



RESPUESTA DE RIMISP A LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Entre el 4 y el 6 de julio 2006, Rimisp discutió en profundidad el informe de la evaluación institucional llevada a cabo por el Prof. Anthony Bebbington. Las siguientes son las principales conclusiones de nuestra discusión.

A. Apreciaciones generales

1. La evaluación realizada por el Prof. Bebbington cumple ampliamente con las expectativas y necesidades de Rimisp. El informe contiene una reflexión crítica, aguda e inteligente sobre Rimisp, y será sin duda un insumo muy útil e influyente en nuestras conversaciones y decisiones. Agradecemos muy sinceramente al Prof. Bebbington por el esfuerzo realizado y por lo que ya es un sólido aporte a Rimisp.
2. Valoramos las conclusiones globalmente positivas del evaluador, las que no dejan duda que Rimisp es una organización útil para la región, respetada por sus pares, flexible, dinámica y eficiente: "No hay duda que Rimisp es una organización respetada, en la cual se confía y extremadamente competente. Es una organización con la cual un amplio rango de actores *quieren* cooperar, que las agencias que la financian la consideran un socio modelo, y que muchos dentro de la comunidad internacional de desarrollo agrícola y rural consideran un jugador líder. Es difícil imaginar una organización que pueda ser más respetada... Rimisp ha sido alabado por su transparencia, honestidad, profesionalismo, eficiencia e independencia y no alineamiento. Estos criterios de desempeño son las fuentes de su excepcional legitimidad... Parecería que Rimisp se compara mejor con un *think tank* no partidario que estaría igualmente en casa en Washington DC, Londres, o Amsterdam. El hecho de que esté basado en América Latina es un tremendo activo para la región y prácticamente ninguno de los entrevistados pudo nombrar una organización similar en América Latina con el mismo alcance regional... [Hay pocas dudas de que] Rimisp promueve el aprendizaje organizacional entre organizaciones locales de la sociedad civil y organizaciones gubernamentales interesadas en el desarrollo rural. También ha hecho contribuciones al aprendizaje organizacional entre aquel grupo de actores internacionales con quienes está más estrechamente asociado.... Rimisp ha influenciado los debates regionales, nacionales e internacionales sobre el desarrollo rural... Sería muy difícil argumentar que Rimisp no ha promovido la innovación... Rimisp también ha innovado en un sentido sistémico. Casi universalmente es visto como un innovador Latinoamericano líder en la producción de sistemas de aprendizaje con un fuerte componente de tecnologías de información y comunicación basadas en Internet. Pero también ha innovado en su propia forma institucional... Entre quienes comparten el objetivo institucional, Rimisp es visto como un activo de considerable valor, que juega un rol vital, regional, de generación y articulación de conocimiento, que pocos otros pueden cumplir."
3. De la misma forma, las críticas francas y agudas a las debilidades institucionales detectadas por el evaluador, son también muy importantes y alimentarán nuestras conversaciones y decisiones en los próximos meses. Daremos una respuesta seria, específica y concreta a estas carencias, estableciendo en los próximos meses una agenda 2007-2012 de cambios y fortalecimiento institucional.

B. Los aportes de Rimisp y los elementos de nuestra identidad

4. Rimisp continuará desarrollándose como una institución con vocación y alcance latinoamericano.
5. Nuestro proyecto es el desarrollo rural latinoamericano, entendido como el fortalecimiento de las capacidades de los diversos grupos sociales rurales y como la expansión de las libertades de las personas que integran las sociedades rurales de nuestra región.
6. Aunque nuestro compromiso institucional es con los sectores marginados y excluidos de las sociedades rurales, no pretendemos representarlos ni hablar en su nombre, ni de ningún otro sector social. Fundamos nuestra legitimidad en nuestra cultura organizacional y en la amplitud y el tipo de relaciones con nuestros socios.
7. Asignamos una importancia primordial a invertir en la construcción de relaciones con socios diversos, basadas en normas de confianza, reciprocidad y respeto, y realizamos todas nuestras funciones a través de redes basadas en dichas relaciones.
8. Continuaremos cultivando una cultura organizacional que es reconocida y valorada por nuestros socios, la que se basa en principios y prácticas de independencia; transparencia; honestidad; calidad de los procesos y productos; compromiso, esfuerzo y dedicación; eficiencia y flexibilidad.
9. Continuaremos realizando cuatro tipos de funciones específicas, todas ellas en el ámbito de la generación y articulación del conocimiento y del aprendizaje para el desarrollo rural: (a) elaboración de sistemas para la concepción, implementación y síntesis de proyectos complejos de investigación y aprendizaje con actores múltiples y diversos; (b) investigación aplicada; (c) plataformas para el aprendizaje social, y; (d) diálogo y síntesis regional en temas relevantes para el desarrollo rural en América Latina.

