

Síntesis de aprendizaje sobre las formas de trabajo del CGIAR

Enero 2026

Antecedentes

La [Estrategia](#) de investigación e innovación del CGIAR 2030 identifica formas de trabajo (WoWs) para fortalecer la entrega de soluciones basadas en la investigación para lograr resultados de desarrollo (véase la Tabla 1). La Función de evaluación (EF) del Servicio independiente de asesoramiento y evaluación del CGIAR (IAES) produjo cinco resúmenes sobre las áreas de las WoW¹ para informar el aprendizaje y la toma de decisiones entre los órganos de gobernanza y gerencia del CGIAR sobre la puesta en funcionamiento de las WoW. Esta síntesis destaca los aprendizajes clave de los informes.

Enfoque

La metodología sobre la que se basan los resúmenes consta principalmente en una revisión documental estructurada y en la triangulación de evidencia independiente.² Las fuentes incluyen las evaluaciones de la EF del IAES, las revisiones del Consejo Independiente de Ciencia para el Desarrollo (ISDC), los estudios del Grupo Permanente sobre Evaluación de Impacto (SPIA), los análisis dirigidos por las Juntas de la Alianza Integrada del CGIAR (IPB), informes de auditoría interna y literatura externa seleccionada. Además, los informes iniciales de la [Cartera](#) 2025–30 de Investigación e Innovación del CGIAR fueron analizados a través de la lente de las WoW. La evidencia fue resumida por evaluadores y expertos en la materia seleccionados de la lista de expertos del IAES.

Las actividades participativas, incluidos cinco seminarios web, deliberadamente garantizaron que

los hallazgos se compartieran de manera efectiva con las partes interesadas relevantes y para recopilar conocimientos adicionales. Los seminarios web involucraron a aproximadamente 100 partes interesadas clave en todo el CGIAR. La EF realizó una visita de campo a la República de Uganda para reunir evidencia sobre las WoW en la práctica y añadir contexto. El [Estudio sobre las alianzas](#) sintetizó evidencia que resultó en 31 recomendaciones relacionadas con las alianzas utilizando el [Marco de participación 2024 del CGIAR](#) como base estructurada para el análisis.

La presente síntesis fue preparada por la EF del IAES y revisada por el anterior [presidente del ISDC](#), Holger Meinke, y un miembro del [Grupo de referencia de evaluación](#) del EF, Marlene Roefs, tras una revisión inicial realizada por los autores de los cinco informes sobre las WoW.

Tabla 1: Listado de las WoW del CGIAR

Informe (1)	Tema de WoW
11	Adoptar un enfoque de transformación de sistemas, buscando múltiples beneficios en cinco áreas de impacto vinculadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Generar evidencia científica sobre múltiples vías de transformación.
12	Posicionar la gestión de riesgos y la resiliencia como cualidades fundamentales para los sistemas alimentarios, terrestres e hídricos.
13	Aprovechar la IF para impulsar y ejecutar la investigación a través de nuevos modelos de inversión y financiación.
14	Hacer de la revolución digital un elemento central de nuestra forma de trabajar.

¹ Dadas las interconexiones entre los temas de las WoW, dos informes abarcaron más de un WoW.

² El enfoque de reunir evidencia de múltiples fuentes está alineado con los esfuerzos institucionales del CGIAR para

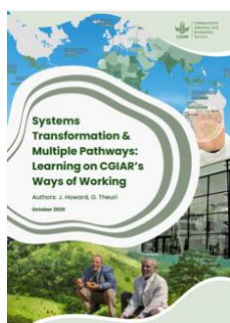
fortalecer los vínculos entre las funciones de monitoreo, evaluación, evaluación de impacto y prospectiva (MELIA-F) en los centros, programas y otros niveles de proveedores de garantía independientes.

Informe (1)	Tema de WoW
15	Focalización de las regiones, los países y los paisajes como dimensiones centrales de las alianzas, la cosmovisión y el impacto. Aprovechar alianzas ambiciosas para el cambio en las que el CGIAR está estratégicamente posicionado.

Hallazgos clave

Las WoW del CGIAR están interconectadas y el progreso o los retrocesos en un área pueden afectar los resultados en otras áreas. A continuación, se presentan las conclusiones principales de cada informe. Las respectivas publicaciones presentan los resultados en mayor detalle.³

Transformación de sistemas y generación de evidencia científica sobre múltiples vías (I1)



El CGIAR está evolucionando hacia un modelo integrado y con capacidad de respuesta local de transformación de los sistemas alimentarios. Para lograr plenamente esta visión, el CGIAR debe adoptar una WoW transdisciplinaria que defina principios comunes, tenga un alcance realista y fortalezca la

capacidad de las ciencias sociales, incluyendo: (1) mayor consolidación del codiseño y la coordinación con socios nacionales y regionales; (2) inversiones seguras, a largo plazo y predecibles e incentivos integrados para la investigación de sistemas; y (3) una mejor colaboración y participación de las partes interesadas.

