

Alianzas: Aprendizaje evaluativo sobre formas de trabajo (WoW) en el CGIAR

Agosto 2025

Conocimientos adquiridos de las formas de trabajo en el CGIAR

Por qué las alianzas importan y por qué ahora

Lanzada en 2022, la Estrategia de investigación e innovación del CGIAR 2030 (en adelante, Estrategia 2030) enfatiza la necesidad de fortalecer y ampliar las asociaciones externas, reconociendo que los desafíos globales exigen colaboración más allá del CGIAR. La Estrategia 2030 introdujo siete nuevos enfoques de implementación —o formas de trabajo, WoW— para garantizar que la investigación aporte soluciones de desarrollo tangibles. Dos de estos WoW se centran específicamente en las alianzas, es decir:

- **WoW 3: Incorporación de la investigación en alianzas para la transformación**
- **WoW 7: Fortalecimiento de la integración y la alineación en el país**

En alineación con la [Estrategia 2030](#), la [Cartera 2025–30 del CGIAR](#) prioriza las alianzas ya consideradas no opcionales, sino indispensables. Abordar los complejos e interconectados desafíos globales de la actualidad —desde la resiliencia climática y la transformación del sistema alimentario hasta el acceso equitativo a la innovación— exige una colaboración más sólida y estratégica que nunca.

Ocho evaluaciones independientes, incluso de los tres grupos científicos (2024), convergieron en un mensaje crítico: **las alianzas deben integrarse en el núcleo de las operaciones del CGIAR** y no considerarse un elemento secundario. En conjunto, desde 2021, las evaluaciones

«Aunque la intención de elevar las asociaciones es evidente, la práctica de integrarlas como una forma estratégica de trabajar es inconsistente».

«Alianzas: Resumen del aprendizaje evaluativo sobre formas de trabajo (WoW) en el CGIAR 2021–2024»

Las alianzas deben pasar de estar al margen a involucrarse plenamente en el trabajo del CGIAR. Esto significa:

- **Una nueva mentalidad:** socios como cocreadores, no solo implementadores
- **Un nuevo modelo:** integrado en cada una de las etapas —diseño, implementación, escalamiento
- **Una nueva estructura:** liderazgo, recursos y rendición de cuentas dedicados

ofrecieron 28 recomendaciones prácticas para fortalecer las WoW relacionadas con las alianzas del CGIAR.

Los conocimientos de la evaluación se alinean con [Marco de compromiso para alianzas y promoción 2024](#) y el Plan de Evaluación Plurianual (MYEP) 2025–2027 respaldado por el Consejo del Sistema, con una evaluación independiente designada de las Alianzas en 2026. En conjunto, señalan un cambio decisivo: las alianzas del CGIAR deben evolucionar desde acuerdos transaccionales a colaboraciones intencionales y a largo plazo que sean fundamentales para generar impactos a escala.

¿Qué impide el avance del CGIAR?

A pesar del creciente reconocimiento de su importancia, las alianzas siguen estando desaprovechadas. Las evaluaciones han identificado barreras persistentes:

- Las alianzas a menudo se consideran contratos en lugar de colaboraciones estratégicas a largo plazo
- Los Sistemas nacionales de investigación y extensión agrícola (NARES) están infrutilizados y su participación ocurre demasiado tarde
- Las brechas de coordinación, los mandatos fragmentados y la falta de continuidad debilitan los esfuerzos
- La colaboración interna se ve dificultada por la rotación de personal, los compartimentos estancos de financiamiento y los incentivos contrapuestos. La participación del sector privado es limitada debido

- a propuestas de valor poco claras y brechas de habilidades
- La fragmentación de la promoción y la débil memoria institucional limitan la visibilidad y la influencia del CGIAR

¿Qué posibilitará las alianzas estratégicas?

Los siguientes facilitadores son fundamentales para consolidar las alianzas como un elemento básico del modelo operativo del CGIAR:

- Rendición de cuentas a nivel superior** para la estrategia de alianzas y su ejecución
- Una **unidad de alianzas en la Oficina del Sistema** para impulsar la coherencia, el aprendizaje y la memoria institucional
- Recursos dedicados** para el desarrollo de relaciones, la cocreación y el compromiso sostenido.