C. Objetivos de nuestra agenda de cambios para el período 2007-2012

10. Con base en nuestros propios diálogos así como en los resultados y recomendaciones de la evaluación, queremos comprometernos con una agenda de cambios con once objetivos, los que implementaremos de forma gradual pero sostenida a lo largo de los próximos meses y años. La velocidad y profundidad de los cambios dependerá de las capacidades y los recursos institucionales que podamos ir generando y movilizand o tras esta agenda, para lo cual resultará clave el apoyo de nuestros socios y colaboradores.

Objetivo 1. Debemos explicitar y analizar críticamente los supuestos que vinculan las funciones y los resultados del trabajo de Rimisp, con los cambios que buscamos promover en las sociedades rurales latinoamericanas. Debemos articular y comunicar mejor nuestras ideas y valores básicos sobre los procesos de cambio social rural. Ello es necesario para mejorar el diseño de nuestros proyectos y actividades, para evaluarlos, y para rendir cuentas ante nuestros socios y colaboradores.

Objetivo 2. Vamos a buscar un mejor balance entre las cuatro funciones de Rimisp, y particularmente vamos a mejorar la capacidad interna para hacer investigación. Vamos a controlar la tendencia a dedicar esfuerzos excesivos a la función de articular y gestionar proyectos complejos de investigación, aprendizaje o diálogo y síntesis regional. El logro de este objetivo implicará agregar nuevas capacidades y perspectivas profesionales, que complementen el perfil colectivo de los investigadores principales y asociados de Rimisp.

- Objetivo 3. Nuestra agenda temática 2007-2012, dará continuidad a nuestra preocupación general de largo plazo, que han sido las transformaciones de las sociedades rurales y sus efectos en términos de bienestar, inclusión y equidad social. Profundizaremos nuestro enfoque de desarrollo territorial para aproximarnos a este tema, desarrollando más la dimensión del conflicto y de las relaciones de poder en sociedades profundamente inequitativas, para equilibrar una entrada que hasta ahora ha enfatizado dinámicas y factores de mercado. En los próximos años priorizaremos tres temas particulares en los cuales queremos hacer aportes sustantivos junto con nuestros socios y colaboradores: (a) dinámicas de transformaciones territoriales rurales, con atención especial pero no exclusiva a los efectos de los TLC y de megaproyectos de inversión (crecientemente privados) como determinantes de dichas dinámicas, y a los cambios institucionales que pueden modificar los efectos a favor de los marginados y excluidos; (b) transformaciones en los mercados de bienes y servicios rurales, sus efectos de inclusión y exclusión de micro, pequeños y medianos empresarios y asalariados rurales, y propuestas de políticas públicas con un sentido de mayores niveles de inclusión y equidad; (c) aprendizaje social como estrategia de respuesta de agentes rurales a los cambios en las sociedades, con dos nuevos énfasis: (i) procesos de aprendizaje con actores sociales rurales de base (como algo adicional y diferente a procesos de aprendizaje con agentes técnicos, directivos y políticos, con capacidad analítica, cultura escrita y acceso a Internet); (ii) relación entre procesos de aprendizaje social y la incidencia en las políticas públicas. Sin abandonar nuestra estructura basada en proyectos, prestaremos mayor atención a mejorar el diálogo, la colaboración y el uso compartido de capacidades y recursos, entres los proyectos que hacen parte cada uno de estos temas.
- Objetivo 4. Vamos a establecer mejores incentivos y mecanismos para asegurar dinámicas de innovación en lo que Rimisp hace, cómo lo hace (métodos e instrumentos) y con quien lo hace, incluyendo: (a) más circulación de personal de corto y mediano plazo; (b) una política de jubilación para los investigadores; (c) promoción de una mayor y más estratégica participación de los investigadores en espacios de diálogo regionales e internacionales; (c) incorporación de socios externos en el diseño y gestión de los proyectos; (d) mejores procesos de elaboración de los informes finales de los proyectos para extraer lecciones, especialmente cuando los resultados no hayan sido satisfactorios; (e) límites temporales en las responsabilidades directivas y fortalecimiento de las instancias de gobernanza institucional; (f) evaluaciones externas periódicas, a nivel de proyectos y de la institución.
- Objetivo 5. Mejoraremos la calidad de nuestra red de relaciones, fortaleciendo particularmente nuestros vínculos con: (a) Centro América, región que tiene una importancia estratégica para una entidad que se define como latinoamericana y donde nos proponemos establecer una presencia permanente antes del 2012; (b) movimientos y organizaciones sociales rurales, donde profundizaremos las relaciones abiertas en programas recientes; (c) universidades latinoamericanas, donde buscaremos acuerdos de colaboración con fines particulares, como el colaborar a la formación de profesionales jóvenes latinoamericanos a través de pasantías de corta duración en Rimisp.
- Objetivo 6. Ampliaremos nuestro trabajo en Chile, dando más importancia al análisis crítico de las transformaciones rurales en este país.
- Objetivo 7. Mejoraremos el equilibrio de género en los distintos estamentos directivos y técnicos y profundizaremos este enfoque en nuestros proyectos. Estableceremos un mecanismo de discriminación positiva en los distintos estamentos profesionales y