En las últimas décadas, el CGIAR dejó de ser una organización principalmente lineal y centrada en la tecnología para adoptar un modelo más adaptativo y basado en sistemas. El logro de los ambiciosos objetivos de transformación de sistemas requerirá más cambios culturales, mayor claridad de los conceptos subyacentes, una puesta en funcionamiento consistente y una financiación más estable.

Ha habido avances en las áreas de impacto del CGIAR, como la integración de la nutrición y el clima, pero la equidad, la biodiversidad, el agua y los medios de subsistencia siguen abordándose de manera inconsistente. Iniciativas como [SHiFT](#) y [Agroecology](#)

demuestran cómo pueden combinarse las dimensiones biofísicas, sociales y políticas, pero todavía existe una brecha en la capacidad transdisciplinaria sostenida, en particular en las ciencias sociales y en la participación de las partes interesadas.

Los esfuerzos de escalamiento difunden innovaciones, pero rara vez abordan cambios en los sistemas estructurales. Las presiones institucionales y de financiación corren el riesgo de volver a adoptar enfoques cortoplacistas y centrados en los outputs.

El CGIAR está avanzando en la dirección correcta. Un progreso duradero dependerá de la alineación institucional, una financiación sostenida y alianzas empoderadas que articulen el escalamiento con el cambio sistémico.

Gestión de riesgos y resiliencia (I2)



El CGIAR ha desarrollado una amplia cartera de soluciones probadas con el objetivo de reducir las pérdidas de producción causadas por los estresores y las crisis relacionados con el clima y la salud. Su adopción dependerá de la validación a escala más allá de los contextos de proyectos o de investigación-acción, requiriendo la participación de diversos actores.

La colaboración en el diseño y la entrega de la [Cartera 2022-24 del CGIAR](#) (estructurada en torno a tres Grupos Científicos y 33 Iniciativas) fortaleció la cohesión y el sentido de comunidad entre los científicos del CGIAR en varios centros, geografías y disciplinas. Sin embargo, el conocimiento sobre el trabajo del CGIAR en materia de resiliencia sigue siendo fragmentado debido a la ausencia de un marco para el seguimiento de las entregas relacionadas con esta WoW.

La [Cartera 2025-30 del CGIAR](#) refleja un enfoque en soluciones fundamentales relacionadas con los riesgos para la salud (pandemias, enfermedades zoonóticas, resistencia a los antimicrobianos) y la adaptación climática, pero presta una atención limitada a las externalidades y compensaciones.

³ Pueden consultarse las publicaciones en el [Centro de aprendizaje evaluativo de la FE](#).

La resiliencia surge como una preocupación común, pero su definición y la contribución de las vías de impacto relacionadas del CGIAR siguen estando insuficientemente exploradas. En consecuencia, el informe recomienda el establecimiento de comunidades de práctica, el refuerzo de los vínculos con la prospectiva y el desarrollo de indicadores.

Cuadro de texto 1. Esfuerzos de análisis de prospectiva y análisis de compensaciones en el CGIAR (I1 e I2)

El CGIAR ha establecido un caso claro para el uso de [prospectiva y análisis de compensaciones](#) para informar su estrategia e intervenciones y construir una base de conocimientos sobre [megatendencias](#) y el futuro de los sistemas alimentarios. Sin embargo, los resúmenes encontraron evidencia limitada de la utilización sistemática de estas [herramientas de prospectiva](#) para informar la planificación.

Herramientas como [IMPACT](#), [FARRMS](#), y análisis de escenarios se utilizan cada vez más para orientar la toma de decisiones, pero requieren una integración mejorada en el diseño del programa, una accesibilidad más amplia y un refuerzo técnico continuo. En este contexto, es necesario reforzar los vínculos entre los [estudios de prospectiva](#) y la planificación de intervenciones e innovaciones, incluso mediante la participación de actores clave, como socios nacionales y socios para el escalamiento.

facilitadoras para cumplir las ambiciones de la financiación innovadora.

La financiación mixta, los bonos verdes y la microfinanciación colectiva son prometedoras para mejorar el acceso financiero de los pequeños agricultores, pero su eficacia depende en gran medida de las estructuras de gobernanza local y de la capacidad de abordar las necesidades específicas de esos agricultores.

