ayudar a miembros de la red a desarrollar respuestas frente a problemas metodológicos en proyectos de tecnología.
- Intercambiar metodología entre los miembros de la red y otros proyectos IDRC.
- Proporcionar asistencia técnica y capacitación a las instituciones que son miembro de la red y otras, así como consolidar institucionalmente a Rimisp creando un organismo elegido para la toma de decisiones y aumentando su soporte financiero.

Desde este período inicial Rimisp ha avanzado mucho. Dicho lo anterior, ciertas formas de trabajar y actuar establecidas en los inicios de la organización continúan formando parte de los procedimientos actuales de Rimisp. En primer lugar, Rimisp era una red con un núcleo muy reducido, es decir con muy poco personal en su centro de operaciones; sin embargo, su funcionamiento dependía en forma significativa del liderazgo de su coordinador, Julio Berdegú, y del apoyo entregado por Eduardo Ramírez. Segundo, Rimisp combinó una estructura de red (en 1994 era una red que consistía de 32 instituciones miembro) con un mecanismo cerrado de subvenciones para investigación en el cual éstas eran asignadas a trabajos sobre temas predefinidos y colectivamente determinados. Es decir, los miembros podían postular a subvenciones de apoyo a trabajos que versaban sobre problemas metodológicos que el colectivo de miembros había identificado como relevantes en reuniones de la red. En tercer lugar, Rimisp era una organización que tenía alcance a nivel latinoamericano pero que era coordinada en Chile, y que sólo existía como entidad legal dentro de este mismo país. De hecho, la evaluación externa de Rimisp realizada en 1994 (Mutsaers, 1994), observó que una vez que el mandato del coordinador terminara (previsto para 1995), si el próximo coordinador no estaba radicado en Chile, Rimisp tendría que resolver este problema de existir legalmente sólo en este país¹⁵. En cuarto y último lugar, aun cuando no había sido muy exitoso en términos de aprovechar Internet como medio de comunicación, ya en 1994 ésta era una parte importante de la estrategia planteada por Rimisp¹⁶.

¹⁵ El evaluador sugirió que la forma de resolver este problema era mantener a Rimisp con sede en el IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura), tal como había estado desde 1991.

¹⁶ El autor recuerda conversaciones sostenidas, a principios de los años 90 en el patio del GIA, con un animado Julio Berdegú, quien se mostró entusiasmado por las capacidades potenciales de Internet para el desarrollo rural. Hay que

Estos precedentes fijan un cierto estilo operacional dentro de Rimisp que continúa hasta hoy. A lo anterior se debe que en 1998, por primera vez, Rimisp tuvo más de un investigador principal dentro de la entidad (cuando Germán Escobar llegó a Rimisp desde el IICA), y no fue hasta el año 2000 cuando contrató a un tercer IP. El modelo de centro mínimo de personal combinado con relaciones sociales extensas ha caracterizado una gran parte de la historia de Rimisp, lo que sugiere que sólo recientemente la institución se ha vuelto independiente de uno o dos individuos en particular. Asimismo, el modelo para manejar mecanismos de financiamiento competitivos de asignación de recursos para trabajar sobre un tema predefinido sigue siendo una de las características principales del modo de operar de Rimisp (como se demuestra más adelante en el caso de Chorlaví y el programa sobre movimientos sociales, gobernanza ambiental y desarrollo territorial rural). El ser una organización regional basada en Chile continúa siendo un desafío. Finalmente, el uso de Internet se ha vuelto una de las características principales del modo de funcionamiento de Rimisp.

Existe una diferencia importante entre el Rimisp del pasado (Rimisp-1), y el Rimisp que ha emergido en los últimos años (Rimisp-2), un cambio que se puede ejemplificar con la modificación del nombre. Hasta 1995 Rimisp era una red, aun cuando su éxito dependía del dinamismo impreso por un equipo bastante reducido de profesionales. Desde 1995, Rimisp ya no es una red (por lo menos en un sentido formal) y se convirtió en su propia organización (comentaremos sobre las razones de esto más adelante). Sin embargo, la centralidad de la administración de redes -y el trabajo en red- no se ha perdido como forma de trabajar y de ser. Todos los proyectos de Rimisp, cualquiera sea su tamaño, intentan tanto construir redes de información regionales como utilizar redes más acotadas de sus socios de aprendizaje como el vehículo principal para llevar a cabo su trabajo.

Ya hemos comentado respecto de la continua importancia de las relaciones internas establecidas tempranamente en el proceso de desarrollo de Rimisp. Sin embargo, hoy en día varias de las relaciones de redes establecidas siguen siendo importantes para Rimisp. En muchos casos, los consorcios y relaciones de investigación actuales de Rimisp incluyen a socios que participaron en la red de la organización que existió entre 1986 y 1995¹⁷. Se debe destacar también que si observamos el directorio actual de CONDESAN (Consortio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión Andina), tres de los ocho directores presentes y entrantes se hallaban en el subconjunto de los socios más fuertes que formaban el núcleo de Rimisp, y un cuarto es el presidente de Rimisp¹⁸.

señalar que Rimisp ya tenía una relación con Bob Hart (otro precursor de CATIE). El INFORUM de Hart fue uno de los primeros en liderar e innovar -a nivel internacional- en el papel de Internet para el intercambio de información en el desarrollo agrícola y la administración de recursos naturales.

¹⁷ Aunque a menudo las dimensiones más importantes de estas relaciones han sido los lazos personales en comparación con las relaciones institucionales. De hecho, se puede decir que Rimisp trabaja con redes de personas y no de organizaciones.

¹⁸ El IDRC, uno de los principales financistas de Rimisp, es el observador en el directorio de CONDESAN, reflejando su importante rol al financiar CONDESAN. De hecho, la continuidad de las relaciones aquí observadas muestra hasta qué nivel la red inicial de Rimisp consolidó un sistema de socios claves para el IDRC. (Información encontrada en el sitio web de CONDESAN, recuperada el 7 de febrero 2006).

Muerte cercana, resurrección y sus herencias

En 1994 la relación entre Rimisp y el IDRC terminó en forma algo precipitada y en consecuencia Rimisp, en tanto una red para vincular proyectos de investigación acerca de sistemas agrícolas, no entró en una tercera fase de desarrollo. El final de esa relación de financiamiento coincidió con la salida del coordinador de Rimisp (la red) de un alto puesto de gerencia con una posición estratégica en INDAP (Instituto de Desarrollo Agropecuario). Esto creó tanto la urgente necesidad como el estímulo para que Rimisp se renovara. Durante un breve período de tiempo, Rimisp fue el receptor de una serie de contratos a corto plazo que lo mantuvo en funcionamiento. La primera subvención importante a posteriori de la separación con el IDRC, fue aportada por la Comunidad Económica Europea (DGXII) para apoyar la investigación sobre la hibridación de enfoques cualitativos y cuantitativos en la evaluación de la sustentabilidad de los sistemas agrícolas en los países del cono sur de América Latina. La idea para el proyecto surgió de un evento de capacitación sobre métodos para operacionalizar el concepto de sustentabilidad en los sistemas agrícolas que fue organizado en 1994 por Rimisp. Al mismo tiempo, el proyecto era también importante porque presagiaba una nueva forma de trabajar (que implicaba un núcleo clave de socios trabajando en forma descentralizada pero coordinada) y ayudó a construir relaciones con organizaciones e individuos que tendrían bastante relevancia en el futuro¹⁹.

A lo largo del período de transición en que no se contó con el apoyo del IDRC, otra relación comenzaba a desarrollarse. Durante su fase de red, Rimisp había iniciado una modesta relación con IFAD (Internacional Fund for Agricultural Development), en parte vía cursos de capacitación organizados por PROCASUR, uno de los primeros programas regionales de IFAD en América Latina con vínculos históricos con GIA. A mediados de los años 90, Rimisp propuso a IFAD trabajar a escala un poco más extensa: realizar trabajos que aprovecharían el uso de Internet como medio para intensificar redes de comunicación y aprendizaje entre proyectos de IFAD. El personal de IFAD adoptó el proyecto, replanteó el concepto y lo convirtió en algo mucho más amplio de lo que Rimisp había considerado al inicio. En noviembre de 1995 se aprobó el financiamiento para FIDAMERICA, una red regional de proyectos de IFAD (Piña, 2005). Rimisp sería quien iba a coordinar y facilitar esta red, y además se responsabilizaría de implementar sus actividades²⁰. Este proyecto marcó el inicio de la segunda relación más importante de financiamiento y desarrollo de políticas: su vínculo con IFAD.

Cuando FIDAMERICA comenzó, Rimisp (la red) existía todavía en parte, y una de las metas de FIDAMERICA era facilitar el acceso de los proyectos de IFAD a la base de conocimiento encarnada en la red de Rimisp. Sin embargo, en forma más general su objetivo fue

¹⁹ Estos socios eran RIMISP, CIRAD (Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement), IIED (International Institute for Environment and Development), ILEIA (Centre for Information on Low External Input and Sustainable Agriculture), INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) y Ecoforça (Pesquisa e Desenvolvimento). El vínculo con IIED e Irene Guijt continúa siendo muy importante en términos de cómo Rimisp trabaja tanto los mercados como los sistemas de aprendizaje.

²⁰ Vale la pena destacar que este proceso fue facilitado por la cercana relación de Rimisp (la red) con INFORUM. Con anterioridad, INFORUM -que también sentía una fascinación compartida por ISA y el uso de Internet- había coordinado un proyecto para el intercambio de información entre proyectos de IFAD a nivel internacional enfocado en Internet. El éxito de ese proyecto ayudó a fundar las bases para el interés de IFAD en el proyecto de Rimisp enfocado a América Latina. Más importante aún fue el hecho de que Bob Hart recomendó RIMISP al IFAD, quien valoraba muy positivamente sus referencias.

realzar la comunicación entre proyectos de IFAD en América Latina, así como entre estos proyectos y la sede principal de IFAD y mejorar el acceso a la información. Este espíritu (de realzar la comunicación y los aprendizajes dentro de los proyectos de IFAD, con un foco particular pero no exclusivo en el uso de Internet) ha sido sostenido durante las fases posteriores de FIDAMERICA (Rubinoff, 2003), aun cuando estas fases pusieron un énfasis cada vez mayor en la creación de capacidades dentro de los proyectos para sistematizar experiencias, aprender y comunicar, así como en las interacciones cara a cara a la vez que electrónicas (Piña, 2005).

Rimisp ha coordinado e implementado las tres fases de FIDAMERICA (1995-1998, 1998-2002 y 2002-2005), brindándole una posición especialmente privilegiada con relación a IFAD y su amplia red de proyectos en América Latina. Actualmente Rimisp está en el proceso de implementar una cuarta fase de FIDAMERICA (desde el 2006 en adelante). De hecho, un evaluador de FIDAMERICA concluyó que su continuo éxito y viabilidad requirió que "el ejecutor del programa regional sea una entidad prestigiosa y enrolada decididamente en el trabajo de redes" (Piña, 2005:28)²¹. En resumen, Rimisp era tan importante para la viabilidad de FIDAMERICA, como FIDAMERICA lo era para Rimisp. Esto es un gran logro para Rimisp, pero también crea la percepción en algunos sectores que Rimisp depende demasiado del financiamiento de IFAD²². Aunque esta opinión puede no ser completamente correcta, no hay duda que IFAD ha sido un socio muy importante para Rimisp tanto en términos de financiamiento como de identidad institucional.

De regreso al IDRC (o, para IDRC, el regreso a Rimisp)

Rimisp (la red) terminó en forma abrupta cuando IDRC retiró su apoyo y su programa de Agricultura, Alimentos y Nutrición fue cerrado. Más tarde IDRC se reorganizó, desplazando gran parte de su trabajo rural hacia un enfoque sobre recursos naturales (en comparación con el enfoque en sistemas alimenticios), incorporado en el programa Minga. En 1997, y con los principios básicos del diseño del programa Minga ya definidos, el jefe de Minga y director de la oficina del IDRC en Montevideo se dirigió a Julio Berdegué para consultarle si Rimisp estaría interesado en implementar un fondo competitivo dentro del programa más extenso de Minga. Este fondo apoyaría la investigación, el aprendizaje y la sistematización de experiencias en monitoreo y evaluación vinculados a la administración de recursos naturales, y terminaría en una compilación editada (Berdegué y Escobar, 2000). Este fue el primer fondo competitivo perteneciente a Minga, aunque posteriormente el programa inició dos programas más, ambos inspirados por el modelo para el "Fondo Minga" de Rimisp²³.

Ya en 1997/98, la relación estratégica con IDRC -que había impulsado la creación y los primeros siete años de Rimisp- se había reiniciado y así ha sido hasta hoy, configurándose en una de las sociedades más importantes de Rimisp. Además, la forma que adoptó en 1997/98 ha

²¹ En el original: "El ejecutor del programa regional sea una entidad prestigiosa y enrolada decididamente en el trabajo de redes."

²² En la práctica, el presupuesto de Rimisp ha dependido de IFAD, como máximo, en un 16%. Sin embargo, algunos observadores tienen la impresión de que esa dependencia es indiscutiblemente mayor.

²³ Éstos eran: un fondo para "Conflictos y Colaboración" implementado por la Universidad para la Paz en Costa Rica y un fondo para la "Administración de Recursos Costeros" implementado por la Universidad de Laval en Québec, Canadá.

influido en el estilo de trabajo de Rimisp desde entonces, porque mientras Rimisp (la red) y FIDAMERICA habían utilizado una *forma de fondo competitivo* –que sólo era accesible a los miembros de la red-, el Fondo Minga de Rimisp utilizó un fondo competitivo de acceso abierto para construir una red e identificar nuevos socios. Esto implicó que el ordenamiento de la formación de la red y la asignación de fondos fue invertido, para que la base social de la membresía de la red fuera completamente distinta. En cierto sentido, el Fondo Minga creó una comunidad de práctica, mientras que Rimisp (la red) y FIDAMERICA trabajaron con comunidades ya constituidas cuyo punto de confluencia eran fuentes compartidas de apoyo financiero. El mecanismo del Fondo Minga ha seguido funcionando en las versiones posteriores del fondo (en el Fondo Minka de Chorlaví) y en el más reciente programa para movimientos sociales de Rimisp²⁴.

Desde la metodología al desarrollo, y a la investigación

Durante este período ocurrió otro cambio. El interés primario de Rimisp-1 había estado en la investigación de sistemas agrícolas con un especial enfoque en la metodología. FIDAMERICA (y quizás también la experiencia personal de Julio Berdegué en INDAP), comenzó a alejar a Rimisp de los sistemas y métodos dirigiéndolo hacia el desarrollo rural y las intervenciones para el desarrollo. El vínculo con Minga, si bien estaba centrado en los recursos naturales, tuvo un efecto similar, provocando que Rimisp se conectara de forma cercana con las organizaciones involucradas en actividades de desarrollo rural. Sin embargo, hasta 1996, ocupado ya fuera de ISA o del desarrollo rural, Rimisp desempeñaba el rol de una organización que apoyaba el aprendizaje de manera que pudo ayudar a otros a generar conocimientos (que generalmente eran de un nivel bastante aplicado), pero había hecho relativamente poco como un actor en el campo de investigación, aparte del proyecto financiado por la CEE. El año 1997 fue testigo de cómo la organización comenzó a expandir la investigación como un área de trabajo y, más importante aún, a hacerlo en una forma que comenzó a alejar la investigación del enfoque sobre sistemas de producción y tecnología. En tanto al principio el IDRC no apoyó esta investigación, fue durante una reunión sobre pobreza y el medioambiente del IDRC que la idea comenzó a tomar forma, culminando en un consorcio de instituciones²⁵ que Rimisp organizó y dirigió, y que obtuvo una subvención de la recientemente creada Fontagro (Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria), un fondo administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo y apoyado por los países miembros²⁶.

Así como el modelo de Rimisp (la red) sirvió para establecer formas de trabajo que aún perduran, también lo hizo este proyecto de investigación. Lo esencial de este método de trabajo era reunir un consorcio de investigación (o red limitada) para discutir una idea general a investigar, convertir esa idea en un proyecto detallado de investigación, buscar financiamiento, ejecutar el proyecto entre los miembros del consorcio, reunirse para discutir los resultados y

²⁴ En un sentido, este cambio de enfoque del trabajo en redes puede pensarse como un movimiento desde el uso de las jerarquías para la construcción de redes al uso de mercados para la construcción de redes.

²⁵ Estos eran: EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), CIP (Centro Internacional de la Papa), Universidad del Estado de Michigan, FLACSO (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales), Corpoica (Corporación Colombiana de Información Agropecuaria) y la Universidad de Caldas, Ivis.

²⁶ Aunque hoy el IDRC también es un miembro (información que fue encontrada en la página web de Fontagro el 7 de febrero del 2006).

publicarlos, preferentemente, en una edición especial de una revista sobre estudios para el desarrollo editada en inglés y otra en español²⁷. Esta iniciativa fue acompañada de otra que estaba enfocada hacia organizaciones económicas campesinas ("Cooperando para Competir"), apoyada por INDAP y FAO, y que fue seguida por otro proyecto financiado por el BID sobre el empleo rural no agrícola en América Latina, el que tuvo un proceso bastante similar y reunió a varios de los mismos actores²⁸. De especial importancia es que esta última iniciativa ha sostenido una relación con el Departamento de Economía Agrícola de la Universidad del Estado de Michigan (UEM) –en especial con Thomas Reardon–, que desde entonces ha demostrado ser una asociación importante para el proceso de investigación de Rimisp y su proyección en el mundo de las revistas anglófonas sobre estudios para el desarrollo. De hecho, la colección de estudios de Empleo Rural No Agrícola (ERNA) fue seguida de una iniciativa similar en el cambiante rol de los supermercados en la estructuración de sistemas latinoamericanos de alimentos, también coordinado junto con Reardon en la UEM. Es importante destacar que estos proyectos sobre empleo rural no agrícola y supermercados abrieron y/o consolidaron relaciones con organismos multilaterales –especialmente el Banco Mundial y el BID– y bilaterales –en particular el DfID–, que patrocinaron la investigación y tuvieron un especial interés en su contenido. De hecho, una lección aprendida en este período es que para poder comprometer a estas organizaciones a nivel de generar diálogos sobre políticas, la investigación es fundamental: no es suficiente implementar proyectos para el desarrollo de capacidades y redes de aprendizajes.

Aun cuando estos proyectos no involucraron recursos financieros de la misma magnitud que Rimisp (como red) o FIDAMERICA, sí atrajeron un tipo de capital distinto a Rimisp. Primero, como ya hemos observado, colaboraron en la diversificación de las relaciones de financiamiento²⁹. En segundo lugar, ayudaron a Rimisp a establecerse como un actor legítimo e importante en el campo de la investigación en la región y, quizás de igual importancia, a distanciarse claramente de su identidad anterior más vinculada con la investigación sobre sistemas agrícolas, aun cuando los vínculos cercanos con la economía y la economía agrícola estadounidense –en los primeros tres proyectos–, quizás sugirieron una orientación cuantitativa persistente y continuada³⁰.

En tercer lugar, y lo más importante, estos proyectos –especialmente aquellos dedicados a empleo rural no agrícola– comenzaron a crear lo que se podría llamar una nueva "comunidad epistémica" (*cf.* Haas, 1992). En las discusiones iniciales relacionadas con los cambios estructurales que estaban ocurriendo en la economía rural latinoamericana gracias a las nuevas agencias asociadas (BID, FAO, Banco Mundial, DfID y otros) y los nuevos socios de investigación (particularmente Brasil), comenzó a desarrollarse una comunidad dedicada a pensar y enmarcar las políticas, la que dependía de la unidad de desarrollo rural del BID, de Rimisp y

²⁷ Las publicaciones que finalmente se editaron fueron Swinton et al. 2003 (en inglés) y Escobar, 2003 (en español).

²⁸ Aunque la publicación final se dio a conocer tempranamente (Reardon et al, 2001).

²⁹ Estos socios financieristas incluyeron, en orden de importancia financiera (sino de diálogo de políticas): la CEE (sustentabilidad de los sistemas agrícolas); BID-Fontagro (vínculos entre pobreza y medioambiente); BID, FAO (cada uno con el empleo rural no agrícola) y el Banco Mundial y DfID (empleo rural no agrícola y supermercados).

³⁰ Esto no quiere decir que se perdiera totalmente la dimensión sobre sistemas agrícolas en su trabajo. De hecho, Rimisp desempeñó (y continúa desempeñando) un importante rol en la organización de cada uno de los simposios sobre Sistemas Agrícolas en América Latina (IESA), y fue organizador del Simposio Internacional de ISA en el año 2000. Sin embargo, la proporción de sistemas agrícolas y trabajo metodológico dentro de la carpeta de actividades de Rimisp y sus socios se ha reducido perceptiblemente, con el aumento concomitante de actividades relacionadas con temas de desarrollo y la investigación.

algunos economistas académicos orientados a la creación de políticas (tales como A. de Janvry y T. Reardon). Esta comunidad colaboró para abrirse paso a través de las consecuencias de los cambios estructurales en la teoría y estrategia para el desarrollo rural. El vínculo con el BID fue especialmente importante, ya que proporcionó el nexo con el "Grupo Interagencial para el Desarrollo Rural" que estaba fomentando, así como con una serie de reuniones generales del BID. Estos espacios sirvieron como uno de varios puntos de contacto recurrentes para esta comunidad epistémica, y con el tiempo se convirtieron en el foro en el cual otro (cercanamente relacionado) conjunto de ideas sobre el Desarrollo Territorial Rural también surgiría (véase más abajo).

Reapertura del frente ONG

A finales de los años 90 el proyecto más grande de Rimisp era FIDAMERICA, en tanto su reputación internacional (basada en ese período en sus tres investigadores principales) se sostuvo y se proyectaba gracias a estas actividades de investigación más reducidas, a un arduo trabajo en la creación de redes, la participación en discursos de apertura y otras actividades que lo mantuvieron visible. A estas alturas, Rimisp era una organización híbrida. Por una parte, proporcionaba servicios de apoyo para el desarrollo –mediante FIDAMERICA y todo lo vinculado a construcción de capacidades, intermediación de información, comunicación y aprendizaje; y por otra, a través de sus actividades de investigación, convocó y contribuyó al debate en torno a los temas emergentes del desarrollo rural latinoamericano.

Más aún, esta doble identidad vinculó a Rimisp con dos redes distintas: una que reunía a pensadores destacados (sobre todo economistas) en torno a las transformaciones contemporáneas que afectan el sector rural de América Latina y otra que vinculaba proyectos de desarrollo (apoyados principalmente por FIDA) cuyo objetivo era responder y continuar siendo relevantes frente a estas transformaciones. Si bien no fue diseñado de esta manera, estas dos orientaciones y redes proporcionaron a Rimisp las (dos) partes necesarias para construir un conjunto coherente: una parte que analizaba los procesos macro de cambio y la otra que apoyaba y aprendía con proyectos para el desarrollo que trataban sobre este cambio, sistematizando sus experiencias *en el camino*.

Sin embargo, hacia fines de los años 90 a estas dos redes les faltó amplitud: los proyectos y los vínculos asociados se daban en primer lugar con flujos de financiamiento gubernamentales y los nexos de investigación estaban notoriamente orientados hacia economistas del desarrollo radicados en los Estados Unidos (sino de esa nacionalidad). Desde entonces, se puede observar que Rimisp (deliberadamente o no) extendió cada una de las redes que apoyaban las partes de este conjunto coherente en apariencia. Las redes de proyectos y aprendizajes fueron ampliadas para incluir a actores vinculados con otros tipos de flujos de ayuda (especialmente no gubernamentales) y que no formaban parte de proyectos de desarrollo rural a gran escala. De este modo, la red se agrandó para incluir a través de diversos proyectos a municipios, ONGs nacionales y algunas bastantes locales, organizaciones de productores y (a menor nivel) movimientos sociales. Al mismo tiempo, ambas redes de investigación se han internacionalizado y crecido al incluir un rango más extenso de perspectivas disciplinarias

No se trata que Rimisp no haya tenido contactos con las ONGs –tanto Julio Berdegué como Eduardo Ramírez tenían un pasado de ONG, una que era nada menos que miembro de ALOP (Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción)-, y Rimisp (la red) tuvo varios asociados que eran importantes ONGs³¹. Sin embargo, estas relaciones no eran las más fuertes de Rimisp. En 1988 esto comenzó a cambiar cuando ALOP e ICCO (Organización Intereclesiástica para Cooperación al Desarrollo) invitaron a Julio Berdegué a una reunión patrocinada por el ICCO para sus adjudicatarios, miembros de ALOP, organizaciones sociales y otros actores, en la hacienda Chorlaví en Ecuador. El propósito de esa reunión era explorar la posibilidad de crear una red y un proceso a través de los cuales las ONGs y organizaciones de productores/campesinos (la mayoría perteneciente a la cartera del ICCO en América Latina) pudieran intercambiar ideas e información, y aprender juntos sobre temas de desarrollo rural. En la reunión se decidió dedicarse a tal estrategia (en el momento en que ICCO estaba más convencido de la importancia de las redes para el desarrollo rural), bautizando la iniciativa como el Grupo Chorlaví. Después, cuando ICCO y ALOP abrieron una licitación para la coordinación e implementación de esta red, fue Rimisp quien ganó el contrato y se convirtió en el organismo ejecutor en una forma parecida a como se estaba ejecutando FIDAMERICA. Esto acercó Rimisp a ALOP (cuyo Secretario Ejecutivo de entonces se convirtió luego en un IP de Rimisp) y a sus miembros al mundo más amplio de las ONGs dedicadas al desarrollo rural en América Latina - adonde se enfocaron las actividades de Chorlaví- y a ICCO, con sus propios intereses y redes internacionales de ONGs.

