

MODALIDAD DE CONSULTORÍA
Segmentación y caracterización de donantes para la sostenibilidad a largo plazo de la
Alianza Bioersity CIAT.

ANDRÉS FELIPE PINO VIDAL
LIDA ALEXANDRA CHACÓN QUINTERO



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA
SANTIAGO DE CALI
2025

MODALIDAD DE CONSULTORÍA
Segmentación y caracterización de donantes para la sostenibilidad a largo plazo de la
Alianza Bioversity CIAT.

ANDRÉS FELIPE PINO VIDAL
LIDA ALEXANDRA CHACÓN QUINTERO

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título
de Magíster en Administración de Empresas

Director del trabajo de grado: César Casas Ospina
Magister en Administración de Empresas
Vicerrector Administrativo

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA
SANTIAGO DE CALI
2025

Santiago de Cali, 15 de octubre de 2025

Doctor
Fabián Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es **“Segmentación y caracterización de donantes para la sostenibilidad a largo plazo de la Alianza Bioersity CIAT”**.

Esperamos que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



Andrés Felipe Pino Vidal
1.126.807.309 de Cons. Houston USA



Lida Alexandra Chacón Quintero
1.144.058.807 de Cali

Santiago de Cali, 15 de octubre de 2025

Doctor
Fabián Fernando Osorio Tinoco
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “**Segmentación y caracterización de donantes para la sostenibilidad a largo plazo de la Alianza Bioersivity CIAT**” realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana nombres: Andrés Felipe Pino Vidal identificado con cédula de ciudadanía 1.126.807.309 de Cons. Houston USA y Lida Alexandra Chacón Quintero identificada con cédula de ciudadanía 1.144.058.807 de Cali, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente

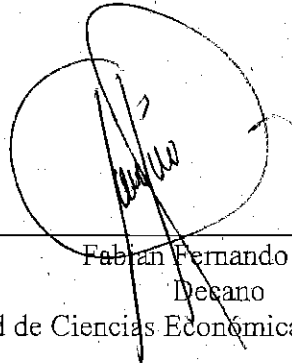
 Firmado digitalmente
por César Casas-Ospina
Fecha: 2025.10.03
14:02:51 -05'00'

César Casas Ospina
Director del Trabajo de Grado

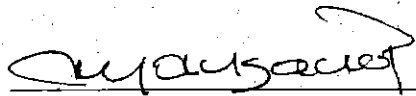
ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

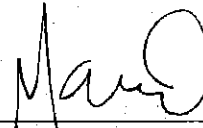
“SEGMENTACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE DONANTES PARA LA SOSTENIBILIDAD A LARGO PLAZO DE LA ALIANZA BIOVERSITY CIAT”. Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas.



Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Jenny Manzano Parra
Directora Maestría en Adm. de Empresas



Mariana Caicedo
Jurado



Firmado digitalmente
por César Casas-Ospina
Fecha: 2025.12.19
15:27:48 -05'00'

Cesar Casas Ospina
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 18 diciembre de 2025

Agradecimientos

Andrés Felipe Pino Vidal

En primer lugar, quiero expresar mi más profunda gratitud a Dios, ya que, sin su guía y bendición, este logro no hubiera sido posible.

Este trabajo de grado es el reflejo del esfuerzo y la dedicación, pero, sobre todo, del inquebrantable apoyo de las personas que han estado a mi lado en cada paso del camino, impulsándome a crecer y a superar cada obstáculo.

A mi madre, Yanet Vidal Zúñiga, mi principal fuente de inspiración, fuerza, compromiso e intelecto. Ella ha sido la persona que siempre ha creído en mí, incluso en los momentos de duda. Su continuo y constante amor, su cariño, su dedicación incansable y el tiempo incondicional que me ha regalado han sido el motor que me ha permitido crecer y mejorar como persona y profesional.

A mi padre, Carmelo Alfredo Pino Torres, quien fue un pilar fundamental en este proceso. Su apoyo invaluable no solo me brindó la fortaleza necesaria para continuar, sino que su legado intelectual y su pasión por el conocimiento son una inspiración que me acompaña y me motiva a seguir adelante en mi vida académica y personal.

Y a mi abuela, Rosa Amelia Zúñiga Escobar, por su infinito amor y apoyo.

A mi compañera de tesis, Lida Alexandra Chacón Quintero, por su amistad genuina, su compromiso incondicional y por hacer de este camino un viaje compartido, lleno de colaboración y momentos a menos que alivianaron la carga de este arduo proceso.

Al director de tesis, César Casas Ospina, por su valiosa orientación experta, su paciencia infinita y su apoyo constante. Su guía fue la brújula que dio forma a este trabajo, transformando ideas en una investigación sólida y coherente.

Finalmente, extendiendo mi agradecimiento a la Alianza Bioersity International y CIAT y a todos sus colaboradores. Por creer en el potencial de este proyecto desde el principio y por proporcionar los recursos y el apoyo que fueron cruciales para que esta investigación dejara de ser un sueño y se convirtiera en una tangible realidad.

Agradecimientos

Lida Alexandra Chacón Quintero

Quiero iniciar dando gracias principalmente a Dios, por su guía constante y por poner en mi camino este MBA, así como mentores y compañeros que han sido fundamentales en mi crecimiento y aprendizaje. De esta experiencia me llevo, además de conocimientos, grandes amigos que han marcado esta trayectoria.

Agradezco profundamente a la Pontificia Universidad Javeriana Cali, por brindarme el apoyo necesario para que este proceso formativo fuera posible; por el tiempo, el espacio y los recursos que me permitieron desarrollarlo, así como por las oportunidades de aplicar lo aprendido en mi vida profesional y personal.

Este trabajo no habría sido posible sin la inspiración y el apoyo de mis padres, que representan dos mundos distintos, pero igualmente valiosos: mi padre, cuya inteligencia y mente analítica me enseñó a pensar con lógica y estructura, y mi madre, fuente inagotable de creatividad y sensibilidad artística. Gracias por ser el equilibrio perfecto que ha nutrido mi manera de ver el mundo.

A Juan, mi compañero de vida. Gracias por tu serenidad y paciencia en los momentos más desafiantes y por recordarme que la vida también se trata de disfrutar el camino, no solo de alcanzar la meta. Este reto fue grande y tu presencia lo hizo más liviano.

Agradezco de manera especial al profesor César Casas por compartirnos su visión y acompañarnos en este proceso. Su orientación y mirada crítica fueron claves para estructurar este trabajo con profundidad.

A mi compañero de tesis, Andrés, gracias por la confianza, la dedicación, el compromiso y la amistad que nos permitieron hacer un equipo excepcional. Este proyecto une nuestras visiones tan distintas y complementarias.

Finalmente, a mis seres queridos, amistades y a todas las personas que, directa o indirectamente, contribuyeron con palabras de aliento, tiempo, ideas y apoyo. Gracias por su paciencia, amor y respaldo incondicional. Este logro también es suyo.

