

Marie Ferré  
Genowefa Blundo Canto  
Maria Margarita Ramírez-Gómez  
Geraldo Stachetti Rodrigues  
Ángela Vásquez  
Gonzalo Rodríguez  
Frédéric Goulet  
Selim Louafi  
Aurelle de Romémont

## Una “cultura de impacto”: ¿Qué pueden ganar las organizaciones de investigación?

Las demandas sociales de una investigación que sea a la vez responsable, orientada a la resolución de problemas y con un impacto real, sumadas a las crisis globales del clima y la desigualdad, están impulsando a las organizaciones de investigación a repensar sus estrategias de impacto, más allá de los indicadores de desempeño académico basados en publicaciones científicas. Algunas de estas organizaciones realizan investigación aplicada e intentan evaluar los efectos concretos de sus actividades. Este es el caso de las instituciones de investigación agrícola, cuya misión es mejorar el desempeño de los sistemas eco-agroalimentarios en todas las dimensiones de la sostenibilidad. Sin embargo, estas evaluaciones a menudo se centran en líneas de investigación específicas y en indicadores clásicos de desempeño, sin ninguna reflexión real sobre las teorías del cambio que permitan evaluar los impactos. Estas evaluaciones generalmente favorecen las métricas cuantitativas, centrándose en preguntas como “¿cuáles son los beneficios por cada dólar invertido?” y los resultados tangibles de la investigación (publicaciones, patentes, tecnologías, eventos), en detrimento de la comprensión de la apropiación de estos resultados por parte de los actores, de los cambios de comportamiento asociados y de los mecanismos subyacentes. Este sesgo se ve agravado por los mecanismos de financiación que favorecen los proyectos a corto plazo, con marcos lógicos centrados en los resultados, más que en los cambios de comportamiento y su impacto como tal. Por lo tanto, se requiere una visión más amplia para comprender la investigación desde la perspectiva de su impacto, tanto a nivel de las organizaciones como del ecosistema de investigación como un todo.

### CONTEXTO

El Cirad [Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement, Francia], Embrapa [Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Brasil] y AGROSAVIA [Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, Colombia] son instituciones de investigación agrícola que sitúan el “impacto” en el centro de su ambición. Han invertido en el desarrollo de métodos de evaluación de impacto y han explorado nuevas prácticas que permitan a sus equipos reflexionar sobre los efectos de sus actividades. De este modo, estas tres organizaciones han allanado el camino para el establecimiento de una “cultura de impacto”. Esta nota ofrece lecciones sobre diferentes modelos para implementar esta cultura y recomendaciones prácticas para convertirla en una norma en las instituciones involucradas.

### ¿QUÉ ES UNA CULTURA DE IMPACTO Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Una “cultura de impacto” se refiere al reconocimiento, dentro de una organización, de que el impacto concierne a todos sus miembros. En otras palabras, implica que la investigación aplicada se diseña y se lleva a cabo integrando la reflexión sobre los efectos esperados. Sus objetivos son: 1) alentar a la comunidad científica a reflexionar sobre su contribución a los cambios sociales a largo plazo; 2) equipar y apoyar a los investigadores en este proceso; y 3) implementar estrategias para difundir esta cultura en todos los niveles de la organización.

Según Blundo Canto et al. [2019], a partir del caso del Cirad, una cultura de impacto se basa en: i) un diálogo transdisciplinario sobre los múltiples roles de los investigadores; ii) una adaptabilidad a las necesidades, lenguajes y funciones para promover la apropiación de enfoques de evaluación; iii) un compromiso institucional [estrategia, visión, apoyo gerencial]; iv) un desarrollo de capacidades del personal en la comprensión de los impactos de la investigación y en la creación de redes; v) dedicación de recursos financieros; y vi) una comunicación y alianzas internas y externas que promuevan esta cultura dentro y fuera de la organización. **¿Hasta dónde llegan las organizaciones de investigación en el mantenimiento de estos elementos?** Este documento se basa en un estudio complementario y, por tanto, analiza con mayor profundidad la forma en que estos componentes se implementaron y se mantienen en los casos de Cirad, EMBRAPA y AGROSAVIA [Ferré et al., 2025].