Ya en el 2000, Rimisp se cimentaba en estos tres grandes contratos (FIDAMERICA, Chorlaví, Fondo Minga) y su emergente trabajo de investigación (que solía estar organizado como conjuntos de contratos más pequeños). Como una totalidad, este paquete conectó a Rimisp con las redes de FIDA así como con redes de ONGs y de investigación que tenían estrechas relaciones con las instituciones de ayuda extranjera en América Latina.

Rimisp desde el año 2000 en adelante: actividades e identidades

Actividades actuales

Al inicio de esta historia Rimisp identifica sus objetivos y estrategias institucionales de la siguiente forma: "Promover el aprendizaje organizacional y la innovación en las políticas, proyectos y programas públicos y privados, para promover la inclusión, la equidad, el bienestar y el desarrollo democrático en las sociedades rurales latinoamericanas"³². En términos de sus declaraciones institucionales formales, Rimisp busca lograr estos objetivos a través de cuatro tipos principales de actividad:

- Investigación multi-disciplinaria aplicada.

³¹ Incluyendo Grade (Grupo de Análisis para el Desarrollo), CAAP, CEGA, Fundagro (Fundación para el Desarrollo Agropecuario) y Ecoforça.

³² En español: "Promover el aprendizaje organizacional y la innovación en las políticas, proyectos y programas públicos y privados, para promover la inclusión, la equidad, el bienestar y el desarrollo democrático en las sociedades rurales latinoamericanas."

- Sistematización de experiencias innovadoras.
- Desarrollo de capacidades en los actores que trabajan en proyectos, programas y políticas para la reducción de la pobreza.
- Incidencia en los procesos de toma de decisiones.

El mecanismo principal a través del cual se implementan estas estrategias es el *proyecto*. De hecho, aunque RIMISP tiene muchos contratos individuales, sus prácticas de trabajo, su identidad y la integridad de su marca (véase más adelante) son definidas por un conjunto más pequeño de grandes proyectos, cada uno con su propio donante principal³³. En la práctica, en un momento dado pareciera que el número de proyectos grandes está definido³⁴ por el número de investigadores principales, lo que se debe al modelo en que se espera que cada IP (de hecho es una obligación) sea responsable de un proyecto grande que ocupa 50% de su tiempo y honorarios (para más información sobre este punto, vea sección 3).

En este momento, la estructura está definida por los siguientes proyectos grandes (ver Recuadro 1 para una descripción breve de cada proyecto):

- FIDAMERICA, financiado por FIDA.
- Grupo Chorlaví, financiado por IDRC e ICCO.
- Territorios Rurales en Movimiento, financiado por IDRC.
- Territorios con identidad cultural, financiado por la Fundación Ford.
- Municipios indígenas, financiado por NZAid.
- Argentina Rural, elaboración de una propuesta para una estrategia de desarrollo rural a nivel nacional para Argentina, auspiciado por el "Programa Multidonante para la Eliminación de la Pobreza en América Latina y el Caribe", una iniciativa colectiva de FIDA, BID y el gobierno de Italia, y coordinado desde FIDA.
- Gobernando los Mercados, financiado por varios donantes. Una fuente de financiamiento proviene de un consorcio de donantes apoyados por fondos del Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo (IIED) de Londres, que son canalizados a Rimisp; una segunda fuente involucra fondos derivados principalmente (pero no exclusivamente) de las relaciones mantenidas con la UEM.
- Además, la Presidencia de Rimisp es considerada como un proyecto grande y es financiada (como un puesto de 50%) por gastos indirectos generados por las demás actividades de Rimisp. Sin embargo, esto es un puesto administrativo, y en su papel como investigador, el presidente también será un IP para un programa importante de investigación (actualmente para el programa Gobernando los Mercados).

³³ Existen excepciones a esta regla: Chorlaví tiene dos donantes principales (IDRC e ICCO) y las actividades de investigación de Rimisp habitualmente han implicado constelaciones de donantes, cada uno contribuyendo (generalmente) cantidades más modestas para un "conjunto" de actividades. Los antecedentes para este modelo incluyeron la investigación sobre el empleo rural no agrícola y el trabajo sobre organizaciones económicas campesinas.

³⁴ Esto no es exactamente así, ya que la presidencia además es responsable de un proyecto principal de investigación y hay algunas veces en que un IP puede ser responsable de dos proyectos, cuando uno está llegando a su final y el otro recién comenzando.

Se están iniciando además varias nuevas iniciativas: un subcontrato con el LSE (Escuela de Economía de Londres) como miembro de un consorcio liderado por la misma institución y auspiciado por DfID, que trabaja en instituciones para el crecimiento favorable a los pobres (una iniciativa que, en términos de financiamiento del personal, sustituirá el programa Argentina Rural); un programa de trabajo en Chile basado, en este momento, en evaluaciones de gran escala y una probable renovación del programa Territorios Rurales en Movimiento. Complementando estos proyectos grandes, a nivel de financiamiento -y donde sea posible a nivel intelectual-, existe una gran cantidad de pequeñas asesorías y actividades apoyadas por subvenciones.

Este paquete de actividades se presenta en los Cuadros 1 y 2. El Cuadro 1 es simplemente una línea de tiempo que demuestra el aumento constante (y recientemente más rápido) en el número de proyectos grandes. El Cuadro 2 muestra la actual difusión de proyectos grandes, y al mismo tiempo proporciona una representación gráfica de las repercusiones financieras de estos proyectos. En el mismo cuadro, el óvalo verde representa el presupuesto anual de funcionamiento para Rimisp. Como se puede apreciar, ninguno de los proyectos grandes cubre un porcentaje significativo de este presupuesto anual. El diagrama también intenta demostrar que una parte significativa (la mayor parte) del presupuesto para los proyectos grandes se gasta fuera de Rimisp; es decir, como una transferencia a los socios y subcontratados que forman parte de cada proyecto, y como gastos operacionales del proyecto. De hecho, un cálculo aproximado (hecho por Rimisp) indicaba que en 2005 este flujo a través de la institución representaba casi el 69% del presupuesto total para el trabajo y administración de Rimisp. En este contexto, las subvenciones y contratos más pequeños recibidos por Rimisp son fundamentales para cubrir el resto de las necesidades claves del presupuesto de la organización (el área verde restante en el diagrama).

Recuadro 1:
Los proyectos principales de Rimisp: breve descripción³⁵

• ***FIDAMERICA (1995–2004; 2006-2009)***

FIDAMERICA es el proyecto más antiguo y grande de Rimisp y se inició en 1995. Oficialmente este es un subsidio FIDA para asistencia técnica en el cual Rimisp ha sido contratado como ejecutor, guiado (entre otros) por un documento del proyecto y un Consejo Consultivo. El subsidio entrega apoyo para proyectos de desarrollo rural en América Latina y el Caribe auspiciados por FIDA. El apoyo está fundamentado en iniciativas de comunicación y aprendizaje, con un enfoque especial en el uso de la informática. En sus fases iniciales ayudaba a otros proyectos en la instalación de correo electrónico así como brindarles capacitación en el uso de éste y de Internet como tecnologías de comunicación y aprendizaje (por ejemplo, los proyectos fueron asistidos en cómo aplicar Internet para buscar información sobre tecnologías, mercados y precios, etc.). Con el paso de los años ha redirigido su enfoque hacia la sistematización de diferentes experiencias relacionadas con una variedad de temas y a la aplicación de un conjunto de métodos (por ejemplo, reuniones, conferencias electrónicas) para intercambiar aprendizajes entre los proyectos (Piña, 2005).

³⁵ Las fechas se refieren al inicio y término formales de los contratos.

Grupo Chorlaví (1997-2007; posible extensión)

El Grupo Chorlaví es una combinación de dos experiencias iniciales. Una de éstas, el Grupo Chorlaví, era una red de aprendizaje formada por ONGs y organizaciones rurales interesadas en el desarrollo rural (muchas de ellas vinculadas a ICCO). Fundado en 1998, este proyecto fue implementado con el auspicio de ICCO y coordinado desde ALOP (Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción). Una vez más, Rimisp fue contratado para implementarlo. Los mecanismos principales incluyeron un fondo para apoyar los aprendizajes internos y conferencias electrónicas de las organizaciones. El segundo tributario era el Fondo Minga, patrocinado por el IDRC. Desde 1997 este fondo competitivo había apoyado los aprendizajes entre organizaciones de desarrollo rural acerca de recursos naturales y temas de desarrollo rural y evaluación, y fue también ejecutado por Rimisp. En 2000/2001, como resultado de una iniciativa de Rimisp, las dos iniciativas de financiamiento se fundieron en una, adoptando el nombre de Fondo Minga-Chorlaví durante el período 2001-2004 (esto porque el Fondo tenía un mecanismo de administración y el Grupo tenía otro). En 2004 fue rebautizado "el Grupo Chorlaví" y todas sus actividades y mecanismos de administración se fusionaron una vez que sus componentes (ALOP, ICCO e IDRC) se sintieron lo suficientemente confiados y cómodos con el proceso (Escobar et al., 2006). El Grupo está administrado por un Consejo, en un principio nombrado por los donantes y ahora autónomo, con poderes para la toma de decisiones.

- **Territorios Rurales en Movimiento (2003-2006, segunda fase probable)**

Este programa, financiado exclusivamente por IDRC, fue diseñado para explorar las relaciones entre los movimientos sociales, la gobernanza ambiental y el desarrollo territorial rural (DTR). Esto reflejaba la difícil combinación de intereses entre IDRC (gobernanza ambiental) y Rimisp (DTR), y un emergente interés de ambas partes en movimientos sociales, el que aún debe ser consolidado. El programa fue asignado como una subvención a Rimisp con un Grupo Núcleo de socios que servía de comité administrador (Grade y Cepes de Perú; PIEB de Bolivia; DIIS de Dinamarca y la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de São Paulo). Los instrumentos principales del programa eran subcontratos para realizar reseñas críticas de literatura general y especializada, un fondo competitivo de investigación para apoyar siete proyectos de investigación y subcontratos adicionales para apoyar la investigación secundaria en áreas establecidas por el programa. Además, el programa buscó sistematizar los conocimientos sobre movimientos sociales implicados en las principales áreas de interés temático del programa en América Latina. Los mecanismos de aprendizaje del programa incluyeron una conferencia electrónica (prevista pero no implementada), seminarios intermedios, una conferencia final y publicaciones

- **Territorios con identidad cultural (2005-)**

Este programa es financiado por la Oficina para el Cono Sur de la Fundación Ford, quien permitió que su programa, enfocado principalmente hacia las microfinanzas, incluyera un significativo programa de investigación de servicios de apoyo a los negocios; aumentando, a la

³⁶ El documento del proyecto anotó cinco, uno nombrado por NZAid.

vez, su cobertura regional a través de las redes de Rimisp. El programa intenta comprender las condiciones bajo las cuales los actores en territorios rurales pueden fomentar los procesos de desarrollo en mercados dinámicos a través de la venta de productos y servicios impregnados de identidad cultural. Los instrumentos principales del proyecto -administrado por Rimisp y aconsejado por un comité de seis individuos (tres de Rimisp y tres externos) son un número limitado de estudios, hechos a nivel territorial, de esos procesos de transformación, talleres e intercambios.

- **Municipios indígenas (2005-2009)**

Este proyecto, financiado como una subvención de la Agencia de Desarrollo Internacional de Nueva Zelandia (NZAid) a Rimisp, identifica experiencias innovadoras de gobernanza y estrategias de vida sostenibles en municipios de América Central y la región andina caracterizados por importantes poblaciones indígenas y altos índices de pobreza. Con el objetivo de fortalecer tanto las capacidades municipales como la comprensión nacional e internacional de las políticas en estas áreas temáticas, el proyecto tiene la meta de: construir una red de aprendizaje que vincule más de una docena de dichas experiencias municipales; apoyar actividades específicas de aprendizaje en estos municipios; fomentar talleres que faciliten que actores municipales y agencias de desarrollo puedan discutir y extraer lecciones sobre políticas y establecer mecanismos para la difusión de información utilizando Internet. El proyecto es ejecutado por Rimisp y coordinado por un comité directivo integrado por tres miembros externos³⁶ y el IP de Rimisp.

- **Argentina Rural (2004-2006)**

Este proyecto es de hecho una subvención de asistencia técnica entregada por IFAD a Rimisp para que éste apoye al gobierno argentino en la generación de una estrategia nacional para el desarrollo rural. Fue puesto en marcha en conjunto con un comité técnico de cuatro personas en la Argentina y un coordinador local. Argentina Rural es un ejemplo del esfuerzo implicado en la aplicación de las ideas de Rimisp, respecto del desarrollo rural basado en el territorio, en el contexto de una política gubernamental más extensa. También ofrece la oportunidad de llevar un concepto con el cual Rimisp había trabajado previamente a niveles más locales, a una escala nacional o al nivel de discusiones generales sobre políticas dentro de las agencias donantes. Los instrumentos principales del proyecto eran: la subcontratación de una serie de sistematizaciones de procesos de transformación rural basados en el territorio y una serie de estudios temáticos; la organización de talleres locales y nacionales y la preparación de un documento final de estrategia (compuesto de documentos partes y una síntesis).

- **Gobernando los Mercados (2001-2008)**

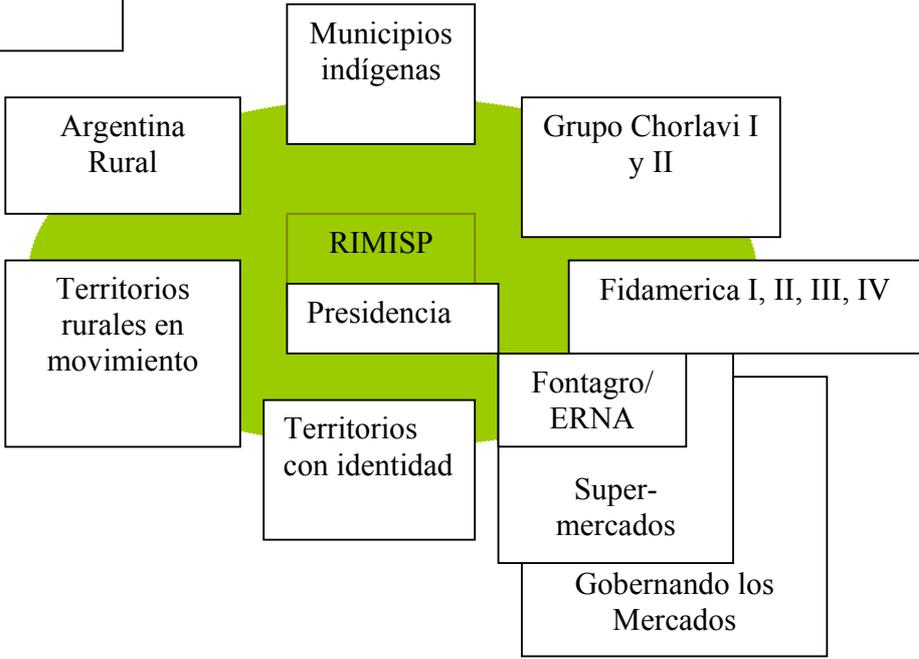
Ésta ha sido un área de trabajo que ha crecido progresivamente y se preocupa principalmente de comprender: las condiciones bajo las cuales las cadenas agroalimentarias latinoamericanas se han concentrado cada vez más en las manos de un número pequeño de actores con gran poder dentro del mercado (en particular, pero no exclusivamente, los supermercados); los efectos y

consecuencias de estos procesos para los pequeños y medianos agricultores; y las posibilidades y estrategias a través de las cuales dichos productores, en forma individual pero preferiblemente a través de sus organizaciones, pudieran aumentar su poder de negociación con y dentro de dichas cadenas encontrando así formas de vincular este sector de la economía rural con mercados dinámicos. Clave para esta área de trabajo ha sido una sociedad estratégica entre Rimisp y el Departamento de Economía Agrícola de la Universidad del Estado de Michigan (MSU) en los Estados Unidos, y posteriormente con el Instituto Internacional para el Medioambiente y Desarrollo (IIED) en el Reino Unido. Estas dos asociados también han sido las fuentes principales de financiamiento para este trabajo: MSU ha canalizado sobre todo recursos de USAID/USDA; e IIED es el receptor de un fondo multidonante de un programa global coordinado de múltiples asociados para trabajar sobre el tema "Gobernando los Mercados". Rimisp también era uno de los socios iniciales que inició este programa global. Rimisp está coordinando el componente latinoamericano del programa global (administrado en asociación con ILRI [Internacional Livestock Research Institute], MSU y CIAT [Centro Internacional de Agricultura Tropical]) así como el programa de estudios de caso sobre vínculos exitosos entre pequeños agricultores y mercados dinámicos (junto con KIT [Royal Tropical Institute]).

Cuadro 1
Proyectos principales y flujos de financiamiento

		86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	
IDRC	Red Rimisp	■	■	■	■	■	■	■	■	■														
CEE	Sustentabilidad de Sistemas Agrícolas											■	■	■	■									
FIDA	FIDAMERICA										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■	■
IDRC	Minka-Chorlavi												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
INDAP, FAO	Cooperando para Competir												■	■	■	■	■	■						
ICCO	Chorlavi														■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
IDRC	Movimientos Sociales																		■	■	■	■	■	■
GoI, IFAD, IADB	Argentina																			■	■			
DfID, IDRC, ICCO, Cordaid	Gobernando los Mercados																			■	■	■	■	■
Ford	Servicios Financieros Rurales																			■	■			
Ford	Territorios con Identidad Cultural																				■	■		
NZAid	Municipios Indigenas																				■	■	■	■
DfID/LSE	Crecimiento favorable a los Pobres																				■	■	■	■

**Cuadro 2:
RIMISP: Actividades
vigentes**



Cuadro 3 Investigadores principales con el paso del tiempo

		86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	
IPs	Julio Berdegué		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Eduardo Ramírez							■	■	■	■						■	■	■	■	■	■	■
	Germán Escobar													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Alejandro Schejtman																■	■	■	■	■	■	■
	Manuel Chiriboga																		■	■	■	■	■
	Gilles Cliché																			■	■	■	■
	Claudia Ranaboldo																				■	■	■
IAs	Alexis Ortiz										■	■	■	■	■								
	Sergio Faigenbaum															■	■	■	■	■	■	■	■
	Pilar Jano																		■	■	■	■	■
	José Bengoa																				■	■	■
	Rodrigo García																				■	■	■

Como se ilustra en los Cuadros 2 y 3, la carpeta de proyectos grandes ha aumentado en forma notoria en los últimos años. Esto se ha visto acompañado de un significativo incremento en el valor agregado de los proyectos activos en el 2004 y el 2005, y de una tendencia hacia un crecimiento global en el número de proyectos activos (grandes y pequeños) así como del valor de los proyectos firmados cada año (Tablas 1, 2 y 3). Además, este aumento ha ido aparejado de un incremento en el número de investigadores principales (IPs), de 3 en el 2002 a siete hoy en día (5 establecidos en Santiago, uno en La Paz y otro en Quito). Esto último produce el efecto que el número de proyectos, el valor de los mismos y de los nuevos anualmente y por IP no demuestran una tendencia perceptible.

Tabla 1
Rimisp: Valor total de proyectos activos

Año	Valor USD mil	Porcentaje de cambio con año anterior	Valor por IP Mil USD
2000	2718	10	906
2001	3498	29	1316
2002	4117	18	1029
2003	2873	-30	575
2004	6039	110	1007
2005	5960	-1	851
Promedio	4201		947

Fuente: Rimisp, 2005

Tabla 2
Rimisp: Proyectos por año

Año	Numero total de proyectos activos	Numero total de proyectos firmados ese año calendario	Cantidad de proyectos activos por IP
2000	35	22	12
2001	36	16	12
2002	43	22	11
2003	44	20	9
2004	51	34	9
2005	43	21	6
Promedio	42	23	10

Fuente: Rimisp, 2005

Tabla 3**Rimisp: Valor de proyectos firmados durante año calendario**

Año	Valor Mil USD	Porcentaje de cambio con año anterior	Valor por IP Mil USD
2000	545	-68	182
2001	1228	125	409
2002	1168	-5	292
2003	211	-82	42
2004	3715	1655	619
2005	1468	-60	210
Promedio	1389		292

Fuente: Rimisp, 2005

El rápido crecimiento en la cantidad y valor de los proyectos durante los últimos años no está desprovisto de desafíos. En particular, plantea interrogantes acerca de la coherencia de las diversas actividades en marcha, sobre cómo este crecimiento afecta la naturaleza de Rimisp, y sobre la forma en que Rimisp se organiza internamente. Las siguientes subsecciones indagan en cada uno de estos puntos.

Conceptos generativos en Rimisp

Aunque un crecimiento tan rápido tenía el potencial de socavar la coherencia de la carpeta de actividades de Rimisp, en la práctica los proyectos se mantienen unidos por un conjunto de tres amplios y generativos conceptos interrelacionados. Estos son: redes de aprendizaje, desarrollo territorial rural y profundización del mercado en pro de los pobres^{37, 38}. Es importante destacar que dentro de Rimisp cada concepto tiene una instancia positiva y normativa. De los tres, la red de aprendizaje tiene la historia más extensa. Como ya se ha mencionado, Rimisp fue relanzado en 1995 sobre la base de un compromiso con redes de aprendizaje apoyadas por sistemas electrónicos. Hoy en día, los dos proyectos que más se han fundamentado en este concepto son FIDAMERICA y Grupo Chorlaví. Cada uno promueve aprendizajes intra e inter organizacionales. En el caso de FIDAMERICA, dentro y entre proyectos de desarrollo rural apoyados por FIDA en América Latina y el Caribe³⁹, y en el caso de Chorlaví, dentro y entre las diez o más organizaciones que reciben subvenciones según el programa anual de financiamiento competitivo. Aun cuando cada proyecto de FIDAMERICA y Chorlaví también apunta a alcanzar

³⁷ Pensaba llamar a esto una cadena de productos o penetración del mercado, pero opté por profundización del mercado porque el compromiso en el trabajo de Rimisp es que si los mercados pueden ser ampliados y profundizados (implicando la reducción de barreras que impiden el acceso y otras distorsiones), esto ofrecería nuevas oportunidades para las personas de sectores rurales y su inclusión se vería aumentada. En esto existen claras resonancias con el lenguaje utilizado en el último 'Informe sobre el Desarrollo Mundial' (WDR) sobre Equidad y el Desarrollo, que también se comprometió con esta postura (Banco Mundial, 2006; vea también Walton, 2004). Se acerca de la postura de Adán Smith: liberal, ilustrado-informado y ético.

³⁸ Del mismo modo, está caracterizada por una relativa ausencia de otros conceptos (de desarrollo como conflicto, poder y estructura social). Volveremos a esto más adelante.

³⁹ Sin embargo, la participación del Caribe en estas redes de aprendizaje es escasa debido a barreras idiomáticas.

poblaciones más extensas y así fomentar redes más amplias gracias al uso de boletines y conferencias electrónicas, en la práctica el énfasis está puesto en el grupo más inmediato de organizaciones.

Las redes de aprendizaje, entonces, son algo que Rimisp tiene el propósito de construir – haciendo que el concepto, en su sentido positivo, describa algo que da existencia a los proyectos. Además, son algo que Rimisp valora, entendiendo el desarrollo rural, en parte, como una extensión y profundización de las comunidades de aprendizaje a través de América Latina. Puede discutirse, en este sentido, que a través de la promoción de dichas redes, Rimisp busca promover movimientos sociales amplios fundamentados en ideas más que en protestas y comprometidos con la elaboración de un concepto particular del desarrollo rural. Esta idea es más explícita en el objetivo de Chorlaví, que aún está por desarrollarse, de fomentar una red continental de agentes de cambio. Sin embargo, este concepto está presente en mayor o menor grado en cada uno de los proyectos grandes de Rimisp, y de hecho cada uno de ellos (a diversos niveles) incluye elementos de aprendizajes sociales a través de redes entre los participantes de sus proyectos y otros interesados.

El desarrollo territorial rural y la profundización del mercado son conceptos formativos que han emergido en el curso del tiempo, reflejando tanto los aprendizajes acumulados de Rimisp en sus proyectos como la llegada de nuevo personal a la organización. En un sentido, los conceptos de espacio y espacialidad han sido un problema para Rimisp desde sus orígenes. En sus inicios, la investigación anglófona sobre sistemas agrícolas (aquella que dominó los centros del CGIAR así como los programas cooperativos de USAID y universidades de los Estados Unidos vinculadas al *land-grant*) tuvo varios problemas relativos a dónde delinear los límites del sistema que querían analizar (el campo, la granja, la aldea, etc.) y si había que tratar de generar vínculos con procesos fuera-del-sistema en términos de anidamiento del sistema, o flujos y ciclos. Los conceptos francófonos sobre *terroirs* y paisajes versados en la geografía e historia francesas tenían poca resonancia en estas discusiones⁴⁰. Rimisp es un resultado de esta tradición anglófona, y en cierto sentido la evolución de sus propios conceptos claves refleja un esfuerzo de resolver este problema del espacio. Esto fue especialmente claro en el trabajo hecho sobre Empleo Rural No Agrícola (ERNA; Reardon, Berdegú y Escobar, 2001). Las conclusiones compartidas acerca de la creciente importancia de ERNA en América Latina y de que una estrategia de desarrollo rural enfocada en la agricultura lograría poco más que enviar a los pobres del sector rural a un estado de pobreza continuada, forzó una búsqueda de otras concepciones de geografía para proporcionar un espacio para el análisis y la intervención. Aparecieron varias opciones: geografías del mercado laboral, de cadenas de productos, de gobiernos locales e incluso geografías de centro-periferia. En este sentido, la importancia cada vez mayor del desarrollo territorial rural y la profundización del mercado en el trabajo de Rimisp, pudo interpretarse como la opción por las cadenas de productos y geografías basadas en los gobiernos locales en lugar de otras.

