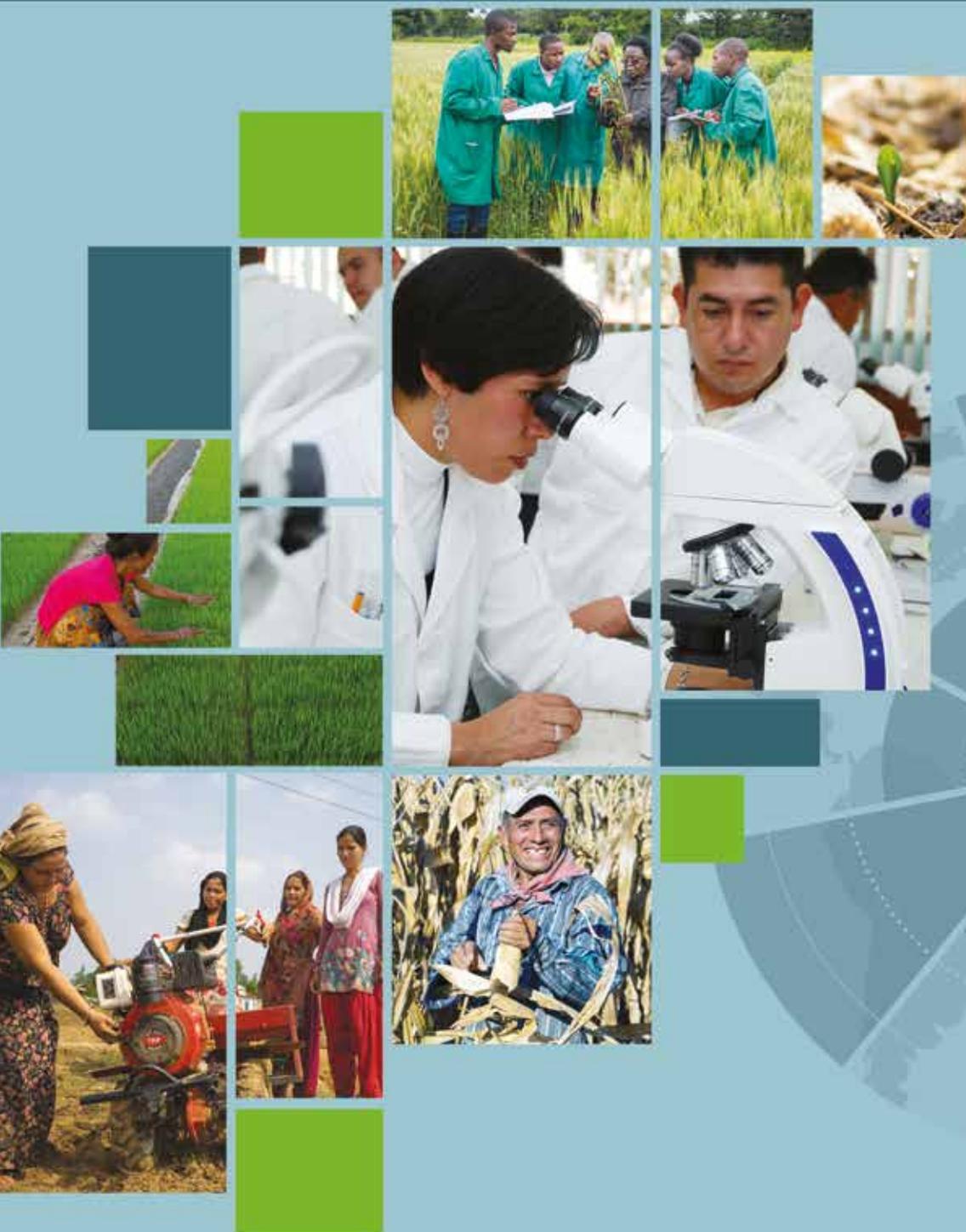


# Ciencia e innovación para un mundo con seguridad alimentaria y nutricional

## Estrategia 2030 del CIMMYT





Ciencia e innovación para un mundo  
con seguridad alimentaria y nutricional

# Estrategia 2030 del CIMMYT



© El CIMMYT es una organización internacional de vanguardia, sin fines de lucro, dedicada a resolver hoy los problemas del mañana. Su objetivo es fomentar el aumento de la cantidad, la calidad y la fiabilidad de los sistemas de producción y los cereales básicos, como el maíz, el trigo, el triticale, el sorgo, el mijo y los cultivos asociados, mediante la ciencia agrícola aplicada, especialmente en el sur global, a través de la creación de asociaciones sólidas. Esta combinación mejora las trayectorias de subsistencia y la resiliencia de millones de agricultores de escasos recursos, al tiempo que trabaja por un sistema agroalimentario más productivo, inclusivo y resiliente dentro de los límites planetarios.

El CIMMYT es uno de los principales centros de investigación del GCIAR, una asociación mundial de investigación para un futuro con seguridad alimentaria, dedicada a reducir la pobreza, incrementar la seguridad alimentaria y nutricional y mejorar los recursos naturales.

Para obtener más información, visite [cimmyt.org](http://cimmyt.org).

# Índice

Introducción.....	2
Metodología.....	5
CIMMYT en 2023.....	8
¿En qué consiste el éxito?.....	9
Estrategia 2030 del CIMMYT hacia una Visión 2100.....	9
Evolución de las actividades principales del CIMMYT.....	9
¿Dónde puede aportar más valor el CIMMYT?.....	11
Actividades para la eficacia organizativa.....	13
Matriz de escenarios alimentarios y agrícolas para 2030.....	14
¿Cómo puede el CIMMYT aportar valor a las comunidades?.....	15
Excelencia en ciencia e innovación.....	17
Del papel a una estrategia efectiva de 7 años.....	24
Objetivos de excelencia en ciencia e innovación para 2030.....	26
Excelencia en las operaciones.....	32
Objetivos de excelencia en las operaciones para 2030.....	33
Gestión del talento.....	34
Objetivos de la Gestión del talento para 2030.....	35
Movilización de recursos.....	36
Objetivos de la movilización de recursos para 2030.....	37
Colaboración.....	39
Influencia y defensa del impacto.....	42
Escenarios alimentarios y agrícolas para 2030 .....	43
Un paso adelante.....	45
Dos mundos.....	46
Continuación, no transformación.....	48
Retroceso.....	49
¿Qué significan estos escenarios para el CIMMYT?.....	50
Conclusión.....	53
Anexo 1: Nota sobre el método.....	54
Etapas en el diseño de la estrategia.....	55
Trabajo en cada componente.....	56



## Estrategia de Investigación e Innovación 2030 del CGIAR

La investigación y la innovación del CGIAR:

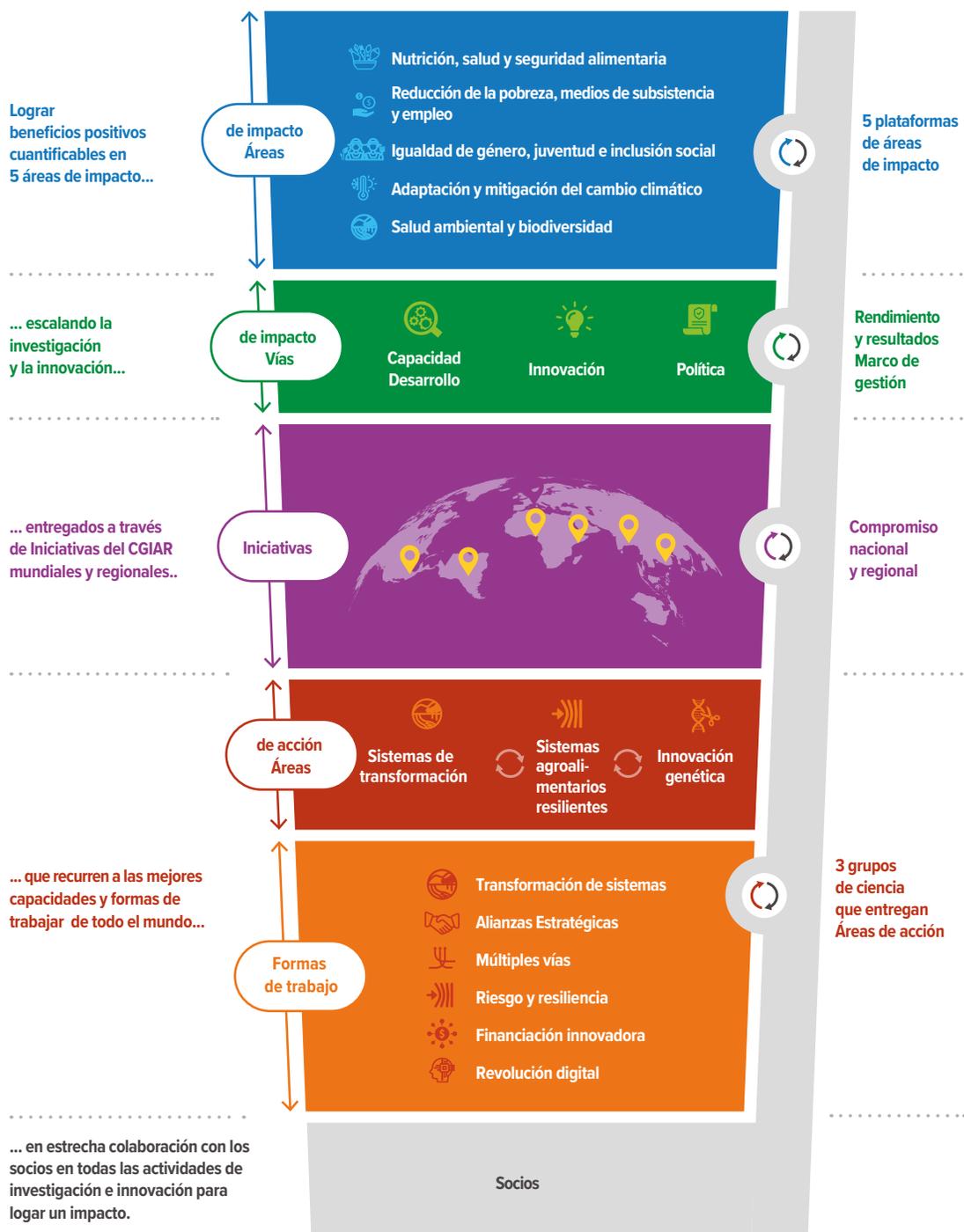


Figura 1: Estrategia de Investigación e Innovación 2030 del CGIAR<sup>1</sup>

<sup>1</sup> CGIAR "CGIAR 2030 Research and Innovation Strategy: Transforming food, land, and water systems in a climate crisis"

## Introducción

La escalada de los conflictos, una pandemia, el estancamiento económico, el aumento de los niveles de pobreza y desigualdad social, la intensificación de los efectos de la crisis climática y la degradación de los recursos naturales mundiales son sólo algunos de los retos que en 2023 generan niveles de necesidad sin precedentes. En la actualidad, estamos viviendo nuestra tercera crisis en el precio de los alimentos de los últimos 15 años (2007-2008, 2011-2012, 2021/2022 y más allá) y, al igual que en ocasiones anteriores, muchas de las causas de la presente crisis alimentaria se relacionan de forma sistémica con la especulación en las materias primas, con la pobreza, el cambio climático y los conflictos. Conscientes de ello, resulta evidente que, además de apoyar a los 339 millones de personas necesitadas, todas las organizaciones cuyo mandato sea contribuir al desarrollo deben considerar también qué transformaciones en los sistemas subyacentes pueden ayudar a propiciar, para así reducir la vulnerabilidad a medio y largo plazo.<sup>2</sup>

El CIMMYT es una ambiciosa organización pública internacional dedicada a resolver hoy los problemas del mañana. Nuestro compromiso consiste en aprovechar nuestros conocimientos y experiencia para mejorar de forma sostenible los medios de subsistencia y la resiliencia de los pequeños agricultores con escasos recursos del sur global, esforzándonos al mismo tiempo por conseguir un sistema agroalimentario más productivo, inclusivo y ambientalmente racional. El CIMMYT no emprenderá esta labor solo. Los desafíos a los que se enfrenta la comunidad mundial deben superarse mediante

la asociación y la cooperación. Esta ambición se evidencia en los colaboradores más cercanos del CIMMYT y su papel dentro del CGIAR:



**La alimentación une al mundo y nos hace avanzar. Hoy en día, los sistemas alimentarios necesitan un esfuerzo mundial enérgico y unificado para que la salud humana y planetaria alcancen todo su potencial.<sup>3</sup>**



El CIMMYT es una organización que opera a nivel mundial. Para garantizar que cada rama del Centro funcione con eficacia y eficiencia y pueda colaborar en el cumplimiento de la visión del Centro y, por lo tanto, de la visión y misión de One CGIAR, esta Estrategia 2030 se ha subdividido en seis componentes estratégicos. La investigación científica y la innovación del CIMMYT se reflejan en el componente de Excelencia en ciencia e innovación. Este componente se ve respaldado por otros cinco: Excelencia en las operaciones, gestión del talento, movilización de recursos, colaboración e influencia y defensa del impacto.

<sup>2</sup> UNOCHA (2022) Global Humanitarian Overview 2023, New York

<sup>3</sup> CGIAR "CGIAR 2030 Research and Innovation Strategy: Transforming Food, Land and Water Systems in a Climate Crisis", pg. 8

Cada uno de estos componentes estratégicos ayuda al CIMMYT a cumplir con sus tres pilares: Discovery, SystemDev e Inc. Cada uno de estos tres pilares abarca diferentes facetas de la labor del Centro.

#### Discovery:

El pilar Discovery comprende la labor del Centro en materia de investigación científica e innovación. En él se plasma el espíritu con el que el CIMMYT aborda los nuevos retos y busca crear conjuntamente soluciones pioneras a los problemas del mañana.

#### SystemDev:

Este pilar se centra en la estrategia del CIMMYT de adoptar una perspectiva sistémica de los desafíos que enfrentan los sistemas agroalimentarios, abordándolos de manera creativa a través de la acción colectiva en el marco de la ciencia y las alianzas para el desarrollo con el fin de impulsar el cambio.

#### Inc.:

Inc. destaca la ambición del CIMMYT de diseñar actividades generadoras de ingresos y la participación de empresas emergentes que proporcionen al Centro fuentes alternativas de financiamiento para apoyar otras actividades y generar nuevas relaciones con el sector privado en nuevas áreas de intervención.

Estos componentes estratégicos y los tres pilares estructuran los objetivos, centran el trabajo y la reflexión en el CIMMYT, y sustentan este proceso estratégico de abajo hacia arriba.

El CIMMYT es uno de los principales centros de investigación del CGIAR. El proceso de cambio One CGIAR trabaja para integrar las capacidades, los conocimientos, los activos

y las personas de todos los Centros del GICAI y alinearlos en torno a su cometido común de ofrecer investigación científica para mejorar la seguridad alimentaria mundial. En 2020, los Centros de Investigación del CGIAR elaboraron una Estrategia de investigación e innovación del CGIAR, de la que el CIMMYT es un ejecutor clave. Como resultado, la Estrategia 2030 del CIMMYT está alineada con los principios básicos de la Estrategia de investigación e innovación 2030 del CGIAR y adopta plenamente su tema central, según el cual debemos “situar la crisis climática en el centro de la investigación mundial sobre seguridad alimentaria” y “transformar los sistemas alimentarios, de tierras y agua”.<sup>4</sup>

Nuestro proceso de Estrategia 2030 ha alineado las ideas y el trabajo de cada uno de los componentes estratégicos del CIMMYT en los tres pilares, con la orientación de las estrategias generales del CGIAR, con las cuales el CIMMYT está plenamente comprometido. Hemos elaborado este documento estratégico para delinear la forma en que el CIMMYT enfocará su trabajo en los próximos siete años y cómo invertirá en ciencia para generar impacto en las comunidades que más lo necesitan. Presentaremos la Visión 2030 del CIMMYT y resumiremos los objetivos generales que guiarán al Centro hacia su realización.



**Debemos situar la crisis climática en el centro de la investigación mundial sobre seguridad alimentaria y transformar los sistemas alimentarios, de tierras y agua.**



Bram Govaerts | Director General

<sup>4</sup> SDG 2 Advocacy Hub, OneCGIAR - a New Research and Innovation Strategy

## Estrategia 2030 del CIMMYT

Estrategia de investigación e innovación del CGIAR

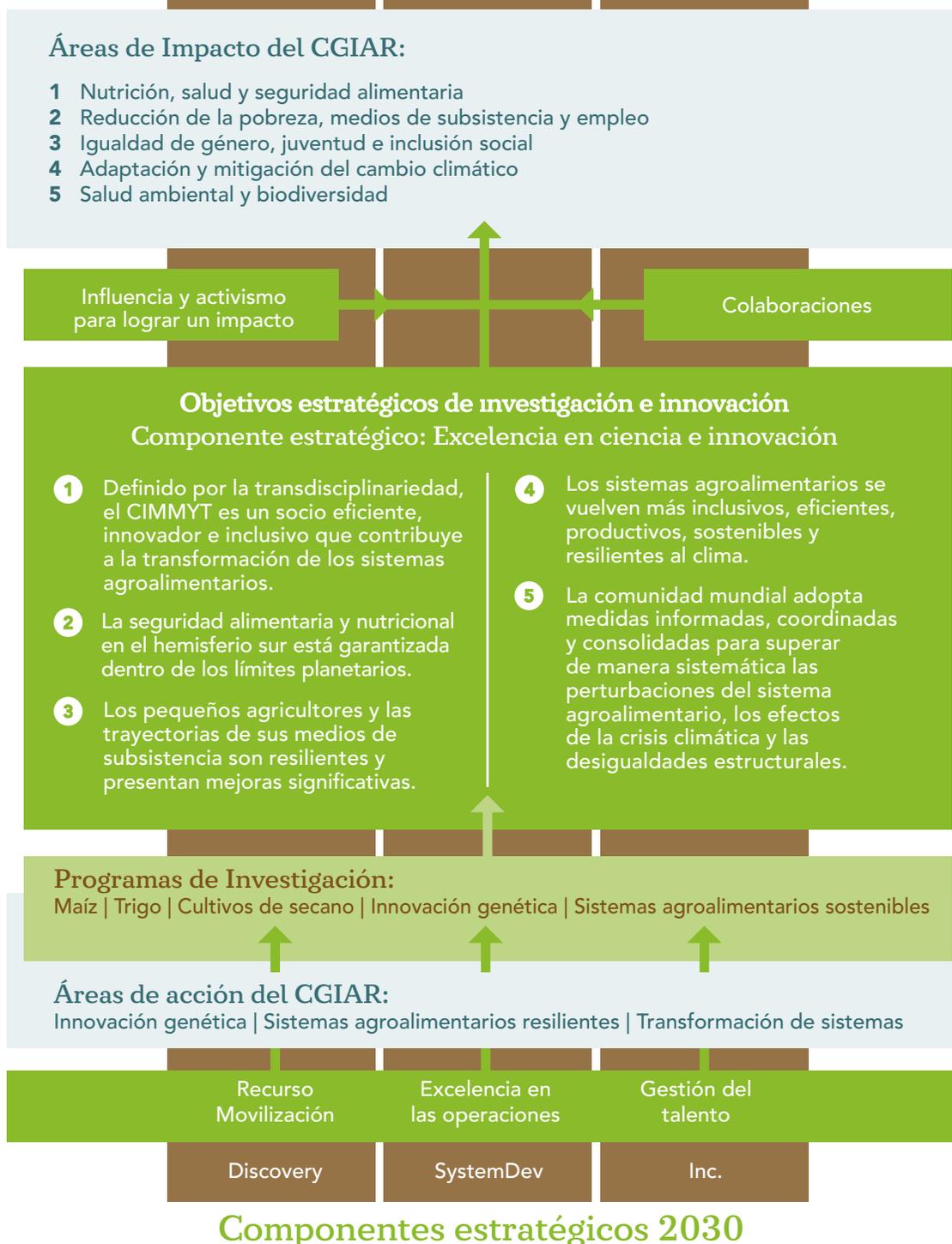


Figura 2: Resumen de la Estrategia 2030 del CIMMYT y cómo se alinea con la Estrategia de investigación e innovación 2030 del CGIAR

## Metodología

Hay muchas metodologías que se pueden emplear para construir una estrategia. El CIMMYT ha optado por utilizar un conjunto de herramientas que fomentan la colaboración y adaptarlas a una organización internacional sin fines de lucro cuya visión no es crecer como institución, sino ofrecer un mayor valor a las comunidades a las que sirve, innovar para los usuarios finales de sus productos y asegurar un futuro mejor para nuestra comunidad global.<sup>5</sup> Para definir la estrategia de cabecera del CIMMYT en 2030, responderemos a las siguientes preguntas centrales:<sup>6</sup>



¿En qué consiste el éxito?