Resumen

Las organizaciones internacionales están actualmente bajo un desafío global de sostenibilidad a causa de la inestabilidad geopolítica y los recortes presupuestarios en la cooperación internacional cuyas operaciones dependen en gran medida de la filantropía para la financiación del *core* del negocio que es la investigación.

Esto se evidencia de manera particular en el caso de la Alianza Bioversity International y el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) que se vio afectada por la suspensión inesperada de la financiación de varios convenios provenientes de una agencia del gobierno de los Estados Unidos. En consecuencia, se evidencia que, como estrategia de resiliencia, la organización puede explorar y ampliar su portafolio de donantes.

En este contexto, el presente estudio **busca establecer la identificación y caracterización de nuevos donantes potenciales** a través de una metodología basada en la revisión bibliográfica de la teoría de los stakeholders, la filantropía y el valor compartido, con evidencia empírica recopilada a través de entrevistas con expertos en cooperación internacional y gestión de donantes. **Se crearon dos herramientas analíticas:** (i) una matriz de caracterización de donantes y (ii) una matriz de priorización de stakeholders complementadas con paneles de visualización de datos. Y (iii) una estrategia de reputación institucional como herramienta de relacionamiento. Estas permiten maximizar la probabilidad de éxito del modelo propuesto.

La ruta metodológica se estructuró en tres niveles:

- i. Caracterización: Matriz de Stakeholders (Gobernanza y reputación)

Esta matriz permite caracterizar los donantes actuales y potenciales desde una perspectiva de capital relacional y reputacional, aplicando un enfoque basado en criterios de legitimidad, poder y urgencia; que tiene como ventaja la reputación institucional.

ii. Posibilidad de Impacto: Matriz de Donantes

Evalúa la capacidad potencial del donante para contribuir significativamente a las agendas misionales de la Alianza, considerando factores como su trayectoria de inversión, foco temático y presencia regional.

Posibilidad de éxito: Matriz de Donantes – Alineación Temática

Evalúa qué tan alineados están los intereses del donante con los ejes de investigación de la Alianza y, además, incorpora la reputación institucional como un factor que incrementa o reduce la probabilidad real de éxito en el relacionamiento.

Los resultados del modelo sugieren que **hay tres donantes potenciales**: el Overseas Development Institute (ODI), la Fundación Femsa y el Global Greengrants Fund; organizaciones que están alineados con la misión y los objetivos de la organización. Por otro lado, se proponen algunas recomendaciones para que la Alianza Bioversity CIAT realice el relacionamiento con los donantes y también la implementación un seguimiento que permita evaluar el desempeño de estas nuevas acciones relacionadas con la movilización de recursos en el tiempo.

En conclusión, este trabajo contribuye a la gestión de organizaciones sin fines de lucro con herramientas prácticas para la identificación y priorización de donantes, estrategias que apoyan la sostenibilidad a largo plazo de instituciones internacionales de investigación.

Palabras clave: diversificación de donantes, fundraising, filantropía, estrategia, sostenibilidad financiera, segmentación de donantes, análisis de grupos de interés, estrategias de cooperación internacional.

Abstract

International organizations are currently facing a global sustainability challenge due to geopolitical instability and budget cuts in international cooperation. Their operations heavily rely on philanthropy to fund their core business which is research.

This is particularly evident in the case of the Alliance of Bioversity International and the International Center for Tropical Agriculture (CIAT), which was affected by the unexpected suspension of funding from several agreements with a U.S. government agency. Consequently, the organization's resilience strategy is to explore and expand its donor portfolio.

In this context, this study **seeks to identify and characterize new potential donors** through a methodology based on a literature review of stakeholder theory, philanthropy, and shared value. This is combined with empirical evidence gathered from interviews with experts in international cooperation and donor management. Two analytical tools were created: (i) a donor characterization matrix and (ii) a stakeholder prioritization matrix, both complemented by data visualization dashboards; and (iii) an institutional reputation strategy as a relationship-building tool.

The methodological pathway was structured in three levels:

i. Characterization: Stakeholder Matrix (governance and reputation). This matrix characterizes current and potential donors from a relational and reputational capital perspective, using criteria such as legitimacy, power and urgency, with institutional reputation as a key advantage.

ii. Potential for Impact: Donor Matrix. This matrix assesses the donor's potential capacity to contribute significantly to the Alliance's mission, considering factors such as investment track record, thematic focus and regional presence.

iii. Probability of Success: Donor Matrix – Thematic Alignment. This matrix evaluates the degree of alignment between donors’ interests and the Alliance’s research priorities and incorporates institutional reputation as a factor that increases or reduces the real probability of successful engagement.

The outcome of the model suggests three potential donors: the Overseas Development Institute (ODI), Femsa Foundation, and Global Greengrants Fund. These organizations are aligned with the Alliance’s mission and objectives. Furthermore, recommendations are proposed for the Alliance to manage donor relationships and implement a monitoring system to evaluate the performance of these new resource mobilization actions over time.

In conclusion, this work contributes to non-profit management by providing practical tools for donor identification and prioritization. These strategies support the long-term sustainability of international research institutions.

Keywords: donor diversification, fundraising, philanthropy, strategy, financial sustainability, donor segmentation, stakeholder analysis, international cooperation strategies.

Tabla de Contenidos

1. Introducción	18
2. Justificación	20
3. Planteamiento del Problema	22
4. Análisis de interesados	24
4.1 Fundamentación teórica:	24
4.2 Aplicación a la Alianza Bioersity Internacional y Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT):	28
4.2.1 Stakeholder Definitivo:	31
4.2.2 Stakeholder Dependiente:	34
4.2.3 Stakeholder Discrecional:	36
4.2.4 Stakeholder Dominante:	38
4.2.5 Stakeholder Inactivo	40
4.2.6 Stakeholder Peligroso	41
4.2.7 Stakeholder Exigente	44
4.2.8 No Stakeholder	45
5. Contexto de la Organización	46
5.1 Historia:	46
5.2 Filosofía Organizacional:	54

5.3 Cultura Organizacional:	55
5.4 Gobernanza y Estructura:	56
5.5 Recursos Físicos:	62
6. Fundamentación Teórica	64
6.1 Estrategia:	65
6.2 Shared Value: Creación de un Valor Compartido:	66
6.3 Filantropocapitalismo:	69
6.4 Filantropía:	70
6.4.1 Filantropía y políticas públicas:	71
7. Metodología	74
8. Modelo o solución propuesta al problema u oportunidad de la Consultoría	78
9. Desarrollo de la metodología de intervención	80
9.1 Entrevistas:	80
9.2 Análisis de Datos:	87
9.3 Caracterización de los donantes:	95
10. Conclusiones	102
11. Recomendaciones	107
11.1 ¿Cuál es la promesa de valor del CIAT?	108
11.2 ¿Qué debemos comunicar a los aliados?	108
11.3 Fase Relaciones	110