Un concepto de "territorio" impregna ahora la mayoría de los proyectos grandes de Rimisp (en tanto también subyace en gran parte de la demanda por su trabajo de asesoría a corto plazo). La base intelectual de esto se halla en el exitosísimo documento, aún no publicado

⁴⁰ Y lo fueron, probable e injustamente, dada su influencia en el desarrollo rural del Sahel, considerada demasiada académica y cualitativa para ser útil.

formalmente, sobre Desarrollo Territorial Rural o DTR (Schejtman y Berdegué, 2003). Una parte importante de la carpeta de Rimisp se ha convertido en terreno apropiado para probar, elaborar y difundir este enfoque del desarrollo rural. *Territorios con Identidad Cultural* explora los vínculos con identidades geográficamente específicas y la posibilidad de formar mercados favorables a los pobres. Por su parte, *TREM* luchó con la idea que los movimientos sociales generaban territorios en tanto espacios políticos impugnados, y ahora transita hacia un programa con un concepto menos politizado del territorio. El proyecto de *Municipios Indígenas*, en tanto, está interesado en el rol de los gobiernos locales en el fomento del desarrollo en territorios definidos municipalmente con grandes poblaciones indígenas. DTR es central en el tema nuclear del período actual de Chorlaví (2005-2008) y *Argentina Rural* exploró el potencial de DTR en tanto concepto articulador para una estrategia rural nacional de desarrollo. Mientras que el "territorio" es menos central para FIDAMERICA y *Gobernando los Mercados*, el último ha explorado su importancia para los proyectos de IFAD.

Dicho esto, la teorización del territorio dentro de este marco parece incompleta. Aunque Rimisp pudiera insistir que el territorio, dentro de DTR, se entiende como un espacio impregnado de identidad y construido socialmente a través de la interacción de un amplio espectro de actores entre los cuales existe un proyecto socialmente acordado para dicho espacio, los significados precisos de estas aseveraciones permanecen bastante menos claros que el significado de otros elementos de DTR. Existe la necesidad de una sutileza adicional para distinguir, por ejemplo, cómo se producen las identidades, cómo ciertas identidades llegan a ser dominantes en espacios particulares, cómo las identidades pueden incorporar relaciones de poder y diferencia y cómo el desarrollo y la identidad se constituyen una a la otra de maneras que cambian con el curso del tiempo y conducen a sentidos cambiantes del lugar y el espacio. En última instancia, y en ausencia de una sutileza tal, parece que DTR se refiere de manera más convincente a territorios producidos económica y administrativamente que a aquellos que son el producto de instancias sociales y culturales.

El tercer concepto –la profundización del mercado– está estrechamente vinculado con esta específica aproximación a DTR. De nuevo, este es un concepto con dimensiones positivas y normativas. Así, Rimisp claramente conceptualiza el sector rural de América Latina como un espacio donde las posibilidades para el desarrollo se estructuran cada vez más alrededor de las relaciones del mercado, un espacio donde el mercado impulsa el desarrollo mucho más que el estado o la sociedad civil. Rimisp también opina que la pobreza es más el resultado de una insuficiencia del desarrollo del mercado que del excesivo desarrollo del mismo, advirtiendo que los nuevos mercados requieren ser inclusivos y accesibles para los pobres. De este modo, la medida y las condiciones en que las personas en el sector rural se vinculan con los mercados están conectadas directamente con su bienestar. La sensibilidad de Rimisp frente a estos procesos de cambio en América Latina le ha impulsado a considerar ciertas transformaciones (empleo rural no agrícola, la dominación de las cadenas agroalimentarias por parte de los supermercados) ya sea antes, o según muchos observadores, en formas más interesantes que otros analistas

En tanto hacen referencia a estos procesos de cambio, al mismo tiempo los proyectos de Rimisp buscan maneras en que dichos procesos puedan volverse más inclusivos y favorables a los pobres. Esta es una preocupación normativa a través de la cual una dimensión institucional entra en el trabajo de Rimisp; es decir, existe una preocupación especial en los planes institucionales mediante la cual se puede administrar la integración del mercado para reducir la

pobreza y lograr metas democráticas (esto en lo que se refiere a las declaraciones de Rimisp señaladas con anterioridad). La carpeta de los proyectos más recientes muestra algunas de las instituciones que han recibido especial atención por parte de Rimisp: movimientos sociales, gobiernos municipales y organizaciones de productores. Esto es importante porque mientras Rimisp está interesado en la profundización del mercado, también le preocupa la gobernanza de los procesos ligados a esta profundización.

La opción por un interés fundamental en el mercado y las geografías de los gobiernos locales (en oposición a las geografías históricas y conceptos de lugar) ayuda a ubicar este cuerpo de trabajo en tradiciones analíticas existentes desde hace mucho tiempo. En particular, existen resonancias evidentes entre DTR y la ciencia regional (Isard, 1975), en forma más específica con las Funciones Urbanas en la tradición de Desarrollo Rural, lo que fue especialmente influyente en los acercamientos de USAID al desarrollo rural y regional en América Latina y otras áreas (Johnson, 1970; Bromley, 1983; Gore, 1984). Al mismo tiempo, este enfoque distancia a Rimisp de otras tradiciones que también han acentuado conceptos de territorio –en especial, aquellos asociados con conceptos de desarrollo autóctono, desarrollo con identidad o desarrollo desde adentro⁴¹.

Esta postura redundante en que algunos observadores consideran que Rimisp es una institución con "más que un toque" neoliberal; la ven como una institución que busca que los procesos en curso de transformación y formación del mercado sean implementados con humanización y justicia social, pero sin cuestionar la conveniencia inherente de una transformación dirigida por el mercado en América Latina que sea adecuadamente administrada. Esta observación toma varias formas: que Rimisp adopta los conceptos utilizados por las agencias multilaterales; que Rimisp (y DTR) eliminan gran parte del conflicto del desarrollo rural o que Rimisp es una institución influida por la experiencia chilena de desarrollo rural y agrícola. Algunos comentan que en ciertos aspectos, Rimisp trabaja con enfoques que al parecer han funcionado en Chile, pero que resultan menos apropiados para otros contextos políticos y económicos o que, por lo menos, no tratan los temas más urgentes de las dinámicas contemporáneas de la pobreza rural y el cambio territorial

Dejando a un lado lo justo o no de estos comentarios (véase mas adelante), lo que sí es evidente es que los conceptos generativos de Rimisp -según lo expresado a través de sus actividades actuales-, se ocupan más de los mercados que de las políticas, de la producción que del conflicto social, y de los arreglos institucionales en vez de las relaciones de poder. El énfasis de Rimisp es absolutamente premeditado y se fundamenta en la observación que los acercamientos socialdemócratas al desarrollo rural han subestimado la importancia de los mercados, la rentabilidad y la viabilidad económica de las propuestas de desarrollo, y que han tendido a comprender el desarrollo rural como un instrumento de políticas sociales sólo para los pobres del sector rural. Las preferencias de lenguaje y preocupaciones centrales permiten que

⁴¹ Es el caso que el documento DTR de Rimisp (Schejtman y Berdegú, 2003) se refiere a territorios como "un espacio con identidad". Sin embargo, la reflexión acerca de los vínculos entre identidad, espacio, lugar y desarrollo no es un elemento fuerte del documento, y la literatura sobre desarrollo autóctono, desarrollo con identidad, construcción social del espacio y otros aspectos similares, no está bien representada en la bibliografía. En este sentido, el esquema conceptual sigue arraigado en otras tradiciones.

Rimisp pueda interactuar más fluidamente con las multilaterales, las agencias bilaterales de cooperación y los gobiernos.

En conclusión, sería más acertado decir que el programa general de Rimisp está influido por tradiciones *analíticas* dentro de la socialdemocracia y el neoliberalismo, y en este sentido está ubicado al interior de esa familia de proyectos que se refieren de manera general como la "Tercera Vía" y Consenso post-Washington, y que buscan una "renovación de la socialdemocracia" (Giddens, 1998) profundizando el debate en torno a los mercados al interior de una visión del desarrollo rural socialdemócrata que ve un importante papel para la acción gubernamental y pública. Por esta razón no es sorprendente que muchos observadores sean de la opinión que Rimisp es una institución influida fuertemente por la experiencia chilena de desarrollo rural y agrícola (éstos han sido temas importantes en este proceso); sin embargo, según lo mencionado anteriormente, estos temas tienen un alcance más amplio a través de América Latina

¿Una organización de investigación?

¿Hasta qué punto la carpeta de proyectos actuales de Rimisp lo convierte en una organización de investigación? Aunque internamente existe un cierto deseo de pensarse a sí mismo como tal, (o como un centro think-tank), los comentaristas externos en América Latina están menos dispuestos que aquellos de las organizaciones internacionales a denominar a Rimisp un instituto de investigación (Tablas 4 y 5). De hecho, y visto desde una perspectiva histórica, es caracterizado como una organización que en sus principios intentó apoyar procesos de aprendizaje y, con el paso del tiempo, ha combinado lo anterior con el apoyo a la investigación y una cantidad bastante limitada de investigación realizada al interior. Pero sobre todo, esta distribución de actividades es un resultado del financiamiento y las preferencias y aversiones de los inversionistas. Las demandas principales que provienen de los financistas (y del mercado de contratos) se dirigen a la implementación de programas y oferta de servicios, y mucho menos a la investigación. Con honrosas excepciones, el tiempo de los IPs que se financia con los proyectos de Rimisp cubre esencialmente los gastos de los salarios para administrar y facilitar los sistemas que apoyan aprendizajes y la investigación, pero no financia mucho tiempo para que Rimisp pueda hacer su propia investigación o generar publicaciones. Aunque existiera tiempo para sintetizar las lecciones surgidas de los proyectos, éste también es limitado y, en la opinión de algunos observadores, algunos de los documentos de síntesis basados en los proyectos de Rimisp son algo decepcionantes, y son vistos como resúmenes útiles más que contribuciones pioneras.

Un área en la cual Rimisp ha actuado más evidentemente como investigador está representada por los rectángulos superpuestos en la esquina derecha del Cuadro 2. Ésta refleja un corpus de trabajo emergente que se ha ido acumulando a lo largo del tiempo, cuyo énfasis ha estado puesto en *hacer, convocar para, aconsejar acerca de y publicar* los resultados de investigación. Esta trayectoria -que comenzó con el proyecto ERNA, se extendió hacia el trabajo de los supermercados y ahora se presenta como "Gobernando los Mercados"- ha explorado, de diversas maneras, el cambiante rol de los mercados en el desarrollo rural. Hasta la aparición de Gobernando los Mercados, esta línea de trabajo no había recibido el apoyo financiero de un único donante como era el caso de los proyectos principales de Rimisp; sin embargo, ha desempeñado

un papel central en la proyección de Rimisp a una audiencia internacional (junto con el documento DTR).

De este modo, en tanto en su declaración de intenciones institucionales la investigación multidisciplinaria y aplicada es la primera actividad mencionada, esto no refleja el balance actual de lo que Rimisp *en sí mismo* está haciendo. Si bien *apoya, convoca y aconseja sobre* la investigación aplicada implementada por otros, parte de lo cual efectivamente es de carácter multidisciplinario, en la práctica Rimisp *realiza* bastante poca de esta investigación. Este no es un problema en sí mismo, ni siquiera una limitación. De hecho, su capacidad de atraer recursos y después redirigirlos a otras entidades que hacen investigación y que luego serán aconsejadas y coordinadas por Rimisp, es un activo en el mercado de donantes. Lo anterior hace a Rimisp atractivo en tanto vehículo que canaliza fondos importantes de apoyo a la investigación, permitiendo además que los donantes subcontraten a Rimisp para realizar parte de la administración de investigación⁴².

En este sentido, Rimisp es una organización que combina la creación de capacidades para la investigación y el aprendizaje, la administración de investigación y la investigación misma, con un fuerte énfasis aplicado y orientado hacia las políticas.

Tabla 4
¿Qué es Rimisp y con qué se puede comparar?

Entrevistado	¿Qué es Rimisp?	¿Con qué se puede comparar?
1	ONG para el desarrollo Instituto de Investigación	Grade, Instituto de Estudios Peruanos, Centro Bartolomé de las Casas
2	ONG para el desarrollo	Ninguna respuesta
3	ONG para el desarrollo	IICA, Escuela de Ética y Economía
4	Fundación/ Agencia privada de cooperación para el desarrollo	Ninguna respuesta
5	ONG para el desarrollo Fundación/Agencia privada de cooperación para el desarrollo Consultora	Catholic Relief Services
6	ONG para el desarrollo Instituto de Investigación	Cebrap, Cedec, Solagral,
7	Fundación/Agencia privada de cooperación para el desarrollo	Tiempo 2000
8	ONG para el desarrollo Instituto de Investigación Fundación/ Agencia privada de cooperación para el desarrollo	Ninguna respuesta
9	ONG para el desarrollo	Ninguna respuesta

⁴² Parece que el programa *Territorios Rurales en Movimiento* ha intentado esto.

10	Fundación/Agencia privada de cooperación para el Desarrollo	IDDRI
11	Fundación/ Agencia privada de cooperación para el desarrollo	Fundation pour le Progrès de l'Homme, Cepes, Grade, SAC

Resumen de menciones:

Tipo de organización	Número de menciones
ONG para el desarrollo	7
Fundación/ Agencia privada de cooperación para el desarrollo	6
Instituto de investigación	3
Consultora	1

Fuente: Respuestas a la encuesta (la mayoría eran organizaciones latinoamericanas).

Tabla 5
¿Qué es Rimisp y con qué se puede comparar?

Entrevistado	¿Qué es Rimisp?	¿Con qué se puede comparar?
1	Consultora que ocupa recursos de redes	Ninguna respuesta
2	Red que trabaja como think-tank, realiza consultorías y trabajos para iniciar y administrar proyectos	Ninguna respuesta
3	Think-tank	IIED
4	Think-tank, realiza consultorías y administra proyectos, con parte de su equipo similar al que existe en un centro think-tank, y otros miembros más parecidos al personal de diferentes tipos de organizaciones	IFPRI
5	Think-tank, realiza consultorías	
6	Generalmente un grupo think-tank y realizador de consultorías	No hay otra organización parecida
7	Grupo de consultoría	Recursos para el Futuro
Otros	Ninguna respuesta	

Fuente: Respuestas de una encuesta aplicada por correo electrónico (la mayoría pertenecen a organizaciones internacionales).

¿Proyectos o programas?

La aparente posición auxiliar –al interior de Rimisp- de la investigación y las contribuciones que podrían asemejarse a las de un centro think-tank, se reflejan también en la forma en que se organiza el trabajo. Ya sea que se presente en términos de los Cuadros 1 y 2, o en su sitio web, es evidente que la institución se organiza en torno a proyectos más que a programas. Una vez más, esto se debe, en parte, a la práctica habitual en Rimisp de vincular cada IP con un proyecto grande⁴³. Dado que los individuos se identifican tan fuertemente con proyectos específicos, y que el financiamiento de los donantes tiene la característica de ser más basado en proyectos que programático o institucional, todos los incentivos se alinean para estimular este estilo de organización. Aunque tiene claras ventajas (ahondaremos sobre esto más adelante), también tiene efectos corolarios que –si bien no son intencionales- resultan quizás menos deseables. En concreto, genera la impresión que Rimisp funciona más como una consultora que un instituto de investigación o centro think-tank. Al menos, da la impresión de ser una organización que responde a las oportunidades de financiamiento de las agencias más que generar ofertas para nuevos trabajos fundamentados en la manera en que los conocimientos se acumulan al interior de la organización. Ciertamente, la ausencia de programas puede hacer pensar que en Rimisp no existe una estructura clara a través de la cual se produce el aprendizaje, y que las actividades son impulsadas por las demandas más que generadas de manera orgánica desde adentro.

Hay que decir que una conclusión como ésta no sería completamente justa. Las entrevistas con las principales agencias de financiamiento de Rimisp fueron claras en indicar que los proyectos han surgido tanto por iniciativa de Rimisp como de éstas. En algunos casos, razonablemente podría plantearse que Rimisp ha moldeado ideas y pensamientos al interior de la agencia a tal grado, que cuando ésta expresa sus demandas lo hace en términos de las ideas inspiradas por Rimisp. Dicho en forma más simple, con varios de sus socios de financiamiento Rimisp ayuda a generar la demanda para su propio abastecimiento. Sin embargo, tales dinámicas no son evidentes para la mayoría de quienes observan desde afuera, haciendo comprensible la crítica de que Rimisp trabaja con las ideas de las agencias de donantes. Una lectura más exacta de la situación puede ser que las agencias tratan con ideas que Rimisp ha generado en conjunto con los donantes

Si bien el deseo de modificar su imagen pública puede, por sí mismo, ser insuficiente para justificar un cambio en la organización interna, hay otras consecuencias de esta organización basada en los proyectos que apoyan también su replanteamiento. Primero, el hecho de que los proyectos triunfen sobre los programas implica que no siempre es evidente lo que Rimisp hace, o lo que representa, o las discusiones específicas en las cuales desea situar su trabajo. En segundo lugar, la ausencia de programas también puede llevar a perder oportunidades para hacer sinergias. Como mínimo, tales sinergias serían más bien logísticas, pero también probablemente serían de tipo intelectual y conceptual; además podrían ser los mecanismos a través de los cuales diversos proyectos podrían contribuir al pensamiento de los demás (y así ayudar a producir un pensamiento *institucional*).

⁴³ En cualquiera de los proyectos implementados participa más de un IP. Sin embargo, cada proyecto sólo tiene un IP como su coordinador, y este IP ocupa el rol más importante dentro de ese proyecto, siendo el encargado del mismo.

El tema más amplio aquí se relaciona, una vez más, con la observación de que, mientras el rápido crecimiento de Rimisp pudo haber socavado su coherencia, esto no ha sucedido debido a la forma en que se han compartido las ideas generativas claves. La consecuencia es que mientras la coherencia no se pierda, se podría hacer más para realzarla y asegurarla en el futuro, ya que esto es fundamental si Rimisp desea asumir el rol de una organización dedicada a la investigación y a catalizar ideas. Tal como está estructurado hoy en día, Rimisp no está posicionado para capitalizar su amplia variedad de actividades como una base para producir conocimientos que sintetizen y analicen, en forma transversal, los proyectos y sus escalas de compromiso en América Latina tan apropiadamente como pudiera. Su estructura tampoco le permite esclarecer la manera en que acumula los conocimientos acerca de temáticas particulares y el ámbito de las políticas⁴⁴.

Sección 2: Los productos de Rimisp: calidad, relevancia e impactos

Con esta amplia gama de actividades podemos preguntar: ¿Qué produce Rimisp? ¿Para quién son relevantes estos productos? ¿Cuáles son sus impactos? Antes de ocuparnos de esto es necesario distinguir por lo menos dos niveles de productos. Están aquellos generados en, y en gran medida por, los proyectos de Rimisp y los productos de Rimisp en tanto institución que de alguna forma excede los límites de sus proyectos reflejando una contribución institucional basada en sus propias capacidades y/o en las sinergias entre sus actividades. Esta distinción es importante, ya que exige una reflexión más cuidadosa acerca de las diferencias entre Rimisp y sus proyectos, o entre Rimisp y un IP en particular (diferencias que no siempre son claras para los *socios* que participan en cualquiera de estos proyectos).

Productos específicos de los proyectos: calidad, relevancia e impactos

La calidad, relevancia e impactos percibidos de los productos generados por los proyectos específicos de Rimisp son evidentes si consideramos la evolución de los propios proyectos. Revisemos algunos ejemplos:

FIDAMERICA El hecho que FIDAMERICA esté iniciando su cuarta fase sugiere que IFAD –y los evaluadores de las fases previas de FIDAMERICA- considera que el trabajo implementado en el marco de FIDAMERICA es de gran calidad y relevancia para IFAD y sus proyectos en América Latina. En palabras de los oficiales de IFAD la relación con Rimisp en el contexto de FIDAMERICA: “Fue fantástica... nos ayudó muchísimo”. Nunca antes IFAD había otorgado una subvención para asistencia técnica que entrara en su cuarta fase, lo que refleja su satisfacción con los resultados de FIDAMERICA. En efecto, al interior de IFAD, FIDAMERICA se ha convertido en un referente para otras regiones respecto a cómo promover el aprendizaje organizacional y vincular entre sí los proyectos IFAD e IFAD-Roma con el terreno.

⁴⁴ Por ejemplo, una revisión a la página web de Rimisp conduce al visitante a proyectos más que áreas temáticas, y no ofrece gran ayuda al visitante para conocer y revisar el conocimiento acumulado y los productos de Rimisp relacionados, digamos, con DTR, redes de aprendizaje, mercados, pobreza rural, etcétera.

Esta opinión se ve apoyada en mayor o menor medida por las conclusiones del evaluador externo de la tercera fase de FIDAMERICA, quien expresó lo siguiente:

“RIMISP... ejecutó el programa con una calidad técnica y administrativa altamente satisfactoria, haciéndose evidente su experiencia en la administración de redes, compromiso con la reducción de la pobreza rural, organización interna, capacidad administrativa y solvencia financiera” (Piña, 2005).

Esta misma evaluación detalló algunos de los efectos del programa en sus distintas fases. Junto con apoyar a los proyectos de IFAD en la instalación y el uso de informática, en el curso de su segunda fase ayudó a desarrollar los recursos humanos al interior de estos proyectos, fomentó la comunicación y el intercambio entre éstos, elaboró una serie de recursos electrónicos (listados de correo electrónico [*listserves*], sitios web, etc.) y, en forma más general, proyectó una positiva imagen de IFAD en tanto agente innovador en el desarrollo rural latinoamericano. La evaluación encontró efectos similares en su tercera fase. Basado en su apoyo a la sistematización de ochenta y cuatro experiencias provenientes de proyectos distintos, una serie de conferencias electrónicas, reuniones y conferencias, así como una activa mantención de páginas web y listados de correo electrónico, considera que FIDAMERICA ayudó a los proyectos de IFAD a establecer sus propios sistemas de aprendizaje, a comunicarse entre ellos y con otros actores no pertenecientes a IFAD, y a adquirir nuevos conceptos y métodos. También colaboró en la creación de una red de organizaciones económicas rurales preocupadas del acceso a los mercados (Piña, 2005). Estas positivas opiniones fueron compartidas también por los directores de proyectos de IFAD que participaron en la evaluación. Cada uno sintió, de diversa manera, que FIDAMERICA había ayudado a sus proyectos a ser mejores organizaciones de aprendizaje y también a vincularlos (o por lo menos a estos directores) a una comunidad intelectual y a un grupo de conceptos e ideas más amplios vinculados al desarrollo rural en América Latina: “Sin darnos mucha cuenta, es una institución que nos ha acercado al conocimiento”⁴⁵.

Dicho lo anterior, en las entrevistas realizadas surge la idea que FIDAMERICA ha sido muy relevante para el equipo técnico de los proyectos de desarrollo rural financiados por IFAD en la región (así como para los equipos técnicos de los proyectos no-IFAD que participaron en sus conferencia electrónica). Sin embargo, ha tenido menos relevancia e impacto entre las organizaciones campesinas e indígenas de la región, y tanto FIDAMERICA como Rimisp son percibidas como lejanas a los movimientos sociales.

Grupo Chorlaví Es posible plantear opiniones muy similares acerca del Grupo Chorlaví/Fondo Minka de Chorlaví, otro proyecto de larga data de Rimisp. Dependiendo de cómo se calculen sus fases, el Grupo Chorlaví también está en su tercera fase tanto con ICCO como con IDRC; y, al menos informalmente, ICCO ha declarado sus intenciones de seguir con una cuarta fase. Como consecuencia, el programa ha resultado relevante para ambos donantes permitiéndoles acceder a organizaciones locales así como proseguir con y alcanzar (al menos a un nivel de satisfacción

⁴⁵ Vale la pena mencionar que hubo más de un entrevistado -bien informado, pero no directamente interesado- que señaló que FIDAMERICA había caído en una suerte de patrón de apoyar e implementar sistematizaciones con el solo objetivo de realizarlas, y que estas sistematizaciones no tenían demasiados efectos en la manera de operar de los proyectos.

suficiente que justifique la renovación del proyecto) sus propios objetivos de construcción de capacidades y promoción de aprendizajes. Así como IFAD, estos donantes –en particular ICCO– utilizan de manera interna a Chorlaví como un modelo acerca de cómo debiera ser y funcionar una red de aprendizaje orientada a construir capacidades.

Los productos de Chorlaví son bastante parecidos a los de FIDAMERICA: conferencias electrónicas, sistematizaciones y un sitio web activo. La principal diferencia radica en que los participantes no son proyectos subvencionados por ICCO o IDRC (aun cuando en sus inicios ésta era la idea original, por lo menos en el caso de ICCO), sino organizaciones de la sociedad civil, centros de investigación y actores gubernamentales locales que trabajan en desarrollo rural (en un sentido amplio). El estudio/sistematización de Chorlaví identificó varios niveles diferentes en los que el programa había tenido efectos –los que iban desde aquellos que se limitaban al nivel de los participantes individuales hasta aquellos en que se estimulaba la innovación conceptual y metodológica así como nuevos enfoques para diseñar proyectos al interior de las organizaciones (Escobar et al., 2006: 53-5). Más aún, las propias organizaciones participantes identifican estos cambios como consecuencia de su participación en Chorlaví. Por otro lado, Chorlaví ha tenido mucha menos influencia en la elaboración de políticas o en la generación de conocimientos que "desplacen las fronteras del desarrollo rural" (Escobar et al., 2006:55).

Finalmente –y sin exagerar la comparación con FIDAMERICA–, también existen similitudes en relación a la pregunta acerca de para quién Chorlaví resulta *menos* relevante. Tanto las conferencias electrónicas como las sistematizaciones financiadas vía concurso, tuvieron bajos niveles de participación de las organizaciones de productores y de campesinos. Este documento no puede establecer si lo anterior es reflejo de la mera falta de relevancia para estos actores, su falta de acceso a la informática y a la información, u otros factores. Lo que sí está claro es que se trata de un programa cuyos productos, tal como los de FIDAMERICA, aún no están firmemente arraigados en este sector de la sociedad rural.