¿Dónde puede aportar más valor el CIMMYT?



¿Cómo puede el CIMMYT aportar valor a las comunidades?

En el diseño de la metodología para crear una Estrategia 2030 del CIMMYT se tuvieron en cuenta dos consideraciones esenciales, a saber:

- 1) el proceso debía garantizar que la visión y los objetivos que se definieron para el CIMMYT en 2030 se ajustaran a los objetivos ya definidos por la transición de One CGIAR y su Estrategia de investigación e innovación y apoyaran esos objetivos;
- 2) La Estrategia 2030 del CIMMYT fue impulsada de abajo hacia arriba, de la mano de los científicos y el personal del CIMMYT que participan en el trabajo diario del Centro en toda la cartera global del CIMMYT.

Las herramientas utilizadas para desarrollar los elementos de este plan estratégico aprovecharon el marco proporcionado en la Estrategia de investigación e innovación del CGIAR para guiar el proceso desde arriba. Se prestó especial atención a las cinco áreas de impacto a las que esta estrategia pretende contribuir:

- 1) Nutrición, salud y seguridad alimentaria
- 2) Reducción de la pobreza, medios de subsistencia y empleo

3) Igualdad de género, juventud e inclusión social

4) Adaptación y mitigación del cambio climático

5) Salud ambiental y biodiversidad

El personal de todo el Centro participó en un proceso consultivo para desarrollar los objetivos y enfoques de cada uno de los siguientes componentes estratégicos: Excelencia en ciencia e innovación, Excelencia en las operaciones, Gestión del talento y Movilización de recursos, Colaboración e Influencia y defensa del impacto.

El proceso de definición de los objetivos para cada uno de los componentes estratégicos se adaptó a la estructura del tema y a los actores involucrados. El componente Excelencia en ciencia e innovación fue liderado por el Grupo emergente de líderes de pensamiento (ETLG, por sus siglas en inglés) del CIMMYT. Se trata de un grupo formado por 24 científicos que se encuentran en la fase inicial e intermedia de su carrera, procedentes de toda la cartera global y programática del CIMMYT. El ETLG trabajó de forma colaborativa para definir los retos a los que se enfrenta el sistema agroalimentario hasta

<sup>5</sup> Las herramientas utilizadas aquí están tomadas de Lafley y Martin (2013) *Playing to Win: How Strategy Really Works*, Harvard Business Review Press and Kennedy and Maietta (2021) *Strategic Planning in the Humanitarian Sector: A Manual to Foresight and Futures-Focused Thinking*, Routledge. Para una nota más completa sobre la metodología empleada, ver Anexo 1.

<sup>6</sup> Estas etapas se adaptaron de Lafley y Martin (2013) *Playing to Win: How Strategy Really Works*.

2030 y aportar soluciones a estos problemas antes de transformarlos en los objetivos definidos en este informe. Este proceso disruptivo sitúa el pensamiento de los nuevos e inspiradores pensadores del CIMMYT al frente de la estrategia. Al ETLG se le dio espacio para liderar este trabajo, mientras que el equipo de liderazgo y la junta directiva brindaron aportes y orientación durante todo el proceso y apoyaron al ETLG en la finalización de los objetivos con la validación de todo el personal.

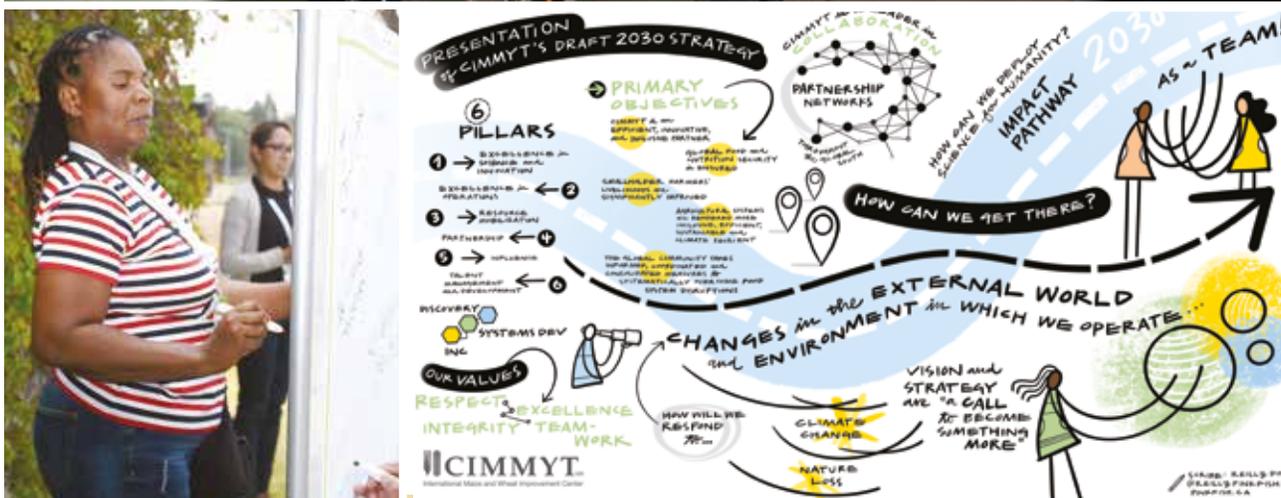
Con el compromiso de la dirección y la Junta Directiva del Centro, cada elemento de esta Estrategia 2030 se desarrolló mediante rondas de consultas e incluyó aportaciones de una serie de seminarios abiertos a todo el personal que atrajeron a más de 200 participantes que trabajan en todo el sur global a cada una de las cinco sesiones. La Estrategia 2030 fue el tema central de nuestra Semana de la ciencia y la innovación 2023 en México, donde sostuvimos 3 días de sesiones virtuales y presenciales para trabajar en el borrador y ultimar los objetivos. Promovida por el equipo directivo, esta estrategia se vio impulsada

por las contribuciones del personal en la fase inicial y media de su carrera, a través de un planteamiento ascendente, y contó con el respaldo de la Junta Directiva, que desempeñó un papel fundamental en la definición de la próxima fase de evolución del CIMMYT.

Este documento se centra en los elementos principales de la estrategia del CIMMYT: las ambiciones generales del Centro y los objetivos de alto nivel que espera alcanzar para 2030. La labor en curso consiste en desarrollar los elementos tácticos y operativos (por ejemplo, enfoque de gestión del cambio, planes de acción/ejecución, recursos/presupuestos), así como los indicadores clave de rendimiento que guiarán la aplicación de la estrategia y medirán los avances del Centro.

Este informe comienza con un breve análisis de la situación actual del CIMMYT, que incluye un análisis de los puntos fuertes y débiles del Centro. A continuación, se abordan sucesivamente cada una de las tres preguntas centrales (ver página 5).





## El CIMMYT en 2023

El CIMMYT logró sobrellevar bien la pandemia de COVID-19. Las decisiones estratégicas tomadas por la dirección han garantizado que el Centro se encuentre en una sólida posición financiera para construir e invertir en su futuro, al tiempo que se prepara para afrontar los retos de la próxima década. Si bien el CIMMYT ha superado la agitación de los últimos años, los retos en la retención del talento, en la implementación de programas y en el desarrollo organizativo se han acrecentado. Sin embargo, el CIMMYT ha seguido defendiendo los valores de trabajo en equipo, integridad y excelencia que caracterizan al Centro y a su personal, plasmándolos en los comportamientos deseados: escuchar, avanzar, aprender haciendo y predicar con el ejemplo. A modo de balance para poner en marcha el próximo periodo estratégico, el CIMMYT ha iniciado una serie de debates abiertos con el personal a fin de definir prioridades. Esto incluyó algunas reflexiones sobre la situación actual del Centro.

El CIMMYT tiene muchos puntos fuertes. El primero y más importante es su personal dedicado, altamente calificado y eficaz. La red de socios de confianza del CIMMYT y su capacidad de colaboración también son activos clave. El personal y los socios constituyen la columna vertebral del Centro, y seguirán siendo la fuerza motriz de su progreso. La sólida reputación del Centro, que goza del respeto de donantes y socios por igual, permite al CIMMYT trabajar con eficacia en todo el mundo. El germoplasma de trigo y maíz del CIMMYT y su experiencia única han sentado las bases para que el Centro amplíe su trabajo a otros cultivos e intervenciones en sistemas agrícolas más amplios. Este nuevo paso es un reconocimiento

de lo mucho que se puede construir a partir de la sólida base del CIMMYT.

Como todas las organizaciones, el CIMMYT tiene algunas áreas en las que necesita seguir invirtiendo. Uno de los aspectos críticos que el personal señaló al inicio de este proceso fue la necesidad de una visión estratégica renovada y, en especial, de una estrategia científica audaz. Dentro de esta estrategia es necesario reconocer la centralidad de los desafíos que plantea el cambio climático y la interconexión de los sistemas agroalimentarios. Además, se destacó la necesidad de invertir más en la capacidad de ciencia de datos del CIMMYT y reducir algunas barreras operativas que obstaculizan el éxito. Algunas de esas barreras incluían una burocracia excesiva, programas de investigación aislados y una falta de transdisciplinariedad e incentivos para mejorar la colaboración. Estos temas han sido fundamentales para el desarrollo de la Estrategia 2030 del CIMMYT, que busca aumentar la eficiencia y eficacia del CIMMYT y crear una cultura organizacional definida por la colaboración.

Durante el periodo estratégico 2017-2022, el CIMMYT se centró en desarrollar una filosofía integrada a través de un enfoque One CIMMYT, centrado en la excelencia científica, el desarrollo de capacidades y el impacto a través de asociaciones. Al iniciar la siguiente fase de su trabajo (2023-2030), el CIMMYT seguirá construyendo sobre estos cimientos e invirtiendo en la ciencia traslacional integradora por la que es conocido.

## ¿En qué consiste el éxito?

### Estrategia 2030 del CIMMYT hacia una Visión 2100

El CIMMYT se planteó una gran pregunta: ¿dónde quiere el Centro que esté el mundo en el año 2100? Para responder a esta pregunta, el Centro elaboró una visión a largo plazo de cómo quiere participar en un mundo cambiante y lograr la transformación hacia un mundo seguro desde el punto de vista alimentario y nutricional, que satisfaga sus necesidades dentro de los límites planetarios:



**El CIMMYT es un líder de opinión global y un agente de cambio para el desarrollo agrícola resiliente al clima, sustentable e inclusivo para un futuro con seguridad alimentaria y nutricional.**

Esta Visión 2100 expresa claramente la ambición que guiará las metas a corto, mediano y largo plazo del CIMMYT. Junto con las ambiciones generales articuladas por el CGIAR, esta declaración de visión ha dado forma a los objetivos establecidos en la Estrategia 2030 del CIMMYT y nuestra nueva declaración de misión. Para hacer realidad esta visión, el Centro trabajará con el fin de empoderar a los pequeños agricultores con pocos recursos valiéndose de la ciencia, la innovación y la

colaboración como herramientas para alimentar al mundo en medio de una crisis climática. Nuestra declaración de misión refuerza la ambición de nuestra visión y articula de manera concisa lo que hacemos y para qué lo hacemos: “Ciencia e innovación para un mundo seguro desde el punto de vista alimentario y nutricional”. Esta declaración de misión refleja nuestro compromiso de emplear investigación de vanguardia, tecnologías transformadoras y enfoques innovadores para abordar los desafíos complejos e interconectados que enfrenta el sistema agroalimentario.

### Evolución de las actividades principales del CIMMYT

En cada etapa de su evolución, el CIMMYT ha aprovechado sus puntos fuertes y las competencias que ha adquirido y desarrollado, ha sumado experiencia y ha ampliado su oferta, manteniendo al mismo tiempo sus fortalezas esenciales. Así, el CIMMYT ha trazado un camino ambicioso al tiempo que desarrolla continuamente sus competencias básicas. Nuestro progreso se ha visto influido y conformado por el marco más amplio proporcionado por el CGIAR, que se resume en su declaración de misión: “Aportar ciencia e innovación para avanzar en la transformación de los sistemas alimentarios, de tierras y agua en una crisis climática”.

Esta estrategia describe cómo avanzará el CIMMYT en la próxima fase para hacer realidad su visión y construir sobre sus sólidos cimientos.

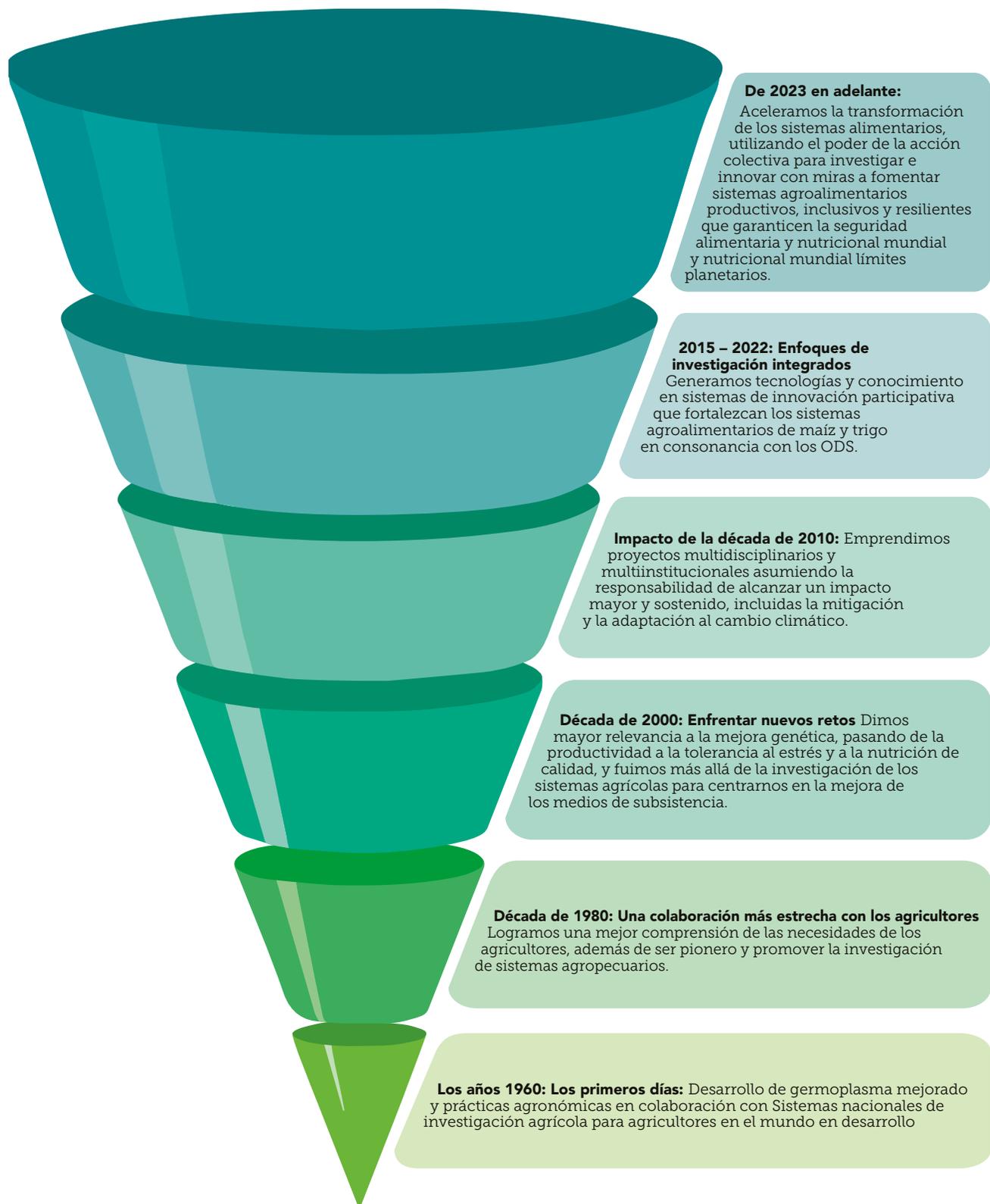


Figura 3: Evolución de las actividades principales del CIMMYT

## ¿Dónde puede aportar más valor el CIMMYT?

El CIMMYT tiene el potencial de operar en muchos espacios y para lograr nuestra visión tendremos que mantener esta agilidad y ampliar nuestro alcance. Para asegurarnos de que nuestros recursos se empleen de forma óptima, el Centro debe centrarse en aquellos aspectos en los que aporta un mayor valor añadido, en los que el CIMMYT puede aprovechar su experiencia para apoyar a sus socios y crear conjuntamente soluciones a los mayores retos de los sistemas agroalimentarios específicos. En este sentido, es necesario reflexionar sobre dónde trabajamos hoy y dónde lo haremos entre 2023 y 2030.