**Una cultura de impacto =** “Una aspiración organizacional para diseñar, planificar y llevar a cabo investigaciones a través del prisma de los impactos esperados, en un ambiente organizacional propicio, y que se traduce en el sentimiento, entre el personal y los socios, de estar conscientemente alineados dentro del sistema de investigación y ser actores clave en la orientación de las actividades de investigación hacia la generación de impactos socioeconómicos y ambientales” [Ferré et al. 2025]

El Cirad opera en el Sur Global como instituto de cooperación en investigación, mientras que Embrapa y AGROSAVIA cumplen mandatos nacionales en investigación agrícola en Brasil y Colombia, respectivamente. Las tres instituciones integran prácticas de evaluación de impacto y reflexividad en su funcionamiento organizacional, con niveles de institucionalización poco comunes en el sector. Talleres con representantes de estas organizaciones, combinados con datos primarios de entrevistas y encuestas al personal involucrado en procesos de reflexión sobre el impacto, permitieron comparar las motivaciones, las trayectorias de implementación y los efectos internos (esperados o no) de una “cultura de impacto”.

### **UNA CULTURA DE IMPACTO AL SERVICIO DEL APRENDIZAJE Y DE LA TRANSFORMACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE INVESTIGACIÓN**

Las tres organizaciones comparten motivaciones similares: demostrar y comunicar el impacto de su investigación (objetivo de rendición de cuentas), pero también comprender mejor cómo la investigación contribuye a los cambios sociales (objetivo de aprendizaje). Más allá de la lógica del “retorno de la inversión”, cada vez hay más evidencias que muestran el interés en esclarecer los impactos multidimensionales de la investigación y los mecanismos causales subyacentes. No se trata solo de generar cifras para demostrar la utilidad de la investigación, sino de comprender **cómo** genera impacto y **para quién**, y, por lo tanto, de participar en una dinámica de aprendizaje que ayude a diseñar mejor futuras intervenciones de investigación.

Esta función de aprendizaje se manifiesta de forma diferente según el caso. En el Cirad, el aprendizaje busca mejorar las prácticas de investigación, en particular mediante la reflexión sobre las vías de impacto y los enfoques participativos con múltiples partes interesadas. En Embrapa, se centra más en sistematizar la recolección de datos sobre las actividades de investigación para demostrar el desempeño organizacional, ajustar las innovaciones y maximizar las tasas de adopción. De esta manera, los procesos de aprendizaje pueden centrarse más en las prácticas individuales o bien orientarse hacia la planificación estratégica y las decisiones organizativas (por ejemplo, en términos de priorización de la investigación, inversiones tecnológicas, etc.).

### **UNA CULTURA DE IMPACTO PUEDE ADOPTAR MUCHAS FORMAS**

La introducción de una nueva cultura — y, por lo tanto, nuevas normas y hábitos — lleva tiempo. Cirad, Embrapa y AGROSAVIA han seguido caminos progresivos pero similares: reflexiones metodológicas, fortalecimiento de capacidades, creación de espacios de intercambio, desarrollo de herramientas de evaluación y movilización de recursos humanos y financieros. Esto requiere un esfuerzo continuo que combina las dimensiones metodológicas, organizativas y científicas. Cada organización lo ha hecho a su manera. El Cirad, por ejemplo, ha realizado importantes esfuerzos para sensibilizar a los investigadores y sus socios sobre la importancia y la utilidad de reflexionar sobre cómo la investigación contribuye al cambio social. Esto ha dado lugar a análisis retrospectivos (*ex post*) en profundidad, de programas de investigación a largo plazo, y a la identificación de lecciones clave aprendidas (véase Faure et al. 2018, 2020); así como al diseño de un enfoque original destinado a apoyar una planificación estratégica co-construida y plausible para futuras investigaciones orientadas al impacto (*ImpresS ex ante*). Embrapa se ha centrado en sistematizar el análisis de impacto de sus tecnologías e innovaciones agrícolas, con el objetivo de adaptar las prioridades de investigación y comunicación social (nota: una tendencia similar se ha observado dentro del Grupo

Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional - CGIAR). AGROSAVIA ha adaptado el método de Embrapa a sus propias necesidades, a través de su “Balance Social” (véase [Balance Social Embrapa](#) ; [Balance Social AGROSAVIA](#)). Las tres organizaciones han mantenido diálogos metodológicos notables con otras instituciones, buscando enriquecer y combinar enfoques. En particular, el Cirad colaboró estrechamente en la década de 2010 con el INRAE (Instituto Nacional de Investigación para la Agricultura, la Alimentación y el Medio Ambiente de Francia) y la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) para diseñar métodos de evaluación de impacto adaptados a la investigación agrícola, y también ha mantenido intercambios metodológicos con el IRD (Instituto Francés de Investigación para el Desarrollo), la WUR (Universidad e Investigación de Wageningen, Países Bajos), el CGIAR y la AFD (Agencia Francesa de Desarrollo) (cf. Saint-Martin et al., 2011).

Las modalidades de participación del personal en los enfoques de impacto también varían. En el Cirad, los enfoques son implementados voluntariamente por equipos de investigación, con apoyo metodológico específico. En Embrapa y AGROSAVIA, los procesos están más formalizados, integrados en los procedimientos anuales y generan extensas bases de datos organizacionales. Cada modelo tiene sus ventajas. El modelo del Cirad ([ImpresS](#)) propone herramientas accesibles y personalizables que fomentan la apropiación por parte de los actores involucrados, de forma voluntaria. Los modelos de Embrapa y AGROSAVIA promueven un enfoque más sistemático, orientado a la rendición de cuentas organizacional.

### **UNA APERTURA A NUEVAS INSPIRACIONES**

La introducción de una cultura de impacto puede ser percibida inicialmente por el personal como restrictiva o limitante de la creatividad, y puede generar reticencia a involucrarse en estas nuevas cuestiones. Sin embargo, esta percepción suele evolucionar a medida que los científicos perciben gradualmente los beneficios, incluyendo una mejor visualización de su papel en el proceso continuo de “investigación y desarrollo”.

Aunque no existe una línea base para medir con precisión esta evolución, el estudio muestra un cambio gradual de perspectiva en las tres organizaciones, impulsado por esta cultura de impacto.

A nivel organizacional, el estudio revela que el establecimiento de dicha cultura fue de la mano con el desarrollo, a nivel gerencial, de visiones y estrategias que integraban el “impacto” como elemento central. En el caso del Cirad, esto se materializó a través de su [visión estratégica](#) (Cirad, 2017) y sus documentos de planificación [Objetivos de las estrategias científicas y de asociación – OSSP], lo que permite una mejor comunicación sobre la noción de impacto, así como el establecimiento de un léxico común. Un elemento organizativo clave, compartido por las tres instituciones, es la creación de “equipos de impacto” especializados, compuestos tanto por personal de apoyo como por investigadores, cuya misión es desarrollar y adaptar enfoques de evaluación de impacto y acompañar su uso. Las tres organizaciones también cuentan con personas que desempeñan un papel de intermediarios o enlaces entre los “equipos de impacto” y las unidades de investigación, con el fin de difundir más ampliamente las prácticas orientadas al impacto.