Chorlaví también ha resultado poco relevante para ALOP, uno de sus fundadores. Existen varias razones para esto y no todas necesariamente negativas o de responsabilidad de Chorlaví. Los miembros de ALOP –con excepción de la región andina– no presentan demasiadas fortalezas en los temas rurales, y la problemática rural no es muy importante en la estrategia actual de ALOP (si bien está presente). Además, es posible que los fondos que Chorlaví pone a disposición sean demasiado modestos para interesar a los asociados de ALOP, quienes tienden a ser ONGs más grandes. Sin embargo, también puede ser el caso (es algo que fue sugerido en las entrevistas) que Chorlaví (y Rimisp) enmarquen las preguntas sobre el desarrollo rural de una forma poco convincente para los miembros de ALOP, quienes vinculan los principales problemas del desarrollo local más a las esferas políticas e internacionales que al ámbito de los territorios locales o los procesos de profundización del mercado y los cambios institucionales locales.

Gobernando los Mercados El programa titulado ‘Gobernando los Mercados’ es difícil de caracterizar, ya que no se refiere a un solo proyecto sino más bien a un área de trabajo que refleja una evolución del pensamiento sustentada a lo largo del tiempo por una serie de proyectos. La caracterización es aun más escurridiza ya que Gobernando los Mercados es el nombre formal de un programa de investigación en el cual se ha fundado esta área de trabajo, y también es la

denominación que Rimisp ha dado al conjunto de sus propias actividades ligadas a las cadenas agroalimentarias⁴⁶.

El objetivo principal de esta área de trabajo es la investigación -explorar los efectos de la creciente concentración en las cadenas agroalimentarias y las maneras en que los productores y sus organizaciones económicas podrían negociar de mejor forma su posición en dichas cadenas para aumentar su inclusión en estos mercados. Es un área de trabajo que ha vuelto a Rimisp muy conocido -y junto con DTR, el 'trabajo de los supermercados', como se refieren a él los observadores, fue identificado como una de las contribuciones más importantes de Rimisp a los debates globales. Efectivamente, algunos le atribuyen a Rimisp (junto a su colaborador de la Universidad de Michigan, Thomas Reardon) el haber destacado antes que muchos otros en el mundo la importancia de la concentración de las cadenas agroalimentarias. Uno de los efectos de esto es que el programa que ahora sirve como fuente primaria de financiamiento del trabajo -un acuerdo de investigación con otras cuatro instituciones y donantes- es en parte creación de Rimisp, y los otros socios buscaron a Rimisp tal como Rimisp los buscó a ellos. En su forma actual, el programa es administrado (y fue diseñado) por un consorcio de cinco organizaciones (IIED, NRI, KIT, MSU, Rimisp) quien a su vez trabaja en la implementación de las actividades con otros quince grupos en el mundo. Rimisp fue uno de los socios fundadores en la primera fase exploratoria de este programa, y su trabajo anterior jugó un papel muy importante en el diseño de esa etapa. Asimismo, el trabajo llevado a cabo por Rimisp-MSU durante la primera fase permitió testear los protocolos metodológicos que serían utilizados en la segunda fase (más grande). Ésta es quizás la única área en que se ha reconocido que la investigación de Rimisp (-MSU) legítimamente ha ampliado la frontera del conocimiento, y al hacerlo ha abierto un área para el debate público y de políticas. El trabajo ha sido tomado en cuenta por la prensa estadounidense (New York Times), así como por los donantes y otros observadores.

A un nivel más específico, y en su actual fase, el programa se ha centrado en dar a conocer estudios sobre cadenas agroalimentarias específicas, principalmente en Centroamérica y México (con un trabajo previo en Chile y otras partes de América Latina)⁴⁷, y en desarrollar estudios de vinculaciones exitosas de pequeños granjeros con mercados dinámicos (esto último tiene un alcance global y no sólo latinoamericano). Tal y como podría esperarse, la calidad de los diferentes estudios varía. En general, la investigación ha contribuido a las discusiones a nivel nacional en relación a las políticas/política de las cadenas agroalimentarias, y ha logrado ser relevante en forma directa para aquellos vinculados con la gobernanza de las cadenas agroalimentarias. Por ejemplo, la investigación llevada a cabo por Rimisp (bajo un contrato con MSU) en Michoacán, México, probó ser de directa utilidad para el Departamento de Mercado Agrícola de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Gobierno del Estado de Michoacán. Algunos miembros del Departamento comentan que la investigación les ha ayudado no sólo a comprender los sistemas agroalimentarios en los cuales intervienen, sino también a orientar de mejor manera el apoyo a los productores y sus organizaciones para que éstos puedan negociar un mayor espacio en sus transacciones con los supermercados. Además, ha ayudado a dirigir el

⁴⁶ De este modo, el programa 'Gobernando los Mercados' de Rimisp combina el trabajo que es o ha sido subvencionado por MSU/USAID, DfID-WB, Oxfam Internacional, Oxfam UK y el Ministerio de Agricultura de Chile, como también el programa global de investigación que también se denomina 'Gobernando los Mercados' y que es administrado por cinco organizaciones incluyendo a Rimisp.

⁴⁷ Rimisp llevó a cabo la parte chilena de la investigación.

apoyo estatal para la administración post-cosecha y agregación de valor, así como a considerar con detención los programas estatales que buscan fortalecer las ventajas comparativas de Michoacán en ciertas cadenas. En palabras de los administradores del Departamento de Mercado: “Pensamos que este tipo de estudios es muy valioso para el gobierno e incluso más para los productores, de hecho queremos tener la versión final para difundirla entre las organizaciones de productores”.

TREM En tanto es un poco prematuro hacer muchos comentarios acerca del Programa sobre Movimientos Sociales y DTR (TREM) –pues aún falta que entregue los productos finales-, es posible realizar varias observaciones importantes. En primer lugar, TREM tuvo el potencial de ser relevante para dos audiencias típicamente poco interesadas en otros productos de Rimisp: académicos de las ciencias sociales no económicas que trabajan en desarrollo rural –en especial en el tema de políticas para el desarrollo rural- y los movimientos sociales -y aquellos que trabajan en forma cercana con éstos- quienes por definición entienden el desarrollo rural como un problema político. Para Rimisp ésta fue una oportunidad importante, al tiempo de riesgosa, pues le llevó –junto con IDRC (su principal donante)- a un terreno analítico y político con el cual estaban menos familiarizados.

Por estos motivos, TREM estuvo destinado desde el principio a ser un proyecto desafiante para Rimisp. Además, había dos factores al interior de Rimisp que aumentaron el desafío. Primero, en tanto TREM pretendía ser una experiencia seria de investigación, Rimisp -hasta un cierto grado- lo administró en una forma que podría pensarse como una versión ampliada del modelo Chorlaví. Las subvenciones sólo tenían el doble o el doble más la mitad del tamaño de una sistematización Chorlaví y permitía investigar por un período similar (diez meses). También se hizo una serie de requerimientos a los subvencionados (metodológicos, de fondo y administrativos) que incrementaron los costos de transacción involucrados en la implementación de la investigación y aumentaron la presión sobre un tiempo que ya era escaso. En segundo lugar, el IP que coordinaba el proyecto fue objeto de crecientes demandas respecto de su tiempo⁴⁸, lo que llevó tanto a Rimisp como al IDRC a pensar que el proyecto no podría cumplir con el cronograma previsto. Finalmente, lo anterior obligó al IP a dejar la coordinación y otro IP fue contratado. El traspaso no fue inmediato, lo que significó que para el final del proyecto TREM tuvo cuatro personas en el puesto de coordinador.

Dado lo anterior, no es sorprendente que al final TREM haya decepcionado tanto a Rimisp como al IDRC. La decisión de enviar los resultados de la investigación a una revista internacional de estudios sobre el desarrollo demostrará si el trabajo tuvo calidad competitiva en términos internacionales o no. Sin embargo, más importante será cuánto avancen Rimisp y el IDRC en la reflexión acerca del origen de estos problemas. La tendencia apunta a explicarlos en términos de caracteres individuales y cargas de trabajo, pero en definitiva también podría ser que ninguna de estas organizaciones se sintió capaz de administrar un programa de apoyo a la investigación que incursionaba en áreas que eran relativamente nuevas para ambas, y en las cuales por lo menos parte de su equipo se sentía algo incómodo. Es doblemente desafortunado que, luego de haber inaugurado un corpus de trabajo a través del cual Rimisp podría haberse vuelto relevante para (y aprender de) nuevas y distintas audiencias, la conclusión de que éste fue

⁴⁸ Estaba apoyando, y luego liderando, las negociaciones del Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y los Estados Unidos.

un proyecto calificable sólo como 'bueno' llevará a Rimisp y al IDRC a reorientar el programa antes de que pueda establecer vínculos significativos con esas nuevas audiencias.

Argentina Rural El hecho que IFAD y el BID⁴⁹ solicitaran a Rimisp una consultoría para elaborar una estrategia nacional de desarrollo rural para Argentina, reflejó no sólo la opinión de ambas interpretaciones multilaterales en relación a la calidad y competitividad de las ideas de Rimisp acerca del desarrollo rural, sino también el hecho que IFAD considera a Rimisp como 'un socio estratégico'. Sin embargo, en la práctica esta experiencia ha resultado menos exitosa que FIDAMERICA por motivos basados en dinámicas internas tanto de Argentina como de Rimisp.

Para Rimisp, Argentina Rural era una oportunidad para aplicar DTR en una estrategia nacional. En un sentido, entonces, el producto esperado era una operacionalización aplicada de DTR. Como TREM, también ofrecía la oportunidad de iniciar un área relativamente nueva para Rimisp: antes de esto, Rimisp había trabajado bastante poco a nivel de los gobiernos nacionales, habiéndose orientado más a los actores locales e internacionales.

El proceso seguido para desarrollar la estrategia nacional ha generado una serie de productos intermedios, en particular las sistematizaciones de desarrollo rural en doce localidades y una serie de estudios temáticos. En general parece ser que la calidad de estos estudios varía en forma considerable, aunque una revisión interna de carácter informal llevada a cabo por IFAD respecto a esto califica estos productos como 'buenos a muy buenos'. Las entrevistas sugieren que algunos de ellos resultaron de utilidad para las autoridades locales en términos de clarificar su postura acerca de y las estrategias para el desarrollo rural.

Sin embargo, Argentina Rural fue más que un ejercicio de carácter técnico; fue también un ejercicio socio-político en el cual resultó necesario crear un colectivo de intereses y concurrencia de opiniones en torno a los temas centrales para una estrategia nacional y los principales asuntos que debían ser considerados. En este sentido, el proyecto fue menos exitoso. Muchos de los problemas se vinculaban con las dinámicas socio-políticas argentinas, las que estaban por completo fuera del control de Rimisp; pero hubo otras que sí estaban al alcance de la esfera de influencia potencial de Rimisp. La opinión generalizada es que Rimisp no estuvo suficientemente presente en Argentina (por lo menos, no al nivel esperado por muchos de los actores principales) durante el transcurso de la preparación de la estrategia, y que esta ausencia impidió que pudiera administrar el ejercicio socio-político al cual hicimos referencia. Esto se hizo evidente en las últimas etapas del proceso, cuando el IP de este proyecto se involucró en otro proyecto, una colaboración en investigación de Rimisp con la London School of Economics and Political Science. El hecho que esta relativa ausencia implicara –o no- que Rimisp no hubiera podido percibir las tensiones tan rápidamente como lo hubiera hecho en otras circunstancias, es menos importante que la percepción generada, no sólo entre los actores gubernamentales y no gubernamentales en Argentina, sino también entre sus principales socios.

La presión de trabajo ejercida sobre Rimisp y el ajustado cronograma definido por el contrato con IFAD, llevó a la entrega de un primer borrador del documento de síntesis que decepcionó a muchos lectores. Debido a ello Rimisp quedó en una posición de mayor vulnerabilidad frente a las críticas -si bien motivadas por asuntos que no eran sólo técnicos- por

⁴⁹ El gobierno argentino fue informado de la elección y no la objetó.

parte de observadores que utilizaron el informe como un eje en torno al cual organizaron sus comentarios negativos. La revisión interna informal acerca de la calidad llevada a cabo por IFAD también consideró que este borrador era deficiente, generando la impresión de que no se vinculaba con las sistematizaciones locales y los documentos temáticos y que pudo haberse escrito sin la necesidad de haber trabajado en la recopilación de antecedentes que de hecho se realizó. Parecía un documento excesivamente influido por el concepto de DTR y elaborado sólo por Rimisp, sin *inputs (entradas)* significativos de sus socios en Argentina, dejando además muy poco espacio para que el concepto de DTR pudiera adaptarse a las condiciones locales. Los borradores que lo siguieron fueron considerados de mejor calidad y la versión final fue objeto de críticas muy positivas, pero a esas alturas tanto la reputación de Rimisp (en algunos círculos) como el proceso de preparación de la estrategia, ya habían sido dañadas en parte. En la actual etapa, y debido a estos problemas, no está para nada claro si los productos tendrán o no un gran efecto en la estrategia de desarrollo rural nacional. También existe la impresión que algunos actores involucrados en el proceso se mostrarán reacios respecto a volver a trabajar con Rimisp en Argentina.

Chile Rural⁵⁰ Rimisp no cuenta con un solo proyecto grande y de varios años de duración en Chile, sino más bien con una carpeta de contratos de corta duración que combinan la evaluación con la preparación de estrategias. Como en Argentina, pero a una escala mucho menor, parte de este trabajo ha tenido que ver con explorar la relevancia de DTR como un concepto para pensar acerca de la planificación del desarrollo rural. Este trabajo ha sido realizado a solicitud tanto del Ministerio de Planificación como de dos gobiernos regionales. En cada caso, el cliente se acercó a Rimisp debido a contactos previos y el convencimiento que Rimisp era un líder en las ideas sobre DTR que además entregaba productos de excelente calidad. Esta expectativa se vio satisfecha en el caso de Mideplan y sólo parcialmente en la octava región.

La experiencia en la región del Bío Bío es importante ya que tiene resonancias con lo sucedido en Argentina. Si bien en Chile las cosas no marcharon tan mal, en un determinado punto del proceso hubo quejas de parte de actores locales en el gobierno regional respecto a que Rimisp no había estado lo suficientemente presente en el proceso de conducción del trabajo y que la mayor cantidad de trabajo había recaído en el socio local (Agraria Sur). También hubo quejas referidas a que en tanto el gobierno regional había mencionado que varios IPs de Rimisp participarían en el trabajo, al final sólo un IP lo hizo, e incluso éste no lo hizo en forma completa (lo irónico resulta ser que en Concepción se pensaba que los otros IPs habían sido apartados de estos compromisos debido a las demandas de Argentina Rural).

Rimisp pudo responder a estas preocupaciones y de hecho trabajó de manera intensa en colaboración con Agraria Sur en la preparación del informe final –un informe con el cual el gobierno regional se sintió relativamente satisfecho (de hecho, lo suficiente como para volver a trabajar con Rimisp en el futuro). Sin embargo, entre los clientes había también una sensación de que el producto no era tan bueno como pudo serlo, y de alguna manera se sintieron defraudados: “Faltó mayor dedicación al trabajo”⁵¹. El informe no entregó algunas de las comparaciones entre DTR en el Bío Bío y otras experiencias internacionales con las cuales el equipo del gobierno regional esperaba contar. Más aún, el equipo del gobierno regional tuvo la impresión de que la

⁵⁰ Este nombre es de la autoría de Anthony Bebbington.

⁵¹ "Faltó mayor dedicación al trabajo".

metodología utilizada quedaba en entredicho ya que las entrevistas fueron aplicadas de manera muy poco regular, lo que las hacía muy difíciles de comparar. Finalmente, el hecho que la mayor parte del trabajo fue realizado por Agraria Sur implicó que se perdía el carácter de ‘externo’.

Productos institucionales: calidad, relevancia y efectos

En tanto puede parecer artificial distinguir entre los productos y efectos institucionales y aquellos que son específicos de los proyectos, si se desea reflexionar en torno a la existencia autónoma de una institución respecto a sus actividades específicas (proyectos), es necesario establecer la diferencia. Además, se presume que son justamente esos productos institucionales lo que atrae a los clientes/financistas a Rimisp antes de formalizar un proyecto. ¿Cuáles son esos productos institucionales y qué efectos han tenido? Distinguimos cuatro categorías de productos, todos los cuales se basan en el conocimiento (lo que ha hecho de Rimisp algo muy similar a una institución de conocimiento) y al mismo tiempo reflejan diferentes tipos de éste.

Metodologías

La primera categoría refleja la continuación de un ámbito de productos que definió a Rimisp en sus inicios: la elaboración y suministro de metodologías. Rimisp-1 se enfocaba en la elaboración de metodologías para la administración, investigación y análisis de sistemas de producción. Éste fue un período de innovación metodológica y entrenamiento que aquellos vinculados a esa etapa aún valoran mucho, y cuya disminución en la carpeta de actividades actuales de Rimisp se lamenta. Rimisp-2 mantuvo su interés en las metodologías, pero de diversos tipos. Hay dos que se destacan de manera particular y que reflejan la interacción entre sus proyectos individuales y Rimisp en tanto institución emergente que intenta identificar nichos en los cuales ser competitivo. Éstas son: metodologías para la sistematización de experiencias de desarrollo rural y metodologías de evaluación de impacto en áreas ampliamente relacionadas con la administración y el desarrollo agrícola y rural.

Las metodologías para la sistematización ocupan un importante lugar en FIDAMERICA y Chorlaví, pero también se recurre a ellas en otros proyectos de Rimisp. En este sentido, la elaboración permanente de estas metodologías es algo que existe más allá de un proyecto individual y refleja un producto institucional colectivo. Esto la hace una metodología muy bien valorada por muchos *socios*. La elaboración de metodologías para la evaluación comenzó en forma seria con el primer proyecto implementado por Rimisp al retomar su relación con IDRC, el que culminó con la publicación de un libro (Berdegué y Escobar, 2000). Si bien este corpus de conocimiento metodológico ha tenido una menor presencia en los proyectos grandes de Rimisp, ha sido muy útil para ganar contratos de evaluación de gran escala de sectores rurales en Chile.

Una vez más, el hecho de haberse adjudicado esos contratos y que los donantes y *socios* se hayan acercado a Rimisp para que los apoyase en la sistematización, sugiere la relevancia y calidad de estos productos. Asimismo, el éxito sostenido de Rimisp en la adjudicación de

contratos de evaluación relativamente grandes de diferentes ámbitos del gobierno chileno⁵², sugiere la elevada calidad de los protocolos metodológicos desarrollados. Dicho lo anterior, un estudio de la naturaleza de esta evaluación no puede determinar los efectos finales de estas metodologías en las prácticas implementadas a posteriori por el gobierno de Chile.

Sistemas

Es probable que el producto más importante de Rimisp sea la elaboración de sistemas para la creación, preparación, implementación y síntesis de proyectos complejos con un fuerte componente de redes de aprendizaje y la participación de múltiples actores de diferentes tipos. En tanto cada iniciativa sigue una ruta algo diferente, hay una cierta "manera Rimisp" de llevar a cabo esos proyectos. Ésta comienza con la concepción del proyecto, consultas y reuniones con *socios* cercanos para elaborar un documento base de éste, presentación del mismo, creación de una suerte de grupo consultor, formación de una red de actores en la cual se producirá el aprendizaje central de un proyecto (o componente de un proyecto), implementación de las actividades para fomentar ese aprendizaje (típicamente se trata de conferencias electrónicas, conferencias en tiempo real, fondos competitivos y sistematizaciones) y luego algún tipo de evento para cerrar el proyecto y un documento escrito. El aprendizaje que se ha ido generando al interior de Rimisp significa que sus IPs y en particular su personal administrativo, han logrado un nivel acabadísimo en lo que se refiere a la implementación de dichas actividades, por lo que una buena calidad y una implementación rentable –para los donantes- están relativamente aseguradas.

Resulta evidente que estos sistemas constituyen lo que los donantes más aprecian de Rimisp –de hecho, es lo que *compran* de Rimisp cuando firman un contrato con ellos, pues garantizan calidad en el servicio y el logro de los objetivos del proyecto. “Es un buen ejecutor de proyectos”, dijo un donante, y otro también se expresó en forma positiva, si bien incorporó una advertencia: “Rimisp se está volviendo una unidad de administración de proyectos, desarrollando sistemas comunes para manejar tanta exigencia”. Otro señaló: “Con ellos la calidad está asegurada”.

Una vez más, las preferencias expresas de los donantes reflejan la relevancia que para ellos tienen los sistemas de administración de Rimisp. Incluso, los donantes tienen la convicción de que en este ámbito Rimisp no sólo es competitivo sino un líder en el mercado. En forma similar, el hecho que pocos *socios* hayan expresado quejas acerca de estos sistemas para la implementación de proyectos también sugiere elementos acerca de su relevancia para este amplio grupo de actores. Sin embargo, la relevancia de estos sistemas para las organizaciones de productores y campesinos, así como grupos de base, no está tan clara, sobre todo debido a que estos sistemas giran en torno al uso de la informática, la que todavía no forma parte de la vida cotidiana de muchas de estas organizaciones aun cuando tengan correo electrónico. Lo anterior ha sido un tema importante en las evaluaciones y discusiones internas de FIDAMERICA, Chorlaví y Rimisp en general, a lo que éstos y otros proyectos Rimisp han intentado responder

⁵² Éstos incluyeron evaluaciones del Subsidio Forestal (2005); el Programa de Suelos Degradados (2001, 2006); el Programa de Subsidio al Ganado (2004); el Programa de Servicios Financieros de INDAP; el proceso de manejo territorial en el Bio Bío (2005) y otros.

aumentando el intercambio cara-a-cara (y disminuyendo aquel de carácter electrónico) y los mecanismos de aprendizaje para dichas organizaciones⁵³.

En general, parece claro que los donantes que trabajan con Rimisp consideran su trabajo como una compra de servicios y no una inversión en la institución en sí misma. Dicho de otra manera, en tanto Rimisp implementa proyectos que buscan construir capacidades en otros, nadie apoya la construcción de capacidades al interior de Rimisp. En este sentido, la gran calidad de los sistemas que Rimisp ha desarrollado constituye su peor enemigo.

Productos intelectuales esenciales

En tercer lugar, Rimisp ha desarrollado una serie de productos intelectuales que –más que ser de tipo metodológico- ofrecen un conocimiento importante acerca de ciertos temas. En particular, ha contribuido al conocimiento sobre: vínculos entre pobreza y medioambiente, empleo rural no agrícola, cadenas de supermercados y desarrollo territorial rural. En la mayoría de los casos el conocimiento producido ha sido un resultado de los proyectos, si bien Rimisp en tanto institución fue un paso más allá y lo reelaboró de manera que pudiera ser accesible para una audiencia internacional. Para lograrlo, lo tradujo al inglés y lo envió a revistas internacionales de estudios del desarrollo –en particular, *World Development* y *Development Policy Review*.

La naturaleza y calidad de esta producción intelectual es variable, y los comentarios acerca de estos aportes dependen de quién los hace. La misma persona que categóricamente afirmó que Rimisp es un “elemento positivo para la región” (véase más abajo) insistió de manera enérgica que Rimisp no ha hecho “ninguna contribución *per se*”⁵⁴. Otros son menos terminantes, si bien sugieren que el principal aporte de Rimisp ha sido sintetizar el conocimiento ya existente y agregarle algo de sus propios puntos de vista, volviéndolo comprensible y accesible para el contexto latinoamericano. Este comentario surge en particular relación con su trabajo sobre desarrollo territorial rural. Si bien Schejtman y Berdegué (2003) es el documento de literatura gris más citado tanto en la región como entre actores internacionales, la publicación es considerada por algunos como una muy buena síntesis escrita en un estilo particularmente persuasivo más que una contribución original. Sin embargo, una vez más esto depende de quién esté comentando –para quienes no están tan interiorizados de las discusiones sobre grupos de empresas, desarrollo local, ciencia regional y temas similares, este documento es muy original.

Es más, la síntesis regional sobre ciertas esferas del conocimiento es quizás la contribución más importante de Rimisp. Un entrevistado comentó acerca de “esta vocación de Rimisp por la síntesis regional”, y otro planteó: “Aquí tenemos una voz que sintetiza conocimiento”. Esto es doblemente importante, ya que no sólo vuelve disponible el conocimiento para la región, sino que proyecta los debates acerca del desarrollo rural latinoamericano a una audiencia internacional que generalmente no sabe nada de América Latina y/o que considera que la experiencia latinoamericana es demasiado distinta a la de África o Asia como para tener mucha relevancia.

⁵³ Estos mecanismos cara-a-cara incluyen intercambios, visitas y viajes de estudio, entre otros.

⁵⁴ Esta no es una cita casual –quien comenta es significativo.