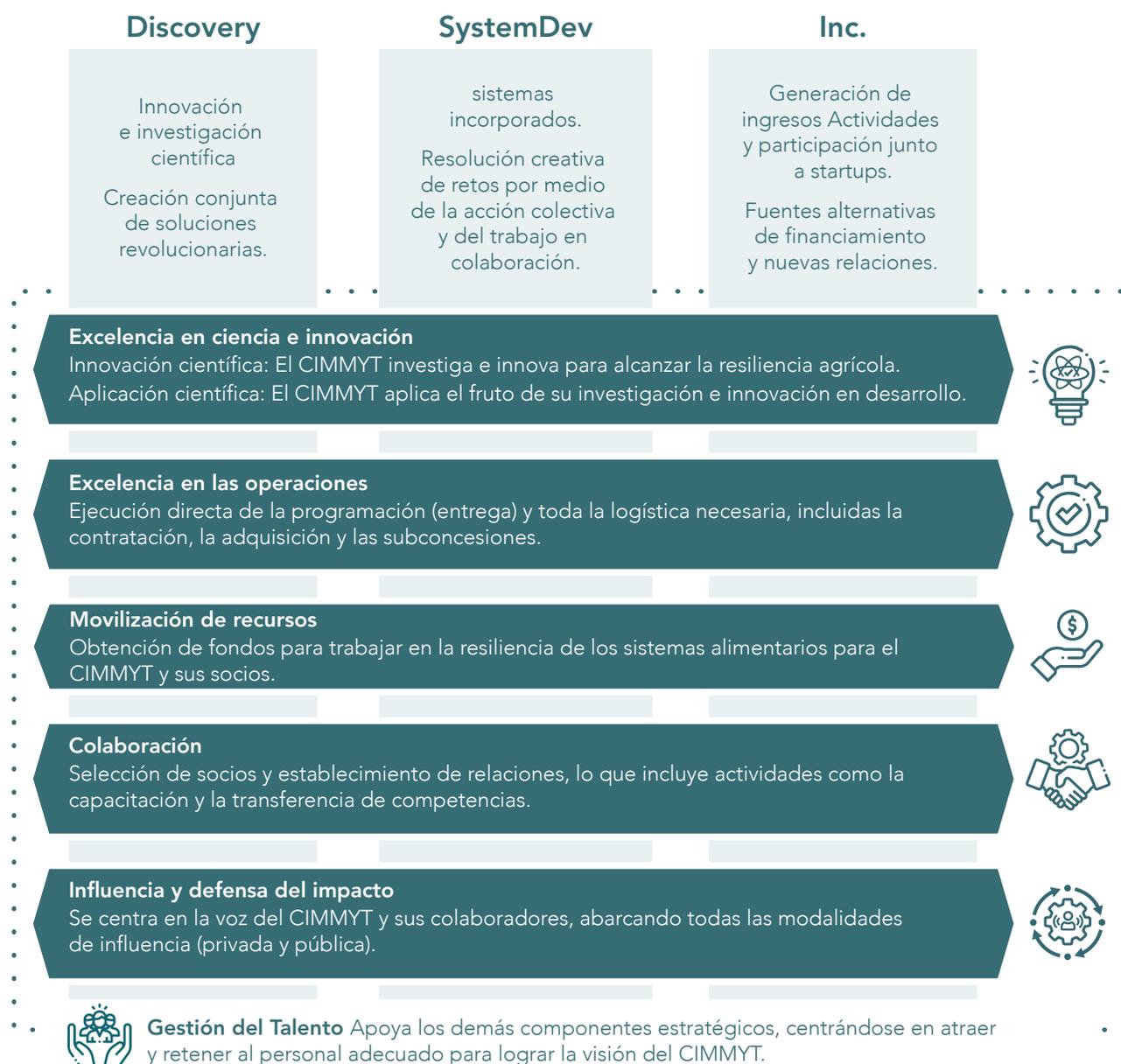


Figura 4: Estructura estratégica y organizacional del CIMMYT 2030: Actividades orientadas a la eficacia operativa



Mijo perla

## Actividades para la eficacia organizativa

Los objetivos de los agentes públicos internacionales y sin fines lucrativos difieren de los del sector privado, por lo que el análisis de la identificación de espacios de ventaja competitiva para las organizaciones públicas y sin fines de lucro también difiere. En lugar de buscar una ventaja competitiva sobre otras entidades que operan en su campo, la eficacia organizativa del CIMMYT debería complementar a otros actores del CGIAR y del sector del desarrollo, esforzándose por garantizar la mejor prestación de servicios a las comunidades posible aplicando un enfoque colaborativo.

Determinar dónde puede aportar el CIMMYT el máximo valor no depende únicamente del lugar del mundo en el que trabaje o de los retos en los que se centre, sino también del lugar que ocupe el Centro en el proceso de investigación-desarrollo-innovación. Para responder a este aspecto de la pregunta “¿Dónde jugará el CIMMYT?”, se elaboró un marco de actividades para la eficacia organizativa orientado a modos de trabajo colaborativos y a la gestión en el tiempo de las relaciones con los socios.

El marco está basado en la visión CIMMYT 2100, los escenarios 2030 y los seis componentes estratégicos (ver más arriba). Las actividades para la eficacia organizativa interrelacionan cada uno de los seis componentes estratégicos que comprenden y responden a los tres pilares del CIMMYT: Discovery, SystemDev e Inc.

Este marco de actividades para la eficacia organizativa describe claramente cómo se estructura el CIMMYT y cómo aborda su trabajo, lo que ayuda al Centro a pensar dónde colaborar, cómo y con quién. Esto es especialmente pertinente en lo que respecta a la colaboración del CIMMYT con el CGIAR. El Centro recurrirá continuamente al marco de actividades para la eficacia organizativa para plantearse el reto de analizar las áreas en las que trabaja y en las que se podría lograr una

mayor eficacia e impacto colaborando de forma más estratégica con los socios y las capacidades dentro del CGIAR.

La otra parte de la respuesta a la pregunta de dónde trabajará el CIMMYT es geográfica. Se trata de responder a la pregunta de en qué parte del mundo el CIMMYT tiene un valor agregado. El CIMMYT trabaja y seguirá trabajando en el sur global, atendiendo las necesidades de los pequeños agricultores de escasos recursos y sus comunidades rurales. El Centro trabaja actualmente en más de 80 países de América Latina, África subsahariana y toda Asia y, junto con nuestros socios, aspiramos a ampliar el alcance de nuestra labor. Si bien continuaremos operando en muchas de las mismas áreas que antes, la dinámica del sistema agroalimentario en el que participa el CIMMYT y el entorno global que lo configura podrían modificar nuestro espacio operativo.

Para tener en cuenta esta incertidumbre en el desarrollo de nuestra estrategia, hemos integrado el uso de la prospectiva y, específicamente, un conjunto de escenarios de alimentación y agricultura para 2030 para explorar posibles cambios en nuestras áreas de intervención (donde trabajamos) durante el período estratégico y ayudarnos a prepararnos para participar en diferentes contextos en todo el mundo. Estos escenarios son una herramienta decisoria que ha servido de base al desarrollo de la estrategia para garantizar que se ajuste al contexto y se centre en los retos más acuciantes a los que se enfrenta el sistema agroalimentario en el que opera el CIMMYT.

Estos escenarios, así como el análisis de cómo se “pusieron a prueba” los objetivos para aumentar la solidez y agilidad de la estrategia, se exploran con más detalle en la parte final del informe, pero a continuación se muestra el marco de los escenarios que resume su contenido.

## Matriz de escenarios alimentarios y agrícolas para 2030

Se establecen modelos de producción y consumo de alimentos respetuosos con el clima, respaldados por las innovaciones del sistema alimentario mundial y las nuevas tecnologías.

Mayor estabilidad en la gobernanza mundial a medida que las tensiones entre las grandes potencias se estancan, el comercio se mueve más libremente, pero persisten los focos de fragilidad y los disturbios civiles estallan durante las contracciones económicas.

<p><b>Un paso adelante</b></p> <p>La constatación de que la inacción ante los riesgos transfronterizos (como las pandemias) crea un entorno inestable en todo el mundo motiva a los gobiernos a buscar nuevas soluciones a viejos problemas. Aunque los objetivos no se cumplen en su totalidad, el progreso hacia el logro de los ODS se acelera.</p>	<p><b>Dos mundos</b></p> <p>El mundo se esfuerza por contener el recrudecimiento de los conflictos. Para los gobiernos, reducir el impacto de la inestabilidad mundial en sus poblaciones se convierte en su razón de ser. Muchos de ellos optan por centrar su atención en minimizar la escasez y limitar las fluctuaciones de los precios, especialmente en el sistema alimentario. Los avances hacia la consecución de los ODS son limitados.</p>
<p><b>Continuación, no transformación</b></p> <p>Hay progreso, pero se define de forma estrecha y superficial, lo que da lugar a que los ricos sean cada vez más ricos y los pobres sigan soportando la peor parte de los resultados cada vez más evidentes de un sistema capitalista desenfrenado y desfasado con respecto a los límites planetarios. El progreso hacia la consecución de los ODS es muy desigual.</p>	<p><b>Retroceso</b></p> <p>El conflicto define el contexto en gran parte del mundo, ya que los conflictos regionales y locales se extienden hasta afectar la vida prácticamente por doquier. No solo se intensifica el propio conflicto, sino también la migración, la interrupción de las cadenas de suministro, el estancamiento económico y los niveles de pobreza, que se disparan vertiginosamente. Se revierte el progreso hacia la consecución de los ODS.</p>

La intensificación de los conflictos, los disturbios civiles (incluida la alta rotación del gobierno) y el aumento de los niveles de pobreza crean desplazamientos sustanciales y siguen perturbando el comercio de productos básicos.

La producción ineficiente de alimentos y los patrones de consumo excesivos se aceleran, la innovación tecnológica se centra en disminuir las ineficiencias en los márgenes y no es transformadora

## ¿Cómo puede el CIMMYT aportar valor a las comunidades?

Para responder a la tercera y última pregunta de cómo el CIMMYT aportará valor a nuestros colaboradores en todos los sistemas agroalimentarios, con énfasis en los pequeños agricultores, presentamos un conjunto de objetivos o enfoques primarios y secundarios para cada uno de los componentes estratégicos de este informe: Excelencia en ciencia e innovación, Excelencia en las operaciones, Gestión del talento, Movilización de recursos, Colaboración e influencia y defensa del impacto. Estos componentes nos guiarán en la consecución de nuestra visión y describen cómo enfocará su trabajo cada componente estratégico. Los objetivos principales están pensados para destacar lo que es crítico en cada componente estratégico de cara a la materialización de la visión del CIMMYT. Los objetivos secundarios describen los componentes que sustentan la ambición general.

Los objetivos de Excelencia en ciencia e innovación definen la audaz estrategia de ciencia e innovación que el personal del CIMMYT ha solicitado e implementará en los próximos ocho años. Su finalidad es racionalizar la acción sobre la crisis climática en todos sus

objetivos y definir cómo utilizaremos el modelo de asociación más eficaz para hacer avanzar nuestras ambiciones científicas en colaboración con las principales partes interesadas.

Los demás componentes estratégicos facilitan el cumplimiento de los objetivos de Excelencia en ciencia e innovación e Innovación y apoyan al Centro para ampliar nuestros esfuerzos. Para ello, se reflexiona sobre la evolución del personal, los sistemas, los procesos, las estructuras y la cultura, con el fin de garantizar que el CIMMYT sea una organización dinámica y eficaz que tenga un impacto en sus integrantes en el transcurso de la estrategia y más allá.

Todo el trabajo del CIMMYT estará respaldado por los valores organizacionales de trabajo en equipo, integridad y excelencia. El personal del CIMMYT está comprometido a trabajar en colaboración, a relacionarse positivamente unos con otros y a crear un ambiente de trabajo positivo. Para lograrlo, el personal se asegurará de que en sus acciones diarias lideren con el ejemplo, aprendiendo, escuchando y dando saltos hacia adelante.





Sorgho

## Excelencia en Ciencia e Innovación



Los objetivos de Excelencia en ciencia e innovación son fundamentales para la Estrategia 2030 del CIMMYT. La ambiciosa visión que hemos elaborado nos obliga a ser audaces a la hora de definir lo que queremos conseguir. Este conjunto de objetivos analiza de manera crítica los desafíos más apremiantes que enfrentarán los sistemas alimentarios y agrícolas y refleja el enfoque del CIMMYT sobre estos temas.

Este conjunto de objetivos alinea al CIMMYT con sus socios y demuestra cómo seguirá contribuyendo al logro de los ODS. El CIMMYT no crea productos nuevos e innovadores para su propio beneficio o retorno de la inversión, ya que no buscamos cambios socioeconómicos para construir nuestra marca. Más bien lo hacemos para hacer realidad la ambición de un mundo con seguridad alimentaria y un sistema agrícola inclusivo y productivo dentro de los

límites planetarios. Los principales puntos fuertes del CIMMYT en innovación genética, agronomía y sistemas de cultivo, así como su experiencia socioeconómica, son esenciales para el éxito de estos objetivos. Siempre serán nuestro principal argumento de venta y nuestra ventaja comparativa en la investigación y transformación de sistemas agroalimentarios con socios y donantes.



## El valor añadido del CIMMYT a la lucha por un mundo más seguro desde el punto de vista alimentario y nutricional

Como se puede apreciar en la continua evolución de la actividad principal del CIMMYT, el Centro ha ido construyendo sistemáticamente sobre sus sólidos cimientos, ampliando y complementando sus puntos fuertes con nuevas capacidades cuando ha sido necesario. Confiamos en que el CIMMYT pueda hacer frente a los desafíos de nuestro tiempo porque los cimientos de la organización siguen siendo fuertes y porque nuestra capacidad para la ciencia traslacional integradora es fundamental para la transformación de sistemas necesaria para alcanzar los ODS y lograr un mundo sin hambre que exista dentro de los límites planetarios.

### Fortalezas

El personal científico y técnico del CIMMYT es su recurso más valioso y su mayor fortaleza. De allí surge la masa crítica de científicos que trabajan en la mejora aplicada de los cultivos, la agronomía y la ciencia de los sistemas agroalimentarios. Además, el CIMMYT conserva, caracteriza y distribuye de manera única los recursos genéticos del maíz y el trigo. Las redes regionales de colaboración en materia de mejora genética de cultivos y sistemas de semillas, así como otras plataformas de acción con múltiples actores, incluidos los Sistemas Nacionales de Investigación y Extensión Agrícola (NARES, por sus siglas en inglés), la sociedad civil y los colaboradores del sector privado, son un componente importante del valor que ofrece el CIMMYT. Para la organización, es prioritario seguir alimentando y profundizando nuestro compromiso con estas instituciones a medida que establecemos asociaciones estratégicas sobre tecnologías modernas de mejora genética. El hecho de poder ofrecer plataformas de fenotipado gestionadas profesionalmente, así como servicios compartidos a NARES y PYME, es un verdadero valor agregado que el CIMMYT aporta a la investigación en sistemas agroalimentarios. Contamos con una masa crítica de científicos y alianzas estrechas en

el mundo académico, la industria y los programas nacionales que podemos aprovechar para alcanzar nuestros objetivos y hacer realidad nuestra visión. El CIMMYT es un proveedor genético único con una sólida base de germoplasma (especialmente en trigo y maíz) para los climas actuales y futuros, con resiliencia climática, adaptación a diversas condiciones de manejo y calidad nutricional.

Nuestra amplia presencia geográfica y nuestra sólida capacidad para desarrollar e implementar germoplasma mejorado con las características preferidas por los clientes en todos los continentes (incluidos productos que son más resistentes al clima, se adaptan a diversas condiciones de manejo y tienen una calidad nutricional mejorada) son la base sobre la que se construyen nuestras intervenciones. Somos la fuente de variación genética para la adaptación del trigo y el maíz a entornos de producción diversos, cambiantes y desafiantes. La provisión constante de germoplasma de trigo y maíz de alto rendimiento y adaptado a todo el mundo es una de las razones por las que el trabajo del CIMMYT se ha extendido hasta incluir nuevos cultivos que puede integrar para apoyar sistemas más diversificados y sostenibles.

Además, tenemos un sólido historial de respuesta rápida y eficaz ante amenazas graves. Esto incluye respuestas a enfermedades y plagas de insectos que afectan a los cultivos objetivo, por ejemplo, la necrosis letal del maíz (MLN, por sus siglas en inglés), el añublo del trigo y el gusano cogollero. Ya estamos a la vanguardia en la exploración de los retos y las oportunidades que plantea el uso de la inteligencia artificial en nuestras operaciones y nos comprometemos a garantizar que esta tendencia continúe. Por último, nuestro compromiso con la ciencia abierta, para el descubrimiento en el espacio y el tiempo, es fundamental para la forma en que contribuimos a la investigación de sistemas agrícolas para lograr un impacto.

Nuestra investigación en agronomía y sistemas, junto con nuestro capital humano y capacidad de innovación, apoya las vías de impacto en América Latina, África y Asia. La infraestructura blanda y

dura para el descubrimiento y el desarrollo se compone de experimentos de investigación a largo plazo, para procesos lentos y procesos erráticos, modelos y aportaciones de la normativa. Estos experimentos de investigación a largo plazo están conectados a redes de centros. Las redes de centros incluyen infraestructura física y social para apoyar a las comunidades en el logro de los objetivos de desarrollo sostenible determinados localmente, con un enfoque en la agricultura. Esto incluye el establecimiento de procesos que catalicen la innovación a nivel de campo y a nivel comunitario, a lo largo de todas las cadenas de valor, desde la producción hasta la poscosecha y los mercados. Los centros permiten el seguimiento de experimentos en las explotaciones, la alerta temprana, el codiseño de la investigación basada en el lugar, la agencia local y la G x E x M. El CIMMYT ha reforzado su capacidad de ciencia abierta para el descubrimiento en el espacio y el tiempo mediante conjuntos de datos, ontologías de datos, datos biofísicos y sociales a múltiples escalas obtenidos a través de la teledetección y complementados con conocimientos de modelización.

## Oportunidades

Existen muchas oportunidades para que el CIMMYT aproveche estos puntos fuertes y consiga un impacto aún mayor para nuestros socios e integrantes.

- La demanda de nuestros cultivos objetivo crece rápidamente debido a factores como la dinámica demográfica, los cambios en el clima, los mercados y los sistemas alimentarios, los cambios en la dieta, etc.
- Desplegaremos nuestros activos tangibles e intangibles existentes hacia nuevos cultivos, centrándonos en cereales y leguminosas para sistemas diversificados y sostenibles.
- Existe un renovado interés por el descubrimiento de rasgos orientados al producto y las actividades de mejora genética previa: oportunidades para que el CIMMYT descubra las joyas ocultas (rasgos) en los recursos genéticos conservados en el banco de germoplasma.
- Los pequeños agricultores representan entre el 30 % y el 40 % del PIB y entre el 65 % y el 70 % de la mano de obra en África. Este es un gran recurso. Aprovechar el aumento de la participación de las comunidades agrícolas es una oportunidad crucial para el CIMMYT, como ya lo están haciendo nuestras redes regionales de pruebas en las granjas (ROFT, por sus siglas en inglés).
- El CIMMYT cuenta con un equipo multidisciplinario y colabora en proyectos con una amplia gama de actores dentro y fuera del CIMMYT. El desarrollo de colaboraciones de investigación innovadoras con instituciones de vanguardia de los sectores público y privado a nivel mundial es un área importante de inversión.
- Tenemos una base muy sólida en innovaciones genéticas y mejora genética. Una forma de aumentar el impacto de nuestros productos mejorados e innovaciones es integrar mejor el descubrimiento hasta la obtención de resultados de mejora genética.
- Podemos mejorar la conectividad vinculando eficazmente nuestro banco genético con los procesos de mejora mediante enfoques científicos novedosos.
- Los sistemas y enfoques de gestión de datos están mejorando y se están implantando institucionalmente, lo que permite un uso y una reutilización más rápidos y completos en las labores de investigación y desarrollo. El uso de las nuevas tecnologías en la mejora vegetal y en la agricultura en general (genómica, fenómica, ambiental, edición genética, etc.) también proporciona una vía para un mayor impacto.
- El CIMMYT puede ofrecer opciones de sistemas de cultivo integrados a agricultores de escasos recursos en zonas geográficas vulnerables al clima. Nuestras posibilidades de hacerlo aumentan con la incorporación de los nuevos cultivos a nuestros programas.
- Compromiso participativo con las comunidades agrícolas a través de nuestras redes regionales de ensayos

en explotaciones y la creación de infraestructuras de laboratorios vivos: aprovechamiento de las redes de ensayos maternoinfantiles y de las plataformas y centros tipo MasAgro.

- Colaboraciones innovadoras de investigación con instituciones de vanguardia de los sectores público y privado a nivel mundial.
- Adoptar la transdisciplinariedad es una oportunidad clave para el CIMMYT. Una de las vías que estamos explorando consiste en aumentar la participación de los impulsores de la demanda.

### Deficiencias críticas en las capacidades que deben abordarse para hacer realidad la Visión 2100 y la Estrategia 2030.