11.4 Fase Experiencias:	111
11.5 Fase conversaciones	112
11.6 ¿Cuándo y dónde estará la audiencia objetivo más receptiva hacia nuestra comunicación?	114
11.7 Modelo de seguimiento a mediano plazo: Garantizando sostenibilidad y mejora continua	116
12. Anexos	119
12.1 Carta firmada por la Directora General del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) y Directora Gerente de la Alianza Bioersity CIAT en agradecimiento y reconocimiento a la pertinencia de este Trabajo de Grado con respecto a la organización. Versión Español.	119
12.2 Carta firmada por la Directora General del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) y Directora Gerente de la Alianza Bioersity CIAT en agradecimiento y reconocimiento a la pertinencia de este Trabajo de Grado con respecto a la organización. Versión Inglés.	121
13. Bibliografía	123

Índice de Gráficas

Ilustración 1 Teoría de Stakeholders	27
Ilustración 2 Clasificación de Stakeholders.....	30
Ilustración 3 Clasificación de Stakeholders Definitivo	33
Ilustración 4 Clasificación de Stakeholders Dependiente.....	35
Ilustración 5 Clasificación de Stakeholders Discrecional.....	37
Ilustración 6 Clasificación de Stakeholders Dominante	39
Ilustración 7 Clasificación de Stakeholders Inactivo	41
Ilustración 8 Clasificación de Stakeholders Peligroso	43
Ilustración 9 Junta Directiva de la Alianza Bioversity CIAT.....	57
Ilustración 10 Oficina de la Dirección General de la Alianza Bioversity CIAT	58
Ilustración 11 directores de la Investigación de la Alianza Bioversity CIAT.....	60
Ilustración 12 directores regionales de la Alianza Bioversity CIAT	61
Ilustración 13 directores de soporte global de la Alianza Bioversity CIAT	61
Ilustración 14 Porcentaje de alineación temática de los donantes con la Alianza Bioversity CIAT	90
Ilustración 15 Levers trabajados por la Alianza Bioversity CIAT	92
Ilustración 16 Monto financiado por los donantes a la Alianza Bioversity CIAT	93
Ilustración 17 Donantes con mayor potencial para la Alianza Bioversity CIAT	95
Ilustración 18 País de origen de donantes evaluados	96
Ilustración 19 Weighted scorecard o evaluación de donantes.	98
Ilustración 20 Matriz o mapa de donantes.	99
Ilustración 21 Levers o ejes estratégicos de la Alianza Bioversity CIAT por donante.	100
Ilustración 22 Número de Donantes por Alineación Temática de la Alianza Bioversity CIAT.	101
Ilustración 23 Estrategia de medios bajo los indicadores de reputación de Burson Cohn & Wolfe	110
Ilustración 24 Gráfico de estrategia global, Framework J. Walter Thompson.....	113

Índice de Tablas

Tabla 1 Clasificación de Stakeholders	30
Tabla 2 Clasificación de Stakeholders sobre el total.....	31
Tabla 3 Clasificación de Stakeholders Definitivos	32
Tabla 4 Clasificación de Stakeholders Definitivos por Rol Organizacional.....	33
Tabla 5 Clasificación de Stakeholders Dependientes por Rol Organizacional	34
Tabla 6 Clasificación de Stakeholders Dependientes por Rol Organizacional	35
Tabla 7 Clasificación de Stakeholders Discrecional	36
Tabla 8 Clasificación de Stakeholders Discrecional por Rol Organizacional.....	37
Tabla 9 Clasificación de Stakeholders Dominante	38
Tabla 10 Clasificación de Stakeholders Dominante por Rol Organizacional	39
Tabla 11 Clasificación de Stakeholders Inactivo.....	40
Tabla 12 Clasificación de Stakeholders Inactivo por Rol Organizacional	41
Tabla 13 Clasificación de Stakeholders Peligroso.....	42
Tabla 14 Clasificación de Stakeholders Peligroso por Rol Organizacional	43
Tabla 15 Clasificación de Stakeholder Exigente	44
Tabla 16 Clasificación de No Stakeholder	45

1. Introducción

El 20 de enero de 2025, una decisión tomada a miles de kilómetros de distancia transformó el rumbo de la Alianza Bioversity International y el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), un centro de investigación internacional con sede principal en Roma, Italia, y sedes regionales en Palmira, Colombia, Nairobi, Kenia y Penang, Malasia. La suspensión de fondos y convenios por parte de *The United States Agency for International Development* (USAID), uno de los principales financiadores, marcó el inicio de una serie de desafíos institucionales que obligaron a repensar profundamente la estrategia.

Por lo que este evento fue una señal clara de alerta: ¿Cómo la organización mitiga los riesgos que implica depender de un gran financiador internacional? ¿De qué manera, desde la estrategia, aseguramos la sostenibilidad en el tiempo?

A partir de estas preguntas nace la presente tesis, con el objetivo de proponer una nueva lógica de sostenibilidad. La cual se orienta un paso más allá de la filantropía, hacia la construcción de valor mediante relaciones y vínculos estratégicos con donantes que comparten la misión institucional y creen en la ciencia como motor de transformación global.

Por ello, se diseñó una matriz de segmentación y priorización de donantes potenciales que financian América Latina y el Caribe, apalancada en enfoques contemporáneos como la estrategia, el filantropismo y la creación de valor compartido. La meta fue clara, diversificar las fuentes de financiación y fortalecer la autonomía de la Alianza Bioversity CIAT.

Por otro lado, para la metodología se realizó una revisión documental, entrevistas a actores clave, análisis de datos y estrategia. Este proceso permitió construir una matriz de caracterización de donantes, la cual fue la base para una matriz de evaluación ponderada (weighted score card) que clasifica a los financiadores según variables como alineación temática,

país de origen, historial de donación con la Alianza Bioversity CIAT, reputación institucional y capacidad financiera.

El alcance del estudio se enfocó en donantes actuales y potenciales con interés en apoyar financieramente proyectos o en establecer relaciones de cooperación en América Latina y el Caribe.

En resumidas cuentas, en un contexto donde se está redefiniendo la filantropía con nuevas dinámicas y expectativas, contar con información, herramientas analíticas y decisiones basadas en datos ya no es solo una opción. Este trabajo de grado, desarrollado bajo la modalidad de consultoría, busca precisamente responder a esa realidad: diseñar una estrategia que permita a la Alianza Bioversity International y al Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) fortalecer su sostenibilidad mediante la elección de donantes potenciales que es consecuencia de la segmentación de donantes fundamentada en el análisis, la creación de valor compartido y la inteligencia de negocio. Aquí, la estrategia no es solo un plan, sino una dirección en medio de la incertidumbre.

Así las cosas, se invita al lector a adentrarse en el mundo de la filantropía en el presente documento organizado en 12 capítulos de la siguiente manera: (1) Introducción, (2) Justificación, (3) Planteamiento del Problema, (4) Análisis de Interesados, (5) Contexto de la Organización, (6) Fundamentación Teórica, (7) Metodología, (8) Modelo o solución propuesta al problema u oportunidad de la consultoría, (9) Desarrollo de la metodología de intervención, (10) Conclusiones, (11) Recomendaciones y (12) Bibliografía.