Tabla 6: Conteo del *Social Science Citation Index* de artículos de co-autoría del equipo Rimisp y que derivan de la investigación de Rimisp

Artículo	Referencia de la revista	Número de citas
Reardon, T., C. P. Timmer, C. B. Barret y J.A. Berdegué. 2003. The rise of supermarkets in Africa, Asia and Latin America (El ascenso de los supermercados en Africa, Asia y América Latina).	American Journal of Agricultural Economics 85(5): 1140-1146.	15
Swinton, S. M., G. Escobar, y T. Reardon. 2003. Poverty and Environment in Latin America: Concepts, Evidence and Policy Implications (Pobreza y Medio Ambiente en América Latina: Conceptos, evidencia en implicaciones de políticas).	World Development 31(11):1865-1872	3
Loevinsohn, M.E., Berdegué, J.A. y Guijt, I. 2002. Deepening the basis of rural resource management: learning processes and decision support (Profundizando las bases del manejo de los recursos rurales: aprendiendo los procesos y apoyo a las decisiones).	Agricultural Systems, Vol. 73 (1): 3-22	3
Reardon, T., J. A. Berdegué, and G. Escobar. 2001. Rural Nonfarm Employment and Incomes In Latin America: Overview and Policy Implications (Empleo Rural No agrícola e ingresos en América Latina: Descripción e implicaciones de políticas).	World Development Vol. 29 (3): 395-409	26
Berdegué J.A., E. Ramírez, T. Reardon, y G. Escobar. 2001. Rural Nonfarm Employment and Incomes in Chile (Empleo Rural No agrícola e ingresos en Chile).	World Development Vol. 29 (3): 411-425	3

La calidad internacional de este trabajo se mide de mejor manera a través de la frecuencia con la cual se refieren a él en la literatura gris (como en el caso del trabajo sobre DTR) y por el hecho de haber aprobado el proceso de revisión realizado por los pares con un relativamente alto índice de rechazo -cuando ha sido publicado en revistas internacionales de estudios sobre el desarrollo (como *World Development*). Otra forma de medirlo es conocer cuántas veces ha sido citado en artículos producidos en otras revistas del *Social Science Citation Index*. Un conteo de las citas en julio de 2006 entrega los siguientes resultados⁵⁵:

Esta cantidad de menciones, si bien no es espectacular, resulta bastante aceptable. El conteo también evidencia que a nivel internacional, los artículos más citados son aquellos que sintetizan los hallazgos de conjunto de los proyectos de Rimisp, apuntando otra vez a la importancia clave de la síntesis en lo que Rimisp produce. Nótese también que estos artículos tienen varios autores y la mayoría cuenta con algunos de ellos asentados en Estados Unidos o Europa, planteando la pregunta acerca de cuan vinculados están, en última instancia, con Rimisp o su trabajo.

Por otra parte, este tipo de colaboración demuestra el rol de enlace que han jugado los IPs de Rimisp conectando los debates acerca del desarrollo rural en sitios de Estados Unidos o

⁵⁵ Nótese que la tabla excluye publicaciones citadas sólo una o dos veces; y que tampoco incluye citas en publicaciones que no están registradas en la base de datos de SSCI (tales como libros y ciertas revistas que ocupan lugares bajos en el ranking).

Europa con América Latina. Éste es un papel importante, pero no suficiente para que Rimisp califique como centro de investigación o think-tank, por lo menos no *todavía*. Para recibir ese título se requeriría más investigación y contribución intelectual original y, de todas maneras, una mayor capacidad de investigación al interior de Rimisp. Es posible que estemos frente a un tema importante. Varios entrevistados –en particular, investigadores- sugirieron que difícilmente (es probable que no haya ninguno) haya centros en América Latina que estén generando ideas originales sobre el desarrollo rural. Se considera que las fuentes más importantes para estas ideas provienen del Banco Mundial, seguido quizás por el BID junto con algunos académicos del norte (en particular de los Estados Unidos). Interpretado de esta manera, el rol jugado por los investigadores en desarrollo rural latinoamericano ha sido, principalmente, el de re trabajar y adaptar estas ideas para luego difundir las ideas adaptadas. Hasta donde sea el caso, Rimisp aún juega un papel de líder en este proceso regional de adaptación intelectual. Pero parece que la contribución de Rimisp va más allá. Al menos en el caso de algunos de los donantes (especialmente el BID) que son considerados una fuente de ideas formativas en la región, existe evidencia para sugerir que Rimisp ha jugado un rol en la formación de estas ideas. Por ejemplo, en el caso del BID, cuando se le solicitó a Rimisp preparar su estrategia de desarrollo rural: "Rimisp participó (presentando documentos con nuevas ideas) en varios talleres de carácter técnico que precedieron la Reunión Anual del BID... causando gran impacto... y esa es una de las mejores ventanas para efectivamente cambiar los paradigmas sobre desarrollo rural en la región". Apoyado por el IDRC, Rimisp también preparó e implementó una consulta electrónica acerca de la estrategia futura de desarrollo rural del BID. De acuerdo a un observador *senior* del BID: "Rimisp realizó el mejor resumen que yo haya visto de una lista tan enorme de mensajes. Luego, ese resumen se convirtió en el borrador inicial de la nueva (actual) estrategia del BID". Y el observador dijo más: "Eso sí que es impacto".

Siguiendo con esta misma línea, durante la presente evaluación se solicitó a Rimisp que preparara el capítulo sobre desarrollo rural para el Informe sobre el Desarrollo Mundial de 2008, que versará sobre "Agricultura y Desarrollo". Invitaciones como ésta, más los comentarios del párrafo anterior vuelven más difícil la distinción entre pensamiento de agencia externa y pensamiento de Rimisp⁵⁶. En IFAD se han producido procesos de hibridación parecidos. En este sentido, el conocimiento institucional de Rimisp es relevante, competitivo y ha tenido impacto a nivel de las políticas –simplemente, pareciera ser que los procesos de hibridación a través de los cuales esto ha ocurrido reducen la visibilidad de esos impactos. El tiempo dirá si algo similar sucede en el pensamiento sobre desarrollo rural argentino como resultado de Argentina Rural, o en las políticas chilenas en tanto resultado de la reciente solicitud del Ministerio de Planificación de Chile para que Rimisp le ayude a evaluar el bienestar rural de modo de enfocar de mejor manera los programas de protección.

Marca y modelo

Un producto más, a la vez de contribución de Rimisp -si bien es un resultado valioso mas no buscado-, es la elaboración de un modelo mediante el cual éste se organiza y funciona. En un período en que las subvenciones para investigación son escasas, así como los financiamientos

⁵⁶ Para complicar aun más estas distinciones, se debe agregar que cada una de estas contribuciones fue apoyada financieramente por el IDRC.

institucionales para organizaciones orientadas a la investigación, un grupo de organizaciones similares se volvió hacia Rimisp para ver cómo podía no sólo sobrevivir sino ocupar un lugar regionalmente tan visible sosteniendo un nivel tan alto de productividad. Alguien comentó: "Hemos observado... cómo lo hace Rimisp", considerándolo no sólo como "un par, sino un punto de referencia". Otras organizaciones de investigación interesadas en jugar un rol regional más importante han sido atraídas y se han sentido intrigadas por el modelo Rimisp. A partir de las entrevistas no queda claro si estos observadores están o no conscientes de los costos y vulnerabilidades que caracterizan al modelo (ver Sección 3), pero independientemente de esto Rimisp ha ofrecido a otros centros de conocimiento un modelo a partir del cual aprender.

Al tiempo de ofrecer a entidades pares un modelo relevante para organizar la producción de conocimiento, el hecho que tenga un rol regional significa que Rimisp es reconocido en tanto realiza contribuciones que otros centros no hacen: "Rimisp es un elemento positivo para la región". Ha ayudado a resumir experiencias regionales que otros no han logrado y ha vinculado a personas y centros que de otra manera no se habrían relacionado. Un comentarista en Perú señaló que si bien en un sentido Rimisp juega un papel bastante parecido al de GRADE, IEP o CEPES, también juega: "Un rol en la promoción de una memoria colectiva regional", lo que ha sido posible gracias a su identidad regional, recursos, "capacidad de interlocución" y "capital relacional". Aun más, también ha ayudado a relacionar centros en la región con centros de pensamiento fuera de ésta, jugando un papel de vinculación internacional ("institución bisagra") que otros no cumplen. Además, es considerado –por todos los entrevistados- como una institución que trabaja de una manera que es competitiva internacionalmente (a través de toda América Latina). Los entrevistados opinan que Rimisp es una organización regional más flexible, dinámica, menos cara y politizada que las otras organizaciones comparables en la región, muchas de las cuales tienen alguna forma de vínculo gubernamental o inter-gubernamental, como el IICA, CEPAL o FLACSO. Los efectos del modelo Rimisp son más evidentes a nivel de las políticas y el debate académico aplicado que en el nivel más material de la pobreza. Se considera que el modelo ha ayudado a apoyar debates e intercambios que de otra forma no hubieran ocurrido facilitando, además, una discusión de alta calidad.

Estos distintos componentes del modelo constituyen, y al mismo tiempo se apoyan en, lo que podría denominarse la marca Rimisp. En una entrevista particularmente efusiva, una persona perteneciente a otra organización de investigación caracterizó los elementos de esta marca: "Eficiente... son totalmente honestos... jamás te invitan a una reunión para quitarte tus ideas... siempre muy transparentes en sus colaboraciones... te garantizan calidad". Otro comentó que el equipo de Rimisp es: "Muy capaz, inteligente y honesto".

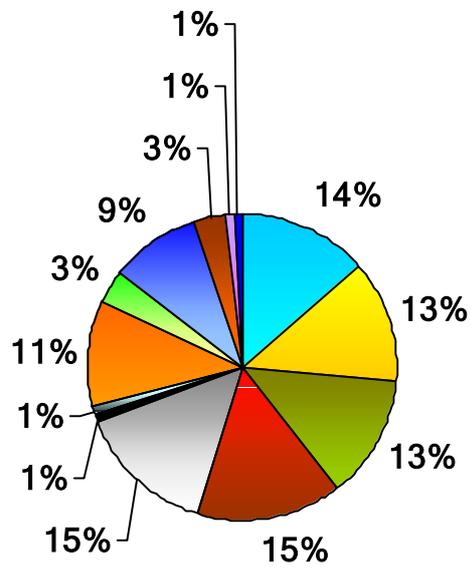
Esta marca –aparejada con varios de los productos Rimisp- es absolutamente central a la sobrevivencia de la organización y a su potencial impacto aunque, como destacamos con anterioridad, su integridad fue cuestionada en 2005 en tres proyectos diferentes. La sección que sigue discute las condiciones internas que han hecho posible este modelo y que a la vez han desafiado su sostenibilidad.

Sección 3: El Modelo Rimisp: aspectos administrativos, socio-culturales y financieros de la sostenibilidad

La Sección 2 discutió que una de las contribuciones de Rimisp al desarrollo rural en América Latina ha sido la elaboración de su modelo institucional. Dicho modelo no es sólo lo que vuelve a Rimisp un socio interesante (tanto para financistas como socios), sino que también sirve como punto de referencia para otras organizaciones de investigación sin fines de lucro en la región. Esta sección trata sobre los elementos de este modelo más relevantes para explicar tanto los efectos de Rimisp como su sostenibilidad en tanto protagonista (del desarrollo rural). Indaga tanto en sus fortalezas como debilidades enfocándose en cuatro elementos del modelo: capital social, la relación entre el cuerpo organizacional de Rimisp y el de sus socios, la cultura organizacional y sus prácticas administrativas y financieras.

Capital social como activo institucional

Rimisp es una institución con una elevada concentración de capital social. Se puede apreciar la profundidad de sus relaciones a partir de su página web, lo que forma parte de los aspectos que llaman la atención de las agencias de financiamiento. En su página web se mencionan más de cien socios, aunque esto es una subestimación de las relaciones establecidas con las cuales Rimisp puede contar en cualquier momento determinado (pues no incluye, por ejemplo, las relaciones establecidas a través de FIDAMERICA o de cada programa de financiamiento del Grupo Chorlaví). Sus relaciones se dan principalmente con organizaciones latinoamericanas, aunque también incluyen un número importante de contactos internacionales (en especial, en los Estados Unidos y Europa). Aunque estas relaciones (Cuadro 4) tienden a concentrarse en una variedad de ONGs (representando 40% de los socios), también existe un número considerable de relaciones con organizaciones académicas (15%), gubernamentales (17%), y una variedad de agencias donantes (15%). Existen menos relaciones con organizaciones locales de base (11%), y las que existen son eminentemente con organizaciones de productores (en comparación con movimientos sociales).



- ONG, fundación o instituto para el desarrollo
- ONG, fundación o instituto de investigación/investigación aplicada
- ONG, fundación o instituto para la investigación y el desarrollo
- Universidad o departamento universitario
- Gobiernos nacionales
- Gobiernos municipales
- Gobiernos provinciales, regionales o estatales
- Organización rural de primer orden
- Organización de desarrollo bilateral
- Organización de desarrollo multilateral
- Fundaciones privadas y agencias de cooperación para el desarrollo
- Consultoras
- Otros

Esta concentración emerge en gran medida de los inicios de Rimisp como red, y en segundo lugar de la centralidad de las redes de aprendizaje en tanto uno de los conceptos generativos de Rimisp. Aunque algunos observadores consideren que Rimisp es en parte una red y en parte algo más (ver Sección 2 más arriba), sería más exacto pensar en Rimisp como un pequeño centro neurálgico que apoya y, más importante aún, trabaja a través de redes. Quizás una descripción más aguda diría que Rimisp ejecuta muchos de sus *proyectos* a través de redes (como se discutió más arriba) pero *que en tanto organización* trabaja por medio de su capital social, entendido como una amalgama de lazos no formales impregnados con un elemento de confianza y responsabilidad mutua. Entonces, aunque “la fortaleza de los lazos débiles (de Rimisp)” (Granovetter, 1985) es fundamental para el éxito de cada serie de Chorlaví, las conferencias de Rimisp, algunos de sus documentos subcontratados y sus conferencias electrónicas, muestran que Rimisp funciona a través de sus “lazos fuertes.” Estos lazos fuertes se mantienen con personas más que organizaciones, y se caracterizan por la confianza, amistad y respeto profesional, impulsando a Rimisp a hacer un esfuerzo especial para con algunos de esos socios (con implicancias financieras –ver más abajo), pero también conducen a los socios a hacer lo mismo en beneficio de Rimisp. En este sentido, existe una forma de subsidio grupal para Rimisp -nutrida por esta forma de capital social- así como la idea que Rimisp es -en sí mismo- un proyecto de un colectivo bastante más amplio. Eso quiere decir que al interior de este grupo “fuertemente unido” existe un sentido de que Rimisp es tanto un elemento positivo para la región de cuya existencia se benefician muchos y cuyo progreso deben apoyar, y que la organización forma parte de un proyecto intelectual y político más extenso del cual forman parte, buscando modernizar (sin perder su filo crítico) una visión socialdemócrata más profunda de lo que es y pudiese ser el desarrollo rural en América Latina.

Además, es probable que el capital social de Rimisp sea el resultado de su modelo financiero –un modelo en el cual una gran parte de los recursos recaudados por Rimisp es redirigida hacia otras organizaciones e individuos. En este sentido, no es coincidencia que algunos entrevistados caractericen a Rimisp como una fundación u organismo de cooperación para el desarrollo –ya que financia bastante trabajo realizado por otros que no pertenecen a Rimisp. Esta práctica de recaudar recursos y luego redestinarlos a otros tiene un efecto triple. Primero, crea la imagen de una organización que no quiere quedarse con todos los recursos, siendo ésta una imagen que inspira confianza y le otorga credibilidad. En segundo lugar, sirve como un incentivo inicial y después recurrente para que otros participen en las actividades coordinadas por Rimisp y se sumen a su red (en cuyo proceso se desarrollan vínculos débiles). Y en tercer lugar, con el tiempo se crean relaciones –para algunas personas- de tanta recurrencia y profundidad que el vínculo deja de ser uno que se apoya en el flujo de recursos y se vuelve uno sostenido por la confianza derivada de las repetidas interacciones (durante la cual se desarrollan lazos fuertes).

Sin embargo, el límite entre los grupos con lazos fuertes y los que tienen lazos débiles no siempre es muy claro, ni siquiera para los IPs. Aunque no es necesariamente uno de los temas principales, ha sido mencionado por algunos como: “Un problema de límites, en el cual la administración de las demarcaciones no fue siempre muy clara, y a veces podría provocar malentendidos o expectativas exageradas”.

¿Quién es el agente? Rimisp y sus socios

Protagonismo e investigación: ¿una organización de investigación o una red de aprendizaje?

Con anterioridad este documento discutió hasta qué nivel Rimisp es una organización de investigación –primero, desde una perspectiva del lugar de la investigación respecto del aprendizaje, construcción de capacidades y otras funciones dentro de la cartera de actividades adoptadas por el equipo central de Rimisp. Sin embargo, esa discusión también generó una reflexión sobre hasta qué punto Rimisp es una *organización*, y en la forma que eso está determinado por los botones “Qué es Rimisp” y “Personal de Rimisp” en su sitio web. Esos botones definen a Rimisp como un grupo de personas identificables que constituyen una organización que funciona “en estrecha relación con individuos y organizaciones, públicas y privadas, nacionales e internacionales, a escala de América Latina y el Caribe⁵⁷”. Pero, la discusión en la sección anterior cuestionó esa definición. Hasta donde existen otros actores que, en cierto modo ven a Rimisp como un proyecto colectivo en el cual hay personas que no son miembros de su equipo, entonces Rimisp es más que esta organización central y formal. Además, y no obstante la autoproclamación en su sitio web, algunos dentro de la organización perciben a Rimisp más allá de su equipo central. Esto complica la reflexión en torno a quién está verdaderamente actuando cuando se hace investigación con los recursos que fluyen a través de Rimisp. Por ejemplo, ¿quiénes están implementando una investigación cuando un estudio es financiado dentro de un programa administrado por Rimisp, pero ejecutado por la Universidad de Manchester y Cepes-Perú? ¿La investigación es realizada sólo por Manchester y Cepes, o es el estudio también un producto de investigación de Rimisp?

Esta es una discusión delicada que puede volverse un tema espinudo, ya que en parte está vinculada con el tema de la administración de límites antes mencionado. Para poder reflexionar en términos más generales, dejemos a un lado la parte espinuda del tema –aquello de que, si bien Rimisp ya no es *formalmente* una red, cuando dirige una investigación aún está operando *como si* fuera una red (o haz de redes), formada de individuos y organizaciones que están relacionadas tanto fuerte como débilmente. En este sentido, *una red de aprendizajes* no es sólo un concepto generativo para Rimisp, sino también su forma de ser.

(Como se observó anteriormente) esta forma de existir y funcionar es un aspecto positivo en tanto moviliza más recursos de los que existen dentro de la organización, aumentando el número de actores involucrados en la difusión de sus productos. Sin embargo, esto no aleja las complicaciones de Rimisp. Por un lado, si lo que se busca es que los productos de investigación producidos de esta manera sean vistos como productos de Rimisp, la organización tiene que enfrentar el problema de identificarse con productos sobre cuya calidad no tiene un control absoluto. Y por el otro lado, si se identifica demasiado con los productos o intenta ejercer más control acerca de su calidad, podría contravenir algunas de las características de las relaciones (con sus socios) que generan tanta buena voluntad. Convertir esta relación en un contrato de consultoría (que de manera formal pudiera entregar a Rimisp más propiedad y control), probablemente tendría el efecto de debilitar la calidad del producto. Pero mantenerla como una

⁵⁷ Información disponible en la página web de Rimisp, 12 de julio, 2006.

relación de financiamiento para la investigación podría dejar a Rimisp en un segundo plano. Es posible que este problema se haya exacerbado con el intento de Rimisp de controlar algunos elementos de este problema de calidad por medio de trabajar con socios de alta calidad quienes, por definición, ya tienen establecidos su propio prestigio y visibilidad.

Como ya hemos señalado, un aspecto potencialmente interesante desde esta perspectiva – en tanto organización que ordena, facilita, administra y aconseja la investigación dentro de una red más amplia de investigaciones- es la posibilidad de síntesis que se ha creado. Esto es, la posición que Rimisp la organización ocupa dentro de Rimisp la red de investigación, es una que permite la adición de verdadero valor a la síntesis de la investigación que se lleva a cabo dentro de la red en su totalidad. Sin embargo, una vez más volvemos al problema de tiempo y financiamiento, y al hecho de que los fondos disponibles a menudo no permiten dicha síntesis, o al menos no el tipo de síntesis que pudiera agregar todo el valor que sea posible.

Protagonismo e incidencia: rutas cortas y rutas largas

La red y activos de capital social de Rimisp son claves para la forma en que maneja el tema de la “incidencia” (mejor traducido como ejercer influencia sobre los debates públicos de políticas). En este sentido, no es completamente evidente si el modelo de Rimisp tiene claro cómo organizarse de la mejor forma para poder incidir. Se puede sostener que esto refleja la existencia de dos culturas de operación algo opuestas al interior de Rimisp, junto con la incertidumbre acerca de los méritos y “deseabilidad” relativos a las rutas cortas y largas que hay que recorrer para influir en las políticas.

Para Rimisp es clave el asunto de las redes de aprendizaje (Guijt et al, 2005; Guijt et al, 2002), y también resulta fundamental para varios de sus proyectos el concepto de construir capacidades organizacionales a través de los aprendizajes. De hecho, es la búsqueda de tal objetivo lo que llama la atención de agencias como ICCO y FIDA hacia Rimisp. Como se señaló anteriormente, en un sentido formal estas dos agencias (y hasta cierto nivel IDRC) contratan a Rimisp para implementar proyectos de construcción de capacidades. En este tipo de acuerdos contractuales, Rimisp no es tanto un actor sino un ejecutor del contrato⁵⁸. Los proyectos no permiten un accionar de Rimisp independiente de la implementación, creando así poco espacio formal en el cual Rimisp pudiera ser un centro de aprendizaje colectivo que intente influir a posteriori en otros sobre la base de dichos aprendizajes. Estos proyectos tampoco permiten alguna síntesis importante de los aprendizajes que pudiera servir como un vehículo para una incidencia agregada. Las limitaciones sobre (y de) los documentos de síntesis producidos al final de un ciclo han sido anotadas por el Consejo del Grupo Chorlaví, y la sistematización del grupo concluyó que cualquier influencia agregada en las políticas era “mucho más incipiente” (Escobar et al., 2006: 55) que los efectos de aprendizaje que han tenido lugar en las organizaciones individuales que participaron en las actividades del grupo.

⁵⁸ Esto también se refleja en el hecho de que un número de adjudicatarios bajo el Grupo Chorlaví tiene poco conocimiento sobre lo que Rimisp es –lo único que “ven” es al equipo ejecutor del Grupo Chorlaví quienes, aunque son personal de Rimisp, pueden ser considerados como (miembros de) Chorlaví.

En consecuencia, el efecto combinado de un concepto (red de aprendizaje) que conduce a que el organismo de implementación (Rimisp) se empuje a sí mismo a un segundo plano y se enfoque en construir las capacidades de otros -con la esperanza de que a través de estas capacidades tendrá algún tipo de influencia en los procesos y políticas del desarrollo rural- y un contrato que formaliza ese rol de prestación de servicios, reducen el protagonismo de Rimisp y, por lo tanto, las posibilidades de una incidencia. En consecuencia, pero no en forma explícita, dentro de estos proyectos el modelo de una influencia en las políticas (si es posible identificarla) es el de la “ruta larga” desde la generación de aprendizajes hasta las políticas –en la cual actores sociales en tanto proveedores, trabajando con ideas generadas por medio de una relación con Rimisp, ejercen la influencia. Además, es un modelo con todas las suposiciones relacionadas y en su lugar para que estos actores proveedores puedan ejercer tal papel y tengan un efecto.

Sin embargo, en cada uno de estos casos, el curso natural del contrato entre el financista y Rimisp ha creado un espacio que ha sido ocupado cada vez más por Rimisp, permitiéndole complementar la relación contractual con el diálogo. Eso quiere decir que en cada uno de estos casos, y con el tiempo, Rimisp ha convertido un vínculo débil en uno fuerte, como efecto combinado de una estrategia consciente de inversión en el capital social, junto con el comportamiento de Rimisp que ha provocado un aumento en los niveles de confianza –“En el camino se fue creando una relación de confianza”⁵⁹. Como resultado, Rimisp ha convertido proyectos de redes de aprendizajes en relaciones que permiten influir sobre las políticas (ver la Sección 2), en las cuales la influencia es un acto de Rimisp y no de los otros socios del proyecto. Pero esta influencia tiende a limitarse a las organizaciones que financian el proyecto –y no tiene una difusión más extensa, ni tampoco entra a la esfera del debate público.

Este estilo –en el cual la incidencia se hace posible gracias al cultivo de vínculos fuertes con actores dentro de organizaciones que establecen las políticas– se puede apreciar en otros aspectos del trabajo de Rimisp. Otras agencias -basadas en el respeto y la confianza que han logrado desarrollar en el marco de un proyecto- han solicitado también una contribución por parte de Rimisp (muchas veces sin costo alguno) que vincule las políticas al marco general del proyecto, y más de una vez esta participación de Rimisp ha contribuido a formular la política finalmente adoptada. En efecto, al menos se puede defender la hipótesis de que Rimisp ha sido un agente de influencias en las políticas, ejerciendo gran parte de este protagonismo detrás del escenario, en situaciones cara a cara y principalmente a través del discurso verbal. Luego, esta interacción verbal y cara a cara abre un espacio para un compromiso más formal para poder redactar documentos, algunos de los cuales son de gran importancia (por ejemplo, la Estrategia Rural del BID y el capítulo relativo al desarrollo rural en el Informe sobre el Desarrollo Mundial para el año 2008).

En este sentido, el modelo de Rimisp no la ha estimulado (a la organización formal) a asumir un rol protagónico, lo que ha limitado la capacidad de sus proyectos de influir en las políticas adoptadas. Es por ello que si bien algunos de sus proyectos han reflejado una aproximación por la “ruta larga” a la influencia sobre las políticas, éste es principalmente un acto de fe y existen escasas pruebas de dicha incidencia. En forma opuesta, *en tanto organización*, la práctica de incidencia por parte de Rimisp es un acercamiento por la “ruta corta,” hecha posible por la existencia de formas específicas de capital social, en particular, relaciones de confianza.

⁵⁹ En español en el original.

Cultura organizacional en Rimisp

Analíticamente hablando, la cultura organizacional es un concepto escurridizo; no obstante, es utilizado para referirse al “ambiente” de una organización determinada. Aquí se emplea para aludir a los valores y prácticas presentes en la vida y trabajo cotidiano de una organización, y a las relaciones sociales que lo sustentan. La reflexión es importante dado que para muchos observadores dicha cultura es posible de ser verificada, y, desde ese punto de vista, se constituye en uno de los bienes (o **activos**) más valiosos de Rimisp.