Además de las oportunidades, también existen varias deficiencias críticas en la capacidad del CIMMYT que será necesario abordar para alcanzar los objetivos que hemos definido. En primer lugar, tenemos que reforzar significativamente nuestras capacidades en gestión de datos, bioinformática, plataformas analíticas y aprendizaje profundo o automático. Dependiendo de su relevancia para otros centros, estas inversiones en experiencia y plataformas podrían desarrollarse como áreas de excelencia para el CIMMYT o podrían crearse a nivel del CGIAR. Los vacíos se pueden llenar generando nuestras propias capacidades o incorporando el aprendizaje o las capacidades de otros Centros de Investigación del CGIAR. Estas capacidades ayudarán al Centro a aprovechar las nuevas tecnologías en nuestro trabajo, entre otras cosas racionalizando la información de inteligencia de mercado procedente de diversas fuentes y alineándola eficazmente con las prioridades de los sistemas de mejora genética y semillas. Además, tenemos que mejorar nuestra capacidad para

desarrollar productos de impacto por medio de innovaciones disruptivas (como la edición del genoma o la mejora genética predictiva). Poner la ciencia de vanguardia en manos de los pequeños agricultores del sur global es la base de la ventaja competitiva del CIMMYT, y esto debe volverse prioritario. También es fundamental trabajar para apoyar ámbitos de investigación que carecen de financiamiento suficiente, como la investigación más compleja y de alto riesgo, con retornos de la inversión a largo plazo. Esto le daría al Centro la posibilidad de trabajar más en el descubrimiento genético, la resistencia a plagas y enfermedades, la mitigación del cambio climático, los mercados y las cadenas de valor. Por último, el Centro debe reforzar sus competencias en ámbitos como la gestión integrada de plagas (IPM, por sus siglas en inglés), la elaboración de modelos epidemiológicos, el análisis del riesgo de plagas y la cría preventiva para aumentar nuestra capacidad de preparación y respuesta ante catástrofes.

Para alcanzar los objetivos que hemos esbozado, deberemos basarnos en nuestros puntos fuertes, que siempre serán el valor añadido del CIMMYT. Los objetivos definidos para el componente de Excelencia en ciencia e innovación subrayan cómo el CIMMYT aprovechará las oportunidades que tiene para lograr un mayor impacto. Centrarse en el desarrollo de nuevas asociaciones, apoyar a los pequeños agricultores, adoptar la transdisciplinariedad y trabajar en los impulsores de la demanda son solo algunas de las oportunidades destacadas en los objetivos. Del mismo modo, la superación de las deficiencias críticas que se identificaron también está integrada en los objetivos, incluida la importancia de las innovaciones disruptivas, el uso de macrodatos y la necesidad de aumentar la capacidad para responder a las plagas y enfermedades emergentes.

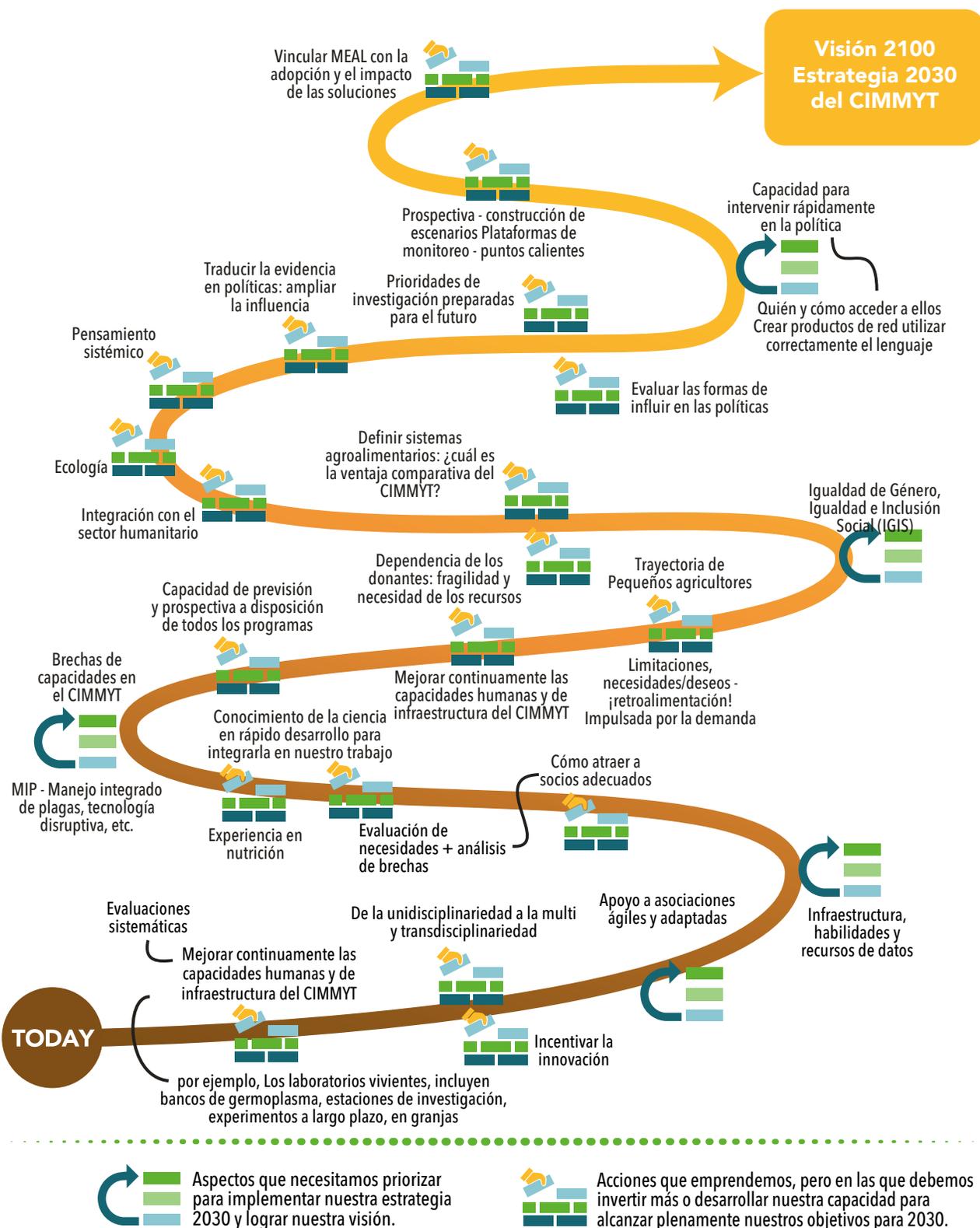


Figura 5: Deficiencias críticas en las capacidades que deben abordarse para hacer realidad nuestra Visión 2100 y Estrategia 2030

\*Esta es una lista no exhaustiva y no limitada.



Es importante que se preste atención al apoyo a las cadenas de valor inclusivas mediante la formación y las oportunidades que se ofrecen a las mujeres, los jóvenes y otras personas que han estado históricamente en desventaja y no se han visto incluidas en las oportunidades de desarrollo. Nuestro enfoque debe estar dirigido a nivel local e incluir al mercado cuando proceda, con la participación de la comunidad en primera línea para identificar los retos y las oportunidades. El fortalecimiento de la sociedad civil mediante la formación y el desarrollo de capacidades de las organizaciones locales será una parte importante de la creación de redes de centros, así como el apoyo a las asociaciones con el sector privado, cuando resulte pertinente. Es decir, las redes de centros priorizarán y apoyarán los vínculos con el mercado, el valor añadido y las oportunidades locales de rehabilitación de la gestión de los recursos naturales, como piedras angulares de un desarrollo sostenible de los sistemas agroalimentarios determinado localmente. Para lograrlo, el CIMMYT deberá ampliar su radio de acción por medio de servicios de asesoramiento como la experiencia en nutrientes, el seguimiento de enfermedades, la agrología electrónica, la brecha de

rendimiento, la información comparativa y el atlas mundial de nitrógeno, además de ser un sólido proveedor de innovación para el desarrollo de una agricultura impulsada por la demanda, sostenible e inclusiva. El éxito consiste en mejorar las opciones de subsistencia y reducir el trabajo penoso, gracias a un abastecimiento responsable y a intervenciones normativas. También es fundamental crear entornos normativos respetuosos con el medioambiente, así como crear un entorno propicio para la innovación duradera.

Las dos grandes líneas que articulan los objetivos de Excelencia en ciencia e innovación son la necesidad de abordar la crisis climática en todo el trabajo científico del CIMMYT y la necesidad de centrarse en la creación conjunta y la colaboración genuina con los socios.

Estos dos aspectos se desprenden claramente de las aportaciones del personal y son también características definitorias de la Estrategia de investigación e innovación 2030 del GCIAR. Cada uno de estos objetivos principales y los objetivos secundarios que los sustentan alimentan las cinco áreas de impacto del CGIAR:

1. Nutrición, salud y seguridad alimentaria
2. Reducción de la pobreza, Medios de subsistencia y empleo
3. Igualdad de género, juventud e inclusión social
4. Adaptación y mitigación del cambio climático
5. Salud ambiental y biodiversidad

Además del conjunto de objetivos transversales a las cinco áreas de impacto, los objetivos también se centran en cómo emplear las tres áreas de acción de transformación de sistemas, sistemas agroalimentarios resilientes e innovaciones genéticas para lograr nuevas formas de trabajar.

La estrategia 2030 del CIMMYT se centra en convertir su visión en acción. Los objetivos de Excelencia en ciencia e innovación son el

vehículo principal por el cual esto se hará y se ven reforzados por nuestros valores, comportamientos esperados, formas de ser esperadas, nuestros siete pasos colectivos y nuestras acciones colectivas diarias.

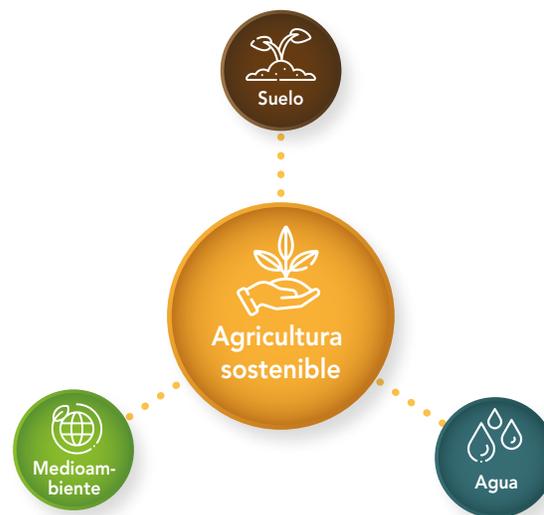


Figura 6: Agricultura sostenible

La clave de este pensamiento es la comprensión de los sistemas de los que depende la agricultura.



Figura 7: Estrategia 2030 del CIMMYT

# Del papel a una estrategia efectiva a 7 años

## Nuestros valores

- Excelencia
- Integridad
- Trabajo en equipo

## Comportamientos esperados de nosotros

- Escuchar
- Un salto hacia adelante
- Predicar con el ejemplo
- Aprender haciendo

## Lo que se espera que seamos

- Estar impulsado por el impacto
- Ser humildes y respetuosos con el contexto y las necesidades locales
- Ser colaborativos
- Ser generosos en espíritu y responsables en acción

## Nuestros 7 pasos colectivos

1. Abordar los problemas críticos a los que se enfrentan la agricultura y la sociedad en general
2. Trabajar para el beneficio colectivo
3. Conocimiento avanzado de la genética y los sistemas agroalimentarios
4. Garantizar la integración continua de los avances técnicos
5. Impulsores de la demanda objetivo
6. Construir plataformas multidisciplinares de múltiples actores para integrar componentes
7. Enfocarnos en un legado amplio

## Nuestras acciones individuales diarias

- Cuidado del agricultor
  - Compartir nuestra excelencia
  - Atraer nuestras inversiones
  - Apoyar a nuestros socios
- Cuidarnos unos a otros



## Objetivos de Excelencia en ciencia e innovación para 2030

### Áreas de impacto del CGIAR 2030

Nutrición, salud y seguridad alimentaria

Reducción de la pobreza, medios de subsistencia y empleo

Igualdad de género, juventud e inclusión social

Adaptación y mitigación del cambio climático

Salud ambiental y biodiversidad

### Objetivos estratégicos del CIMMYT 2030

Objetivo principal 1



**Definido por la transdisciplinariedad, el CIMMYT es un socio eficiente, innovador e inclusivo que contribuye a la transformación de los sistemas agroalimentarios.**

- 1.1. El CIMMYT colabora activamente con sus socios para promover la alineación estratégica en torno a objetivos comunes que transformen los sistemas agroalimentarios.
- 1.2. Las capacidades humanas y de infraestructura del CIMMYT mejoran continuamente.
- 1.3. Las partes interesadas apuestan por la excelencia en ciencia e innovación para lograr cambios positivos y transformadores en los sistemas agroalimentarios.
- 1.4. Se construyen, a través de asociaciones estratégicas, entornos eficaces y eficientes para la creación conjunta y la ampliación de tecnologías pertinentes y accesibles, incluidas las soluciones disruptivas.
- 1.5. La capacidad para manejar datos y reducir las deficiencias en la gestión de datos y en el conocimiento para apoyar la toma de decisiones basada en pruebas dentro del CIMMYT y entre los socios está asegurada.

Objetivo principal 2



**La seguridad alimentaria y nutricional en el sur global está garantizada dentro de los límites planetarios.**

- 2.1. Se diseñan e implementan vías para la transformación sostenible e inclusiva de los sistemas agroalimentarios.
- 2.2. Se prevén y abordan los cambios en las cadenas de valor agrícolas.
- 2.3. Se garantiza un mejor acceso a las principales innovaciones agrícolas.
- 2.4. Se amplía el acceso a dietas saludables y sostenibles mediante la mejora de diversos cultivos y sistemas de cultivo, en colaboración con la sociedad civil y los sectores público y privado.
- 2.5. La agrobiodiversidad se conserva y utiliza eficazmente para desarrollar innovaciones que apoyen la sostenibilidad y la resiliencia de las explotaciones agrícolas, las comunidades y los paisajes.

### Áreas de acción del CGIAR 2030

Transformación de sistemas

Sistemas agroalimentarios resilientes

Innovaciones genéticas

## Objetivos de Excelencia en ciencia e innovación para 2030

### Objetivo principal 3



**Los pequeños agricultores y las trayectorias de sus medios de subsistencia son resilientes y presentan mejoras significativas.**

- 3.1. Las aspiraciones y necesidades de los pequeños agricultores impulsan y conforman sistemáticamente la agenda de investigación agroalimentaria.
- 3.2. Los pequeños agricultores tienen un mayor acceso a tecnologías, servicios y oportunidades de ingresos rentables e inclusivos.
- 3.3. Las instituciones nuevas y existentes (públicas o privadas) que proporcionan de forma inclusiva nuevas tecnologías, herramientas, información, servicios y oportunidades de mercado se ven fortalecidas.

### Objetivo principal 4



**Los sistemas agroalimentarios se vuelven más inclusivos, eficientes, productivos, sostenibles y resilientes al clima.**

- 4.1. Está muy extendida la utilización de soluciones ecológicas, sobre todo en los sistemas agrícolas a pequeña escala, con el fin de aumentar la resiliencia al cambio climático y obtener beneficios medioambientales, económicos y socioculturales.
- 4.2. Los decisores reconocen a los sistemas agroalimentarios como agroecosistemas interrelacionados que mantienen y mejoran la biodiversidad, la salud del suelo y la calidad del medio ambiente.
- 4.3. En el sector agrícola, el aumento de la investigación transdisciplinaria y participativa impulsa la toma de decisiones basada en pruebas.
- 4.4. Los modelos emergentes y los sistemas impulsados por el mercado permiten mejorar los sistemas agroalimentarios y su sostenibilidad.

### Objetivo principal 5



**La comunidad mundial adopta medidas informadas, coordinadas y consolidadas para superar de manera sistemática las perturbaciones del sistema agroalimentario, los efectos de la crisis climática y las desigualdades estructurales.**

- 5.1. La prospectiva de los sistemas agroalimentarios sustenta el diálogo estratégico y sirve de base a la normativa.
- 5.2. La igualdad de género y la inclusión social desempeñan un papel fundamental en la transformación de los sistemas agroalimentarios.
- 5.3. La agricultura se convierte en una carrera atractiva, especialmente para los jóvenes y las mujeres, gracias a las oportunidades de valor agregado y obtención de beneficios.
- 5.4. Las respuestas a las crisis de los sistemas agroalimentarios, incluidos los conflictos y las perturbaciones climáticas, se definen mediante soluciones proactivas y apropiadas que fomentan la resiliencia.
- 5.5. Las políticas y las inversiones dan prioridad a la agricultura a pequeña escala.

## Objetivos de excelencia en ciencia e innovación para 2030

Los objetivos de Excelencia en ciencia e innovación se elaboraron a partir de la comprensión del entorno operativo del CIMMYT en 2023 y de un ejercicio de prospectiva en el que se analizó cómo podría cambiar de aquí a 2030. A través de este proceso definimos cuáles son los retos más acuciantes para crear un mundo con seguridad alimentaria y nutricional y a partir de esta base establecimos los objetivos. Cada uno de los cuatro escenarios (Un paso adelante, Dos mundos, Continuación, no transformación y Retroceso) exploraba un futuro distinto y diferentes obstáculos potenciales para alcanzar nuestra visión, pero todos coincidían en que los mayores retos serán:

- Cambio climático
- Gestión/degradación de los recursos naturales
- Inestabilidad política
- Desigualdad (de ingresos y social)
- Inseguridad alimentaria
- Inseguridad nutricional

El progreso hacia la mayoría de los ODS se ha estancado, si no invertido, en los últimos años.<sup>7</sup> El impacto acumulado de los crecientes efectos del cambio climático, la perturbación mundial provocada por la pandemia COVID-19, la crisis del coste de la vida y la escalada de los conflictos han dado lugar a niveles de necesidad sin precedentes. Los objetivos que planteamos pretenden romper el círculo vicioso que ha sumido en la crisis a las comunidades más vulnerables del planeta y aprovechar la investigación y el desarrollo científicos en el ámbito de la agricultura para ser parte de una solución encaminada hacia un mundo más justo.

Nuestro primer objetivo principal, *"Definido por la transdisciplinariedad, el CIMMYT es un socio eficiente, innovador e inclusivo que contribuye a la transformación de los sistemas agroalimentarios"*, resume la forma en que trabajaremos. Nos comprometemos a

trabajar en todas las disciplinas para que las investigaciones se traduzcan en resultados. Si no adoptamos la transdisciplinariedad como medio para aumentar nuestro impacto, si el CIMMYT no es un socio eficaz, si no aprendemos y mejoramos continuamente, si no lideramos donde podamos influir en el cambio, entonces no seremos capaces de aprovechar nuestras habilidades y experiencia para abordar los retos a los que se enfrenta el mundo de hoy.

### 1. Definido por la transdisciplinariedad, el CIMMYT es un socio eficiente, innovador e inclusivo que contribuye a la transformación de los sistemas agroalimentarios.

- 1.1. El CIMMYT colabora activamente con sus socios para promover la alineación estratégica en torno a objetivos comunes que transformen los sistemas agroalimentarios.
- 1.2. Las capacidades humanas y de infraestructura del CIMMYT mejoran continuamente.
- 1.3. Las partes interesadas apuestan por la excelencia en ciencia e innovación para lograr cambios positivos y transformadores en los sistemas agroalimentarios.
- 1.4. Los entornos eficaces y eficientes para la creación conjunta y la ampliación de tecnologías pertinentes y accesibles, incluidas las soluciones disruptivas, se construyen a través de asociaciones estratégicas.
- 1.5. La capacidad para manejar datos y reducir las deficiencias en la gestión de datos y en el conocimiento para apoyar la toma de decisiones basada en pruebas dentro del CIMMYT y entre los socios está asegurada.