2. Justificación

Como punto de partida para plantear una estrategia, es fundamental conocer el público al que va dirigida, por consiguiente, para tejer relaciones a largo plazo con organizaciones que comparten la misión de la organización, se vuelve prioritario conocer cuáles son los financiadores para así crear un modelo de segmentación personalizado a la organización. Así, se mitiga la alta dependencia de pocos financiadores. En la última década, el 75% de los recursos provienen de 23 de 595 donantes totales de la Alianza, lo que representa un principio de Pareto de apenas 3.8%. Estos donantes, considerados "tradicionales" por su carácter recurrente, han sostenido gran parte de la operación institucional a nivel global.

En el caso de Latinoamérica, a marzo de 2025 el 15% de los fondos provino de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Sin embargo, suspendió las donaciones por decisiones de la administración actual. Durante una década, esta agencia aportó recursos de USD 158 millones, equivalente a aproximadamente USD 15.8MM/año lo que evidencia el riesgo derivado de la alta concentración de fondos en pocos donantes, esta situación representa una amenaza a la sostenibilidad de las operaciones, lo que puede obligar a implementar medidas drásticas como la reducción de costos para garantizar sostenibilidad y continuidad.

Frente a este contexto, se inició un proceso metodológico que contempló entrevistas a profundidad con expertos en cooperación internacional y gestión de donantes, tanto internos como externos a la Alianza, quienes nos aportaron insumos clave desde la perspectiva de la filantropía estratégica. Posteriormente se realizó una revisión de literatura especializada y análisis de datos que permitió definir y categorizar las variables de estudio. Como resultado se construyeron dos matrices en Excel (i) priorización de *stakeholders* o grupos de interés y (ii)

caracterización de financiadores, además de paneles de visualización en la herramienta de inteligencia de Negocios Tableau, con el fin de optimizar la comprensión de la información y facilitar la toma de decisiones.

El objetivo final de este estudio es identificar tres potenciales donantes que se alineen con los criterios clave de la Alianza, como sus áreas temáticas y el alcance global. Este esfuerzo permitirá diversificar las fuentes de financiación, construir relaciones duraderas y de mutuo valor y elevar la competitividad de la Alianza en el ecosistema de la cooperación internacional.

3. Planteamiento del Problema

Con la complejidad del contexto actual en la cooperación internacional, la recaudación de fondos se ha vuelto cada vez más compleja. Los donantes tradicionales imponen mayores restricciones y son sensibles a cambios en las políticas gubernamentales, lo que afecta directamente a organizaciones que buscan de la filantropía para la financiación de la investigación como la Alianza Bioversity CIAT.

Durante esta última década, dos casos ilustran de manera clara esta situación:

- **Restricciones en Estados Unidos:** La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), un donante tradicional, ha enfrentado cambios en sus políticas bajo la administración del presidente Donald Trump, quien cerró el organismo. Esto resultó en el cierre de 19 convenios de la Alianza por órdenes presidenciales, ilustrando cómo los cambios en las políticas gubernamentales pueden tener un impacto directo y negativo en la financiación de proyectos.
- **Legislación en Nicaragua:** El gobierno de Nicaragua ha implementado la Ley de Regulación de Agentes Extranjeros, lo que ha llevado al Ministerio de Gobernación a cancelar la personería jurídica de numerosas ONG internacionales que no se registraron como tales. Esta normativa ha generado una restricción en el uso de los fondos y una pérdida de autonomía para las organizaciones. Como resultado, la Alianza se vio obligada a suspender cuatro convenios en curso con financiadores como la FAO, GAC, CAFENICA y PAGJINO. Adicionalmente, grandes organismos como Global Affairs Canada (GAC) y la FAO se han retirado del país, cesando la financiación de proyectos bajo el actual gobierno.

Estos ejemplos ponen en evidencia un reto crítico: la alta dependencia financiera de la Alianza a un grupo reducido de financiadores. El principio de Pareto se manifiesta de manera crítica, donde el 75% de las donaciones recurrentes que llegan a la Alianza provienen de solo el 3.8% de sus donantes. Esta concentración de recursos genera un riesgo significativo, ya que la pérdida de un solo donante tradicional puede tener un impacto desproporcionadamente grande en la viabilidad financiera de la organización.

Por lo tanto, se hace urgente y necesario una estrategia que permita diversificar la captación de fondos.

Para esto, en este trabajo de grado se empleó una metodología con distintos enfoques que incluyó: (i) la clasificación de los grupos de interés (*stakeholders*) para identificar y priorizar actores clave, (ii) la revisión de la base histórica de donaciones para detectar patrones y tendencias, (iii) una matriz compuesta por 99 donantes a nivel internacional, (iv) una matriz de evaluación o *weighted score card*, que a partir de varios criterios seleccionados evalúa su alineación con la misión institucional. Esto permite contar con una estrategia de captación resiliente, reduciendo la dependencia a un número limitado de financiadores.

4. Análisis de interesados

En el presente contexto altamente competitivo globalizado, las organizaciones no se deben limitar a responder únicamente ante las necesidades de sus clientes principales y grupo primario de accionistas, sino también a las expectativas de una red más completa de actores que incluye sus propios empleados, socios u organizaciones aliadas, proveedores, gobierno y ante la sociedad.

Como consecuencia de no considerar esta red completa de actores se pueden generar riesgos financieros y reputacionales al no tener oportunidades de construir relaciones de largo plazo. Por esto, se hace importante crear una herramienta de segmentación que permita identificar las prioridades y definir las estrategias. Entonces, se creó una matriz de Stakeholders enfocados en la teoría de Mitchell, Agle y Wood.

4.1 Fundamentación teórica:

En el libro de Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman. Se desarrolla la teoría de que la gestión de los directivos de una organización debe beneficiar a todos los grupos de interés. Estos se definen como cualquier individuo o grupo de individuos que afecta o son afectados por los resultados organizaciones; Freeman, denominó a este grupo de interés como “Stakeholder”.

En las organizaciones encontramos estos grupos de interés que pueden darse de dos formas: de manera interna y externa. Los internos operan dentro de la misma organización que su presidente, vicepresidentes, gerentes y demás empleados; mientras que los externos están por fuera de la organización, pero tienen una relación o interés en ella, tales como: los clientes, proveedores, gobiernos, comunidades locales, entre otros.

Con el fin de complementar el trabajo realizado anteriormente por Freeman, se publicó un artículo por Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886, la cual es la base para el desarrollo de los grupos de interés en esta tesis.

El modelo teórico previamente mencionado corresponde a una metodología empleada por los altos directivos de una organización para identificar y priorizar a los grupos de interés acorde con su relevancia dentro de la organización.