En forma repetida los observadores se refieren a Rimisp como una organización profesional, transparente y honesta, valores que se perciben como guía de sus prácticas. Además, estos valores están fundamentados en prácticas que incluyen, entre otros: usar mecanismos competitivos para asignar los fondos de proyectos, combinados con la revisión de terceras partes de las propuestas dentro de proyectos como la de Chorlaví y TREM; realizar auditorías externas de los procesos de revisión; dar a conocer públicamente los estados de cuenta de Rimisp subiéndolos a su página web; cumplir con sus informes para las agencias financistas; apegarse a los plazos de entrega de informes e hitos; incorporar dentro de los proyectos a comisiones asesoras que tienen asignado un grado de autoridad para tomar decisiones. Esto crea una cultura que es un activo muy importante, y se percibe a Rimisp como una ONG de “buen gobierno”. En varias oportunidades los entrevistados de las agencias financistas mencionaron que quisieran tener más socios parecidos a Rimisp. Para los oficiales de los proyectos es un alivio no tener que adivinar las reales intenciones de Rimisp cuando están en conversaciones. Como se mencionó anteriormente, esto también tiene como efecto colorario la generación de formas de capital social que después ayudan a generar nuevas oportunidades para Rimisp.

Otra dimensión de la cultura organizacional que algunos observadores –ligados a tendencias más de izquierda o de la comunidad de ONGs, aunque en algunos casos más cercanos a las organizaciones de movimientos sociales- vinculan con Rimisp, está relacionada con la impresión de que tiene una identidad “chilena”. Lo que pareciera hacerlo “chileno” para estos observadores es el grado en que la profundización de los mercados no es sólo un lente utilizado para analizar, sino también un valor en sí mismo que aparentemente gobierna la forma en que Rimisp percibe los problemas del desarrollo rural. Un número significativo de observadores fuera de Chile sugiere que dicha perspectiva es progresivamente menos relevante fuera de este país. Pero aunque en algunos casos dichas observaciones pueden reflejar otro tipo de inquietud (competencia institucional, etc.), en otros parecieran ser preocupaciones genuinas.

Dentro de Rimisp, el valor del profesionalismo es prominente. El profesionalismo se manifiesta en la forma de trabajar, de tratar al personal y la increíble *cantidad* de trabajo que hacen las personas. A veces existen equivocaciones –el equipo administrativo es criticado por sus errores pero no reconocido por sus éxitos, se generan comunicaciones no demasiado claras que resultan en tensiones, una conducta algo mordaz por parte de los investigadores hacia el equipo administrativo. Sin embargo, en general estos valores generan un sentido de trabajar como una

totalidad (“una gran familia”⁶⁰) y un sentimiento de privilegio de tener la oportunidad de laborar en una institución dinámica, relevante y tan profesional.

Sin embargo, existen ciertas carencias que también definen la cultura de Rimisp. Sólo existe un IP que es mujer, mientras que la preponderancia femenina en el equipo de apoyo y asistentes de investigación indica un evidente desequilibrio de género dentro del ambiente laboral, subrayando una cultura organizacional dominada por los hombres y las conversaciones entre varones. Esto se profundiza aún más por el hecho de que la única IP mujer está establecida en Bolivia y no en Chile y como consecuencia, cuando los IPs de Santiago salen a almorzar, en ausencia de otra integrante éstos se convierten -por defecto- en reuniones sólo de hombres. El fin de la tradición de catar vinos todos los viernes y el hecho de que haya cada vez menos festejos de cumpleaños (debido al aumento de trabajo y de los viajes programados por Rimisp), sólo profundiza el nivel al que las interacciones sociales ajenas al ámbito de trabajo se dividen de acuerdo con lineamientos de género (junto con lineamientos generacionales y de posicionamiento en el trabajo). Existe un sentimiento genuino de decepción respecto a la distancia percibida entre los investigadores principales y el resto del equipo de Rimisp. Hasta donde esto puede percibirse desde fuera, existe una imagen entre algunas entrevistadas que Rimisp es parecido a “un Club de Tobi”, lo que crea al interior de la organización un ambiente laboral que es relativamente ciego al aspecto de género. Esto tiene una serie de consecuencias. No se ha incorporado un enfoque de género a la formulación de preguntas de los proyectos (en algunos proyectos es peor que otros)⁶¹, hay más hombres que mujeres en el grupo con “vínculos fuertes” con Rimisp y existe un número muy reducido de personas en este último grupo cuyo trabajo integre de manera significativa las dimensiones de género en relación con el desarrollo. De manera más general, algunas personas al interior de Rimisp han observado que éste no tiene una política de discriminación positiva del personal en torno a temas de género.

También débil al interior del ambiente laboral de Rimisp es el asunto de las diferencias étnicas y raciales. Antecedentes relacionados con minorías/indígenas no están representados en el equipo de investigación, y también es el caso que el tema indígena y racial está presente en forma débil en el balance general de las trayectorias personales de investigación de los IPs⁶². Dicho esto, el tema étnico -a diferencia del género- *ha sido* incorporado en forma más central dentro de la concepción inicial de algunos de los proyectos más recientes –notablemente en el TREM y Municipios Indígenas, pero también en Territorios con Identidad Cultural.

Estas dimensiones de género y de temas raciales e indígenas de la cultura organizacional de Rimisp reflejan quizás una dimensión más abstracta. Por esto Rimisp aparece como un ambiente organizacional donde las relaciones entre las diferencias, poder y conflicto no forman parte de un idioma cotidiano (por ejemplo, a modo de indicadores básicos ver: los llamados para investigación de Chorlaví, los temas trabajados a través de FIDAMERICA o los encabezados en el documento de DTR). Dentro de las ciencias sociales, las preocupaciones por los temas de género y raza han logrado el efecto, quizás más que cualquier otro tema, de colocar el poder

⁶⁰ Español en el original.

⁶¹ Y cuando se han hecho esfuerzos para incorporar un enfoque de género –como es el caso del TREM- esto fue *ex post facto* y no en la concepción inicial del programa, implicando que el tratamiento dado a este tema siempre sería inadecuado y frustrante para todos los involucrados.

⁶² Como se puede apreciar en sus publicaciones.

como una categoría de análisis. Un segmento considerable de estudios sobre el desarrollo también ha abordado este tema. Sin embargo, el trabajo de Rimisp no lo ha hecho y hasta cierto nivel esto pudiera reflejar su cultura interna más que un ambiente externo. En este sentido, pareciera ser que la cultura organizacional de Rimisp lo está conduciendo hacia una constelación de perspectivas referentes al sector rural de América Latina que, aunque no sean necesariamente incorrectas (el rol de esta evaluación no es determinar si son o no “correctas”), son -con absoluta certeza- incompletas. Esto implica que si la cultura interna se modificara, el balance de la problematización que haría Rimisp del sector rural de América Latina también podría llegar a cambiar.

Prácticas financieras y administrativas

Desde un punto de vista bastante concreto, el modelo administrativo y financiero de Rimisp refleja varios elementos de sus valores subyacentes. Su administración ha sido diseñada para minimizar y administrar el gasto y también para controlar los gastos indirectos (*overheads*). Las inversiones en los proyectos son monitoreadas cercanamente por un Comité Administrativo, y no se invierte en un proyecto cuando los fondos aún no han sido asignados. Se emplea la informática lo más posible para reducir los gastos (por ejemplo, el uso de Skype es obligatorio). Al mismo tiempo, una de las consecuencias del crecimiento de Rimisp durante los últimos cuatro años ha sido reducir los gastos fijos por cada proyecto. En consecuencia, Rimisp ha logrado reducir los gastos generales indirectos (*overheads*) desde un 20% en 2002 a un 10% en 2005-2006. Las prácticas administrativas llevan a Rimisp como una máquina bien afinada, lo que también es percibido por parte del equipo como corriendo el riesgo de volverse cada vez más impersonal debido, precisamente, a esas presiones para afinarla y aumentar su productividad (por ejemplo, ver más arriba respecto a la pérdida de encuentros sociales para catar vinos cada viernes).

Si una parte del modelo ha sido diseñado para minimizar los gastos, otra parte busca asegurar un ingreso y permitir que los IPs suplan sus propios ingresos mientras generan ingresos para Rimisp. Dentro de este modelo, los IPs deben cubrir la mitad de su ingreso con su posición como IP en un proyecto de Rimisp. Refiriéndonos una vez más al Cuadro 2, si el óvalo se refiere a la totalidad de los gastos de Rimisp, donde los IPs reciben un sueldo durante doce meses, este modelo significa que los IPs también deben generar una cantidad importante de trabajo adicional. Éste es necesario para poder: pagar sus remuneraciones; cubrir su gasto general (*overhead*) anual para Rimisp (para poder rellenar todo el espacio verde en aquella sección del óvalo no cubierto por proyectos grandes); y obtener los recursos para todos los fondos de apoyo que pasan por Rimisp y que subvencionan los trabajos hechos por los socios y otras personas. En la recaudación de estos fondos que pasan a través de la organización, Rimisp ha calculado que cada IP reúne en promedio tres a diez veces más del valor de su propio sueldo y gastos. En este sentido, cada proyecto grande (en términos estrictamente económicos) no es tan importante para Rimisp como parece serlo en el papel, dado que una parte significativa del presupuesto es de hecho transitorio (atraviesa la organización en camino a otros socios). Algunos de estos fondos vuelven a Rimisp como proyectos individuales que contratan a personal de Rimisp para que realice ciertas tareas en proyectos que de otra forma habrían sido subcontratados. Sistematizaciones de proyectos, propuestas para revisiones, eventos de capacitación, el diseño del tema anual de investigación de

Chorlaví, etc., han sido cada uno contratado al personal de Rimisp⁶³. Esto tiene la ventaja de mantener una parte del presupuesto dentro de la entidad, pero también tiene la desventaja de limitar la apertura a otras interpretaciones (fuera del ámbito de Rimisp) de lo que está ocurriendo en estos proyectos, y de tener propuestas evaluadas por personas que no necesariamente son expertos en esa área particular.

Luego de esto, el resto de la sección verde del Cuadro 2 tiene que ser rellenado por trabajo de consultoría, pequeñas subvenciones y asignaciones de corto plazo. Además, algunos IPs gastan una parte importante de su tiempo en actividades no presupuestadas –asistencia a conferencias, consejos no remunerados para agencias donantes, apoyo para los socios y escribir textos académicos (cuando sea posible). Este uso de su tiempo no sólo refleja el profesionalismo general de los IPs de Rimisp: también es un efecto de los reclamos recíprocos demandados a Rimisp por parte de sus vínculos fuertes, así como la inversión permanente de Rimisp en la existencia de éstos así como en otros vínculos potencialmente fuertes. Sea lo que sea, este trabajo adicional también representa un uso significativo del tiempo de los IPs, y significa que los IPs de Rimisp tienen que trabajar horas extras sólo para poder cubrir el cien por ciento de los gastos de la institución. Considerando también el tiempo adicional que los IPs dedican para intentar aumentar su propio ingreso a través de consultorías adicionales (en las cuales el ingreso siempre es compartido con la institución), la enorme presión sobre el tiempo de los IPs es más que evidente.

En este sentido, el componente de la estrategia de Rimisp respecto a la generación de ingresos para su sostenibilidad financiera, amenaza sus propias condiciones de existencia de dos maneras principales: la primera es humana –los viajes y gran volumen de trabajo ejercen demandas importantes en la salud y bienestar de las personas; la segunda se refiere al prestigio de la organización. Durante el año 2005, hubo tres casos en que las presiones laborales y múltiples demandas sobre los IPs terminaron en situaciones donde los IPs se vieron incapaces de dedicar el tiempo necesario a algunos proyectos en momentos críticos. En cada una de esas instancias, el prestigio de Rimisp se vio afectado; en una instancia fue dentro de un país, en la otra dentro de una región de Chile. En dos de estos casos estaba involucrada una agencia financiera de confianza. Aunque en cada instancia la situación pudo resolverse, la amenaza para la marca de Rimisp fue real y aún persiste en la memoria, poniendo la vara aún más alta en cualquier relación laboral futura.

Estas experiencias son indicio de algo. Por una parte sugieren que el modelo en que cada IP es el único administrador de un proyecto, en tanto mantenga claramente delineados los aspectos administrativos y las responsabilidades (así como la generación de ingresos), es insuficiente para asegurar la calidad y el cumplimiento de las responsabilidades administrativas de un proyecto en períodos en que aumenta la presión sobre el tiempo de un IP. Reemplazar a los IPs con asistentes de investigación no es una respuesta adecuada y puede hacer que los donantes se sientan defraudados. Quizás en forma más seria, las experiencias sugieren una vulnerabilidad del modelo de Rimisp a pesar del hecho que éste ha sido emulado y se presenta como un ejemplo para otros. Este modelo –uno que combina el modelo financiero de una consultora con los vínculos sociales (y fuertes) de una ONG– conduce a presiones considerables sobre el personal y

⁶³ Esto no quiere decir que *todas* las revisiones y sistematizaciones son contratadas al personal de Rimisp; algunas son contratadas externamente.

por ende, en la marca institucional. Además, en ausencia de fondos o reservas institucionales, es un modelo que carece de una red de seguridad. En este sentido, no es un modelo particularmente resiliente en términos de su capacidad para absorber y recuperarse de los golpes externos de gran tamaño y baja frecuencia⁶⁴.

Gobernanza y administración de los recursos humanos

Aunque Rimisp tiene un Directorio, en la realidad es coordinado menos como una ONG y mucho más como un departamento de una universidad con una presidencia fuerte. El principal cuerpo administrativo es el Comité Administrativo al cual pertenecen todos los investigadores principales. Este comité –como una reunión departamental de profesores permanentes- discute y toma decisiones estratégicas. Sin embargo, en forma cotidiana la Presidencia toma decisiones más inmediatas consultando informalmente por vía electrónica con los IPs pertinentes.

Esta manera de tomar las decisiones refleja una progresiva formalización de la gobernanza al interior de Rimisp durante la última década. Cuando Rimisp era más pequeño, y los dos o tres IPs trabajaban y viajaban juntos, muchas de las decisiones se tomaban de manera informal. En la medida que la organización creció, ésta ya no fue una práctica viable, y las actuales reuniones formales y regulares del comité administrativo así lo reflejan. Adicionalmente, el comité ha empezado a realizar un retiro anual –un viaje a terreno en un área de interés particular y temático para Rimisp- cuya intención es servir como un espacio informal donde las ideas, visiones y estrategias se pueden discutir y formular.

Si los aspectos administrativos para tomar decisiones se han tornado más formales durante los últimos años, éste aún no es el caso de la administración de recursos humanos (ARH). En la práctica, es natural que una ARH proactiva dentro de una organización tan pequeña y limitada de fondos no sea muy fácil y pocas ONGs son buenas en ello. Sin embargo, esto continúa siendo un tema para Rimisp –menos con relación a temas de rendimiento (porque la intimidad de su entorno más su *ethos* de trabajo y cultura organizacional aseguran altos niveles de rendimiento, a pesar de las equivocaciones) sino en relación con el desarrollo de recursos humanos (DRH). Existen tres dimensiones de DRH que son especialmente importantes. La primera –si Rimisp quiere aumentar sus capacidades formales de investigación- debe encontrar la manera de apoyar a los IPs e Investigadores Asociados para obtener sus diplomas doctorales. Esto no sólo ofrece la posibilidad de adquirir capacitación para la investigación, sino también estimula a estos IPs y IAs para que desarrollen sus propias identidades dentro del mundo de investigación disciplinaria y redes internacionales de investigaciones (aunque resulta clave una selección estratégica de consejeros para los doctorados). Rimisp ha progresado en esta área, permitiendo que un IP y un IA inicien sus doctorados (y a un IP, el Presidente, para que termine su doctorado). El segundo punto se refiere a contribuir a la formación de una generación más joven de investigadores quienes, con el tiempo, podrían entrar al equipo de los IAs e IPs de Rimisp. En este aspecto se han dado algunos pasos, apoyando a algunos asistentes de investigación para que se interioricen en los debates acerca del desarrollo rural e inicien o terminen sus estudios de postgrado. Sin embargo, no existe

⁶⁴ Aunque Rimisp ya una vez se recuperó de un golpe de esta índole en 1994 (con la retirada del apoyo del IDRC), en esa época solo consistió en un par de personas del equipo permanente. El Rimisp de hoy es una entidad completamente distinta y muchísimo más grande.

una política activa para que ingresen investigadores más jóvenes, y la única vez que los IPs de Rimisp comentaron de manera formal las ideas de una asistente de investigación, fue a iniciativa de ésta. Si bien los investigadores asociados disfrutaban de su ambiente laboral y consideran que los IPs son accesibles y abiertos a discutir las ideas, plantean que se requiere una política un poco más activa –quizás, dados los temas de género y generacionales antes mencionados. En el mismo contexto, también existen fundamentos para implementar una política más conciente de desarrollo de vínculos con las universidades, en perspectiva de hacer del proceso de reclutamiento de asistentes algo más estratégico.

El tercer dominio de DRH, y uno que ha recibido menos atención, se vincula con el equipo administrativo. DRH tiene el rol combinado de ofrecer incentivos (y reconocimiento por desempeño) así como un instrumento para el desarrollo integral de capacidades, en los sectores administrativos que requieren más atención. Aunque se han introducido los incentivos económicos (fundamentados en méritos) para rendimientos, no existen incentivos para el desarrollo de recursos humanos que no sean en dinero⁶⁵. Otra dimensión de DRH sería también simplemente entregar al equipo administrativo informes periódicos (anuales) sobre las áreas de trabajo sustantivas de Rimisp, no sólo para ayudarlos a identificarse más con Rimisp, sino también para poder ser más efectivos en anticipar y entender los problemas cuando surjan. Sin embargo, la evidencia sugiere que el conocimiento del equipo administrativo respecto a la sustancia del trabajo de Rimisp en el área de desarrollo rural, se debe en gran medida a iniciativas de autoaprendizaje, leyendo documentos en su tiempo libre.

A largo plazo, para la sostenibilidad financiera de la organización, es tan importante una estrategia para el desarrollo de recursos humanos como la estrategia financiera. Aunque Rimisp puede seguir atrayendo profesionales *senior* bien reconocidos, también sería importante fomentar IPs más jóvenes con antecedentes culturales, políticos, intelectuales y profesionales distintos, porque no sólo serían la base para una futura generación de IPs –también serían los vectores de formas novedosas y desafiantes para pensar sobre los desafíos rurales enfrentados por América Latina.

Sección 4: Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Rimisp, su naturaleza y sus roles

No hay dudas de que Rimisp es una organización respetada, confiable y extremadamente competente con la cual una amplia gama de actores desea cooperar; también es considerada por las agencias de financiamiento como un socio modelo y a quien muchos al interior de la comunidad internacional de desarrollo rural y agrícola consideran un actor principal. Es difícil imaginar una organización más respetada que ésta.

⁶⁵ Incentivos como capacitación en idiomas o adquisición de habilidades.

El que sea tan respetado refleja que Rimisp ha resuelto el problema de legitimidad que constituye uno de los desafíos más comunes de las ONGs planteado al inicio de este informe. ¿A través de qué mecanismos logró Rimisp su legitimidad? En un influyente libro sobre las ONGs, Edwards y Hulme (1995) sugieren (en el subtítulo del libro) que hay dos caminos a través de los cuales se gana la legitimidad: desempeño y responsabilidad (*accountability*). En el caso de Rimisp, la vía ha sido la del desempeño. En las entrevistas realizadas para este estudio, Rimisp fue repetidamente alabado por su transparencia, honestidad, profesionalismo, eficiencia e independencia no alineada. Estos criterios de desempeño -relacionados con cómo (y cuán bien) trabaja Rimisp- son las fuentes de esta notable legitimidad.

A la inversa, los mecanismos de responsabilidad *institucional* no son una fuente significativa de la legitimidad de Rimisp. Efectivamente, en tanto los grandes proyectos de Rimisp disponen de dichos mecanismos⁶⁶ –que están quizás más orientados hacia la responsabilidad intelectual y para con los donantes que a la responsabilidad social-, Rimisp como institución no los tiene. Como ya hemos señalado, su estilo de gobernanza se parece más a un departamento académico⁶⁷ de una universidad. En tanto Rimisp tiene muchos vínculos con la sociedad rural latinoamericana, no está arraigado en un sector específico de ésta. Esto es lo que garantiza la independencia y el equilibrio que varios de sus donantes parecen apreciar, pero también implica un cierto desapego, en particular de organizaciones de base y movimientos sociales con los cuales otros socios se sienten un poco menos cómodos

Su postura en relación con los grupos de interés se vincula con la respuesta a un segundo tema planteado al inicio: cómo se relaciona Rimisp con los proyectos socio-políticos en la región. Éste es un ejercicio de mapeo difícil por tres razones. Primero, porque los rótulos asociados a estos proyectos están tan cargados ideológicamente que su significado analítico puede perderse fácilmente, viendo nublada la posibilidad de cualquier discusión seria acerca de lo que implica hacer uso de ellos. En segundo lugar, porque los distintos entrevistados ubican a Rimisp en tres de esos cuatro proyectos (excluyendo la opción autoritaria), lo que sugiere que situar a Rimisp depende en gran medida del observador, y la manera en que otros sitúan a Rimisp no es necesariamente el mismo en que Rimisp se ubicaría a sí mismo. Y tercero, porque situar a Rimisp contradice el valor que tanto ellos como los otros le otorgan a su independencia, si bien la independencia es relativa y es improbable que una organización desee ser reconocida por no comprometerse con nadie en particular. En este sentido, entonces, la independencia de Rimisp tiene su origen en sus esfuerzos por evitar verse ligado a un grupo de interés u organización determinado, así como en el hecho que ellos basan su legitimidad en la calidad y profesionalismo de su trabajo más que en su inserción en un sector específico de las sociedades latinoamericanas. La independencia no significa ausencia de un proyecto mayor -por el contrario, el proyecto más grande de Rimisp juega un papel importante en la definición de su rol en la región.

El balance final sugiere que Rimisp es considerado un proyecto híbrido esencialmente preocupado de modernizar los enfoques socialdemócratas (en el caso específico de Rimisp, las aproximaciones al desarrollo rural) y de poder aplicarlos con mayor sensibilidad, tomando en cuenta el lugar que ocupa la profundización y ampliación de los mercados en cualquier proyecto vinculado al tema de la inclusión social. Este es un proyecto que combina el interés

⁶⁶ Bajo la forma de consejos asesores y de toma de decisiones.

⁶⁷ Afortunadamente no se trata de un departamento disfuncional.

socialdemócrata en la distribución, justicia y gobernanza de los mercados con la lección neoliberal de que la liberalización (gobernada en forma apropiada) de los mercados puede entregar resultados positivos. El lugar que Rimisp ocupa en este proyecto también ayuda a definir los meta-roles de la organización en la región: continuar abriendo y profundizando el análisis del papel de los mercados y las formas más adecuadas de gobernanza de éstos en el marco de una idea socialdemócrata amplia respecto de lo que América Latina podría ser; trabajar con socios que se identifiquen, a grandes rasgos, con esos mismos compromisos; y apoyar y desarrollar redes de aprendizaje así como capacidades que ayuden a las organizaciones a involucrarse con y actuar respecto a este conjunto de compromisos.

Esta postura, aparejada con las características de desempeño destacadas anteriormente, permite a Rimisp sostener las conversaciones que de hecho ha tenido. Esto es: el alto nivel de las conversaciones con una amplia gama de agencias de financiamiento, algunos gobiernos y muchos actores de la sociedad civil quienes reconocen, valoran y sienten que tienen mucho que aprender de, y ser desafiados por, cuando se involucran con Rimisp -si bien algunos consideran que la línea de Rimisp es elitista, moleestamente pro-mercados y poco crítica de las "reales" estructuras de poder en la región. El segundo rol importante y contribución específica de Rimisp es ayudar a profundizar este tipo de conversaciones, las que de otra manera no habrían tenido lugar.

Esas conversaciones no son ejercicios fútiles o indulgentes. Son (y aquí nos desplazamos a la tercera parte del esquema conceptual) los instrumentos principales a través de los cuales Rimisp lleva a cabo su *incidencia* en las políticas públicas. Las conversaciones que ocurren a través de sus redes de aprendizaje buscan influir en las prácticas de desarrollo rural plasmadas en el trabajo de los socios de Rimisp con la posibilidad (aún no demostrada) de escalar hacia influencias más amplias. Por otro lado, el alto nivel de las conversaciones se dirige a los debates sobre políticas al interior de las multilaterales, algunos gobiernos y algunas bilaterales. La tercera dimensión del rol de Rimisp es tomar la agenda en la cual ellos y sus *socios* están trabajando e influir en las discusiones y declaraciones sobre políticas, principalmente a través de lo que hemos denominado la ruta corta de influencia en las políticas.

Al jugar estos roles, Rimisp puede ser comparado con un centro think-tank imparcial que pudiera sentirse cómodo tanto en Washington D.C., como Londres o Ámsterdam⁶⁸. El hecho que esté asentado en América Latina es un aporte enorme a la región y difícilmente algún entrevistado pudo nombrar otra organización similar en América Latina con el mismo alcance regional. Pero, hay una serie de razones por la cual la comparación con un centro think-tank es prematura. Primero, una gran parte del proyecto de Rimisp y su equipo está orientada a ayudar a otros a pensar más que al pensamiento al interior de la organización. En segundo lugar, y vinculado con lo anterior, Rimisp no tiene recursos institucionales para destinar recursos y espacio para pensar (los socios financistas no han colaborado en este aspecto). Tercero, Rimisp no tiene un mecanismo establecido (fuera de su sitio web) para difundir su pensamiento. Parece una hipótesis justificable (si bien no probada) que, actualmente, el principal mecanismo de difusión de Rimisp son los viajes -la gente adopta las ideas de Rimisp cuando son planteadas por miembros del equipo Rimisp que viajan por América Latina, Norteamérica y Europa. Y cuarto, la composición del equipo de Rimisp no es la de un centro think-tank.

⁶⁸ De hecho, algunos entrevistados compararon a Rimisp con IIED (en el Reino Unido) o un "IFPRI (International Food Policy Research Institute) de bajo financiamiento".