<sup>7</sup> "Una evaluación preliminar de los aproximadamente 140 objetivos sobre los que se dispone de datos muestra que solo el 12 % están bien encaminados, cerca de la mitad, que si bien muestran progresos, están moderada o gravemente desviados, y alrededor del 30 % no han registrado ningún movimiento o han retrocedido por debajo de la línea de base de 2015". Asamblea General de la ONU - Consejo Económico y Social (julio de 2023) *Progress towards the Sustainable Development Goals: Towards a Rescue Plan for People and Planet*, Consejo económico y social 2023 período de sesiones 25 de julio de 2022-26 de julio de 2023 Puntos 5(a) y 6 del orden del día.

El objetivo principal dos, *“La seguridad alimentaria y nutricional en el sur global está garantizada dentro de los límites planetarios”*, describe nuestras opciones para crear un mundo mejor. Si logramos ofrecer la ciencia y las innovaciones por las que el CIMMYT es conocido, podemos contribuir a lograr este objetivo y, en última instancia, la visión de un mundo libre de hambre. Este objetivo pone de relieve el valor agregado del CIMMYT en esta lucha.

## 2. La seguridad alimentaria y nutricional en el sur global está garantizada dentro de los límites planetarios.

- 2.1. Se diseñan e implementan vías para la transformación sostenible e inclusiva de los sistemas agroalimentarios.
- 2.2. Se prevén y abordan los cambios en las cadenas de valor agrícolas.
- 2.3. Se garantiza un mejor acceso a las principales innovaciones agrícolas.
- 2.4. Se fomenta el acceso a dietas saludables y sostenibles mediante la mejora de diversos cultivos y sistemas de cultivo, en colaboración con la sociedad civil y los sectores público y privado.
- 2.5. La agrobiodiversidad se conserva y utiliza eficazmente para desarrollar innovaciones que apoyen la sostenibilidad y la resiliencia de las explotaciones agrícolas, las comunidades y los paisajes.

No basta con desarrollar la ciencia y la innovación que podrían transformar el sistema agroalimentario. De hecho, debemos traducir eso en un impacto para los agricultores y las comunidades. El objetivo principal tres, *“Los pequeños agricultores y sus trayectorias de subsistencia son resilientes y presentan mejoras significativas”*, refleja la importancia de los pequeños agricultores como elemento central del sistema agroalimentario. Trabajar para apoyar a los pequeños agricultores es el punto de partida desde el cual se puede lograr un

cambio significativo y no se puede exagerar su papel en la transformación de los sistemas agroalimentarios. Nuestras innovaciones solo son relevantes cuando se pueden utilizar para una trayectoria positiva de los medios de vida de esos pequeños agricultores.

## 3. Los pequeños agricultores y las trayectorias de sus medios de subsistencia son resilientes y presentan mejoras significativas.

- 3.1. Las aspiraciones y necesidades de los pequeños agricultores impulsan y conforman sistemáticamente la agenda de investigación agroalimentaria.
- 3.2. Los pequeños agricultores tienen un mayor acceso a tecnologías, servicios y oportunidades de ingresos rentables e inclusivos.
- 3.3. Las instituciones nuevas y existentes (públicas o privadas) que proporcionan de forma inclusiva nuevas tecnologías, herramientas, información, servicios y oportunidades de mercado se ven fortalecidas.

Si queremos invertir en la ciencia y la innovación que puedan contribuir a la transformación de la vida de los pequeños agricultores y del sistema agroalimentario en general, debemos hacerlo de forma que la agricultura forme parte de la solución a los retos mundiales y no agudice los problemas. El objetivo principal cuatro, *“Los sistemas agroalimentarios se vuelven más inclusivos, eficientes, productivos, sostenibles y resilientes al clima”*, describe los principios que guiarán nuestro trabajo.

## 4. Los sistemas agroalimentarios se vuelven más inclusivos, eficientes, productivos, sostenibles y resilientes al clima.

- 4.1. Está muy extendida la utilización de soluciones ecológicas, sobre todo en los sistemas agrícolas minifundistas, con el fin de aumentar la resiliencia al cambio climático y obtener beneficios medioambientales, económicos y socioculturales.

- 4.2. Los decisores reconocen a los sistemas agroalimentarios como agroecosistemas interrelacionados que mantienen y mejoran la biodiversidad, la salud del suelo y la calidad del medio ambiente.
- 4.3. En el sector agrícola, el aumento de la investigación transdisciplinaria y participativa impulsa la toma de decisiones basada en pruebas.
- 4.4. Los sistemas impulsados por el mercado y los modelos emergentes permiten mejorar los sistemas agroalimentarios y su sostenibilidad

Por último, para que realmente logremos nuestra visión, *"el CIMMYT es un líder de opinión global y un agente de cambio para el desarrollo agrícola resiliente al clima, sostenible e inclusivo para un futuro con seguridad alimentaria y nutricional"*, necesitamos aumentar nuestro impacto informando e influyendo en los demás. El objetivo principal cinco, *"La comunidad mundial adopta medidas informadas, coordinadas y consolidadas para superar de manera sistemática las perturbaciones del sistema agroalimentario, los efectos de la crisis climática y las desigualdades estructurales"*, pone de relieve nuestra ambición de hacerlo.

## 5. La comunidad mundial adopta medidas informadas, coordinadas y consolidadas para superar de manera sistemática las perturbaciones del sistema agroalimentario, los efectos de la crisis climática y las desigualdades estructurales.

- 5.1. La prospectiva de los sistemas agroalimentarios sustenta el diálogo estratégico y sirve de base a la normativa.

- 5.2. La igualdad de género y la inclusión social desempeñan un papel fundamental en la transformación de los sistemas agroalimentarios.
- 5.3. La agricultura se convierte en una carrera atractiva, especialmente para los jóvenes y las mujeres, gracias a las oportunidades de valor agregado y obtención de beneficios.
- 5.4. Las respuestas a las crisis de los sistemas agroalimentarios, incluidos los conflictos y las perturbaciones climáticas, se definen por soluciones proactivas y apropiadas que fomentan la resiliencia.
- 5.5. Las políticas y las inversiones dan prioridad a la agricultura a pequeña escala.

Estos objetivos ponen de relieve la forma en que el CIMMYT se enfrentará a los retos del sistema agrícola y alimentario en el transcurso del periodo estratégico. Se trata de una agenda ambiciosa que cumplirá la Visión 2030 del CIMMYT y contribuirá a la consecución de la Estrategia de investigación e innovación 2030 del CGIAR. Esto nos empuja a pensar de forma creativa sobre cómo podemos incrementar nuestro impacto de forma colaborativa y considerar las diferentes oportunidades en las que la experiencia única del CIMMYT y de sus socios puede aplicarse para apoyar la transformación del sistema agroalimentario y, en última instancia, lograr un mundo más seguro desde el punto de vista alimentario y nutricional. Para lograr la transformación que buscamos, cada uno de estos objetivos debe apoyarse en los demás.



Figura 8: Interacción de los objetivos de Excelencia en ciencia e innovación

## Excelencia en las operaciones



Excelencia en las operaciones significa establecer un enfoque de servicios centrado en el cliente, diseñado para trabajar con científicos y personal de toda la organización para asegurar la ejecución efectiva de los programas del CIMMYT. Para alcanzar el éxito, es fundamental construir sistemas y procesos ágiles, accesibles, capaces de generar respuestas oportunas y que promuevan la colaboración tanto dentro del CIMMYT como en el CGIAR a medida que la organización crece. Estos esfuerzos preparan y potencialmente aprovechan los servicios globales de One CGIAR y la integración para una mayor eficiencia y alineación mundiales e institucionales.

1. Se desarrollan y mantienen sistemas y herramientas eficaces.
2. Las actividades de habilitación en todo el CIMMYT se simplifican para mejorar la colaboración y la efectividad.
3. Las unidades facilitadoras mejoran la sostenibilidad, los resultados y el impacto de nuestra investigación científica.

El CIMMYT no puede funcionar sin el apoyo de unidades de apoyo como las de comunicaciones, recursos humanos, jurídico, finanzas, adquisición y gestión del conocimiento y TI. Cada una de estas unidades cumple una función particular y vital para facilitar las operaciones de todo el CIMMYT. En el CIMMYT, definimos la excelencia en las operaciones como el establecimiento de un enfoque de servicios centrado en el cliente, diseñado para trabajar con científicos y personal de toda la organización para asegurar la ejecución efectiva de nuestros programas. A medida que crecemos, es fundamental construir sistemas y procesos ágiles, accesibles, capaces de responder a tiempo y que promuevan la colaboración dentro del CIMMYT y del CGIAR. Para desarrollar estas capacidades junto con nuestros socios, estamos invirtiendo en los servicios globales de One CGIAR y en integrar una mayor eficiencia y alineación mundial e institucional. Entendemos que, para sacar el máximo partido de estas inversiones a nivel mundial, también es fundamental reforzar las capacidades y potenciar la toma de decisiones a nivel regional dentro del CIMMYT a fin de alcanzar estos objetivos.

Las unidades facilitadoras son fundamentales para crear la cultura y los espacios que fomentan la colaboración, la creatividad y la innovación. A través de los sistemas que desarrollamos, podemos generar confianza y rendición de cuentas entre el personal y con los colaboradores del CIMMYT. Con el crecimiento de la organización, las unidades operativas del CIMMYT deberán garantizar que estos sistemas sean escalables y puedan responder oportunamente a las distintas necesidades. Además, deben estructurarse para aprovechar al máximo y contribuir a los esfuerzos de las operaciones de apoyo empresarial del CGIAR a fin de garantizar la alineación y buscar una mayor eficiencia.

Los siguientes objetivos describen cómo seguirá avanzando el componente estratégico de Excelencia en las operaciones para forjar una organización cada vez mejor para nuestro personal en todos los niveles de la organización y para nuestros socios.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Los objetivos de Excelencia en las operaciones que se describen a continuación se complementan con un conjunto específico de objetivos centrados en la gestión del talento en la siguiente sección.

## Objetivos de excelencia en las operaciones para 2030

1. **Se desarrollan y mantienen sistemas y herramientas eficaces.**
  - 1.1. Crear y mantener herramientas accesibles, seguras y flexibles para apoyar la misión del CIMMYT.
  - 1.2. Implementar una infraestructura TIC para apoyar la transformación digital del CIMMYT y la capacidad de explotar big data para la I+D.
  
2. **Las actividades de habilitación en todo el CIMMYT se simplifican para mejorar la colaboración y la efectividad.**
  - 2.1. Garantizar la claridad de los procesos para permitir una mejor toma de decisiones y una mayor responsabilidad.
  - 2.2. Promover el intercambio de información y datos para fomentar una cultura colaborativa.
  - 2.3. Incorporar el aprendizaje y realizar los ajustes oportunos según sea necesario para lograr una mejora continua y una mayor agilidad.
  
3. **Las unidades facilitadoras mejoran la sostenibilidad, los resultados y el impacto de nuestra investigación científica.**
  - 3.1. Garantizar un entorno operativo dentro de los marcos normativos, de cumplimiento y de gestión de riesgos aplicables.
  - 3.2. Hacer que los datos relevantes sean accesibles para los socios y beneficiarios fuera de la organización.

Estos objetivos describen cómo priorizaremos nuestro desarrollo organizativo durante el periodo estratégico para garantizar que en todo el CIMMYT podamos funcionar eficazmente. La esencia de estos objetivos es la comprensión de que el fomento de la colaboración y la potenciación de la toma de decisiones son fundamentales para el futuro del CIMMYT. Sin invertir en unidades operativas, no será posible implementar nuestros objetivos de Excelencia en ciencia e innovación ni realizar nuestra misión.



## Gestión del talento



Nos esforzamos por ser una organización donde las personas quieran trabajar, donde se fomente el sentido de pertenencia y los colaboradores se sientan motivados, apoyados y valorados. Para el CIMMYT, el núcleo de la gestión del talento es descubrir y fomentar el talento en toda la organización.

1. Los mejores talentos son retenidos y atraídos para garantizar el futuro del logro de nuestra misión.
2. Un entorno propicio, estimulante y de crecimiento profesional desarrolla y retiene a los mejores talentos.

### La gestión del talento en el futuro mundo laboral

Nuestra ambición es ser continuamente una organización donde las personas quieran trabajar, donde se fomente el sentido de pertenencia y los colaboradores se sientan llenos de energía, apoyados y valorados. Para garantizar el futuro de nuestro trabajo hay que tener en cuenta varias dimensiones: considerar el bienestar general y el desarrollo del personal, garantizar que el CIMMYT promueva y recompense el trabajo en equipo y la colaboración, crear una cultura en la que el personal pueda sobresalir en el desempeño de una labor útil de investigación científica e innovación, y establecer prácticas que fomenten el aprendizaje continuo y la responsabilidad. Reconocer el valor de un personal heterogéneo y dar prioridad al talento, la diversidad, la equidad y la inclusión es fundamental para que el CIMMYT aporte valor y defina quiénes somos como organización.

En los últimos tiempos, los empresarios de todo el mundo han visto acelerarse los cambios en la cultura laboral y los retos que plantea atraer y retener el talento adecuado. Los trabajadores de todos los sectores han reevaluado sus prioridades y redefinido lo que esperan de sus empleadores. La contratación solía centrarse en dos ámbitos principales de negociación: los títulos/niveles de los puestos y los paquetes

remuneratorios y el perfil del puesto. Estudios recientes sugieren que, en la actualidad, el sentido de comunidad, el fomento de una buena salud mental y física, el gusto por lo que se hace, el tiempo libre de calidad, la flexibilidad, la cultura de empresa y la movilidad profesional son también factores muy valorados en la satisfacción de los empleados. El CIMMYT ya ha realizado importantes inversiones para responder a estos cambios. En los dos últimos años esto se ha reflejado en una disminución significativa de las tasas de rotación de personal y en sus altos niveles de satisfacción.

Como prioridad, el CIMMYT está invirtiendo en garantizar que la organización siga siendo una plataforma de primer orden donde la exploración científica y la innovación estén orientadas al impacto. La reputación del CIMMYT como institución científica es fundamental para atraer y retener a quienes están en la vanguardia de sus campos. El CIMMYT se compromete a proporcionar a los científicos de primer nivel una plataforma en la que puedan realizar su trabajo en un entorno seguro y estimulante. Este es el elemento clave que nos permite lograr el impacto deseado.

La encuesta de 2022 sobre cultura y retención del CIMMYT demostró que el personal tiene una visión positiva del Centro y del trabajo que allí desempeña. La alineación del personal

del CIMMYT con la cultura organizacional es alta (calificada con 4 sobre 5 en una escala en la que 5 equivale a "sí, puedo sobresalir en el CIMMYT") y más del 95 % del personal está algo de acuerdo, de acuerdo o muy de acuerdo en que su trabajo en el CIMMYT y el compromiso con sus colegas es estimulante y constructivo. El personal del CIMMYT se hizo eco de algunas de las principales tendencias mundiales, como el deseo de trabajar de manera flexible (en horarios y lugares) y mayores oportunidades de aprendizaje y capacitación. Además de tomar medidas para responder a esta retroalimentación, como la creación de la academia de Aprendizaje y Capacitación, el CIMMYT es consciente de que las habilidades de supervisión tienen un impacto significativo en la gestión del talento y en el mantenimiento de una fuerza laboral comprometida y productiva. En este sentido, el Centro ha invertido en el desarrollo de capacidades de supervisión para reforzar el apoyo que la organización presta diariamente al crecimiento y la satisfacción del personal.

El personal del CIMMYT es nuestro recurso más valioso y, en el próximo período estratégico, el Centro continuará fomentando el talento existente y atrayendo las habilidades que necesita para concretar su visión. Estamos comprometidos a ser un empleador del futuro. La agilidad es clave y adaptar nuestros enfoques a los contextos en los que trabajamos e invertir en la cultura y las prácticas de la organización para garantizar que continúe cumpliendo con su fuerza laboral y la población mundial a la que servimos es de vital importancia.

El CIMMYT seguirá siendo una plataforma de primer orden desde la cual los científicos más destacados puedan construir carreras impactantes y significativas. Los objetivos que figuran a continuación describen lo que hará el CIMMYT para alcanzar el éxito en ese aspecto. Estos objetivos se formularon con base en las aportaciones del personal en talleres, encuestas y seminarios.

## Objetivos de la Gestión del talento para 2030

1. **Los mejores talentos son retenidos y atraídos para garantizar el futuro del logro de nuestra misión.**
  - 1.1. Adoptar planes de contratación de personal eficaces que prevean las necesidades del Centro para cumplir nuestra misión.
  - 1.2. Comunicar nuestras emocionantes oportunidades de manera inclusiva y efectiva.
  - 1.3. Seguir implementando tácticas de contratación ágiles para que la contratación sea rápida e imparcial.
2. **Un entorno propicio, estimulante y de crecimiento profesional desarrolla y retiene a los mejores talentos.**
  - 2.1. Aplicar una estrategia de desarrollo continuo de las capacidades y la carrera profesional que garantice oportunidades equitativas de éxito.
  - 2.2. Proteger y promover la diversidad, la inclusión y reconocer la contribución a nuestra misión que hace el personal de todos los niveles.



## Movilización de recursos



Cuando pensamos en aumentar la presencia del CIMMYT, entendemos que esto significa aumentar nuestros recursos financieros, nuestro alcance geográfico y, sobre todo, nuestro impacto. El CIMMYT ha trazado una ambiciosa estrategia para hacer realidad nuestra visión, y la clave para alcanzar nuestros objetivos es garantizar que disponemos de los recursos necesarios para alcanzarlos.

1. Ampliación de la base de recursos del CIMMYT y de la red de donantes.
2. Profundizar las relaciones con los donantes a todos los niveles.
3. Fomento de las inversiones estratégicas, incluidas las actualmente subestimadas y nuevas (para el CIMMYT) áreas de investigación para el desarrollo.

Cuando pensamos en aumentar la presencia del CIMMYT, entendemos que esto significa aumentar nuestros recursos financieros, nuestro alcance geográfico y, sobre todo, nuestro impacto. El CIMMYT ha trazado una ambiciosa estrategia para hacer realidad nuestra visión, y la clave para alcanzar nuestros objetivos es garantizar que disponemos de los recursos necesarios para alcanzarlos. Los objetivos de movilización de recursos que se exponen a continuación describen un enfoque múltiple para conseguir los fondos necesarios y establecer relaciones sólidas con los donantes que apoyen al CIMMYT en su evolución. Seguiremos invirtiendo en nuestras relaciones actuales con donantes clave, asegurándonos al mismo tiempo de que estamos bien posicionados para aprovechar las nuevas oportunidades de financiamiento que surjan y explorar proactivamente nuevas vías de generación de ingresos. Una parte importante de nuestra ambición consiste en crear un diálogo con los financiadores y espacios para el aprendizaje mutuo. A través de estas vías comunicaremos los éxitos del CIMMYT, nuestro impacto, nuestros desafíos y las lecciones aprendidas. Estos objetivos ponen de relieve nuestra atención a las personas, los actores y la gestión de las relaciones, que son cruciales para la movilización de recursos dentro del CIMMYT.

La movilización de recursos en el CIMMYT es un proceso descentralizado y coordinado, en el que participa mucho personal de todos los niveles jerárquicos y de todos los programas y unidades. Tanto el personal mundial como el regional participan en la creación de relaciones y la generación de fondos para el Centro. Conforme vayamos avanzando, nos esforzaremos por aumentar nuestra capacidad de movilización de recursos y colaboraremos más estrechamente con nuestros socios en la recaudación de fondos y el aprendizaje mutuo.