Dicha relevancia se define con la posesión de uno o más de tres atributos fundamentales en las relaciones organizacionales, estos son:

- 1) **Poder (Power):** el cual es la capacidad que tiene un stakeholder de influir directamente sobre el comportamiento, decisiones o resultados que tiene una empresa, a medida que logra imponer su voluntad en la relación, bien sea a nivel coercitivo, utilitario o normativo.
- 2) **Legitimidad (Legitimacy):** se refiere al grado en que las acciones o expectativas que tiene un stakeholder se consideran deseables, correctas y apropiadas dentro de las normas internas, los valores y creencias que tiene la empresa y el sistema social en que opera.
- 3) **Urgencia (Urgency):** define el grado en que las demandas de un stakeholder requieren atención inmediata por parte de la organización en función de la sensibilidad al tiempo y la criticidad de la situación.

Ahora bien, entendiendo los tres atributos mencionados anteriormente, los grupos de interés pueden tener solamente uno, o una combinación de dos o tres atributos. Esto determina la clasificación de los stakeholders dentro de una de las siete categorías que existe, sin embargo, si

el grupo de interés no cuente con ninguno de los atributos se denomina como sin grupo de interés:

- 1) ***Dormant Stakeholder (Grupo de Interés Inactivo)***: Son aquellos stakeholders que únicamente poseen poder, pero sus demandas carecen de legitimidad y urgencia. Es importante tener conocimiento sobre estos grupos de interés, pero no es necesario que la alta gerencia tenga un involucramiento directo con ellos.
- 2) ***Discretionary Stakeholder (Grupo de Interés Discrecional)***: Son aquellos stakeholders que únicamente poseen legitimidad, pero sus demandas carecen de poder y urgencia. Es importante tener conocimiento sobre estos grupos de interés, pero no cuentan con el poder necesario para influir sobre las decisiones empresariales.
- 3) ***Demanding Stakeholder (Grupo de Interés Exigente)***: Son aquellos stakeholders que únicamente poseen urgencia, pero sus demandas carecen de legitimidad y poder. Es importante tener conocimiento sobre estos grupos de interés, pero al no contar con poder o legitimidad, es poco probable que la alta gerencia atienda sus requerimientos.
- 4) ***Dominant Stakeholder (Grupo de Interés Dominante)***: Son aquellos que tienen tanto poder como legitimidad por lo que sus demandas son importantes para la empresa y no se puede permitir que la alta gerencia las ignore.
- 5) ***Dangerous Stakeholder (Grupo de Interés Peligroso)***: Son aquellos que tienen tanto poder como urgencia, pero lo que es importante que la empresa conozca de sus demandas y sepan cómo gestionarlas de la manera más cautelosa por el alto nivel de riesgo que estas representan al carecer de legitimidad.
- 6) ***Dependent Stakeholder (Grupo de Interés Dependiente)***: Son aquellos que tienen tanto legitimidad como urgencia, pero carecen del poder propio para hacer que sus demandas

sean consideradas por la alta gerencia, así que se deben apalancar sobre otros stakeholders para obtener su fin.

- 7) **Definitive Stakeholder (Grupo de Interés Definitivo):** Son aquellos que tienen poder, legitimidad y urgencia. La alta gerencia debe brindar atención inmediata y prioritaria a sus demandas.
- 8) **No stakeholder (Sin grupo de interés):** Son aquellas personas u organizaciones que no tienen poder, legitimidad y urgencia.

Con base en lo mencionado anteriormente, se incluye la gráfica del Stakeholder Theory, en la figura 1.

Figura 1

Teoría de Stakeholders

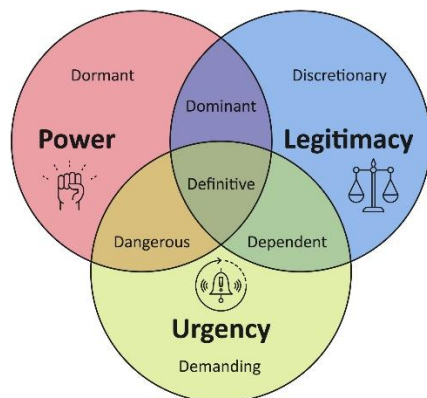


Ilustración 1 Teoría de Stakeholders

Nota. La figura presenta el diagrama de conjuntos y muestra cómo se articulan los diferentes tipos de stakeholders. Elaboración propia a partir del tablero de Stakeholders de Tableau (2025).

4.2 Aplicación a la Alianza Bioversity Internacional y Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT):

La aplicación del modelo de stakeholders en el contexto de la Alianza Bioversity CIAT, exige una gestión capaz de orientar la estrategia organizacional y de validar los criterios priorización organizacionales.

La articulación de las distintas sedes a nivel mundial que tiene la Alianza Bioversity Internacional y el CIAT ya hace parte de su propia estrategia, permitiendo que nos presentemos a convocatorias de manera individual y/o conjunta bajo una gobernanza única de institucional global.

La Alianza cuenta con una estructura de gobernanza unificada, con una Dirección General que lidera todas las sedes regionales. Esto permite que las decisiones, las alianzas institucionales y las oportunidades de financiamiento se gestionen de forma transversal, de manera individual, asegurando la coherencia en el relacionamiento con donantes y stakeholders multilaterales.

El resultado de este análisis detallado es una matriz, en Excel que se migró a Tableau para su visualización y se diseñó para traducir categorías cualitativas en valores cuantitativos.

Esta herramienta, desarrollada con el apoyo de la alta dirección de la Alianza, incluyendo a la Dra. Maya Rajasekharan (directora general del CIAT y directora regional de las américas de la Alianza Bioversity CIAT) y al Sr. Víctor Guardia (director global de finanzas y operaciones de negocios), fue fundamental para medir el nivel de legitimidad, poder y urgencia de cada grupo de interés.

La matriz es una herramienta que calcula la clasificación de cada stakeholder, para su construcción, se seleccionaron 113 actores clave, que incluyen 100 individuos de diferentes unidades internas de la organización como la junta directiva, alta gerencia, media gerencia,

científicos principales y grupos de apoyo administrativo a la investigación, y 13 compañías entre el centro padre (CGIAR), donantes tradicionales y bancos.

A cada grupo de interés se le asigna una puntuación entre 0 y 10 en los tres atributos específicos del modelo de Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. La legitimidad, el poder y la urgencia, descritos anteriormente. La puntuación individual se asignó considerando las contribuciones de cada individuo o compañía a la sostenibilidad a corto y largo plazo de la Alianza Bioversity CIAT enfocados en las contribuciones que se realizan al negocio principal.

Considerando la realidad organizacional se asignaron pesos específicos a cada uno de los atributos: 65% a poder, 25% a legitimidad y 10% a urgencia. Los resultados de estas ponderaciones permiten realizar una evaluación objetiva y la agrupación de cada una de las calificaciones recibidas en la clasificación entre los ocho grupos de stakeholders, mencionados anteriormente.

Como resultado de este análisis, se identificó que en la Alianza se encuentran 6 de los 8 (75%) de los grupos de interés. Es de notar que en este análisis no hay individuos o compañías en el grupo de interés de exigentes, y tampoco, en el de sin grupo de interés. Esto indica que ningún grupo de interés se limita únicamente a acciones de urgencia y que todas las personas y compañías seleccionadas tienen algún tipo de afinidad con la Alianza Bioversity CIAT; en cambio, aquellos con un alto nivel de urgencia complementan este atributo con poder y/o legitimidad.