En efecto, la comparación con un centro think-tank puede ser no sólo prematura, sino inadecuada en cuanto al lugar para situar a Rimisp en términos de decidir cuál de sus propias capacidades construir. Si no es un centro catalizador, entonces, ¿qué es Rimisp? Por una parte -entendido en su forma más condensada, como Rimisp la organización- está en camino de volverse una versión regional perfeccionada de lo que varias instituciones a las que pertenecían con anterioridad sus IPs querían llegar a ser a nivel nacional, pero que no consiguieron. Esto es, instituciones que combinaban un compromiso en terreno basado en proyectos con una cantidad resumida de investigación y publicación –manifestaciones de lo que Lehmann quiso capturar en la noción de “universidad informal”. Si bien en cada caso, con el tiempo, el trabajo basado en proyectos superó el trabajo de investigación, la urgencia por crecer generó una burocracia que finalmente jugó en contra de la calidad intelectual y los conflictos internos agriaron la cultura organizacional. Rimisp sobrevivió a estas tres patologías y al hacerlo ha creado un espacio en el cual es capaz de conectar su compromiso en procesos a nivel de base con (algo de) abstracción y síntesis, relacionar los niveles operacionales y de políticas así como vincular actores de la sociedad civil con los tecnócratas de las políticas.

Pero incluso esta comparación no es la mejor porque implica pensar a Rimisp como una organización. Existe otra dimensión de lo que Rimisp es: el desdibujamiento de los límites entre Rimisp la organización nuclear (definida por los botones de su sitio web) y Rimisp entendido como un haz de redes, algunos de cuyos miembros tienen elementos de identidad colectiva. Esto significa que Rimisp ha sido capaz de conectarse y moldear una comunidad epistémica que implica que actúa a través de mucha más gente que aquella denominada como “personal” en su sitio web. Sostener y contribuir a esta comunidad ha sido otro de los roles de Rimisp la organización.

¿Cómo ha construido esta compleja identidad y conjunto de roles? “Trabajan muy duro”, comentó un entrevistado, y no hay muchas dudas respecto de que ésta es una parte importante de la explicación. Dicho de otra manera, y en términos más cercanos al pasado intelectual de los IPs, podría decirse que han sido productores al estilo de Chayanovian, autoexplotados para satisfacer las necesidades de consumo de la empresa familiar; y, dado que el equipo nuclear de Rimisp genera parte de los recursos utilizados por miembros de esta comunidad epistémica que no forman parte del equipo, también debe satisfacer las necesidades de consumo de la empresa doméstica extendida⁶⁹. De hecho, la metáfora de familia y amigos cercanos surgió a menudo cuando personas al interior de Rimisp y fuera de él intentaron describir a la organización: “Es una gran familia”, “Al final, siento que todo es como una gran familia... un colectivo”; “¿Es Rimisp una red de investigación o un grupo de amigos?”. Estos fuertes lazos (o “capital social de vinculación”) al interior de Rimisp generan un compromiso enorme. Como ya se mencionó, este nivel de autoexplotación no es sostenible –por motivos de capacidad humana y de marca institucional. Lo anterior también ha sido posible debido a las características, predisposición y redes personales/profesionales de los individuos que han sido invitados a convertirse en IPs. En forma muy astuta, Rimisp ha adquirido tanto capital social como el capital social que ha cultivado para conectar estos mundos tan diferentes. Más aún, este logro ha sido posible gracias

⁶⁹ Sólo “algunos” de estos recursos, pero con frecuencia estos otros actores también movilizan y contribuyen con recursos.

al interés en cultivar y mantener una cultura organizacional particular en que ciertas normas profesionales y sociales son de suma importancia (ver más arriba).

Finalmente, y esto no puede subestimarse, Rimisp ha cultivado sus relaciones con los donantes de tal forma que algunos de éstos han llevado a Rimisp a su "santuario". Estos donantes comienzan a necesitar mucho a Rimisp –si bien no tanto como Rimisp los necesita a ellos. Esta relación tan cercana ha abierto vías para el impacto no sólo a nivel de las políticas, sino en el modo de pensar de los oficiales: “Me ha enriquecido muchísimo”, comentó un oficial *senior*. Rimisp también ha podido seguir creciendo a través de las nuevas oportunidades que se abren debido a estas relaciones tan cercanas (como en el caso de IFAD, IDRC, Ford, Mideplan, ICCO). Parte de esto se ha logrado gracias a la calidad del trabajo realizado al interior de proyectos individuales, y otra parte a través de otorgarle a los donantes lo que quieren y necesitan. Con informes narrativos bien armados, informes financieros claros, consejos adicionales y apoyo allí donde se requiera, Rimisp ha colaborado en hacer las vidas de los oficiales de los donantes más llevaderas y más interesantes: “Sus productos son diferentes de las otras cosas que recibimos”. El comentario de un entrevistado donante: “Es un privilegio para nosotros contar con este vínculo”, es una aseveración que varios de los donantes de Rimisp pudo haber hecho.

Así y todo esto no se ha traducido en apoyo financiero institucional por parte de estos donantes. De hecho, para un cierto número de estos donantes, quizás para todos en mayor o menor medida, la relación con Rimisp es vista como una en que ellos entregan financiamiento para que éste implemente una actividad. Rara vez los donantes han invertido en Rimisp por su propio bien. Lo más cercano a esta inversión por parte de un donante ha sido el programa TREM con IDRC, pero incluso este intento aparente por parte de IDRC no funcionó, ya fuera porque no se explicitó o porque no fue comprendido, pues Rimisp terminó implementando TREM como una suerte de proyecto Chorlaví más que un programa de inversión institucional. Sería injusto sugerir que Rimisp hace todo el trabajo y los donantes se benefician, si bien en la práctica algo de esto efectivamente ocurre. Por lo tanto, incluso si alguno de estos donantes quisiera que Rimisp se vuelva algo parecido a un centro think-tank, su forma de financiamiento juega en contra de esta posibilidad.

¿Los productos de Rimisp y sus efectos?

Como se mencionó antes, el Rimisp post 2000 identifica sus metas institucionales y estrategias como: "Promover el aprendizaje e innovación organizacional en proyectos, políticas y programas, públicos y privados, para promover la inclusión, la equidad, el bienestar y el desarrollo democrático en las sociedades rurales de América Latina". La discusión en la Sección 2 intentó distinguir hasta qué punto Rimisp cumple estos objetivos, haciendo una diferencia entre los productos específicos de los proyectos y los productos institucionales.

En primer lugar, hay pocas dudas de que -en particular a través de proyectos como FIDAMERICA y Chorlaví- Rimisp promueve el aprendizaje organizacional entre organizaciones gubernamentales y de la sociedad civil local que se preocupan del desarrollo rural⁷⁰. Además ha contribuido al aprendizaje organizacional al interior del grupo de actores internacionales con

⁷⁰ Esta afirmación se apoya en el hallazgo de las revisiones de esos programas (Piña, 2005; Escobar et al., 2006), incluso si en el caso de Chorlaví la revisión fue llevada a cabo por un equipo de Rimisp.

quienes se asocia en forma más cercana, a pesar de que en ocasiones esos procesos de aprendizaje se vean truncados debido a cambios al interior de las organizaciones que llevan a la salida de los paladines y "amplificadores de ideas" de Rimisp. En esta misma línea, algunos entrevistados sentían que Rimisp ha influido en los debates regionales, nacionales e internacionales acerca del desarrollo rural.

Igualmente, sería difícil discutir que Rimisp no ha acogido la innovación, a pesar de que en ciertos casos el rol de Rimisp está más claro en la adaptación que en la fase básica o estratégica de investigación. La investigación sobre los supermercados es considerada quizás como el trabajo más innovador en el cual Rimisp se ha visto envuelto en tanto actor principal, pero los trabajos en ERNA y DTR también son consignados por algunos comentaristas como bastante innovadores, aun cuando estos dos ámbitos de innovación sean tan adaptativos como estratégicos. Además, Rimisp ha innovado en el ámbito de los sistemas. En forma casi universal es considerado como un líder innovador en América Latina en reunir sistemas de aprendizaje con un fuerte componente electrónico. Pero también ha innovado en su propia forma de ser –su propia forma institucional. Estas innovaciones son muy bien valoradas. En palabras de un entrevistado internacional: “Su destreza en la implementación de conferencias electrónicas y vinculación de investigadores a través de la región para discutir asuntos sobre el futuro de la agricultura en América Latina es algo impresionante. Si sólo pudiéramos ver más Rimisp surgiendo en otras partes del mundo, particularmente África”.

Es aún más difícil decir si estas innovaciones y procesos de aprendizaje social pueden traducirse en sociedades rurales más inclusivas, equitativas y democráticas. Éste es, por supuesto, un problema recurrente para las instituciones que generan pensamiento. En estos años de "fetichismo por el impacto", la dificultad para vincular la investigación con impactos materiales, fáciles de aislar y medibles en la pobreza rural ha llevado a un retiro progresivo de apoyo a las organizaciones latinoamericanas sin fines de lucro dedicadas a generar conocimiento, lo que ha creado una brecha en la región y ha dejado al debate público en manos de intereses con posiciones políticas diferentes. Si valoramos esa generación de conocimiento sin fines de lucro, independiente (pero ampliamente socialdemócrata), tanto por su valor inherente como por sus potenciales contribuciones a las políticas y el debate público, entonces esta disminución es una causa de gran preocupación⁷¹. También deja libre un nicho que necesita ser llenado por organizaciones como Rimisp.

En relación con la promoción de sociedades rurales más inclusivas o equitativas y reducción de la pobreza, una evaluación de esta naturaleza no es capaz de generar una visión sólida respecto a cuánto puede aportar el conocimiento generado a través del trabajo de Rimisp. Sin embargo, podemos notar que durante las entrevistas nadie planteó que lo que Rimisp ha hecho es irrelevante respecto a esos objetivos o que Rimisp no debiera existir. Por el contrario, entre quienes comparten estos objetivos (todos los entrevistados) Rimisp es considerado un aporte de considerable valor, con un rol vital en la generación de conocimiento extendido a través de la región, una suerte de “agente de conocimiento” (*knowledge brokering*) que muy pocos pueden hacer o de hecho realizan. Es posible que la mayor advertencia en torno a la eficacia del nexo causal entre lo que Rimisp hace y la democratización y transformación socialmente progresiva de la América Latina rural, se da en torno al limitado alcance del compromiso de

⁷¹ Lo es para este crítico.

Rimisp con los movimientos sociales. Sin embargo, esta advertencia se ubica en el centro de profundos debates teóricos e ideológicos al interior de América Latina y más allá. Estos debates se refieren a si el camino hacia un crecimiento más inclusivo y democrático se sustenta más en políticas beligerantes o en la “buena” gobernanza de la profundización de los mercados: Tarrow o North, Fox o Putnam. Si uno se inclina más por la primera opción, entonces existirían razones para dudar de la eficacia causal del modelo de Rimisp; si nos inclinamos más por la última (donde se ubica la mayoría de los *socios* financieros de Rimisp), entonces hay más campo para el optimismo.

Recomendaciones: puntos para la discusión

En un estudio de esta naturaleza, hacer recomendaciones sea quizás menos útil que proponer ciertos puntos para una discusión en profundidad. Esta sección final identifica los temas más pertinentes surgidos del análisis.

¿Debería Rimisp apuntar a volverse un centro think-tank?

Éste es quizás el punto más importante a discutir, ya que ha sido explícitamente sugerido como el camino preferido por Rimisp cuando mira hacia el futuro. El asunto es, ¿qué tipo de centro catalizador? y ¿cuáles son las otras opciones?

Queda claro que definir a Rimisp es difícil: para algunos observadores es un centro think-tank, para otros una ONG para el desarrollo, una fundación o una consultora. Incluso al interior de Rimisp hay definiciones muy distintas respecto a lo que es. La incertidumbre respecto a su definición no es *per se* un problema en tanto sitúa a Rimisp como una institución apropiadamente postmoderna e híbrida. Sin embargo, varios observadores consideran esta naturaleza híbrida como central a la fortaleza de Rimisp: su habilidad para vincular la investigación y la práctica, para trabajar tanto con actores de la sociedad civil local como instituciones financieras internacionales, para apoyar la construcción de capacidades tanto como generar conocimientos. Ciertos modelos de centro think-tank reducirían la esfera de esta diversidad, tenderían a fomentar la distancia entre Rimisp y los actores de las organizaciones de base en América Latina rural y volverían a Rimisp más elitista (un riesgo, ya que algunos entrevistados ya ven algo de esto). También podrían sacar a Rimisp de su trabajo en red -tan central a su identidad- y comenzar a fijar los límites entre la organización y la red, límites cuya porosidad ha sido muy útil para Rimisp. Esos modelos más puros de centro think-tank seguramente necesiten capacidades diferentes a las que Rimisp posee en la actualidad. Son modelos que tienden a requerir un núcleo significativo de investigadores muy reconocidos, cada uno ya comprometido con fuentes de financiamiento particulares (o diferentes partes de la misma fuente). Esto es lo que los hace financieramente viables. No queda claro si este perfil calza con las capacidades profesionales actuales de Rimisp.

La consecuencia es que Rimisp no debiera cambiar demasiado. Sin embargo, hay argumentos para desarrollar algunas partes del modelo más que otras, y aquí es donde la analogía con el centro think-tank es más útil. Actualmente, si bien Rimisp se presenta a sí mismo como un instituto de investigación, investigar es lo que menos hace en tanto organización. Esto refleja una mezcla entre un sesgo de las agencias de financiamiento en contra de apoyar la investigación, un

patrón de dependencia al interior de Rimisp y un perfil del equipo. Esta relativa ausencia de investigación es, posiblemente, lo que lleva a algunos observadores a identificar con dificultad lo que Rimisp representa. Asimismo, es lo que lleva a muchos de ellos a identificar sus productos principales en términos de suministro de servicios más que un contenido político e intelectual (lo que es distinto a cuestionar las habilidades intelectuales de los IPs). Una vía es que Rimisp opte por ser un proveedor de servicios que facilite y apoye la construcción de capacidades. La mayor parte de sus agencias de financiamiento se sentirían satisfechas con esto, ya que si bien valoran en gran manera lo que aprenden de Rimisp, lo que primero y principalmente buscan en ellos es una habilidad garantizada de entregar servicios de implementación de proyectos de alta calidad.

Ésta es la opción más segura y de hecho es la que, según uno de los donantes principales de Rimisp, ya ha comenzado a tomar –pues ha comenzado a estancarse, a tener una rutina, a saber lo que hace bien y seguir haciendo eso mismo. Este donante reconoce haberse “sorprendido de que no hayan sido más proactivos y visionarios”, sintiendo que Rimisp, “se ha adaptado a un patrón”, y “que para que la organización continúe siendo interesante, debe moverse hacia otros desafíos”. Hacer crecer el área de investigación de Rimisp podría ser parte de dicho movimiento hacia nuevos desafíos y en tanto esto no sería fácil, si las expectativas que recaen sobre la segunda fase de TREM se ven confirmadas, pronto habría recursos disponibles para ese crecimiento selectivo. Esto permitiría a Rimisp contribuir con mayor continuidad a las discusiones acerca del desarrollo rural, esclarecer en cuáles debates en particular desea aportar y ampliar su visibilidad internacional. Sería un punto de quiebre para la marca Rimisp ir de una marca tipo ISO de calidad de servicios a una marca de peso y calidad combinados.

Aumentar el componente de investigación de Rimisp no significa reducir los otros componentes en términos absolutos (esta combinación es lo que define muchos de los aportes institucionales centrales de Rimisp), sólo en términos relativos. En esta transición parcial, el modelo más relevante que se aproxima a lo que Rimisp es probablemente sea IIED en el Reino Unido⁷² (y no es accidental que Rimisp e IIED ya tengan vínculos).

Pasos hacia una cultura de investigación más fuerte

En la práctica, ¿qué implicaría en el equilibrio organizacional un cambio como ése? En primer lugar, supondría un crecimiento limitado en el número de IPs (más abajo discutiremos sobre los *tipos* de IPs que deben buscarse). La mayoría de los donantes sugirieron que ellos no estarían en contra de un crecimiento, si bien expresaron su preocupación sobre un posible aumento de los costos; y otros también sugirieron que Rimisp podría crecer. En dicho crecimiento, el énfasis estaría puesto en reclutar IPs algo más orientados a la investigación.

Segundo, se hace necesario un vuelco desde una estructura basada en proyectos a una estructura programática en la que los títulos de los programas expresen claramente las áreas centrales en las que Rimisp desea contribuir. El desafío en un modelo como ése radicaría en evitar la burocratización y proteger un espacio que permita la experimentación continua en temas no programáticos. Adoptar la estructura de programas no debe implicar que el equipo tenga que calzar en uno u otro programa ni que se genere un nuevo nivel administrativo. De hecho, en tanto

⁷² Respecto a esto pido disculpas por mis propios sesgos nacionales e historia de trabajo.

los mejorados mecanismos de control de calidad se puedan transformar en administración de proyectos (para proteger la imagen de la marca y la calidad con más cuidado), no existen razones para abandonar el modelo de administración de proyectos Task Manager que Rimisp emplea en la actualidad. En este sentido, adoptar una estructura basada en programas se debe más a razones de identidad externa y aportes que a la administración interna. El desafío es promover mayores sinergias de aprendizaje entre los proyectos para que *colectivamente* sean capaces de contribuir al aprendizaje programático. Lo que sí está claro es que facilitar este aprendizaje colectivo basado en programas no puede ser una tarea adicional de la Presidencia.

Tercero, y relacionado con lo anterior, Rimisp debe fortalecer su estrategia comunicacional y de publicaciones de manera que se vincule con esta estructura programática. Esta estrategia debe ir más allá de la entrega de información que ha dominado la mayoría de la comunicación de Rimisp hasta la fecha. Será importante contribuir en asuntos de debate y fondo. En tanto el lanzamiento de una serie sobre Debates y Temas Rurales es un buen comienzo, puede hacerse mucho más -sobre todo en medios escritos más que electrónicos. Aquí hay muchas opciones -publicaciones conjuntas con contrapartes similares en la región (Cepes, Grade, IEP, CEBRAP), con imprentas universitarias, etc. El tema más importante aquí es que en términos del objetivo de influir en debates más amplios tanto teóricos como públicos⁷³, dentro de la región las contribuciones por escrito aún parecen importar más que las basadas en Internet.

Cuarto, Rimisp podría capitalizar su ubicación en Santiago como un medio de reforzar una presencia y cultura de investigación, y ser más explícito en ofrecer apoyo a investigadores en sabático tanto de América Latina como fuera de ella. Para los investigadores con familias más jóvenes⁷⁴ Santiago es un excelente lugar para un año sabático: más fácil, seguro y europeo (culturalmente hablando). Es posible imaginar un esquema en que Rimisp pueda ofrecer apoyo parcial para profesores visitantes complementando los seis meses de salario que ellos habitualmente reciben de sus instituciones, *a condición* que éstos realicen parte de su trabajo durante ese año en un área programática del trabajo de Rimisp⁷⁵. Un modelo comparable es el del Programa de Estudios Agrarios de la Universidad de Yale, que ha creado una identidad programática (y hecho una contribución sostenida a los debates anglófonos sobre desarrollo rural) a través de la combinación de la brillantez intelectual de su iconoclasta director James Scott, un conjunto de seminarios, un edificio con mucho espacio disponible para oficinas y una ronda de profesores visitantes.

En quinto lugar, Rimisp también debe encontrar la manera de conseguir recursos para que los IPs dispongan de tiempo para escribir más allá del informe del proyecto o los documentos de síntesis esperados. Esto se ha hecho antes, pero cuando la actividad no está financiada el costo es alto en términos de tiempo, presupuesto y carga de trabajo. Pocos donantes pagarían por tiempo de preparación de artículos para revistas académicas y libros, no obstante el hecho de haber leído y ser influido por ellos cuando estuvieron en la universidad. Combinar la labor de escritura de los IPs con las contribuciones de los invitados en torno a un pequeño grupo de temas programáticos

⁷³ Esto no obstante la fascinante vida de Schejtman y Berdegué, 2003.

⁷⁴ Me refiero aquí a mi propia experiencia.

⁷⁵ Es bastante menos probable que profesores invitados de universidades latinoamericanas traigan un salario parcial. En este caso los costos serían más altos y requerirían ser aportados por proyectos, y por lo tanto implicaría una contribución proporcionalmente mayor del tiempo del profesor invitado a una actividad específica de Rimisp.

centrales, permitiría a Rimisp hacer contribuciones mucho más visibles, sustantivas y comprobadas a los debates sobre el desarrollo tanto en la región como internacionalmente.

Por supuesto, en un momento en que los donantes no apoyan en forma entusiasta la investigación, todo esto implica un costo. Sin embargo, es posible conversar sobre este asunto con dos o tres de los actuales donantes de Rimisp. Una vez más, la segunda fase de TREM podría abrir un espacio para este financiamiento. Un programa de profesores visitantes es algo perfectamente conversable con algunos sectores privados chilenos, si bien la elección de patrocinadores debe realizarse con cuidado. Fundaciones como Ford están más que satisfechas con su apoyo a iniciativas de este tipo en el hemisferio norte. El camino no será fácil, pero si algún centro de investigación/ONG proto-centro think-tank latinoamericano tiene la posibilidad de hacer esto en el ámbito del desarrollo rural, ése es Rimisp.

¿Debiera Rimisp dedicarse a nuevos temas?

Si bien no siempre ha sido explícito, Rimisp ha utilizado DTR, las redes de aprendizaje y la profundización de los mercados para fijar su trabajo, siendo éstas áreas en donde claramente se siente cómodo. Estos temas también han comenzado, quizás, a volverse algo predecibles e, irónicamente, pueden servir para transmitir un sentido de menor independencia de lo que Rimisp quisiera. Algunos observadores miran el conjunto de trabajo realizado por Rimisp y se preguntan si no están frente a una organización *demasiado* interesada en la profundización de los mercados y no lo suficiente en las políticas de exclusión: una institución que ve actores racionales en los campos institucionalmente restringidos más que colectividades históricamente constituidas incrustadas en relaciones de poder.

Es motivos sustentan la idea de iniciar trabajos en nuevos temas. Otras razones se relacionan con los actuales procesos de cambio en América Latina. La conferencia sobre movimientos sociales celebrada en abril de 2006 por Rimisp puso algunos de estos temas sobre la mesa: los efectos transformadores de la inversión brasilera dentro y fuera de Brasil; nuevos conflictos planteados al desarrollo rural por las industrias extractivas; nuevas formas de las grandes inversiones de capital en la región; la importancia política de ciertos tipos de movimientos sociales basados en lo rural; la cuestión indígena; los efectos rurales de los tratados de libre comercio, etc. Sin embargo, ese seminario además levantó dudas acerca de hasta dónde Rimisp deseaba enfrentar algunos de estos temas. De hecho, pareció contraponer la perspectiva sobre el cambio rural que enfatiza el rol de los mercados dinámicos en el alivio de la pobreza rural y la inclusión económica con otra que enfatizaba en los conflictos inherentes al desarrollo rural y que parecen estar tomando nuevas formas en la región. Rimisp se ve más cómodo con la primera –un reflejo, quizás, de una aversión al conflicto existente dentro de la institución y que ya fue mencionada por algunos comentaristas. Esta comodidad parece reflejarse en que, habiendo iniciado un área de trabajo (movimientos sociales) que daba más visibilidad al conflicto que es el otro lado del desarrollo, por la forma en que la organización enmarcó la posible segunda fase de TREM, ésta rápidamente se alejó de esos problemas. Esto parece muy desafortunado dado que varios entrevistados sintieron que Rimisp debiera, de hecho, *profundizar aún* más su trabajo sobre movimientos sociales en vez de alejarse de él.

¿Hasta qué punto Rimisp desea ayudar a los actores a pensar más claramente en torno a lo que desean escuchar y les resulta más fácil digerir, en oposición a presentarles temas con los cuales se sientan menos cómodos y luego ayudarlos a pensar en cómo pueden dedicarse a estos asuntos más difíciles? Cada una de éstas es una opción legítima y viable. Aún más, la primera podría ser preferida por los donantes de Rimisp incluso si, irónicamente, pudiera llevar a Rimisp a ese lento estancamiento que algunos de estos mismos donantes ya ven asomarse al interior de la organización.

La opción que Rimisp tome entre estas alternativas determinará las características de cualquier nuevo IP que se desee incorporar a futuro. Mientras toma esa decisión estratégica será importante sonsacarle hasta qué punto ésta ha sido influida por la lectura que Rimisp hace de lo que ocurre en América Latina, por su propia opinión respecto a dónde se sitúa a sí mismo en las políticas de los debates acerca del desarrollo rural, y/o por su lectura de lo que las agencias de financiamiento quieren⁷⁶.

Rimisp y sus asociaciones

Rimisp invierte fuertemente tanto en sus vínculos fuertes como en los débiles y dadas las presiones de tiempo y recursos, expandir esa inversión sería difícil. Sin embargo, en su carpeta de relaciones, los movimientos sociales y las organizaciones de base están relativamente poco representados, en particular si se las ve en comparación con las relaciones de Rimisp con diversos tipos de ONGs (Cuadro 4). Esto podría estar cambiando en tanto *Municipios indígenas* y TREM han abierto un poco este frente y *Territorios con identidad cultural* promete algo similar. De todas maneras se podría abogar por una administración más consciente de una redistribución de las relaciones. Podemos pensar que a través de relacionarse con estos actores cambie la lectura que la organización hace de la América Latina rural –o que al menos se abran nuevos ángulos. Al mismo tiempo, tener esas redes y vínculos sería un logro para Rimisp, posicionándolo de maneras interesantes para las agencias que desean un mayor contacto con esos actores.