Una mayor coordinación y cooperación en el marco de One CGIAR podría generar importantes oportunidades. Una de ellas es el mayor poder de convocatoria de One CGIAR y su capacidad para prestar servicio a múltiples bloques geopolíticos. Teniendo esto en cuenta, el marco proporcionado por One CGIAR "Hacia los 2000 millones de dólares": La Estrategia de movilización de recursos, comunicación y promoción sirvió de guía para el desarrollo de los objetivos de movilización de recursos del CIMMYT para 2030. La estrategia del GCIAT "Hacia los 2000 millones de dólares" se estructura en cinco áreas de acción y en todas ellas existen oportunidades de alineación, pero especialmente en el área de acción 2: crecimiento de los mercados emergentes,

el área de acción 3: aprovechamiento de los fondos de financiación para el clima y el área de acción 4: implicación de los socios nacionales y las instituciones financieras internacionales.

## Objetivos de movilización de recursos para 2030

### 1. Ampliación de la base de recursos del CIMMYT y de la red de donantes.

- 1.1. Establecer alianzas estratégicas con donantes, inversionistas y socios nuevos y no tradicionales para financiar la misión del CIMMYT.
- 1.2. Involucrar a los inversionistas existentes y potenciales en la importancia de los enfoques de pensamiento sistémico.
- 1.3. Crear asociaciones público-privadas (APP) con nuevos tipos de financiadores o inversionistas para la I+D en espacios precompetitivos.

- 1.4. Construir vías de participación para conectarse con donantes no tradicionales a fin de explorar e invertir en enfoques alternativos para generar ingresos para el CIMMYT.

### 2. Profundizar las relaciones con los donantes a todos los niveles.

- 2.1. Involucrar a donantes y socios en nuestra mejora continua y compartir el aprendizaje relacionado con la gestión de socios de reparto, de subvenciones y otros temas, según vayan surgiendo.
- 2.2. Invertir en una mejor interconexión de nuestros donantes, socios y exalumnos para compartir aprendizajes y éxitos y construir una comunidad en torno a la visión del CIMMYT.



Figura 9: Dotar de recursos a nuestra cartera de investigación a través de las estrategias 2030

- 2.3. Garantizar que los financiadores mundiales consideren al CIMMYT una agencia importante para implementar sus inversiones en transformación agrícola y acción climática a través de enfoques e innovaciones transdisciplinarios.
3. **Fomento de las inversiones estratégicas, incluidas las actualmente subestimadas y nuevas (para el CIMMYT) áreas de investigación para el desarrollo.**
- 3.1. Fomentar el financiamiento de la investigación para el desarrollo en áreas básicas y poco financiadas.

- 3.2. Priorizar las iniciativas entre los programas del CIMMYT que sustentan las capacidades transdisciplinarias del CIMMYT y sus socios.
- 3.3. Participar con los socios en la recaudación conjunta de fondos para atraer a financiadores más orientados a la ciencia con horizontes de impacto a más largo plazo.

Asegurar que el CIMMYT esté explorando una gran cantidad de vías para generar más recursos para su trabajo es esencial para nuestro éxito.



## Colaboración



La colaboración es una característica clave del carácter organizativo del CIMMYT y un componente esencial de nuestra Estrategia 2030. Somos conscientes de que nuestra visión de largo alcance no puede alcanzarse en solitario; el camino hacia el éxito pasa por la colaboración. Nos comprometemos a ir más allá de las asociaciones transaccionales con las organizaciones de los sistemas agroalimentarios para establecer colaboraciones más profundas y de mayor impacto.

1. Institucionalizar las intervenciones y desarrollar la capacidad de innovación, colaboración y escalamiento de las organizaciones locales.
2. Aprovechar los recursos para ampliar el impacto y comprender los contextos locales y las necesidades de las partes interesadas.
3. Desafiarnos a nosotros mismos para sobresalir en ciencia e innovación, desarrollar capacidades clave y expandir tecnologías para establecer vías de impacto innovadoras.

Nuestra experiencia nos ha enseñado que el modelo convencional de asociaciones transaccionales, caracterizado por relaciones contractuales e intercambios quid pro quo, no es suficiente para hacer frente a los desafíos que enfrenta el sistema agroalimentario en la actualidad. Las asociaciones más exitosas tienen que ver con la creación de sinergias basadas en valores compartidos, compromisos a largo plazo y acciones colectivas. Nos comprometemos a ir más allá de las asociaciones transaccionales con las organizaciones de los sistemas agroalimentarios para establecer colaboraciones más profundas y de mayor impacto.

### ¿Por qué trabajamos en colaboración?

1. Para identificar y priorizar eficazmente las áreas clave en las que la experiencia y la influencia institucional del CIMMYT pueden suponer una contribución significativa.
2. Para Institucionalizar nuestras intervenciones y desarrollar la capacidad de las organizaciones locales para innovar, colaborar y escalar, y generar conjuntamente conocimiento e impactos duraderos.

3. Para aprovechar los recursos (financieros, experiencia, instalaciones, etc.) para extender nuestro alcance y ampliar nuestro impacto, lo que implica comprender mejor los contextos locales y las necesidades de las partes interesadas.
4. Para desafiarnos a nosotros mismos, aprender y crear conjuntamente para lograr una mayor excelencia en nuestro trabajo de ciencia e innovación.
5. Para desarrollar nuestra propia capacidad en áreas clave que mejoren significativamente nuestra capacidad de innovar y colaborar.
6. Para acceder a tecnologías que permitan aplicar vías de impacto innovadoras y recibir apoyo para ello.
7. Para aumentar la visibilidad de los socios y la nuestra, movilizand conjuntamente recursos para nuestro trabajo.

### Qué hacemos y con quién nos asociamos

En el CIMMYT, nuestra visión, misión y objetivos de Excelencia en ciencia e innovación abarcan una amplia gama de trabajos, cada uno de los cuales se fortalece a través de alianzas estratégicas con diversos actores.

**Desarrollo de capacidades:** Trabajamos en estrecha colaboración con entidades gubernamentales, NARES, universidades agrícolas, ONG y el sector privado para fortalecer las capacidades, promover el intercambio de conocimientos y crear sistemas agrícolas sólidos. Estas asociaciones fomentan el fortalecimiento institucional y el desarrollo de habilidades individuales.

**Aprendizaje:** En nuestra búsqueda del conocimiento, nos asociamos con agricultores, universidades, entidades multinacionales del sector privado e instituciones de investigación avanzada. Estas colaboraciones facilitan el intercambio de ideas, técnicas y hallazgos, lo que fomenta nuestra comprensión colectiva de los complejos desafíos agrícolas e impulsa nuevas innovaciones.

**Creación conjunta:** Creemos en el poder de la innovación colectiva. Los agricultores, los gobiernos, las universidades agrícolas, las instituciones de investigación nacionales e internacionales, las entidades del sector privado, las ONG y las empresas paraestatales son socios clave en nuestros procesos de creación conjunta, que incluyen la investigación, la innovación y las pruebas.

**Escalamiento:** Nuestra misión de ampliar las soluciones de impacto se basa en la colaboración con el sector privado, las ONG, las administraciones públicas y los organismos paraestatales. Juntos, nuestro objetivo es ampliar el alcance y profundizar el impacto de nuestra investigación e innovaciones.

El CIMMYT siempre trabajará muy de cerca en todas estas áreas con nuestros colaboradores del CGIAR. Nuestra Estrategia 2030 del CIMMYT ha sido diseñada para apoyar a nuestros colaboradores del CGIAR en el cumplimiento de las áreas de impacto acordadas en la Estrategia de investigación e innovación del CGIAR 2030 y estamos comprometidos a fomentar estas relaciones para aumentar nuestra eficacia e impacto.

**Respuestas rápidas:** En tiempos de crisis, nuestras asociaciones con organismos de la ONU, gobiernos y NARES nos permiten respaldar respuestas rápidas y eficaces, garantizando la continuidad de los sistemas agrícolas, salvaguardando los medios de subsistencia y fomentando la resiliencia de las comunidades.

**Intercambio de evidencias:** Nuestro compromiso con la acción basada en la evidencia nos lleva a compartir los resultados y conocimientos de nuestras investigaciones con donantes, gobiernos y decisores políticos. Trabajar en colaboración nos ayuda a tomar decisiones informadas y a dar forma a políticas basadas en evidencia empírica sólida.

A través de estas diversas alianzas, el CIMMYT se esfuerza por lograr un cambio transformador en el sistema agroalimentario mundial, reforzando nuestro compromiso con el desarrollo agrícola sostenible e inclusivo. Para alcanzar los objetivos de esta estrategia, queremos invertir más en cada una de estas áreas y trabajar con socios nuevos y existentes para lograr un mayor impacto.

## El valor que aportamos a nuestras alianzas

El CIMMYT aporta un inmenso valor a sus asociaciones, y nos comprometemos a seguir siendo un socio de referencia. Algunos de los valores que aportamos se pueden resumir así:

- Somos un socio experimentado y de confianza de los pequeños agricultores de escasos recursos.
- Aportamos una visión y enfoques respetuosos, equitativos y mutuamente beneficiosos.
- Contamos con un amplio y variado acervo de conocimientos técnicos y experiencia a escala en genética, mejoramiento, agronomía y sistemas agroalimentarios en el sur global.
- Contamos con recursos físicos e intelectuales superiores, incluyendo germoplasma de maíz y trigo.

- Tenemos renombre mundial por lograr impacto en la investigación y el desarrollo agrícola.
- Somos un convocante creíble y confiable de actores en el espacio agroalimentario.
- Podemos colaborar para elevar conjuntamente el perfil de los socios y acceder a recursos monetarios.

### Nuestras formas de trabajar

Será prioritario desarrollar capacidades y habilidades para gestionar alianzas dentro y fuera del CIMMYT. Nos comprometemos a mejorar la eficiencia de los procesos y los sistemas de gestión de las subvenciones, agilizando la concesión de subdonaciones y la supervisión de los proyectos, fomentando al mismo tiempo una comunicación transparente y abierta sobre nuestros puntos fuertes y nuestras limitaciones con los socios. Nuestro enfoque de la asociación comienza con la escucha activa para comprender las visiones y necesidades de nuestros socios, antes de codefinir los objetivos. Promovemos la

transparencia mediante la descripción formal de las expectativas de asociación, incluida la gobernanza, los marcos de toma de decisiones y la gestión de la propiedad intelectual. Nuestro objetivo es fomentar asociaciones de beneficio mutuo que prioricen la colaboración sobre la cooperación y construyan un sentido de propiedad compartida. Hacemos hincapié en incorporar consideraciones de justicia social, garantizando una voz equitativa para todas las partes implicadas. Reconocemos la naturaleza dinámica de las asociaciones, por lo que nos comprometemos a reevaluarlas y adaptarlas continuamente a la evolución de las circunstancias y los retos.

Con las asociaciones en el centro de nuestra misión, nos esforzamos por crear relaciones simbióticas, magnificando nuestro impacto al alinear nuestras capacidades únicas con las fortalezas de nuestros socios. Las alianzas son el eje que une los diferentes elementos de nuestra Estrategia 2030.



## Influencia y defensa del impacto



La visión del CIMMYT de ser un “líder de opinión global y agente de cambio para el desarrollo agrícola resiliente al clima, sostenible e inclusivo para un futuro con seguridad alimentaria y nutricional” requiere de una ciencia rigurosa para la toma de decisiones basada en datos, la promoción de la transformación de los sistemas agroalimentarios y la credibilidad para influir en las partes interesadas pertinentes. Para lograrlo, invertiremos en movilizar apoyo en torno a temas en los que tenemos una ventaja estratégica para liderar o contribuir a impulsar un cambio importante a través de asociaciones.

1. Amplificar las voces de los agricultores de escasos recursos y abogar por su reconocimiento en las discusiones sobre el sistema agroalimentario mundial.
2. Promover el acceso a dietas saludables, nutritivas y asequibles para todos.
3. Dar prioridad a la adaptación al cambio climático, la resiliencia y la concienciación medioambiental en el sistema agroalimentario, abordando al mismo tiempo la biodiversidad.

Para apoyar y reforzar el trabajo de los objetivos de Excelencia en ciencia e innovación descritos en esta estrategia, el CIMMYT invertirá en las siguientes áreas de interés para dar forma a la agenda mundial de los sistemas agroalimentarios.

1. Amplificaremos la voz y empoderaremos a los agricultores pobres en recursos y persuadiremos a otros para que reconozcan su importancia en los debates sobre el sistema agroalimentario mundial y, en última instancia, en su transformación.
2. Promoveremos el derecho a una dieta sana, nutritiva y asequible para todos.
3. Apoyaremos a todos los actores del sistema agroalimentario para que prioricen la adaptación y la resiliencia al cambio climático y trabajaremos para aumentar la concientización y la acción sobre la degradación ambiental y la pérdida de biodiversidad.
4. Defenderemos y trabajaremos por un acceso equitativo a las innovaciones científicas con pruebas de impacto como parte de las soluciones a importantes retos mundiales como la inseguridad alimentaria, la degradación medioambiental y el cambio climático.
5. Apoyaremos a las partes interesadas pertinentes para que utilicen la ciencia

basada en la evidencia en la toma de decisiones para las intervenciones en los sistemas agroalimentarios, especialmente para implementar políticas habilitantes, diseñar programas y mejorar las respuestas a las crisis de los sistemas alimentarios.

6. Defenderemos el aumento y la orientación de las inversiones en investigación científica, investigación aplicada, sistemas y vías de innovación, ampliación adecuada y asociaciones para ayudar a la comunidad mundial a resolver los problemas de hoy y de mañana.
7. Abogaremos por la integración de la igualdad de género y la inclusión social en el liderazgo y la investigación científica y la innovación como elementos centrales para crear un desarrollo agrícola inclusivo.

El CIMMYT es una institución de investigación para el desarrollo basada en la ciencia. No participaremos en grupos de presión ni intervendremos en procesos políticos. Siempre daremos prioridad a la dignidad y el bienestar de las comunidades agrícolas, los socios y el personal en todas nuestras comunicaciones. Defenderemos nuestros principios y promoveremos el valor de una investigación científica sólida para resolver algunos de los desafíos globales más apremiantes que afectan a los sistemas agroalimentarios en el sur global. Predicaremos con el ejemplo.

## Escenarios para la alimentación y la agricultura en 2030

Los objetivos descritos en las secciones anteriores de esta estrategia están diseñados para ayudar al CIMMYT a seguir siendo un actor eficaz en el sistema agroalimentario hasta 2030 y posteriormente. En ellos se esboza una ambiciosa agenda para guiar a la organización en el cumplimiento de su misión y visión, apoyando al CGIAR en su objetivo de transformar los sistemas de alimentos, tierras y agua en una crisis climática.<sup>9</sup> Sin embargo, es importante reconocer que los contextos en los que trabaja el CIMMYT son variados y cambiantes. Por lo tanto, la reflexión sobre la evolución futura del entorno operativo del CIMMYT ha sido un elemento clave de esta estrategia. Para ello, elaboramos un conjunto de escenarios para la alimentación y la agricultura para 2030.

Los siguientes escenarios tienen por objeto proporcionar información sobre el futuro potencial del sistema alimentario y agrícola. Estos escenarios no pretenden ser predicciones definitivas, sino que cada uno de ellos

representa un futuro posible que explora cómo pueden evolucionar los factores que dan forma al sistema alimentario y agrícola. Es poco probable que haya un escenario que se adapte a todos los contextos. En cambio, cada uno de estos diferentes escenarios podría darse simultáneamente en diferentes regiones y los países o regiones podrían pasar por más de un escenario a lo largo de las perspectivas. Al comprender mejor la gama de futuros posibles que aquí se presenta, el CIMMYT puede evaluar los posibles cambios en los ámbitos en los que trabajará, así como planificar de forma más sólida, anticiparse a los retos futuros y considerar cómo podemos seguir siendo eficaces en un futuro incierto.

### Suposiciones:

1. El ODS para acabar con el hambre en el mundo no se alcanzará
2. No habrá una guerra sin cuartel entre los países del P5<sup>10</sup>



<sup>9</sup> CGIAR “CGIAR 2030 Research and Innovation Strategy: Transforming food, land, and water systems in a climate crisis”

Los <sup>10</sup> países del P5 son los que forman parte del Consejo de Seguridad de la ONU: Rusia, China, Francia, Reino Unido y Estados Unidos.

## Matriz de escenarios alimentarios y agrícolas para 2030

Se establecen modelos de producción y consumo de alimentos respetuosos con el clima, respaldados por las innovaciones del sistema alimentario mundial y las nuevas tecnologías.

Mayor estabilidad en la gobernanza mundial a medida que las tensiones entre las grandes potencias se estancan, el comercio se mueve más libremente, pero persisten los focos de fragilidad y los disturbios civiles estallan durante las contracciones económicas.

### Un paso adelante

La constatación de que la inacción ante los riesgos transfronterizos (como las pandemias) crea un entorno inestable en todo el mundo motiva a los gobiernos a buscar nuevas soluciones a viejos problemas. Aunque los objetivos no se cumplen en su totalidad, el progreso hacia el logro de los ODS se acelera.

### Dos mundos

El mundo se esfuerza por contener el recrudecimiento de los conflictos. Para los gobiernos, reducir el impacto de la inestabilidad mundial en sus poblaciones se convierte en su razón de ser. Muchos de ellos optan por centrar su atención en minimizar la escasez y limitar las fluctuaciones de los precios, especialmente en el sistema alimentario. Los avances hacia la consecución de los ODS son limitados.

### Continuación, no transformación

Hay progreso, pero se define de forma estrecha y superficial, lo que da lugar a que los ricos sean cada vez más ricos y los pobres sigan soportando la peor parte de los resultados cada vez más evidentes de un sistema capitalista desenfrenado y desfasado con respecto a los límites planetarios. El progreso hacia la consecución de los ODS es muy desigual.

### Retroceso

El conflicto define el contexto en gran parte del mundo, ya que los conflictos regionales y locales se extienden hasta afectar la vida prácticamente por doquier. No solo se intensifica el propio conflicto, sino también la migración, la interrupción de las cadenas de suministro, el estancamiento económico y los niveles de pobreza, que se disparan vertiginosamente. Se revierte el progreso hacia la consecución de los ODS.

La intensificación de los conflictos, los disturbios civiles (incluida la alta rotación del gobierno) y el aumento de los niveles de pobreza crean desplazamientos sustanciales y siguen perturbando el comercio de productos básicos.

La producción ineficiente de alimentos y los patrones de consumo excesivos se aceleran, la innovación tecnológica se centra en disminuir las ineficiencias en los márgenes y no es transformadora

## Un paso adelante

*La constatación de que la inacción ante los riesgos transfronterizos (como las pandemias) crea un entorno inestable en todo el mundo motiva a los gobiernos a buscar nuevas soluciones a viejos problemas. Aunque los objetivos no se cumplen en su totalidad, el progreso hacia el logro de los ODS se acelera.*

La paz en Ucrania se logra como un acuerdo negociado que formaliza un pequeño intercambio de tierras y se normalizan las relaciones entre ambos países y sus aliados. Aunque las tensiones subyacentes persisten, se controlan y el conflicto no vuelve a estallar. Esta paz contribuye en gran medida a estabilizar los mercados mundiales, permitiendo la libre circulación de productos básicos y bienes clave que se han visto afectados por la guerra y la pandemia de COVID.

