



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

**Anthony Bebbington**

**Julio 2006**

## 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 socios<sup>1</sup>, 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

---

<sup>1</sup> 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.

Cooperación al Desarrollo), Fundación Ford, New Zealand Aid, DFID (Departamento para el Desarrollo Internacional del gobierno británico) y 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 Berdegué, 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 sintetizen 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 financieristas.

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 del 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.