Para una comprensión más completa del análisis y la clasificación de los stakeholders, invitamos al lector a explorar el Dashboard de la Matriz de Stakeholders en el siguiente enlace de

Tableau. Esta herramienta interactiva permite una visualización directa de los datos presentados en este trabajo.

Figura 2

Clasificación de Stakeholders

Resultados Tipo de Stakeholder

Personas / Compañías	Resultado					
	Definitivo	Dependiente	Discrecional	Dominante	Inactivo	Peligroso
COMPAÑÍA	1	7	1			4
PERSONAS	18	47	9	1	3	22

Ilustración 2 Clasificación de Stakeholders

Nota. La figura presenta el diagrama de conjuntos y muestra cómo se articulan los diferentes tipos de stakeholders. Elaboración propia a partir del tablero de stakeholders de Tableau (2025).

A nivel porcentual se logran determinar el siguiente esquema a nivel de clasificación de Stakeholder:

Tabla 1

Clasificación de Stakeholders

Personas / Compañías	Definitivo	Dependiente	Discrecional	Dominante	Inactivo	Peligroso
Compañía	5%	13%	10%	0%	0%	15%
Personas	95%	87%	90%	100%	100%	85%
Total:	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 1 Clasificación de Stakeholders

Nota. La tabla presenta la clasificación de stakeholders. Elaboración propia a partir del tablero de Stakeholders de Tableau (2025).

De igual forma, se replica el análisis, a nivel porcentual se logran determinar el siguiente esquema a nivel de clasificación de persona o compañía:

Tabla 2

Clasificación de Stakeholders sobre el total

Personas / Compañías	Definitivo	Dependiente	Discrecional	Dominante	Inactivo	Peligroso
Compañía	8%	54%	8%	0%	0%	31%
Personas	18%	47%	9%	1%	3%	22%
Total:	13%	50%	8%	1%	2%	26%

Tabla 2 Clasificación de Stakeholders sobre el total

Nota. La tabla presenta la clasificación de stakeholders sobre el total. Elaboración propia a partir del tablero de stakeholders de Tableau (2025).

Con esta información, se procede a realizar un análisis unitario ante los ocho tipos de stakeholders mencionados anteriormente.

4.2.1 Stakeholder Definitivo:

Con respecto a la información recolectada para la organización hay un 16.81% de stakeholders definitivos que se compone de una compañía, que es nuestro centro padre y donante, y dieciocho personas, que se encuentran entre miembros de la junta directiva y directores de alta gerencia (director general, directores regionales, directores científicos y administrativos).

Tabla 3

Clasificación de Stakeholders Definitivos

Stakeholder Definitivo	Número de Stakeholders	% Sub-Total Stakeholder Definitivo	% Total Stakeholders
Compañías	1	5.26%	0.88%
Personas	18	94.74%	15.93%
Sub-Total Stakeholder Definitivo	19	100.00%	16.81%
Total Stakeholders	113		

Tabla 3 Clasificación de Stakeholders Definitivos

Nota. La tabla presenta la clasificación de stakeholders definitivos. Elaboración propia a partir del tablero de stakeholders de Tableau (2025).

Figura 3

Clasificación de Stakeholders Definitivo

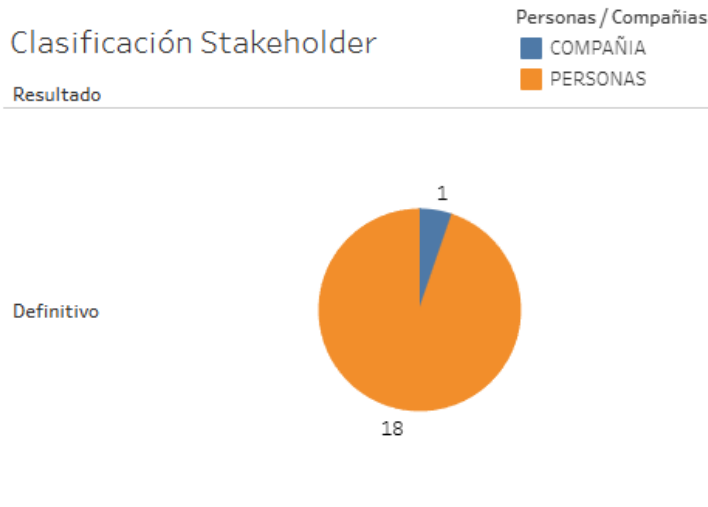


Ilustración 3 Clasificación de Stakeholders Definitivo

Nota. La figura presenta un gráfico circular con respecto a los Stakeholders Definitivos de la Alianza. Elaboración propia a partir del tablero de Stakeholders de Tableau (2025).

Tabla 4

Clasificación de Stakeholders Definitivos por Rol Organizacional

Compañía/Persona Clasificación Stakeholder		
Personas / Compañías	Rol dentro de la organización	Resultado
COMPañIA	Centro Padre y Donante	Definitivo
PERSONAS	Associate Director General for Research Strategy and Innovation / ADG	Definitivo
	Chair, Alliance Board of Trustees	Definitivo
	Director for Organizational Development and Human Resources	Definitivo
	General Director for CIAT and Managing Director for Americas	Definitivo
	General Director for the Alliance and Bioversity	Definitivo
	Global Business Operations and Finance Director / BOD	Definitivo
	Managing Director for Asia / Partnerships and Comms Director	Definitivo
	Member, Alliance Board of Trustees	Definitivo
	Vice Chair, Alliance Board of Trustees	Definitivo

Tabla 4 Clasificación de Stakeholders Definitivos por Rol Organizacional

Nota. La tabla presenta la clasificación de stakeholders definitivos por rol organizacional. Elaboración propia a partir del tablero de Stakeholders de Tableau (2025).

4.2.2 Stakeholder Dependiente:

Con respecto a la información recolectada para la organización, hay un 47.78% de stakeholders dependientes que se compone de siete compañías, que hacen parte a donantes tradicionales y dos bancos comunes, y cuarenta y siete personas, que se encuentran entre miembros de gerencia media y científicos principales. Este es el grupo más representativo que tiene la organización.

Tabla 5

Clasificación de Stakeholders Dependientes por Rol Organizacional

Stakeholder Dependiente	Número de Stakeholders	% Sub-Total Stakeholder Dependiente	%Total Stakeholders
Compañías	7	36.84%	6.19%
Personas	47	247.37%	41.59%
Sub-Total Stakeholder Dependiente	54	284.21%	47.79%
Total Stakeholders	113		

Tabla 5 Clasificación de Stakeholders Dependientes por Rol Organizacional

Nota. La tabla presenta la clasificación de stakeholders dependientes. Elaboración propia a partir del tablero de Stakeholders de Tableau (2025).