Recomendaciones prioritarias según la WoW- Resumen de las evaluaciones

(Resumen de las Evaluaciones – véase [Rastreador de respuestas de la gerencia](#) para más detalles):

WoW 3: Incorporación de la investigación en alianzas ambiciosas para el cambio para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

- Consolidar** el trabajo en la transformación de los sistemas alimentarios, terrestres e hídricos, especialmente en países con un enfoque en la transformación de los sistemas. (Rec. 1b, Eval. del SG-ST)
- Invertir** en la capacitación a nivel local para la investigación en sistemas integrados. (Rec. 8, Eval. del SG-ST)
- Aumentar** las capacidades de cría en los NARES y expertos en la materia (*subject matter experts*, SME) para mejorar los avances genéticos en las variedades preferidas por los agricultores (*accelerated breeding initiative*, ABI). (Rec. 8a, Eval. de la Plataforma EiB – Excelencia en Mejoramiento)
- Desarrollar** incentivos para la colaboración de equipos interdisciplinarios entre centros distintos para abordar de manera eficaz cuestiones interconectadas, según el Acuerdo marco de integración. (Rec. 3, Eval. del SG-ST)
- Empoderar** a los convocantes de país con recursos adecuados, mandatos claros, con mecanismos de coordinación claros y líneas de comunicación con el liderazgo regional y del programa del CGIAR. (Rec. 3, Eval. del SG-RAFS)
- Alinear** con agendas nacionales de I+D a través de estrategias diseñadas conjuntamente, estrategias y marcos de resultados a nivel de país y alianzas con los NARES. (Rec. 2, Eval. del SG-RAFS)

 **CGIAR Rastreador de respuestas de la gerencia**

- Incluir** socios de manera sistemática en el diseño, la implementación y la escalabilidad de la Cartera 2025–30 según el Marco de compromiso para alianzas y promoción 2024. (Rec. 4, Eval. del SG-ST)

WoW 7: Creciente presencia en el país e integración nacional para posicionar a los países y regiones como centros para el codiseño y coentrega.

- Asignar presupuestos** específicos para apoyar la colaboración regional, nacional y mundial. (Rec. 6c, Eval. del SG-GI)
- Poner en práctica** el Acuerdo Marco de Integración del CGIAR (2022) a través de políticas administrativas y de recursos financieros y humanos para agilizar y armonizar los procedimientos en todos los centros. (Rec. 4, Eval. del SG-RAFS)
- Proporcionar** directrices específicas para agilizar las modalidades de financiación (mancomunadas y bilaterales) para lograr complementariedad y coherencia en la ejecución y la presentación de informes. (Rec. 5, Evaluación del SG-RAFS)
- Garantizar** la estabilidad financiera para apoyar una planificación y continuidad a largo plazo mediante asignaciones presupuestarias transparentes con fondos de contingencia. (Rec. 8a y 8e, Eval. del SG-GI)
- Asegurar** un liderazgo y estructuras de equipo consistentes para fomentar el éxito de las alianzas a largo plazo. (Rec. 1b, Eval. del SG-GI)

Del conocimiento al impacto: Un llamamiento a la acción

El CGIAR se encuentra en una encrucijada crítica. Las alianzas estratégicas ya no son opcionales: son la fuerza impulsora que subyace al cambio transformador. Para hacer realidad plenamente las ambiciones de su Cartera 2025–2030, el CGIAR debe incorporar las alianzas en su ADN.

Esto requiere ir más allá de proyectos aislados y acuerdos transaccionales hacia una auténtica cocreación, rendición de cuentas compartida y colaboración sostenida con socios en todos los niveles. Para lograr esta visión se necesita un liderazgo audaz, recursos dedicados y un compromiso inquebrantable para adaptarnos, aprender y crecer juntos. Las recomendaciones prioritarias de WoW3 y WoW7 descritas anteriormente ofrecen una hoja de ruta clara y viable. Es hora de pasar de la intención a la acción e incorporar en la práctica formas de trabajo basadas en alianzas. Al hacerlo, el CGIAR puede mejorar su impacto, aprovechar las fortalezas colectivas y acelerar el progreso en la transformación de los sistemas alimentarios, terrestres e hídricos para millones de personas en todo el mundo.



Consulte el informe completo del estudio



Independent
Advisory and
Evaluation
Service

Independent Advisory and Evaluation Service, Evaluation Function

Alliance of Bioversity International and CIAT Via di San Domenico, 1 00153 Rome, Italy

IAES@cgiar.org

<https://iaes.cgiar.org/>

Síganos:



LinkedIn



X.com



YouTube



**Únase a nuestra lista
de correo**