“Cualquier esfuerzo o marco financiero innovador en el CGIAR debe mantener un cierto nivel de flexibilidad para adaptarse a intereses específicos. Si intentamos encajar todo en un único plan, nos arriesgamos a perder muchas oportunidades”.

Enrica María Porcari (Miembro, Junta de la IPB)

La participación del sector privado es esencial, pero las preocupaciones en torno a la propiedad intelectual pueden disuadir a algunos socios si la colaboración limita oportunidades de monetización.

Lograr un impacto a gran escala a través de la financiación innovadora requiere la implicación de instituciones a nivel meso y macro. El apoyo de la financiación innovadora a través de instituciones financieras internacionales (IFI), mecanismos de financiamiento climático, fondos mixtos y otros instrumentos de reducción de riesgos implica principalmente la prestación de asistencia técnica, servicios y conocimiento especializado. Esto crea oportunidades para influir en la asignación de fondos e incorporar las teorías de cambio, la evidencia de investigación y las herramientas del CGIAR en el diseño y la implementación de programas.

Financiación innovadora (I3)

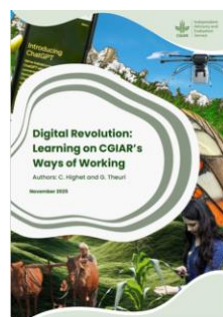


El CGIAR está bien posicionado para aportar conocimientos científicos y de innovación para abordar los desafíos del sistema alimentario, incluso en áreas de colaboración no tradicionales. Un punto de partida imprescindible sería un inventario exhaustivo de capacidades, instrumentos y mecanismos internos de

presentación de informes del CGIAR para financiación innovadora.

Existe una ambigüedad persistente entre la financiación innovadora y la movilización de recursos, junto con una suposición prevaleciente—aunque no probada—de que impulsar los esfuerzos de financiación innovadora movilizará más recursos. Tampoco hay evidencia documentada de suficiente inversión en recursos humanos o políticas

Revolución digital (I4)



Existe un impulso dentro del CGIAR para adoptar tecnologías como la Inteligencia Artificial (IA), el aprendizaje automático y las plataformas digitales para mejorar la coordinación y acelerar los resultados de investigación. Siguen existiendo barreras

estructurales, como operaciones aisladas y una débil coordinación entre módulos, que limitan el potencial máximo de estos sistemas digitales.

Herramientas como [GARDIAN](#), el [Portal de cría](#), y la Plataforma de Inteligencia de Mercado Global ([GloMIP](#)) agilizaron los flujos de trabajo y mejoraron el intercambio de conocimientos. Los seminarios web, las reuniones en línea y las comunidades de práctica

fortalecieron la colaboración entre centros. Los primeros éxitos con tecnologías emergentes como la IA, el aprendizaje automático y los datos de observación de la Tierra son prometedores (p. ej., las recomendaciones de fertilizantes basadas en el aprendizaje automático incrementaron los rendimientos de trigo en un 25% en Etiopía).⁴ Sin embargo, las operaciones aisladas y la débil coordinación entre programas continúan limitando el impacto.

Mientras que el CGIAR establece vínculos con empresas privadas a través de grupos asesores, plataformas y colaboraciones (p. ej., [Inspire Challenge](#), [Excellence in Breeding](#)), el codesarrollo de soluciones digitales con la industria sigue siendo desigual y en gran medida aspiracional.

El acelerador de la transformación digital (2025–30) (En inglés: [Digital Transformation Accelerator](#)) convoca a importantes empresas tecnológicas, agencias gubernamentales, agrotecnologías (AgTechs), ONG y financiadores para impulsar la innovación digital en la agricultura. Es imprescindible una inversión continua en la calidad de datos, la curación y la capacidad de todo el sistema para aprovechar el potencial de los principios FAIR (localizable, accesible, interoperable y reutilizable. Del inglés: *Findable, Accessible, Interoperable, and Reusable*) y permitir análisis avanzados, incluida la IA.

El acceso y el uso de la tecnología digital por parte de los usuarios finales, en particular los pequeños agricultores, siguen siendo una brecha crítica. Si bien el CGIAR enfatiza el codiseño y la inclusión, persisten barreras de infraestructura, alfabetización digital y brechas de género en la propiedad de dispositivos. En general, las consideraciones de género permanecen insuficientemente abordadas. Se necesita un diseño más intencional y con perspectiva de género para garantizar beneficios equitativos.

Alianzas (15)



El Marco de compromiso para alianzas y promoción 2022 sentó las bases para fortalecer las alianzas en todo el CGIAR. La evidencia evaluativa muestra avances en la aplicación de los principios del Marco⁵ y en la mejora de la coordinación a nivel nacional y regional. Sin embargo, los esfuerzos siguen

estando fragmentados y los acuerdos institucionales aún no satisfacen las ambiciones articuladas como parte del proceso de reforma del CGIAR.