directivos de Rimisp. Vamos a incluir y desarrollar el enfoque de género en cada una de las tres áreas temáticas priorizadas para el período 2007-2012.

- Objetivo 8. Continuaremos dando una gran importancia a asegurar la calidad de los procesos y los productos de Rimisp, de acuerdo con estándares internacionales. Aunque pensamos que nuestros niveles de calidad siguen siendo generalmente sobresalientes, asumimos muy seriamente las observaciones de la evaluación externa sobre esta materia, y vamos a corregir de raíz los problemas detectados. Para ello mejoraremos nuestros sistemas internos de planificación, asignación de responsabilidades, integración de equipos para cada proyecto, discusión técnica interna y externa, revisión de propuestas e informes, y remuneraciones e incentivos.
- Objetivo 9. Continuaremos buscando cada vez mejores índices de eficiencia en el uso de los recursos que nos han confiado nuestros socios y donantes. Para ello, estableceremos mejores sistemas de planificación anual, seguimiento y gestión de proyectos, y continuaremos con nuestra práctica de controlar rigurosamente nuestros costos.
- Objetivo 10. Definiremos una política de recursos humanos, que incluirá una revisión global de las asignaciones de los investigadores principales y asociados, el apoyo a la formación de postgrado en universidades internacionales de a lo menos el 30% de nuestros actuales investigadores, la promoción y la formación de los ayudantes e investigadores jóvenes, y un esfuerzo sistemático de capacitación del personal administrativo.
- Objetivo 11. Haremos una reforma significativa de nuestros sistemas de dirección y gerencia. Reduciremos las atribuciones de la Presidencia y, en cambio, crearemos una Dirección Ejecutiva con mayores atribuciones de gestión, la que será ejercida por un Investigador Principal nombrado por el Consejo Directivo, por un máximo de dos períodos de tres años cada uno. Revisaremos las atribuciones de los investigadores principales y asociados para ampliar la participación de los segundos en los procesos internos de toma de decisiones.

D. Próximos pasos

11. Hemos constituido tres equipos de trabajo para preparar un plan de implementación de los once objetivos, el que incluirá metas, plazos, recursos y responsables. Esperamos aprobar este plan a más tardar en diciembre 2006, para que entre en vigencia a contar del 1 de enero 2007.
12. El informe de la evaluación institucional de Anthony Bebbington y la respuesta de Rimisp, serán distribuidos ampliamente y se publicarán en nuestras páginas web. En los próximos meses, esperamos tener la oportunidad de dialogar con nuestros socios y colaboradores sobre la evaluación y sobre las decisiones que Rimisp adoptará y pondrá en marcha, con miras a mejorar nuestra capacidad de aporte a los procesos de desarrollo rural en la región.