A nivel individual, la mayoría del personal de las tres instituciones, involucrado en enfoques relacionados con el impacto, reportó una ganancia en conocimientos relacionados con los principios de evaluación de impacto, conceptos, habilidades y la capacidad de abordar la investigación con una “mentalidad orientada

## RECOMENDACIONES

Establecer una cultura de impacto debería ser una responsabilidad compartida de todas las organizaciones de investigación, especialmente aquellas con una misión de investigación aplicada. Esto también requiere una movilización más amplia del ecosistema de investigación – financiadores, responsables de toma de decisiones en el sector público, organismos de evaluación – que también tienen un papel que desempeñar en el surgimiento y consolidación de esta cultura. Con base en los hallazgos de nuestro estudio, proponemos **tres recomendaciones clave**:

### Fomentar una cultura de aprendizaje

Un ambiente de aprendizaje propicio requiere acceso a diversos enfoques, herramientas y espacios enfocados en el impacto. Esto permite que cada miembro del personal, sea cual sea su perfil, pueda apropiarse de estos procesos a su propio ritmo. La adaptabilidad es esencial. En el Cirad, por ejemplo, la herramienta ImpresS *ex ante* es totalmente modulable en función de las necesidades del grupo solicitante y el equipo ImpresS adapta su apoyo en consecuencia. Los mecanismos de síntesis

al impacto". Esto se traduce en una mayor capacidad para identificar los tipos de cambio que la investigación puede generar en diferentes horizontes temporales, o para identificar mejor a los actores afectados directa o indirectamente por futuras investigaciones. Un miembro del Cirad afirmó que los enfoques de evaluación de impacto han permitido *"fortalecer la transición de los agricultores de "beneficiarios" a "actores" y adquirir la capacidad de un cuestionamiento centrado en los actores: ¿con quién?, ¿para quién?, ¿por quién?, ¿quién debe hacer qué de manera diferente?"* al planificar una actividad de investigación. Además, esta cultura ha fomentado colaboraciones interdisciplinarias, reuniendo a personas de diferentes disciplinas y profesiones en torno a ejercicios colaborativos, por ejemplo, para construir visiones compartidas sobre futuras investigaciones o tecnologías agrícolas, o para revisar colectivamente investigaciones pasadas. Un investigador de AGROSAVIA explica: *"las evaluaciones son proyectos interdisciplinarios, por lo que estamos en constante interacción con personas de otras disciplinas y profesiones, y estamos constantemente aprendiendo"*. Algunos también afirmaron que esta cultura reforzaba su creencia en la necesidad de interactuar con los agricultores para comprender mejor sus necesidades y percepciones. Para muchos, la cultura de impacto ha tenido una influencia duradera en el modo en que se formulan y construyen las preguntas de investigación, haciéndolas más conectadas con la realidad y coherentes con los intereses de las partes interesadas.

Aunque el estudio no exploró el nivel de las unidades o equipos de investigación, algunos cambios individuales también parecen tener un impacto colectivo. Por ejemplo, las herramientas multidisciplinares y participativas utilizadas en ejercicios de planificación estratégica (como ImpresS *ex ante*) ayudan a aclarar expectativas y ambiciones, y también propician una comprensión compartida de las funciones de las partes interesadas y de los objetivos de la investigación.

Este número de Perspective n°66 es el resultado de investigaciones realizadas en el marco del **proyecto "CIAR"** (proyecto número 2002-239), financiado con fondos públicos a través de la ANR [Agencia Nacional de Investigación] en el marco del programa "Inversiones para el Futuro", bajo la referencia ANR-10-LABX-001-01 Labex Agro, y coordinado por la Fundación Agropolis. Este proyecto fue posible gracias al apoyo de organizaciones asociadas – CIRAD, Embrapa, AGROSAVIA – que dedicaron tiempo de investigación.

del conocimiento organizacional, como los balances anuales de Embrapa y AGROSAVIA o los informes *ad hoc* de ImpresS, permiten extraer lecciones útiles para la toma de decisiones. El aprendizaje también implica: 1) intercambios regulares con otras organizaciones asociadas, 2) *feedback* de los financiadores, y 3) reconocimiento de la contribución de cada uno al proceso de evaluación.

### Invertir en recursos humanos únicos y comprometidos

Desarrollar una cultura de impacto requiere recursos humanos dedicados a diseñar herramientas y enfoques de evaluación, apoyar su implementación, ayudar a los equipos y promover esta cultura tanto interna como externamente. Esto incluye ingenieros pedagógicos o mediadores capaces de facilitar diálogos interdisciplinarios, así como investigadores con perfil multidisciplinario capaces de establecer vínculos entre varias áreas. Por último, esto por supuesto implica recursos financieros, tanto internos como de financiadores.