Figura 4

Clasificación de Stakeholders Dependiente

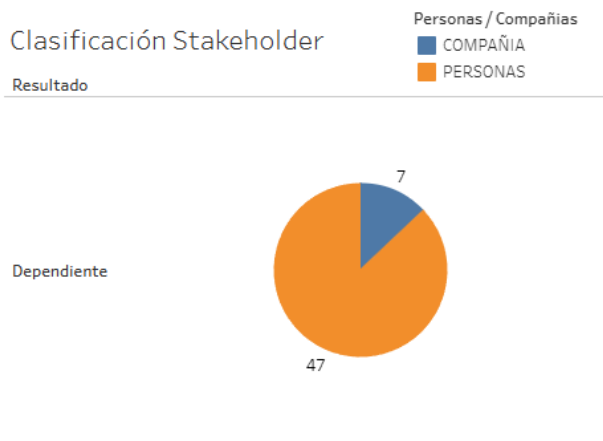


Ilustración 4 Clasificación de Stakeholders Dependiente

Nota. La figura presenta un gráfico circular con respecto a los Stakeholders Dependientes de la Alianza. Elaboración propia a partir del tablero de stakeholders de Tableau (2025).

Tabla 6

Clasificación de Stakeholders Dependientes por Rol Organizacional

Compañía/Persona Clasificación Stakeholder

Personas / Compañías	Rol dentro de la organización	Resultado
COMPañIA	Banco	Dependiente
	Donante	Dependiente
PERSONAS	Equipo de los Global Managers	Dependiente
	Head of Unit	Dependiente
	Head of Unit, Sustainable Finance	Dependiente
	Manager	Dependiente
	Manager, UX Research	Dependiente
	Principal Scientist	Dependiente
	Research Team Leader	Dependiente
	Scientist	Dependiente
	Senior Manager	Dependiente
	Senior Officer	Dependiente
	Senior Scientist	Dependiente
	Thematic Leader	Dependiente

Tabla 6 Clasificación de Stakeholders Dependientes por Rol Organizacional

Nota. La tabla presenta la clasificación de stakeholders dependientes por rol organizacional. Elaboración propia a partir del tablero de stakeholders de Tableau (2025).

4.2.3 Stakeholder Discrecional:

Con respecto a la información recolectada para la organización hay un 8.85% de stakeholders discrecionales que se compone de una compañía, que hacen parte a donantes tradicionales, y nueve personas, que se encuentran entre miembros de apoyo administrativo.

Tabla 7

Clasificación de Stakeholders Discrecional

Stakeholder Discrecional	Número de Stakeholders	Resultado sobre Sub-Total Stakeholder Discrecional	Resultado sobre Total Stakeholders
Compañías	1	5.26%	0.88%
Personas	9	47.37%	7.96%
Sub-Total Stakeholder Discrecional	10	52.63%	8.85%
Total Stakeholders	113		

Tabla 7 Clasificación de Stakeholders Discrecional

Nota. La tabla presenta la clasificación de stakeholders discrecional. Elaboración propia a partir del tablero de Stakeholders de Tableau (2025).

Figura 5

Clasificación de Stakeholders Discrecional

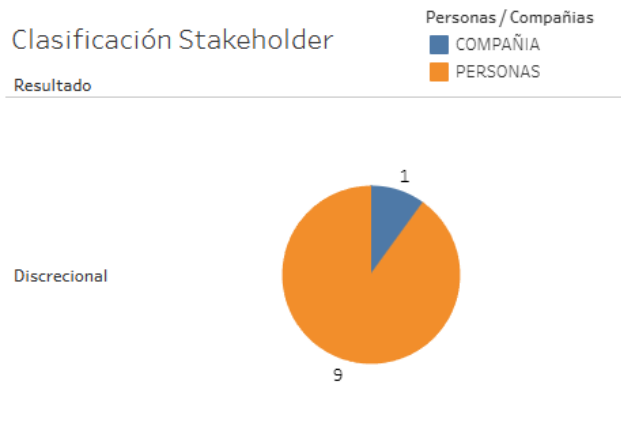


Ilustración 5 Clasificación de Stakeholders Discrecional

Nota. La figura presenta un gráfico circular con respecto a los Stakeholders Discrecional de la Alianza. Elaboración propia a partir del tablero de stakeholders de Tableau (2025).

Tabla 8

Clasificación de Stakeholders Discrecional por Rol Organizacional

Compañía/Persona Clasificación Stakeholder

Personas / Compañías	Rol dentro de la organización	Resultado
COMPañIA	Donante	Discrecional
PERSONAS	Associate Manager	Discrecional
	Associate Officer	Discrecional
	Manager	Discrecional
	Senior Advisor	Discrecional
	Senior Manager	Discrecional
	Senior Officer	Discrecional

Tabla 8 Clasificación de Stakeholders Discrecional por Rol Organizacional

Nota. La tabla presenta la clasificación de stakeholders discrecional por rol organizacional. Elaboración propia a partir del tablero de stakeholders de Tableau (2025).

4.2.4 Stakeholder Dominante

Con respecto a la información recolectada para la organización hay un 0.88% de stakeholders dominantes que no cuenta con participación de compañías, y solamente una persona que es la directora general de la región africana. En este caso se tiene toda la oportunidad que ella se convierta en un Stakeholder Definitivo.

Tabla 9

Clasificación de Stakeholders Dominante

Stakeholder Dominante	Número de Stakeholders	% Sub-Total Stakeholder Dominante	% Total Stakeholders
Compañías	0	0.00%	0.00%
Personas	1	5.26%	0.88%
Sub-Total Stakeholder Dominante	1	5.26%	0.88%
Total Stakeholders	113		

Tabla 9 Clasificación de Stakeholders Dominante

Nota. La tabla presenta la clasificación de stakeholders dominante. Elaboración propia a partir del tablero de stakeholders de Tableau (2025).

Figura 6

Clasificación de Stakeholders Dominante



Ilustración 6 Clasificación de Stakeholders Dominante

Nota. La figura presenta un gráfico circular con respecto a los Stakeholders Dominante de la Alianza. Elaboración propia a partir del tablero de stakeholders de Tableau (2025).

Tabla 10

Clasificación de Stakeholders Dominante por Rol Organizacional

Compañía/Persona Clasificación Stakeholder		Resultado
Personas / Compañías	Rol dentro de la organización	
PERSONAS	Managing Director for África	Dominante

Tabla 10 Clasificación de Stakeholders Dominante por Rol Organizacional

Nota. La tabla presenta la clasificación de stakeholders dominante por rol organizacional. Elaboración propia a partir del tablero de stakeholders de Tableau (2025).

4.2.5 Stakeholder Inactivo

Con respecto a la información recolectada para la organización hay un 2.65% de stakeholders dominantes que no cuenta con participación de compañías, y solamente tres personas de apoyo administrativo.

Tabla 11

Clasificación de Stakeholders Inactivo

Stakeholder Inactivo	Número de Stakeholders	% Sub-Total Stakeholder Inactivo	% Total Stakeholders
Compañías	0	0.00%	0.00%
Personas	3	15.79%	2.65%
Sub-Total Stakeholder Inactivo	3	15.79%	2.65%
Total Stakeholders	113		

Tabla 11 Clasificación de Stakeholders Inactivo

Nota. La tabla presenta la clasificación de stakeholders inactivo. Elaboración propia a partir del tablero de stakeholders de Tableau (2025).