La contracción económica creada por las perturbaciones mundiales agravadas por la pandemia de COVID-19 y la guerra de 2022-2023 en Ucrania es tan intensa como se preveía al principio de las perspectivas, y obliga a los países a centrar su atención en la crisis del coste de la vida y el lento crecimiento económico en el país. La presión de los ciudadanos para que los gobiernos tomen medidas decisivas provoca una ola de inversiones en nuevos sistemas y tecnologías como medio para financiar la recuperación. Si bien esto aumenta la eficiencia en muchos sistemas, también crea un cambio en el mercado laboral a medida que las automatizaciones tan esperadas comienzan a afectar el empleo en aspectos clave del sistema alimentario (por ejemplo, el transporte y el procesamiento). Aunque el aumento de la automatización reduce el número de personas involucradas en el sector agrícola, la reducción de la monotonía y el uso cada vez mayor de la tecnología atraen a una nueva generación de agricultores a ingresar a la profesión. Las mujeres se ven afectadas de manera desproporcionada por los cambios en la estructura de la fuerza laboral. El desempleo transitorio se ve mitigado por unas redes de seguridad social cada vez más generosas, que incluyen proyectos piloto a gran escala del ingreso básico universal. Sin embargo, falta apoyo a la capacitación para que los

desplazados por las nuevas tecnologías puedan encontrar formas alternativas de empleo con facilidad.

Aunque las tensiones civiles y los disturbios continúan en algunas zonas de fragilidad nueva o ya existente (como Afganistán, los Balcanes, Venezuela o el Líbano), en la mayoría de estos contextos no desembocan en un conflicto total. Muchas zonas que eran zonas de conflicto a principios de la década de 2020 (como Yemen, Somalia y la República Centroafricana) siguen siendo inestables, pero en algunos lugares se han producido mejoras. Un sistema alimentario mundial cada vez más estable ha regulado los precios y movilizó inversiones en la agricultura, reforzando los avances hacia la paz y disminuyendo las tasas de disturbios civiles. Con la estabilidad y la recuperación económica, el crecimiento de la población se acelera, lo que aumenta la demanda de alimentos.

Si bien hay una reducción en los niveles de conflicto, los impactos de la crisis climática se convierten en el principal impulsor de la necesidad humanitaria. Los cambios en el clima crean un número cada vez mayor de lugares donde la vida cotidiana se hace más difícil, y las crisis recurrentes desplazan a decenas de millones de personas. La comunidad internacional da prioridad al apoyo a las zonas más afectadas, donde la mayoría de las personas se ven afectadas. Si bien la necesidad de hacer frente a las necesidades humanitarias inmediatas es por momentos abrumadora, la comunidad internacional se compromete a realizar cambios estructurales en áreas clave para reducir la vulnerabilidad de forma prolongada.

Con la creciente comprensión de la interconexión de los riesgos, las organizaciones de gobernanza mundial cobran nuevo vigor y se les pide que ayuden a los países a hacer frente a las próximas grandes amenazas que podrían afectar perceptiblemente a sus propias poblaciones: la crisis climática, la inestabilidad del sistema alimentario y la posibilidad de otro brote masivo de enfermedades. Las perturbaciones que desestabilizaron los mercados mundiales a principios de la década de 2020 impulsaron importantes inversiones para abordar los puntos más débiles del sistema. Las prácticas agrícolas resilientes al

clima se implementan a gran escala, incluidas las prácticas para el secuestro de carbono en las granjas. La comunidad mundial reconoce que la pérdida de biodiversidad es un problema crítico y comienza a implementar acciones de mitigación a gran escala. Las inversiones en los sistemas alimentario y agrícola, como el uso de blockchain y la agricultura digital, empiezan a cambiar la estructura de incentivos en el sistema alimentario y a redefinir el aspecto de la agricultura a lo largo del tiempo. Para 2030, muchas personas sustituirán la mentalidad de escasez por una mentalidad de sostenibilidad. Según las perspectivas, el consumo de carne no sufrirá alteraciones significativas, pero en 2030 el ritmo de crecimiento empezará a ralentizarse notablemente y aumentará la demanda de alimentos con mejor composición nutricional.

Si bien el hambre crónica sigue existiendo, se concentra aún más en las zonas de conflicto. Para 2030, el hambre transitoria y estacional habrá disminuido considerablemente para gran parte de la población mundial. El progreso hacia los ODS es desigual, pero en general positivo. Para 2030, los avances en los objetivos de Acción por el clima (Objetivo 13), Vida en la tierra (Objetivo 15), Hambre cero (Objetivo 2) y Salud y bienestar mundial (Objetivo 3) son mayores de lo previsto al inicio de las perspectivas.

## Dos mundos

*El mundo se esfuerza por contener el recrudecimiento de los conflictos. Para los gobiernos, reducir el impacto de la inestabilidad mundial en sus poblaciones se convierte en su razón de ser. Muchos de ellos optan por centrar su atención en minimizar la escasez y limitar las fluctuaciones de los precios, especialmente en el sistema alimentario. Los avances hacia la consecución de los ODS son limitados.*

Los conflictos se intensifican en todo el mundo. La guerra en Ucrania se prolonga a medida que se mantiene un frente largo y activo con enfrentamientos regulares. Se agudizan los conflictos en otras regiones y los elevados niveles de confrontación se traducen en un

aumento de las tasas de comercio ilícito de armas y drogas para impulsar las economías de guerra. El conflicto define el resto de la década, ya que las guerras regionales y civiles crean un vórtice cada vez más fuerte en el que se ven envueltos vecinos y aliados. Los presupuestos militares aumentan drásticamente y gran parte de los fondos para la asistencia internacional para el desarrollo en el extranjero se reasignan al apoyo militar. Para 2030, toda la ayuda exterior al desarrollo pendiente se destina a apoyar a los países aliados de los principales donantes. A pesar de que el mundo se esfuerza por contener las zonas de conflicto, las zonas no afectadas directamente por los conflictos sufren un aumento generalizado de inseguridad e inestabilidad y para 2030 los avances hacia la estabilización serán limitados. Hay una reorientación completa de las prioridades mundiales, regionales y específicas de cada país.

Para los gobiernos, limitar los efectos de la inestabilidad mundial sobre sus respectivas poblaciones se ha convertido en su razón de ser. Muchos de ellos optan por centrar su atención en minimizar la escasez y limitar las fluctuaciones de los precios, especialmente en los mercados de alimentos y energía. El costo de la energía se dispara y se encarece durante todo el transcurso de la perspectiva. Los apagones y las caídas de tensión son cada vez más frecuentes. Las fluctuaciones de precios son frecuentes, y las naciones más ricas empeoran la dinámica acaparando materias primas cada vez que pueden y subvencionando productos básicos a nivel nacional. La alta volatilidad de los precios en el mercado de materias primas hace que la vida sea especialmente difícil para los pequeños agricultores. Hay cambios significativos en las prioridades geográficas de producción de alimentos. Las comunidades del sur global son las más afectadas por estas dinámicas cambiantes y, para 2030, el hambre crónica y transitoria habrá aumentado en la región.

En muchos lugares, la continua alteración de las cadenas de suministro obliga a una mayor innovación en materia de producción agrícola, transporte de alimentos, pérdida de alimentos y gestión de residuos. Pese a que algunas innovaciones se adaptan para producir y canalizar más bienes en las zonas de conflicto, la mayor parte están destinadas a



Cacahuate

adaptarse a la gran volatilidad de los mercados, como los esfuerzos de localización. El cambio regional de cultivos para mejorar la resiliencia se hace habitual en la medida en que las comunidades cambian lo que cultivan y comen para adaptarse a los cambios de su entorno. Si bien se introducen adaptaciones en lo que se cultiva, en el sur global, los procesos agrícolas se mantienen en gran medida inalterados y el trabajo intensivo se vuelve peligroso para quienes viven en climas cada vez más erráticos. Pese a que algunas inversiones en aprendizaje automático se traducen en adelantos, la volatilidad de los mercados suele ser demasiado impredecible como para alcanzar un nivel de eficiencia significativo.

Países como la India, Marruecos, Egipto, Suecia, Dinamarca, el Reino Unido, Chile y Costa Rica, entre otros, encabezan el desarrollo de planteamientos climáticos más conscientes. Estos avances hacen que la agricultura sea parte de la solución a la crisis climática, pero los esfuerzos para abordar las causas profundas y sus repercusiones no están sistematizados y la mayoría de las iniciativas se centran en la adaptación. Al final de las perspectivas, algunas nuevas modalidades de conciencia climática comienzan también a influir en los patrones de consumo. Sin embargo, el mayor impulsor del cambio en los patrones de consumo es el constante aumento de los niveles de pobreza y privación registrados en todo el mundo.

El progreso hacia la consecución de algunos ODS resulta desigual y poco firme, como en los siguientes casos: Objetivo 7: Energía asequible y no contaminante, Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructura y Objetivo 13: Acción climática. Por otro lado estos logros se concentran predominantemente en el norte global. En general, todos los avances se ven frenados por los asombrosos retrocesos en el Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas, así como en los Objetivos 1 a 5, que tratan sobre Pobreza, Hambre, Bienestar, Educación e Igualdad de Género.

## Continuación, no transformación

*La reducción de la calidad de vida que se sintió después de la agitación de los primeros años de la década dio lugar a un impulso para acelerar el progreso. Ahora bien, la definición de progreso es estrecha y superficial, lo que da lugar a que los ricos sean cada vez más ricos y los pobres sigan soportando el peso de un sistema capitalista desenfrenado y desfasado con respecto a los límites planetarios.*

La estabilidad en la gobernanza se traduce en crecimiento económico y la recesión que muchos temían no es tan duradera como se preveía. La disponibilidad de energía barata permite realizar inversiones para reactivar la economía. Además, la reducción de la calidad de vida sentida tras la agitación de los primeros años de la década se traduce en un impulso para acelerar el progreso, ya que las generaciones más jóvenes sienten que sus oportunidades se han visto demasiado limitadas. Ahora bien, la definición de progreso es estrecha y superficial, lo que da lugar a que los ricos sean cada vez más ricos y los pobres sigan soportando el peso de un sistema capitalista desenfrenado y desfasado con respecto a los límites planetarios. Gran parte de ello se debe a la creciente frecuencia de las perturbaciones medioambientales y económicas, frente a las cuales las comunidades más vulnerables están completamente expuestas. Estos impactos afectan a decenas de millones de personas, pero, en el curso de las perspectivas, no crean un punto de inflexión para la acción, ya que las personas más afectadas son las más marginadas. La desigualdad se agrava y crece la diferencia entre lo que comen los ricos y lo que los pobres pueden pagar.

La estabilidad de la gobernanza mundial debería brindar a los países la oportunidad de invertir en nuevas formas de trabajo, pero, en lugar de la cohesión, el dividendo de la paz se despilfarra en la competencia. Los países del norte global ven las pérdidas que definieron los primeros años de la década de 2020 como un reto a superar y muchos de ellos se centran en consolidar su propia ventaja por sobre los demás.

Esto obstaculiza la innovación transformacional, ya que se buscan ganancias rápidas y hay una exploración e inversión limitadas en soluciones más creativas e inclusivas para los principales desafíos en el clima, la alimentación y la agricultura. Los países expuestos a los efectos cada vez más evidentes de la crisis climática, pero faltos de recursos para mitigar el impacto y salir del paso, luchan por movilizar el suficiente interés en el problema como para crear una verdadera transformación, con lo que sufren una importante degradación medioambiental. Hay un aumento continuo de la migración impulsada por el clima.

El financiamiento de la ayuda depende de los donantes y no contribuye mucho o en nada a abordar las causas estructurales de la vulnerabilidad. Su distribución responde a las prioridades de los gobiernos y suele utilizarse para reforzar las iniciativas de los gobiernos donantes o de las empresas con sede en el norte global. Para algunos donantes, cuestiones como el género y el aumento de la nutrición se convierten en prioridades.

Se da prioridad a las políticas nacionales interesadas, pero los resultados de esto afectan a todos, ya que los sistemas ineficaces crean precios altos que profundizan la desigualdad. El fuerte impulso para restablecer y asegurar las cadenas de suministro mundiales, subvencionar la producción de alimentos como parte de la recuperación económica y saturar los mercados internacionales contribuye a aumentar la dependencia de las importaciones y a disminuir la resiliencia de los sistemas alimentarios. Los aspectos negativos de la revolución verde se ven acentuados. El incremento en el uso de la agricultura intensiva en recursos, que conlleva un alto consumo energético, dificulta aún más la competitividad de los pequeños agricultores. El liderazgo de algunos países de la mayoría mundial se refleja en la experimentación y el despliegue de nuevas tecnologías, pero son pocas las que se escalan con éxito.

Con la estabilización de la economía mundial, se vuelve a avanzar en algunos ODS. Los índices cada vez mayores de pobreza derivados de

la pandemia de COVID-19 se desaceleran y revierten a finales de la década, si bien la desigualdad aumenta drásticamente. Con la reducción de la pobreza absoluta, se logran algunos avances en el Objetivo 2 (Hambre cero) y el Objetivo 4 (Educación). Sin embargo, todos los objetivos relacionados con el clima, la industria y la desigualdad aún están lejos de alcanzarse.

### Retroceso

*El conflicto define el contexto en gran parte del mundo, ya que los conflictos regionales y locales se extienden, afectando a la vida prácticamente por doquier. No solo se intensifica el propio conflicto, sino también la migración, la interrupción de las cadenas de suministro, el estancamiento económico y los niveles de pobreza. Se revierte el progreso hacia la consecución de los ODS.*

La escalada de los niveles de conflicto que definieron los primeros años de la década de 2020 se extendió, intensificándose en regiones ya vulnerables y arrastrando a los países del P5 a guerras de poder en múltiples frentes. Además de los conflictos prolongados no resueltos, como en Somalia, República Democrática del Congo, Yemen o Ucrania, entre otros, estallan conflictos nuevos o renovados en zonas muy frágiles, como el Líbano y los Estados de los Balcanes. La estrategia de contención, que limitaba la fragilidad y los trastornos causados por un conflicto a su región vecina, se desmorona y la inestabilidad se extiende por todo el mundo como un contagio. La guerra y el apoyo a las partes en conflicto requieren todo el capital político y económico del que disponen los países. Casi toda la ayuda al desarrollo en el extranjero se desvía hacia la ayuda militar y el apoyo económico a los aliados. La comunidad internacional se apresura a proteger a sus poblaciones nacionales de los efectos de la inseguridad mundial y a invertir en áreas de importancia estratégica, lo que supone el abandono casi total de la agenda de los ODS.

La crisis climática no cesa, provocando perturbaciones recurrentes a gran escala que devastan países y regiones. La degradación medioambiental se intensifica, lo que obliga a la población a abandonar sus tierras, ya que áreas enteras se vuelven inhabitables. El aumento de la competencia por los recursos aumenta los ya altos niveles de conflicto. Debido a las perturbaciones climáticas, se crea un círculo vicioso en el cual los conflictos desestabilizan las regiones e interrumpen las cadenas de suministro, provocando escasez y subidas de precios de los productos básicos y, en última instancia, incrementando vertiginosamente los niveles de pobreza e inseguridad alimentaria. El hambre crónica se consolida en cada vez más lugares y el hambre transitoria se convierte en la norma para quienes viven en la pobreza en todo el mundo, ya que las redes de seguridad social son insuficientes para hacer frente a la nueva escala de necesidades. A la inestabilidad económica se suma una crisis financiera que, combinada con el aumento de los niveles de inseguridad alimentaria, fomenta los disturbios civiles. La rotación gubernamental, tanto pacífica como por la fuerza, es elevada.

Como consecuencia de la volatilidad del mercado, el suministro de insumos agrícolas (incluida la mano de obra y el combustible) se vuelve impredecible y el transporte de mercancías al mercado no está garantizado. Donde es posible, se vuelve a la agricultura de subsistencia. Mientras los países prohíben las exportaciones, los mercados internacionales se desmoronan e intentan crear cadenas de suministro locales para garantizar el abastecimiento continuo de alimentos a sus propias poblaciones. Esto se traduce en algunas innovaciones localizadas (tanto tecnológicas, especialmente en el norte global, como en las estructuras, por ejemplo, el uso de cooperativas en los países de mayoría global); sin embargo, estas invenciones no se escalan.

El progreso hacia la consecución de todos los ODS se estanca o se revierte.

## ¿Qué significan estos escenarios para el CIMMYT?

Estos escenarios reflejan la gama de futuros posibles en los que el CIMMYT podría trabajar durante el periodo estratégico. En ellos se describe cómo podrían cambiar tanto el lugar donde se nos necesita como la forma en que trabajamos. Integrar esta flexibilidad en nuestra estrategia puede ayudarnos a mantener nuestra agilidad con respecto a las cuestiones de dónde y cómo trabajaremos, para poder adaptarnos y aumentar nuestra eficacia conforme avancen las perspectivas. La creación de estos escenarios no solo contribuyó a que el personal reflexionara sobre la Estrategia 2030 desde una perspectiva de futuro, sino que fue fundamental para comprobar la solidez de los objetivos que se definieron. Para comprobar la solidez de cada conjunto de objetivos, evaluamos la eficacia de cada uno de ellos en cada uno de los cuatro futuros y nos basamos en este marco para plantearnos qué modificaciones habría que introducir para aumentar nuestra agilidad.

### Prueba de robustez de la Excelencia en ciencia e innovación

La prueba de robustez de la Excelencia en ciencia e innovación demostró la solidez de los objetivos en los cuatro escenarios. Si bien los escenarios más estables facilitan la aplicación de estos objetivos, tienen la flexibilidad suficiente como para seguir siendo pertinentes en todos los futuros estudiados. Quisimos aumentar la eficacia de estos objetivos en escenarios de mayor inestabilidad, en los cuales sería necesario innovar en contextos de recursos más limitados, así como en escenarios de conflicto, cuyo acceso requeriría invertir en distintos tipos de asociaciones. Para ello, integramos el concepto de accesibilidad e insistimos en la necesidad de contar con socios nuevos y diversos, incluidos los de nivel subnacional.

### Prueba de robustez de la Excelencia en las operaciones

Entendemos que todos los sistemas que se desarrollen deben ser escalables, a fin de garantizar que sean adecuados para los escenarios en los que el CIMMYT pueda tener la oportunidad de crecer. En un futuro en el que el CIMMYT pudiera desempeñar un papel central en la implementación de inversiones en la resiliencia de los sistemas alimentarios y en la adaptación y mitigación del cambio climático, era evidente que necesitaríamos sistemas que nos permitieran compartir datos relevantes con nuestros socios de forma segura y respetando los marcos legales. Por último, en los escenarios en los que hay más potencial para la investigación de cielos azules, sería necesario que nos aseguráramos de contar con la capacidad de centrar las competencias del departamento jurídico en el desarrollo de instrumentos jurídicos que permitan regular la propiedad intelectual relacionada.

### Prueba de robustez en la gestión del talento

El ejercicio de robustez demostró que los objetivos de gestión del talento eran sólidos. Un componente clave de los objetivos de gestión del talento fue desde el principio la integración de una dimensión de agilidad para garantizar que el enfoque del CIMMYT en materia de dotación de personal estuviera "preparado para el futuro".

### Prueba de robustez de movilización de recursos

Al igual que el ejercicio con los componentes estratégicos de Excelencia en ciencia e innovación y gestión del talento, nuestros

objetivos de movilización de recursos se consideraron bastante flexibles. No resulta sorprendente que el clima de movilización de recursos se considerara más potencial en los escenarios con perspectivas más positivas para el sistema agroalimentario. Sin embargo, los objetivos están estructurados para permitir que el CIMMYT pueda dotar de recursos a nuestras actividades incluso en contextos más difíciles.