### Promover la participación temprana de las partes interesadas

La participación de las partes interesadas en la investigación es fundamental desde las primeras etapas. No es necesario que ocurra en todas las etapas, pero los equipos deben considerar esta cuestión previamente. Los beneficios de dicha participación son numerosos. En particular, permite: 1) una mejor comprensión del contexto histórico y la dinámica de los actores; 2) el diseño de actividades de investigación más creíbles, pertinentes y contextualizadas; y 3) una mejor consideración de las relaciones de poder entre los actores. Todo esto refuerza la pertinencia de la investigación, su capacidad de generar impacto y aumenta las posibilidades de que los resultados sean utilizados. La participación concreta de los tomadores de decisiones públicas también puede aumentar las perspectivas de apropiación de los resultados.

## CONCLUSIÓN

Surge un consenso: las organizaciones de investigación deben invertir estratégicamente en la evaluación y promoción de la relevancia social de su trabajo. Es hora de que las instituciones de investigación aplicada vayan más allá de la producción de conocimiento e integren prioridades orientadas al impacto. Como lo expresó un participante: *“una cultura de impacto permite poner en práctica los valores de la organización”*. El estudio en el que se basa esta nota muestra que integrar dicha cultura puede ser un proceso largo y complejo, pero que abre perspectivas: nuevas oportunidades de investigación, dinámicas de colaboración renovadas y una mayor motivación del equipo. Las modalidades de implementación varían según el contexto, pero el punto común sigue siendo la importancia de contar con la dedicación de recursos humanos y financieros, así como un equilibrio entre enfoques flexibles y procesos sistematizados. A medida que los científicos ven los enfoques orientados al impacto como una oportunidad para enriquecer la calidad y la pertinencia de su trabajo, los financiadores tienen un papel clave que desempeñar para apoyar este cambio y fomentar una investigación más transformadora a gran escala. En resumen, los actores del sistema de investigación deben **unir fuerzas** para crear las condiciones propicias para una verdadera cultura de impacto.

## Los autores/as:

**Marie Ferré** es investigadora del Cirad, en la [unidad mixta de investigación Innovation](#). Trabaja en temas relacionados con la evaluación de impacto socioeconómico de las intervenciones de investigación agrícola. Anteriormente, fue encargada de investigación en la Universidad de Leeds [Reino Unido] y realizó su doctorado en la ETH-Zúrich [Suiza] sobre sistemas de incentivos para influir en las prácticas de gestión agrícola. [marie.ferre@cirad.fr](mailto:marie.ferre@cirad.fr)

**Genowefa Blundo Canto** es economista de desarrollo del Cirad, en la [unidad mixta de investigación Innovation](#), asignada a la Alianza Bioversity CIAT en Cali, Colombia. Su trabajo se centra en la evaluación de impacto de las intervenciones de investigación agrícola para el desarrollo (AR4D) mediante la aplicación de métodos mixtos, enfoques sistémicos y la gestión de la complejidad a múltiples escalas. Temáticamente, estudia los impactos multidimensionales de prácticas agronómicas, económicas, sociales e institucionales sostenibles e inclusivas en los paisajes rurales. [genowefa.blundo\\_canto@cirad.fr](mailto:genowefa.blundo_canto@cirad.fr)

**Maria Margarita Ramírez-Gómez** es ingeniera agrónoma e investigadora senior de AGROSAVIA, con experiencia en gestión de suelos y agua. Desarrolla investigaciones y proyectos sobre evaluaciones ex ante y ex post de impacto económico, social y ambiental de las innovaciones agrícolas, así como sobre la cultura de impacto en las organizaciones de investigación agrícola. [mr Ramirezgomez@gmail.com](mailto:mr Ramirezgomez@gmail.com)