Los hallazgos señalaron una brecha entre la ambición de la agenda de reforma integrada del CGIAR y los mecanismos institucionales existentes. Las brechas institucionales limitaron la eficacia de los mecanismos de coordinación y las alianzas del CGIAR a nivel nacional y regional. Las limitaciones de recursos financieros y humanos afectaron la calidad de las alianzas y crearon incertidumbre en torno a la continuidad de la investigación y la participación de los socios.

La colaboración está impulsada principalmente por relaciones establecidas en lugar de un enfoque integrado y sistémico. Un fuerte compromiso con instituciones de investigación y universidades contrasta con una participación limitada con gobiernos y organizaciones internacionales. Las alianzas con el sector privado siguen siendo inconsistentes y mayoritariamente desestructuradas.

Los programas de capacitación específicos y las plataformas de aprendizaje colaborativo desarrollaron habilidades técnicas relevantes, respaldaron la participación en políticas nacionales y reforzaron las relaciones institucionales. Sin embargo, estos esfuerzos carecieron de un seguimiento estructurado, apoyo a largo plazo y financiación estable.

Los compromisos impulsados por la investigación posicionaron al CGIAR como un actor político creíble, pero sin una estrategia de promoción unificada. La influencia del CGIAR sigue siendo fragmentada y desigual según las regiones y los temas.

⁴Fuente: CGIAR. (2024, June). [Fertilizantes más inteligentes: las recomendaciones basadas en IA impulsan el rendimiento del trigo en Etiopía](#).

⁵ El Marco de compromiso expone un enfoque coherente y sistémico para las alianzas y la promoción, basado en

siete principios: complementariedad, apropiación compartida, enfoque en los resultados, transparencia, integridad, riesgo calculado y cultura de aprendizaje.

Implicaciones estratégicas

Los hallazgos combinados de los cinco informes destacan oportunidades para fortalecer los enfoques del CGIAR para poner en práctica su Estrategia. Estas abarcan los niveles estratégico, programático y operativo del Sistema, ilustrando la dinámica interconectada del aprendizaje y el cambio organizacional.

Cuadro de texto 2. Usuarios clave y fuentes de datos del aprendizaje de las WoW

- Consejo del Sistema, sus comités y órganos consultivos.
- Junta de la Alianza Integrada y grupos de trabajo y comités asociados que trabajan en financiación innovadora y movilización de recursos.
- Liderazgo ejecutivo y científico de todo el CGIAR y Directores Generales de los Centros.
- Proveedores de garantía en el CGIAR, como Auditoría Interna.
- Científicos e investigadores de todos los niveles.
- Profesionales de MELIA-F en todo el CGIAR.

Nivel estratégico: financiación

El panorama de financiación cada vez más desafiante exige que el CGIAR explore mecanismos de financiación innovadores para cumplir su misión. Una financiación sostenida e incentivos adecuados son fundamentales para fortalecer el trabajo sistémico, establecer y mantener alianzas transdisciplinarias y respaldar la innovación a escala.

“La mayoría de los organismos multilaterales tienen experiencia en financiación innovadora. Algunos de ellos ya están financiando al CGIAR. Considero que sería más efectivo basarse en su trabajo, aprovechar su experiencia y crear una nueva cartera sólida para el CGIAR”.

Rubén Echeverría, miembro, Consejo del Sistema, CGIAR

La ventaja comparativa del CGIAR en la financiación innovadora reside en su capacidad científica y de innovación. Para mejorar su contribución, el CGIAR debería priorizar la investigación que impulsa la financiación innovadora, se centra en un número limitado de iniciativas, pone a prueba nuevos enfoques de asistencia técnica y colabora estratégicamente con organizaciones que participan más directamente en la financiación innovadora.

A nivel de programación y cartera: coherencia y consistencia

Se necesita una mayor coherencia entre los programas del CGIAR, incluidos los proyectos financiados bilateralmente, y una mayor alineación con las prioridades nacionales y regionales, manteniendo al mismo tiempo una complementariedad con las prioridades de los financiadores. El CGIAR también debería fortalecer los vínculos entre los procesos de prospectiva y planificación para apoyar el diseño de intervenciones con visión de futuro y adaptadas al contexto.

La incorporación de procesos de codiseño con las partes interesadas nacionales y regionales garantizará que las innovaciones respondan a las oportunidades y limitaciones a nivel local. Más allá de los NARS, donde las alianzas están consolidadas, el CGIAR debería crear incentivos y marcos más claros para la participación del sector privado y fomentar la colaboración interdisciplinaria a escala.