Estas pruebas de robustez han puesto de manifiesto que los objetivos definidos en esta estrategia son ambiciosos y preparan a la organización para aprovechar las oportunidades de crecimiento. Los objetivos representan el entusiasmo del personal por aplicar sus habilidades y los recursos de la organización para abordar los mayores desafíos que enfrenta el sistema agroalimentario y apostar decididamente por la transformación. Con las adaptaciones realizadas gracias a este ejercicio, los objetivos son lo suficientemente flexibles como para garantizar nuestra continua pertinencia en escenarios en los que trabajamos en contextos diferentes (Dos mundos y Continuación, no transformación). En el escenario de retroceso, si bien la mayoría de los participantes consideraron que los objetivos seguían siendo, al menos en cierta medida, pertinentes, se debatió que, en un mundo con conflictos tan intensos que dominan nuestros entornos operativos y los climas políticos de todos los países, es posible que el CIMMYT deba volver a priorizar algunos de sus objetivos. Como consecuencia, nos mantendremos atentos a la evolución de nuestro entorno y evaluaremos las formas de seguir siendo eficaces.





## Conclusión

La aspiración de crear un mundo con seguridad nutricional donde la agricultura sostenible forme parte de la solución a la crisis climática y la agricultura ofrezca una vía para aumentar la resiliencia de los hogares permitiendo a las comunidades salir de la pobreza supone un uso estratégico de los recursos. Somos conscientes de que la transformación de los sistemas es un proceso, y estamos decididos a adoptar una cultura que dé prioridad a la exploración y la colaboración, sin dejar de centrarnos en empoderar a nuestro usuario final: los agricultores. Al implementar los objetivos esbozados en esta estrategia, nos concentraremos en apoyar a nuestros socios, atraer nuevos donantes al sistema agroalimentario y compartir nuestra excelencia. Estamos ansiosos por enfrentar el desafío de las crisis humanitarias actuales y, al mismo tiempo, dar un giro hacia adelante, persiguiendo el descubrimiento y la ciencia para resolver hoy los problemas del mañana.

Esta estrategia define una ambiciosa agenda para que el CIMMYT contribuya a la transformación de los sistemas alimentarios, de tierra y de agua en una crisis climática. Nuestro próximo paso es desarrollar planes de trabajo detallados e integrados, proporcionando un marco claro para la implementación. Estos planes servirán como modelo, guiando los esfuerzos de la organización en varios proyectos e iniciativas, al tiempo que fomentarán la sinergia y la colaboración entre los equipos. Al utilizar indicadores clave de rendimiento (KPI), la organización supervisará sistemáticamente su progreso, lo que permitirá la toma de decisiones basada en datos y facilitará las correcciones de rumbo, si es necesario. Nos mantenemos firmes en nuestro compromiso de impulsar un cambio positivo para los agricultores y las comunidades de todo el mundo. El éxito de esta estrategia nos permitirá generar efectos transformadores y sostenibles que aborden los retos a los que se enfrentan los sistemas agrícolas, empoderen a los agricultores y fomenten comunidades resistentes y prósperas para el presente y las próximas décadas.



## Anexo 1: Nota sobre el método

El CIMMYT anhelaba diseñar una estrategia ambiciosa para impulsar el Centro hacia el horizonte 2030. Esta estrategia representa las aspiraciones del Centro y articula cómo el Centro contribuirá al logro de la Estrategia de Investigación e Innovación One CGIAR 2030. El CIMMYT ha privilegiado las colaboraciones con los Centros de Investigación del CGIAR, prestando especial atención a garantizar que la Estrategia 2030 del CIMMYT esté al servicio de las cinco áreas de impacto de la Estrategia de Investigación e Innovación One CGIAR 2030:

- 1) Nutrición, salud y seguridad alimentaria
- 2) Reducción de la pobreza, medios de subsistencia y empleo
- 3) Igualdad de género, juventud e inclusión social
- 4) Adaptación y mitigación del cambio climático
- 5) Salud ambiental y biodiversidad

La Estrategia 2030 del CIMMYT describe los objetivos del Centro para materializar la visión del CIMMYT. Esta estrategia, que parte de un planteamiento ascendente, se basa en las aportaciones de los seis componentes estratégicos del CIMMYT:

1. Excelencia en ciencia e innovación
2. Excelencia en las operaciones
3. Gestión del talento
4. Movilización de recursos
5. Colaboración
6. Influencia y defensa del impacto

Los componentes estratégicos de Excelencia en ciencia e innovación, Excelencia en las operaciones, Gestión del talento y Movilización de recursos se redactaron y compartieron con la Junta para su validación antes de que se iniciaran los componentes de Alianzas e Influencia y defensa del impacto. Esta secuencia era necesaria, puesto que sin una visión clara de los demás objetivos estratégicos no habría sido posible definir de manera integral cuál sería el enfoque del CIMMYT sobre la Alianza, la Influencia y la defensa del impacto.

Existen muchos enfoques estratégicos, la mayoría desarrollados para su aplicación en el sector privado con el objetivo de permitir que las empresas tomen decisiones orientadas a incrementar su ventaja competitiva. Este proyecto empleó varias de estas herramientas, adaptándolas para su uso con una organización sin fines de lucro cuya visión no es crecer como institución, sino ofrecer un mayor valor a las personas a las que sirve, innovar para los usuarios finales de sus productos y garantizar un futuro mejor para nuestra comunidad mundial.<sup>11</sup> El enfoque utilizado para desarrollar esta estrategia aprovechó el trabajo que ya se estaba llevando a cabo en el CIMMYT, facultó a los líderes para elaborar objetivos que satisficieran las necesidades de sus departamentos y, al mismo tiempo, abordó las cuestiones fundamentales necesarias para crear una visión estratégica para el CIMMYT en 2030. La Estrategia 2030 del CIMMYT se elaboró respondiendo a las siguientes preguntas centrales.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Las herramientas utilizadas aquí están tomadas de Lafley y Martin (2013) *Playing to Win: How Strategy Really Works*, Harvard Business Review Press and Kennedy and Maietta (2021) *Strategic Planning in the Humanitarian Sector: A Manual to Foresight and Futures-Focused Thinking*, Routledge.

<sup>12</sup> Estas etapas han sido adaptadas de Lafley y Martin (2013) *Playing to Win: How Strategy Really Works*

## Etapas en el diseño de la estrategia

### 1. ¿En qué consiste el éxito?

La Visión 2100 del CIMMYT está bien elaborada y responde a una de las preguntas clave en el desarrollo de una estrategia: *¿Cuál es su aspiración ganadora?* Teniendo en cuenta que la dirección del CIMMYT ya había pasado por el proceso de definir el propósito del Centro y su misión principal, esta formulación se adoptó como la visión de la Estrategia 2030.

“  
El CIMMYT es un líder de  
opinión global y un agente  
de cambio para el desarrollo  
agrícola resiliente al clima,  
sustentable e inclusivo para un  
futuro con seguridad alimentaria  
y nutricional.”

### 2. ¿Dónde puede aportar más valor el CIMMYT?

#### El CIMMYT en el mundo

Para responder a la pregunta de dónde debería “jugar” el CIMMYT en el espacio de la alimentación y la agricultura, se integró un elemento de prospectiva. El ejercicio de estrategia se basó en un conjunto de escenarios alimentarios y agrícolas para 2030 en los futuros en los que va a trabajar el CIMMYT. Estos escenarios son una imagen general de lo que podría ser la evolución potencial del entorno operativo del CIMMYT, ya que son deliberadamente fundamentales para sentar las bases de la estrategia y permitir a los decisores considerar dónde se necesita más la experiencia del CIMMYT para responder a los desafíos

del mañana y quiénes son y serán los usuarios finales de sus productos. La incorporación de un elemento temporal al análisis de los aspectos en los que el CIMMYT aporta más valor le ha permitido plantearse cómo garantizar su pertinencia en un entorno cambiante.

#### El CIMMYT en el sector del desarrollo

Determinar dónde puede aportar el CIMMYT el máximo valor no depende únicamente del lugar del mundo en el que trabaje y de los retos en los que se centre, sino también del lugar que el Centro ocupe en el sector del desarrollo. Para responder a este aspecto de la pregunta “¿Dónde jugará el CIMMYT?”, se creó y analizó un conjunto de actividades orientadas a la eficacia organizativa. Este conjunto de actividades destinadas a la eficacia organizativa se utilizó como una cadena de valor. Se trata de una clara descripción de los procesos del Centro desglosados en **los seis componentes estratégicos**. Los objetivos de los actores sin fines lucrativos difieren de los del sector privado, por lo que el análisis para identificar espacios de ventaja competitiva para las organizaciones sin fines de lucro también difiere. En lugar de crear una ventaja competitiva sobre otras entidades que operan en su campo, el análisis de las actividades del CIMMYT para la eficacia organizativa examina cómo puede complementar a otros actores del ecosistema de desarrollo, esforzándose por garantizar el mejor servicio a las comunidades posible aplicando un enfoque colaborativo.

Se creó un conjunto de actividades orientadas a la eficacia organizativa utilizando la Visión 2100 del CIMMYT, los escenarios 2030 y los seis componentes estratégicos. El trabajo del CIMMYT queda dividido en diferentes actividades, que van desde la movilización de recursos hasta la ejecución de los programas. Estas actividades se enmarcan dentro de los seis componentes estratégicos y muestran dónde trabajará el CIMMYT (dentro de la industria sin fines de lucro).

### 3. ¿Cómo puede el CIMMYT aportar valor a las comunidades?

En el sector privado, las organizaciones intentan obtener una ventaja (es decir, determinar *cómo van a ganar*) de dos maneras: el liderazgo en costos o la diferenciación. El liderazgo en costos se centra en reducir costos y ganar eficiencia. La diferenciación se centra en diferenciar a la organización de sus competidores en la calidad y/o en la singularidad de los productos o servicios que ofrece.

En el caso de las organizaciones sin fines de lucro centradas en la prestación de servicios que capaciten a sus usuarios finales y promuevan el desarrollo mundial a través de la colaboración y la cooperación, la diferenciación es la ventaja más útil que se puede cultivar. Identificar dónde agrega valor el CIMMYT y, posteriormente, cómo puede el Centro actuar al más alto nivel dentro de ese espacio, puede convertir al CIMMYT en una organización que no solo beneficie a los pequeños agricultores a los que apoya, sino que también catalice el cambio a través del sistema alimentario y agrícola a partir de su esfuerzo por amplificar el trabajo de sus socios.

#### Trabajar en cada componente

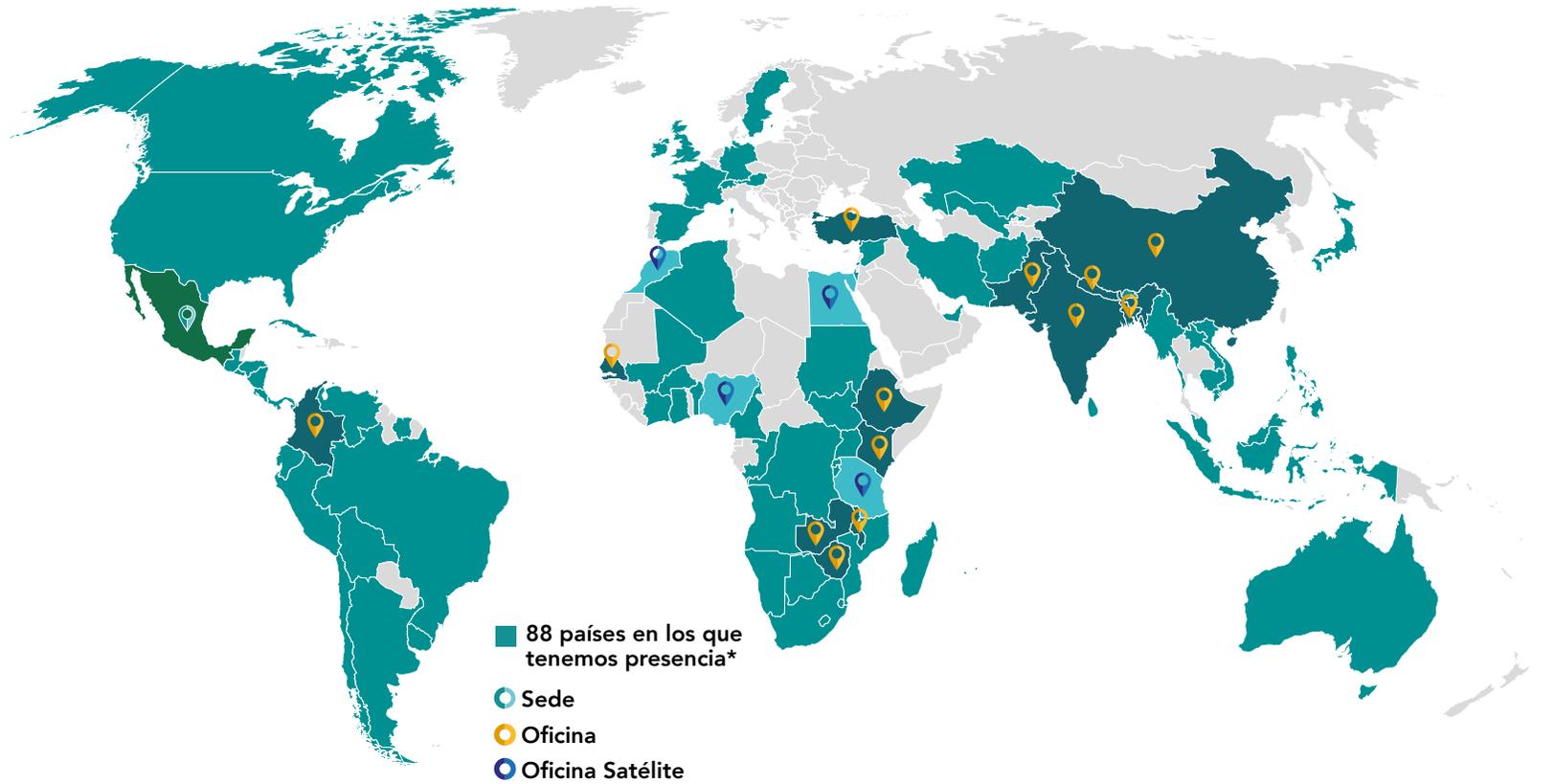
Cada uno de los componentes de la estrategia fue dirigido por diferentes grupos de personal clave. Estos líderes asumieron la responsabilidad de definir en colaboración los objetivos de sus actividades dentro del conjunto de actividades orientadas a la eficacia organizativa que garanticen que el CIMMYT presta un servicio de la máxima calidad a sus usuarios finales y promueve la transformación del sistema alimentario mundial. Esta fue la lente a través de la cual se tomaron las decisiones para cada componente estratégico sobre lo que van a hacer y lo que no. La forma en que se crearon estos objetivos difiere según la forma en que los líderes eligieron abordar el proyecto con sus propios equipos. Era fundamental que el proceso se diseñara

de forma ascendente para garantizar que los equipos se responsabilizaran con su parte de la estrategia y confiaran en llevarla adelante para considerar qué capacidades, sistemas y recursos necesitan para poner en práctica los objetivos que diseñaron. Si bien la elaboración de cada componente estratégico recayó en un grupo de trabajo específico, la labor de cada uno de los componentes se sometió a múltiples rondas de consulta con todo el personal para recabar sus opiniones y sugerencias, con el fin de garantizar que el trabajo de los grupos reflejara la perspectiva de sus colegas. Se realizó una prueba de robustez para cada componente utilizando los Escenarios para la alimentación y la agricultura en 2030. Durante esta prueba, los equipos evaluaron la agilidad de cada uno de los conjuntos de objetivos que desarrollaron frente a contextos cambiantes. Por medio de este análisis, pudieron identificar áreas que faltaban y complementar sus objetivos con otros que ayudarán a aumentar la adaptabilidad y pertinencia de los objetivos.

La prioridad consistía en garantizar que la Estrategia 2030 del CIMMYT pusiera de relieve y se basara en el trabajo que el CIMMYT ya había emprendido, que recogiera los valores y la visión del personal y que fuera ambicioso a la hora de representar la capacidad que el Centro desea desarrollar. Como resultado, el diseño del proyecto se enfocó en gran medida en fomentar la participación del personal del CIMMYT, a través del desarrollo de cada componente estratégico y una serie de encuestas y seminarios para todo el personal. En cada uno de los cinco seminarios virtuales para todo el personal que se celebraron a lo largo del proceso hubo más de 200 participantes. Además, el trabajo en esta estrategia dio forma a la agenda de la Semana de la Ciencia y la Innovación 2023 del CIMMYT, durante la cual cientos de científicos y personal del CIMMYT contribuyeron en persona y en línea a la revisión y validación final del borrador.



# Nuestro activo más valioso



- |              |                      |                                   |             |              |              |                 |                     |                  |
|--------------|----------------------|-----------------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|---------------------|------------------|
| - Afganistán | - Brasil             | - Costa Rica                      | ● Etiopía   | - Israel     | - Mauricio   | - Panamá        | - Sudán             | Unidos           |
| - Argelia    | - Burkina Faso       | - Costa de Marfil                 | - Francia   | - Japón      | ● México     | - Perú          | - Surinam           | - Estados Unidos |
| - Angola     | - Burundi            | - Cuba                            | - Alemania  | - Kazajstán  | ● Marruecos  | - Filipinas     | - Suecia            | Unidos           |
| - Australia  | - Camboya            | - República Democrática del Congo | - Ghana     | ● Kenia      | - Mozambique | - Ruanda        | - Suiza             | - Uganda         |
| - Argentina  | - Camerún            | - Ecuador                         | - Guatemala | - Laos       | - Myanmar    | ● Senegal       | - Siria             | - Reino Unido    |
| - Austria    | - Canadá             | - Egipto                          | - Honduras  | - Lesoto     | - Namibia    | - Singapur      | ● Tanzania          | - Uruguay        |
| ● Bangladesh | - Chile              | - India                           | - Indonesia | - Madagascar | ● Nepal      | - España        | - Trinidad y Tobago | - Uzbekistán     |
| - Benín      | ● China              | - Irán**                          | - Irán**    | ● Malawi     | - Nicaragua  | - Sudáfrica     | ● Turquía           | - Venezuela      |
| - Bután      | ● Colombia           | - Irlanda                         | - Irlanda   | - Malasia    | - Nigeria    | - Sudán del Sur | - Emiratos Árabes   | - Vietnam        |
| - Bolivia    | - Congo (Brazaville) | - Esuatini                        | - Esuatini  | - Maldivas   | ● Pakistán   | - Sri Lanka     |                     | ● Zambia         |
| - Botsuana   |                      |                                   |             | - Malí       |              |                 |                     | ● Zimbabue       |

\*A partir del 1 de noviembre de 2023

\*\*Todas las actividades y operaciones del CIMMYT se llevan a cabo de acuerdo con las directrices de la OFAC



 @CIMMYT

 @CIMMYT

 @CIMMYT

 [linkedin.com/company/CIMMYT](https://www.linkedin.com/company/CIMMYT)

 [flickr.com/CIMMYT](https://www.flickr.com/photos/CIMMYT/)

 [youtube.com/CimmytOrg](https://www.youtube.com/CimmytOrg)

[www.cimmyt.org](http://www.cimmyt.org)  
Correo electrónico: [cimmyt@cgiar.org](mailto:cimmyt@cgiar.org)

Diseño del informe © IARAN, Appleseed Digital  
Design y CIMMYT