**Geraldo Stachetti Rodrigues** es investigador de Embrapa y se dedica a estudios de evaluación de impacto en la gestión ambiental de actividades rurales. Fue jefe de investigación en Embrapa Meio Ambiente (2002-2005) e Investigador Coordinador sobre el tema de Agricultura Sostenible y Medio Ambiente en Labex Europe de Embrapa en Montpellier, Francia (2007-2009). [geraldo.stachetti@embrapa.br](mailto:geraldo.stachetti@embrapa.br)

**Ángela Vásquez** es investigadora en AGROSAVIA. Tiene experiencia en el análisis de la adopción y evaluación de impacto de tecnologías en el sector agrícola, así como en el análisis y fortalecimiento de los sistemas regionales de innovación. Desde 2015, se centra en la estrategia de evaluación de impacto y en el Balance Social, así como en el análisis socioeconómico de los sistemas de producción agrícola. [arvasquez@agrosavia.co](mailto:arvasquez@agrosavia.co)

**Gonzalo Rodríguez** es investigador en AGROSAVIA, donde se centra en el análisis socioeconómico de los sistemas agroalimentarios y en la evaluación de impacto de la innovación tecnológica en su sostenibilidad. En su labor científica, ha contribuido al desarrollo conceptual y metodológico de los “sistemas agroalimentarios localizados” como estrategia viable para territorios rurales en países y regiones relativamente menos desarrollados. [grodriquez@agrosavia.co](mailto:grodriquez@agrosavia.co)

**Frédéric Goulet** es investigador en ciencias sociales del Cirad, especializado en estudios de ciencia, tecnología e innovación. Desde 2022, es investigador visitante en el CIMMYT, en México, en el marco del programa Sustainable Agrifood Systems (SAS). Anteriormente fue profesor visitante (2018-2022) en la Universidad Federal de Río de Janeiro en Brasil (UFRRJ) e investigador visitante (2013-2018) en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), en Argentina. [frederic.goulet@cirad.fr](mailto:frederic.goulet@cirad.fr)

**Selim Louafi** es director adjunto de investigación y estrategia del Cirad. Trabajó durante más de 10 años como investigador en ciencias sociales en una unidad de investigación genética centrada en el mejoramiento genético y en la adaptación de plantas tropicales y mediterráneas. Su principal interés es la interfaz entre ciencia y política en el ámbito de las ciencias de la vida y, más concretamente, la biodiversidad agrícola. Es el contacto institucional del equipo ImpresS. [selim.louafi@cirad.fr](mailto:selim.louafi@cirad.fr)

**Aurelle de Romémont** es agrónoma de formación (doctorada) y responsable de la coordinación del equipo ImpresS del Cirad, que apoya y facilita el pensamiento orientado al impacto y la planificación estratégica de intervenciones dentro de los equipos de investigación. [aurelle.de\\_romemont@cirad.fr](mailto:aurelle.de_romemont@cirad.fr)



## Referencias y otros enlaces



### Como citar este documento

Ferré M., Blundo Canto G., Ramírez-Gómez M. M., Stachetti Rodrigues G., Vásquez A., Rodríguez G., Goulet F., Louafi S., De Romémont A., 2025. Una “cultura de impacto”: ¿Qué pueden ganar las organizaciones de investigación?. Montpellier, Cirad, *Perspective* 66.

<https://doi.org/10.19182/perspective/38031>



**Director de la publicación:** Élisabeth Clavier de Saint Martin, Presidente y Director General de Cirad

**Editor ejecutivo:** Patrick Caron, Jean-Baptiste Cheneval, Aurelle Du Pont De Romémont, Sélim Louafi, Ysaline Sanguine, Tancrede Voituriez

**Diseño y Diagramación:** Laurence Laffont, Ysaline Sanguine

**Difusión y gestión de derechos:** Nolwenn Langlade, Jacqueline Péricé

**Impresión:** Impact Imprimerie, Saint-Martin-de-Londres, France

[perspective@cirad.fr](mailto:perspective@cirad.fr)

<https://revues.cirad.fr/index.php/perspective>  
perspective ISSN-L 2275-9131