Una prioridad emergente es la necesidad de construir una comprensión compartida de los enfoques sistémicos en torno al riesgo y la resiliencia, definir la contribución del CGIAR y desarrollar indicadores apropiados para medir el cambio de los sistemas.

“Al igual que cuando pasamos de los ODM a los ODS, la pregunta ahora es qué conformará la agenda global más allá del 2030. El CGIAR puede ayudar a definir esta visión a través de evidencia basada en la ciencia y la innovación”.

Anna Okello, directora del Programa Científico de Fronteras Alimentarias y Seguridad

El CGIAR debería priorizar el diseño inclusivo y con perspectiva de género y el acceso para los usuarios finales, basándose en su método de codiseño para garantizar que las herramientas (en particular las digitales) aborden las brechas de infraestructura rural, asequibilidad y alfabetización, con un enfoque más centrado en las mujeres y los grupos marginados.

Para maximizar el valor de las inversiones digitales, el CGIAR necesita pasar del respaldo a la implementación plena de los principios FAIR, con el respaldo de una inversión sostenida en la curación de datos y la capacitación a nivel de todo el sistema.

A nivel operativo: entorno propicio

Con el objetivo de incorporar las alianzas como un elemento básico del modelo operativo del CGIAR, facilitadores críticos incluyen: (1) Rendición de cuentas a nivel superior para la estrategia de alianzas y su ejecución; (2) Formalización de una unidad de alianzas en la Oficina del Sistema para impulsar la coherencia, el aprendizaje y la memoria institucional; y (3) Recursos dedicados para el desarrollo de relaciones, la cocreación y el compromiso sostenido.

Los informes basados en la financiación innovadores dentro del Sistema CGIAR siguen siendo inconsistentes. Para ampliar la participación en la financiación innovadores será necesario desarrollar políticas sólidas, marcos jurídicos, mejor capacitación de los recursos humanos y mecanismos para brindar respuestas oportunas.

Cierre de las brechas de evidencia para el cambio sistémico

El CGIAR ha identificado las WoW estratégicas para guiar el cambio del sistema. Lograr los objetivos de las WoW requiere abordar las brechas metodológicas y de capacidad existentes.

Lagunas metodológicas: La falta de indicadores estandarizados, cuadros de indicadores y trabajo evaluativo a nivel de todo el sistema limita la capacidad del CGIAR para medir el cambio en las WoW y el aprendizaje a nivel de todo el sistema.

El CGIAR debería desarrollar indicadores para monitorear sus esfuerzos en materia de resiliencia, utilizar cuadros de indicadores para el seguimiento de la participación en el financiamiento climático y la financiación innovadores, y mapear el trabajo basado en evidencia en estas áreas. También debería revisar el apoyo técnico prestado a los socios financieros.

El fortalecimiento de las prácticas FAIR en relación a los datos y la mejora de las encuestas estandarizadas y sensibles al género ayudarán a medir los beneficios que obtienen por los pequeños agricultores. Herramientas como Índice de Inclusión Digital Multidimensional (Del inglés: [Multidimensional Digital Inclusiveness Index](#)) debería ampliarse para abarcar las comunidades marginadas.

Brechas de capacidad: Las habilidades, la planificación de recursos humanos y la especialización transdisciplinaria siguen siendo factores limitantes. El CGIAR debería revisar las necesidades de RR. HH., los perfiles del personal y los objetivos de dotación de empleados para alinearlos con las ambiciones de las WoW.

Si bien existen iniciativas interdisciplinarias prometedoras, la capacidad de participación de las ciencias sociales y de las partes interesadas aún es insuficiente.

Actualmente, no hay evidencia documentada de suficiente inversión en recursos humanos para la financiación innovadores dentro del Sistema CGIAR para cumplir con las ambiciones de las WoW.

Las restricciones financieras y de recursos humanos inciden asimismo en la calidad y la estabilidad de las alianzas. La escala y los recursos humanos requeridos para ampliar de manera significativa los programas y proyectos de financiamiento vinculados al cambio climático deben evaluarse con detenimiento.

➡ Para obtener más información, visite el Centro de aprendizaje evaluativo sobre formas de trabajo del CGIAR (en inglés: [Learning on CGIAR's Ways of Working](#))



Independent
Advisory and
Evaluation
Service

Independent Advisory and Evaluation Service

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

IAES@cgiar.org

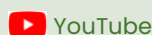
<https://iaes.cgiar.org/>



LinkedIn



X.com



YouTube



Suscríbete a nuestra lista de correo