La segunda fase de TREM puede ser un importante vehículo por medio del cual Rimisp haga esto, cubriendo los costos involucrados en la construcción de dichas redes y vinculándolas al mismo tiempo a la investigación sobre el cambio rural contemporáneo. El desafío para TREM-2 será evitar la tentación de volverse un medio para promover conceptos de DTR. En vez de eso, puede ser un programa en que DTR sea objeto de discusión, reconstrucción y reconstitución, y en el que sea posible explorar al mismo tiempo varias lecturas de las transformaciones rurales.

TREM-2 también puede ser una forma de ampliar los vínculos con universidades latinoamericanas –otro frente actualmente débil de Rimisp. Existen varios argumentos para profundizar en esas relaciones. Primero, podrían ofrecer a Rimisp una oportunidad para extender

⁷⁶ A los entrevistados también se les consultó si Rimisp debía dedicarse a nuevos temas. La mayoría dijo que sí aun cuando no hubo un patrón claro respecto a los temas identificados. Los que mencionamos en el texto son algunos de los nombrados. Otros incluyen: liberalización comercial (Tratados de Libre Comercio (varias veces); género (varias veces); finanzas rurales (un área que Rimisp estaba iniciando); descentralización, estrategias para el desarrollo de negocios rurales; políticas sociales; sustentabilidad ambiental; inserción de familias campesinas en la economía “real”; desarrollo bioenergético; comercio justo; *denominaciones de origen*, etc.

su potencial reclutamiento de nuevos asistentes de investigación; segundo, otorgarían otro canal para difundir en diversas esferas del debate público las ideas de Rimisp y sus productos; y en tercer lugar constituyen otra, si bien es cierto mayor, vía para *incidir* en las políticas, influyendo en varias generaciones de profesionales. Tales vínculos podrían ser comprendidos como parte tanto de una administración de recursos humanos como de una estrategia de desarrollo para Rimisp, así como una estrategia para influir en las esferas públicas.

Finalmente, una mención a favor de una reducida profundización de relaciones con *socios* que tienen capacidades en las áreas de investigación y reflexión, las que no han sido particularmente fuertes al interior de Rimisp. Los *socios* seleccionados dependerían en parte de cuáles serían las nuevas áreas de trabajo que ha elegido Rimisp. Sin embargo, *ex ante*, sería apropiado desarrollar asociaciones con actores que estén trabajando en temas de género, construcción social del espacio e identidad (para ayudar en la profundización de la cultura y el territorio en el marco de DTR), y poder.

Rimisp y sus geografías

Desde el punto de vista legal, Rimisp es una organización chilena y para un número de observadores es, culturalmente hablando, chilena. Sin embargo, en los últimos tres años Rimisp ha incorporado un IP radicado en Quito y otro en La Paz, dándole un leve giro al sentido geográfico de la organización. No es sorprendente que La Paz y Quito sean las primeras dos ciudades en que se establezcan IPs no asentados en Chile, ya que geográficamente hablando, la presencia en “terreno” más fuerte de Rimisp es en los países andinos. Uno de los financistas comentó: "Parece que todo el mundo ha oído sobre Rimisp en los Andes". Sin embargo, otro cuyo trabajo se centra más en el cono sur expresó su sorpresa ante el hecho que muchas personas en el mundo del desarrollo local parecían *no* conocer a Rimisp.

Esta geografía de presencia y ausencia tiene mucho que ver con las geografías generales de las ONGs para el desarrollo en América Latina. En tanto una orientación andina es legítima en una organización que busca fomentar la reducción de la pobreza y democratización rural, Rimisp es una organización latinoamericana, y como hemos destacado, su orientación regional es considerada un gran aporte por muchos comentaristas. En el curso de este trabajo, se mencionaron tres áreas geográficas en que Rimisp podría reforzar su presencia: Centroamérica, Brasil y Chile.

Hacerse presente en Centroamérica ha sido un problema recurrente para Chorlaví así como lo fue para TREM, si bien no ha sido tan problemático para FIDAMERICA. Gobernando los Mercados también ha tenido un foco en Centroamérica, y *Municipios indígenas* también trabajará en el istmo. Si bien las entrevistas sugieren que el conocimiento de Rimisp o sus ideas, es mucho más débil en esa región que en la Sudamérica hispánica. En las entrevistas surgieron dos teorías para esto. Primero, que algunos de los enfoques de Rimisp en relación con el desarrollo rural tienen poca relevancia en la subregión y no se acomodan a sus especificidades.

Segundo, que Rimisp no tiene una presencia física ni un socio estratégico en la subregión⁷⁷. Por cierto, estas dos teorías no son mutuamente excluyentes y la primera podría derivarse en parte de la segunda. De cualquier modo, la declaración de objetivos de Rimisp debe llevarlo a asumir una mayor presencia en Centroamérica, ya sea por medio de un IP residente o quizás de una manera más realista y productiva, a través de un socio estratégico. El tipo ideal de socio sería una organización de características similares a Rimisp: una organización regional e híbrida con intención de fortalecer su orientación investigativa. Una plataforma para lograrlo puede ser a través de la presencia de Julio Berdegué⁷⁸ en el comité asesor de una iniciativa emergente de aprendizaje sobre dinámicas territoriales en Centroamérica.

Brasil es también un punto débil para Rimisp, y en tanto TREM realizó tres investigaciones en Brasil, a la larga la presencia de la organización en ese país es débil. Abrir este frente es un poco más complejo (por motivos lingüísticos y de tamaño) y razonablemente menos necesario dadas las enormes capacidades que existen en torno a Brasil. Un lento fortalecimiento -mientras llega la oportunidad- de las relaciones existentes en Brasil sea quizás la estrategia más razonable. Dicho lo anterior, y como se destacó más arriba, esto no debiera excluir a Brasil como objeto de análisis de la investigación de Rimisp. Los efectos de la inversión y la demanda brasileras sobre la transformación rural en la América Latina hispano parlante es un tema que merece ser investigado, un tópico que pudiera ser considerado con algunas de las actuales relaciones -fuertes y débiles- que Rimisp tiene en Brasil.

De estas tres geografías, Chile es quizás la más difícil de resolver. Por una parte, la declaración de la misión de Rimisp no lo llevará a dar prioridad a su trabajo en Chile; por otro lado, en Chile existe la sensación que Rimisp no está tan activo o visible como podría ser. En tanto Rimisp está expandiendo su trabajo en Chile, éste ha sido más bien de tipo evaluativo. En este sentido, Chile parece ser más una corriente de recursos para Rimisp -una manera de llenar la sección de color verde en el Cuadro 2- que una fuente clara para el aprendizaje estratégico. En este sentido, el que *Territorios con identidad cultural* realice investigación en Chile (Chiloé) parece muy razonable en tanto abre una nueva forma de dedicación con el país -una relación que no está mediada por algún subcontrato del sector público y que permitirá sondear un poco más analíticamente. Sin sobrecargar a TREM-2 con demasiadas tareas, dirigir parte de su investigación en Chile sería una buena idea por la misma razón. Mirar a Chile rural a través de sus territorios más que por medio de instrumentos de políticas podría dar lecciones bastante diferentes.

Descentralizando la Presidencia de Rimisp

Tanto Rimisp-1 como Rimisp-2 fueron fundados por Julio Berdegué, su actual Presidente. Esto implica que Rimisp ha estado cercanamente asociado a él por casi dos décadas. Sin duda, al menos entre las personas entrevistadas para este estudio, Rimisp continúa siendo identificado en forma cercana con Julio Berdegué, si bien estos mismos entrevistados sienten un enorme respeto por los otros IPs. En este único sentido Rimisp *aún* no ha escapado a un fenómeno evidente en

⁷⁷ Una tercera explicación podría ser que las organizaciones centroamericanas no se han sentido atraídas por Rimisp porque ya tienen recursos de financiamiento adecuados. Sin embargo, esta teoría no es convincente dada la difícil situación financiera en que se encuentra una cantidad de actores privados orientados a la investigación.

⁷⁸ Junto con el autor de este informe (mencionado en honor a la transparencia).

otras ONGs -aquel de institucionalizarse a sí mismas más allá del liderazgo de su director fundador y construir una identidad institucional independiente de la identidad de este líder.

¿Pero tiene que hacer esto? En parte, ello depende de cuánto amenace esta situación a la sostenibilidad institucional y la calidad de los aportes, y aquí tenemos el problema de un caso hipotético. Parece ser que Rimisp tiene las cosas en su sitio y una calidad de equipo que le permitiría continuar operando sin Julio Berdegué. No obstante, existe la impresión que para muchos donantes la presencia de Julio Berdegué es una suerte de póliza de garantía de la calidad del producto. Esto es, la garantía está tan atada a la persona como a la institución. Con el tiempo esto podría amenazar a Rimisp.

Por supuesto, esta situación depende del tiempo. En la medida que Rimisp crece y que los socios crecientemente experimentan la situación de una menor presencia del actual Presidente, esas asociaciones podrían comenzar a cambiar. De hecho, este es otro argumento a favor de un crecimiento moderado en el número de los IPs de Rimisp. Podría reducirse la presencia del Presidente en algunos proyectos, dejando espacio para un mayor protagonismo de sus IPs y de esa forma catalizar el cambio de las percepciones de los socios en torno a Rimisp. En tanto una reducción del protagonismo de Julio Berdegué podría ocurrir por defecto (si aumenta la demanda sobre su tiempo), es probablemente más seguro no dejar este asunto simplemente a un efecto "defecto" e iniciar un plan para esto, ampliando los rostros públicos de Rimisp.

Traducción: Peter Kozak & Daniela Huneus
Edición: Daniela Huneus

Anexo 1 - Personas entrevistadas o consultadas

Entrevistas personales

Nombre	Institución	Cargo	País
Julio Berdegúe	Rimisp	Presidente	Chile
Germán Escobar	Rimisp	Vice Presidente	Chile
Gilles Cliche	Rimisp	Investigador Principal	Chile
Eduardo Ramírez	Rimisp	Investigador Principal	Chile
Alejandro Schejtman	Rimisp	Investigador Principal	Chile
Claudia Ranaboldo	Rimisp	Investigador Principal	Bolivia
Manuel Chiriboga	Rimisp	Investigador Principal	Chile/Ecuador
José Bengoa	Rimisp	Investigador Asociado	Chile
Sergio Faigenbaum	Rimisp	Investigador Asociado	Chile
Rodrigo García	Rimisp	Investigador Asociado	Chile
Gema Carrasco	Rimisp	Administradora	Chile
Rubén Pino	Rimisp	Asistente Investigación	Chile
Katherine Vargas	Rimisp	Asistente Investigación	Chile
Petra Durstewitz	Rimisp	Asistente Investigación	Chile
Stefania Tolomeotti	Rimisp	Comunicadora	Chile
Julia Bade	Rimisp	Equipo administrativo	Chile
Lucia Carrasco	Rimisp	Equipo administrativo	Chile
Francisco Aguirre	Agraria	Director	Chile
Mina Namdar Irani	Agroqualitas	Co-fundadora	Chile
Octavio Sotomayor	ODEPA	Ex-Director	Chile
Martine Dirven	Cepal		Chile
Jean Paul Lacoste	Ford Foundation	Oficial de Programas	Chile
Dorcas Frigolett	Mideplan		Chile
José Miguel Urzua	Intendencia de Bío Bío		Chile
Andrea Mendoza	Intendencia de Bío Bío	Dpto. Planes y Programas	Chile
Jaime Ramírez	Agraria Sur	Director	Chile
Maarten Boers	Icco	Oficial de Programas	Holanda
Merle Faminow	IDRC	Oficial de Programas	Uruguay
Simon Carter	IDRC		Canadá
Deborah Collins	NZAid	Oficial de Programas	Nueva Zelandia
Raquel Peña Montenegro	FIDA	Ex-Directora División América Latina y el Caribe	Italia
Enrique Murguía	FIDA	Country Portfolio Manager	Italia
Paolo Silveri	FIDA	Country Portfolio Manager	Italia
Carter Brandon	World Bank	Líder Sectorial	Argentina
Frank Escobar	Prodap II	Director	El Salvador

Herman Rosa	Prisma	Director	El Salvador
Ileana Gomez	Prisma	Investigadora y miembro del Consejo del Grupo Chorlaví	El Salvador
Susan Kandel	Prisma	Investigador	El Salvador
Nelson Cuellar	Prisma	Investigador	El Salvador
Raúl Moreno		Consultor	Costa Rica
Jorge Balbis	ALOP	Secretario Ejecutivo	Costa Rica
Miguel Gómez	RUTA	Director	Costa Rica
Carmen Elena Morales	RUTA-FIDA	Enlace FIDA	Costa Rica
Francisco Pichón	RUTA-Banco Mundial	Enlace Banco Mundial	Costa Rica
Jorge Ardila	IICA	Director Área de Tecnología e Innovación, nuevo Director Área de Políticas e Instituciones	Costa Rica
Clara Craviotti	CONICET	Investigadora	Argentina
Roberto Martínez Nogueira	Grupo CEO	Director	Argentina
Jorge Neme	Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos	Coordinador Ejecutivo, PROSAP	Argentina
Mabel Manzanal	CONICET	Investigadora	Argentina
Mario Leandro Barbieri	Gobernación de San Pedro, Provincia de Buenos Aires	Intendente	Argentina
Germán Quaranta	CONICET-CIEL	Investigador	Argentina
Mariela Blanco	CONICET-CIEL	Investigadora	Argentina
Miembros de equipo	CONICET-CIEL	Investigadores	Argentina
José Catalano	Ex INTA	Consultor	Argentina
Hugo Cohan	ExBID	Consultor	Argentina
Juan Risi Carbonne	Ministerio de Agricultura	Director de Promoción Agraria (ex-oficial de programas, IDRC)	Perú
Fernando Eguren	CEPES/ALOP	Presidente Cepes, Coordinador Grupo de Trabajo sobre Desarrollo Rural, ALOP	Perú
Javier Escobal	Grade	Director de Investigación	Perú
Carolina Trivelli	IEP	Investigadora	Perú
Josefa Rojas	Oxfam Internacional/Intermon	Group leader	Perú
Roberto Haudry	FIDA	Country Portfolio Manager	Perú
Cesar Sotomayor	Proyecto Corredor	Director	Perú

	Puno-Cusco		
Molvina Cevallos	Desco	Directora	Perú
Denise Humphreys Bebbington	Global Greengrants	Coordinadora, América Latina	Perú
Ganadores, Concurso Grupo Chorlaví 2006	ITDG	Carlos Frías	Perú
Marcelo José Becerra Parra	Fundación para la Superación de la Pobreza		Chile
Rebecca Dolores Centeno Orozco	Comisión Inter- Universitaria de Estudios de Genero		Nicaragua
René Mendoza	Dirección de Investigación, Universidad Rafael Landívar		Guatemala

Comunicación electrónica y cuestionarios

John Thompson	Consultor, ex Director of Sustainable Agriculture and Rural Livelihoods, IIED	EEUU/Inglaterra
Jose Arze	Consultor	Costa Rica
Graham Thiele	Centro Internacional de la Papa, CIP	Ecuador
Irene Guijt	Consultor	Holanda
Thomas Reardon	Profesor, Universidad del Estado de Michigan	EEUU
Felicity Proctor	Natural Resources Institute at the University of Greenwich, ex DfID	Inglaterra
Bill Vorley	IIED	Inglaterra
David Kaimowitz	Director General, CIFOR	Indonesia
Cornelia Flora	Profesor, Universidad del Estado de Iowa	EEUU
Ruben Echeverría	Ex Director Desarrollo Rural, BID	Italia/EEUU
Bernardo Rivera	Rector, Universidad de Caldas	Colombia
César Falconi	BID	EEUU
Luis González	Grupo Salinas	Ecuador
Rogelio Gualberto	VICSMIN	Filipinas
Antonietta Noli	Directora Proyecto MARENASS	Perú
Ricardo Abramovay	Profesor, Universidad de Sao Paulo	Brasil
Vera Schatten	Investigadora, Cebrap	Brasil
Víctor Zuñiga	EMG Consultores	Chile

Rubén Medina	Gobierno del Estado de Michoacán, Director de Comercialización Agropecuaria	México
Nicolás Mateo	Secretario Ejecutivo FONTAGRO	EEUU
Francois Boucher	CIRAD/IICA	Francia

Anexo 2 – Referencias bibliográficas

Bebbington, A. and Barrientos, A. 2005 *Knowledge generation for poverty reduction within donor organizations*. Global Poverty Research Group Working Paper 23. Oxford. GPRG.

Berdegú, J. A. y G. Escobar (editores). 2000. *Seguimiento y evaluación del manejo de recursos naturales*. IDRC-RIMISP. Santiago, Chile

Bromley, R. 1983 "The urban road to rural development: reflections on USAID's "urban functions" approach." *Environment and Planning, Series A*, vol. 15, pp. 429-432.

Dagnino, E., Olvera, A. y Panfichi A 2006 "Para Uma Outra Leitura Da Disputa Pela Construção Democrática Na América Latina" en Dagnino, E., Olvera, A. y Panfichi A. (orgs.) 2006 *A Disputa Pela Construção Democrática Na América Latina*. Sao Paulo: Paz e Terra.

Escobar, G. (Editor). 2003. *Pobreza y deterioro ambiental en América Latina*. RIMISP-FONTAGRO. Santiago, Chile.

Escobar, G., Ranaboldo, C., Ramírez, E., Pino, R., Rueda, M., Borsellino, S., Vásquez, R. and Molano, O.L. 2006 *Grupo Chorlaví: Construyendo una red de aprendizaje social, 1998-2005*. Santiago. RIMISP, Icco, Alop, IDRC.

Fine, B. 2001 *Social capital versus social theory. Political economy and social science at the turn of the millennium*. London. Routledge.

Fine, B. 1999 "The developmental state is dead. Long live social capital" *Development and Change* 30:1-19.

Fisher, J., 1998 *Nongovernments*. West Hartford. Kumarian Press

Giddens, A. 1998 *The Third Way. The renewal of social democracy*. Cambridge. Polity.

Gore, C. 1984 *Regions in Question: space, development theory and regional policy*. London: Methuen

Granovetter, Mark;(1973)"The Strength of Weak Ties"; *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6., May 1973

Guijt, I., Berdegú, J., Escobar, G., Ramírez, E. and Keitaanranta, J. 2005 *Institutionalizing learning in rural poverty alleviation initiatives*. Mimeo.

Guijt, I., Woodhill, J., Berdegú, J. and Visser, I. 2002 *Aprendizaje a través de redes electrónicas y problemas de seguimiento y evaluación relacionados*. Mimeo.

- Haas, P. 1992 "Introduction: Epistemic communities and international policy coordination." *International Organization*, 46, 1:1-36
- Hulme, D. and Edwards, M. (eds.) 1997 *Too close for comfort. NGOs, states and donors*. London. St. Martin's Press.
- Isard, W. 1975. *Introduction to Regional Science*. New York: Prentice Hall.
- Johnson, E.A.J. 1970 *The Organization of Space in Developing Countries*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Lehmann, A.D. 1990 *Democracy and development in Latin America. Economics, politics and religion in the post-war period*. Cambridge. Polity Press.
- Maxwell, S. and Stone, D. (eds.) 2004 *Global Knowledge Networks and International Development: Bridges Across Boundaries*. London. Routledge.
- Mitlin, D. Hickey, S. Bebbington, A. 2006 *Reclaiming development? NGOs and the challenge of alternatives*. . Global Poverty Research Group Working Paper 43. Oxford. GPRG.
- Mutsaers, H.J.W. 1994 *Red Internacional de Metodología de Sistemas de Producción (RIMISP). Evaluation Report, January 11-27, 1994*. Report submitted to IDRC. Ottawa.
- Piña, J. 2005 *Evaluación independiente del programa Red FIDAMERICA, Fase III*. Junio, 2005.
- Reardon, T., and Berdegue , J. 2002a "Supermarkets and Agrifood Systems: Latin American Challenges" *Development Policy Review* vol 20 no 4 September 2002
- Reardon, T., and Berdegue , J. 2002b " Reardon, T., and Berdegue , J. 2002a "Supermarkets and Agrifood Systems: Latin American Challenges" *Development Policy Review* vol. 20 no 4 September 2002
- Reardon, T., J. A. Berdegue and G. Escobar. 2001. "Rural Nonfarm Employment and Incomes in Latin America." *World Development* . Special Issue. Vol. 29, N° 3. March
- Rimisp, 2005 *Informe sobre Rimisp, Dic. 2005*. Santiago. Mimeo
- Rubinoff, D. 2003 *Campesina Leaders, Life Histories and ICT for Development: Cybernetworking and Rural Women in Central America*. A dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Colorado, Boulder, in partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy, Department of Geography
- Schejtman, A. y Berdegue, J. A. 2003. *Desarrollo Territorial Rural*. Banco Interamericano de Desarrollo y Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. Washington DC y Roma, Italia.
- Stone, D. 2002 "Using knowledge. The dilemmas of bridging research and policy" *Compare* 32(3) 2002: 285-296

Stone, D. and Denham, A. (eds.) 2004 *Think-tank Traditions: Policy Research and the Politics of Ideas*. Manchester, Manchester University Press.

Swinton S.M, Escobar G, Reardon T 2003 "Poverty and Environment in Latin America. Concepts, evidence and policy implications." *World Development* 31 (11): 1865-1872

Walton, M. 2004 in "Neoliberalism in Latin America: Good, Bad, or Incomplete?" *Latin American Research Review* vol. 39, No. 3: 165-183

World Bank, 2006 *World Development Report 2006: Equity and Development*. New York. OUP and the World Bank.

Anexo 3 – Términos de referencia

Antecedentes

Rimisp desea contratar la realización de una evaluación externa que le aporte insumos para la preparación de un plan estratégico 2006-2011.

Como ha sucedido en otros momentos en la historia de Rimisp, queremos reflexionar críticamente sobre nuestra contribución específica a la comunidad latinoamericana interesada en los asuntos del desarrollo rural, en términos de objetivos, contenidos y formas de trabajo y de organización. Queremos reflexionar críticamente sobre lo que hacemos y lo que aportamos dentro del contexto institucional del que formamos parte.

Con base en ello, pensaremos y tomaremos decisiones sobre las líneas de continuidad y de cambio de cara a los próximos cinco años.

Objetivo

El objetivo de la evaluación externa de Rimisp es generar evidencias y recomendaciones que ayuden a mejorar la relevancia, la efectividad, la eficiencia, los efectos (outcomes) y la sostenibilidad de Rimisp como organización, y la calidad de sus procesos y productos.

Contenidos

La evaluación está referida principalmente al período entre el 1 de enero 2000 al 31 de diciembre 2005, pero incluirá referencias a los 14 años anteriores en la medida en que sea necesario para el adecuado tratamiento de temas particulares.

La evaluación cubrirá dos aspectos:

1. Una reseña crítica de lo que Rimisp es, cómo trabaja, cómo está organizado, cómo interactúa con su entorno, cómo se gobierna y gestiona, y lo que ha hecho en los últimos años.

2. En su parte más sustantiva, dará respuesta a las siguientes siete preguntas:

(a) ¿Para quién es relevante el trabajo de Rimisp? ¿Qué cambios deberían impulsarse a este respecto?

(b) ¿Qué tan efectivo es Rimisp en relación con sus objetivos institucionales y los objetivos de sus proyectos? ¿Qué medidas se pueden tomar para mejorar la efectividad de Rimisp en los próximos años?

(c) ¿La calidad de los procesos y productos de Rimisp es aceptable de acuerdo con estándares internacionales aplicables a organizaciones semejantes? ¿Qué medidas se pueden tomar para mejorar la calidad de los procesos y productos de Rimisp en los próximos años?

(d) ¿Qué tan eficiente es Rimisp, es decir, que capacidad tiene de organizar y gestionar recursos y relaciones para el logro de los objetivos institucionales y de sus proyectos? ¿Qué medidas se pueden tomar para mejorar la eficiencia de Rimisp en los próximos años?

(e) ¿Cuáles son los principales efectos (*outcomes*) del trabajo de Rimisp? ¿Qué se puede hacer para mejorar la eficacia de Rimisp?

(f) Dadas las tendencias en su contexto político, institucional, intelectual y financiero, ¿Es Rimisp una organización sustentable? ¿Qué medidas puede adoptar Rimisp para mejorar o consolidar condiciones que contribuyan a su sustentabilidad?

(g) En síntesis, ¿Cuál es el nicho y el aporte específico o el valor agregado de Rimisp en el contexto de las organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, que en América Latina se dedican a temas de desarrollo rural? ¿Cuáles son los cambios que debe realizar Rimisp para asegurar que en los próximos años pueda hacer una contribución significativa y aportar valor a los procesos de promoción de la inclusión, la equidad, el bienestar y el desarrollo democrático en las sociedades rurales latinoamericanas?

Metodología

Corresponderá al consultor definir la metodología más adecuada para tratar los contenidos de la evaluación, sin otra restricción que la presupuestaria. Rimisp tendrá la oportunidad de opinar sobre la metodología que proponga el consultor.

El consultor tendrá acceso completo e ilimitado a los archivos de Rimisp, incluyendo toda la información contable y financiera si así lo requiere. En su informe, en la sección de metodología, el consultor deberá certificar si ha tenido alguna restricción en el acceso a la información requerida por él durante la evaluación.

Rimisp facilitará al consultor la información sobre las contrapartes de Rimisp en sus diferentes proyectos, de tal forma que el consultor pueda tomar contacto con dichas contrapartes. Si fuera necesario, Rimisp solicitará a las contrapartes que le proporcionen al consultor toda la información que éste requiera sobre Rimisp.

Rimisp esperaría que el Consultor interactúe y dialogue con una muestra diversa de actores de las sociedades rurales: productores, dirigentes sociales, autoridades de gobierno, intelectuales y académicos, y ONG y agencias de desarrollo, incluyendo donantes. Rimisp además vería favorablemente que el Consultor interactúe con organizaciones y personas que tengan una visión crítica de Rimisp y su trabajo.

El consultor contará con el apoyo de un Ayudante de Investigación de Rimisp para obtener y ordenar la información y documentación requerida.