Figura 7

Clasificación de Stakeholders Inactivo

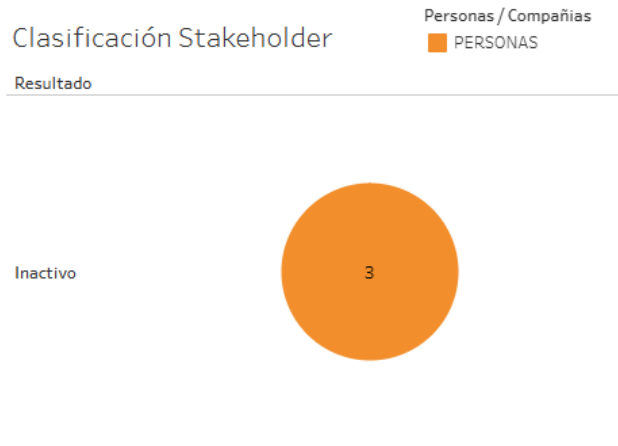


Ilustración 7 Clasificación de Stakeholders Inactivo

Nota. La figura presenta un gráfico circular con respecto a los Stakeholders Inactivo de la Alianza. Elaboración propia a partir del tablero de stakeholders de Tableau (2025).

Tabla 12

Clasificación de Stakeholders Inactivo por Rol Organizacional

Compañía/Persona Clasificación Stakeholder		
Personas / Compañías	Rol dentro de la organización	Resultado
PERSONAS	Country Operations Team Leader	Inactivo
	Manager	Inactivo

Tabla 12 Clasificación de Stakeholders Inactivo por Rol Organizacional

Nota. La tabla presenta la clasificación de stakeholders inactivo por rol organizacional. Elaboración propia a partir del tablero de Stakeholders de Tableau (2025).

4.2.6 Stakeholder Peligroso

Con respecto a la información recolectada para la organización hay un 23.00% de stakeholders peligrosos que se compone de cuatro compañías, tres de ellas que hacen parte a donantes tradicionales y uno de los bancos comunes, y veintidós personas, que se encuentran

entre miembros de la alta gerencia, directores de los diferentes programas, y científicos principales.

Tabla 13

Clasificación de Stakeholders Peligroso

Stakeholder Peligroso	Número de Stakeholders	% Sub-Total Stakeholder Peligroso	% Total Stakeholders
Compañías	4	21.05%	3.54%
Personas	22	115.79%	19.47%
Sub-Total Stakeholder Peligroso	26	136.84%	23.01%
Total Stakeholders	113		

Tabla 13 Clasificación de Stakeholders Peligroso

Nota. La tabla presenta la clasificación de stakeholders peligroso. Elaboración propia a partir del tablero de stakeholders de Tableau (2025).

Figura 8

Clasificación de Stakeholders Peligroso

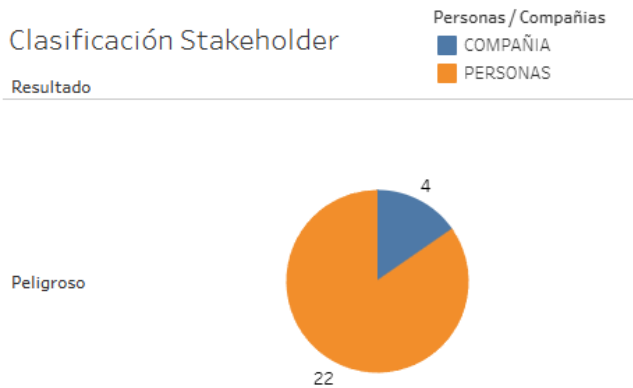


Ilustración 8 Clasificación de Stakeholders Peligroso

Nota. La figura presenta un gráfico circular con respecto a los Stakeholders Peligroso de la Alianza. Elaboración propia a partir del tablero de stakeholders de Tableau (2025).

Tabla 14

Clasificación de Stakeholders Peligroso por Rol Organizacional

Compañía/Persona Clasificación Stakeholder

Personas / Compañías	Rol dentro de la organización	Resultado
COMPañIA	Banco	Peligroso
	Donante	Peligroso
PERSONAS	Director for Agrobiodiversity	Peligroso
	Director for Climate Action	Peligroso
	Director for Crops for Nutrition and Health	Peligroso
	Director for Digital Inclusion	Peligroso
	Director for Gender and Inclusion	Peligroso
	Director for Multifunctional Landscapes	Peligroso
	Head of Program Delivery Office	Peligroso
	Head of the Legal Office	Peligroso
	Information Tehcnology Director / IT	Peligroso
	Lever Director for Food Environment and Consumer Behaviour	Peligroso
	Manager	Peligroso
	Principal Scientist for Performance, Innovation and Strategic Analysis	Peligroso
	Regional Manager for the Alliance in Central America	Peligroso
Senior Manager	Peligroso	

Tabla 14 Clasificación de Stakeholders Peligroso por Rol Organizacional

Nota. La tabla presenta la clasificación de stakeholders peligroso por rol organizacional.

Elaboración propia a partir del tablero de stakeholders de Tableau (2025).

4.2.7 Stakeholder Exigente

Con respecto a la información recolectada para la organización no se identificaron stakeholders exigentes.

Tabla 15

Clasificación de Stakeholder Exigente

Stakeholder Exigente	Número de Stakeholders	% Sub-Total Stakeholder Exigente	% Total Stakeholders
Compañías	0	0.00%	0.00%
Personas	0	0.00%	0.00%
Sub-Total Stakeholder Exigente	0	0.00%	0.00%
Total Stakeholders	113		

Tabla 15 Clasificación de Stakeholder Exigente

Nota. La tabla presenta la clasificación de stakeholders exigente. Elaboración propia a partir del tablero de stakeholders de Tableau (2025).

4.2.8 No Stakeholder

Con respecto a la información recolectada para la organización, no se identificaron no stakeholders.

Tabla 16

Clasificación de No Stakeholder

No Stakeholder	Número de Stakeholders	% Sub-Total No Stakeholder	% Total Stakeholders
Compañías	0	0.00%	0.00%
Personas	0	0.00%	0.00%
Sub-Total No Stakeholder	0	0.00%	0.00%
Total Stakeholders	113		

Tabla 16 Clasificación de No Stakeholder

Nota. La tabla presenta la clasificación de no stakeholder. Elaboración propia a partir del tablero de stakeholders de Tableau (2025).

La conexión que se realiza entre la teoría de los grupos de interés y la realidad de la Alianza Bioersity CIAT permite entender que la estrategia de sostenibilidad de la organización se fundamenta en un equilibrio de fuerzas entre los diferentes grupos de interés. De esta forma, la organización debe atender las demandas de cada grupo según su nivel de relevancia y urgencia de priorizar estas decisiones.

5. Contexto de la Organización

5.1 Historia:

Durante la década de los 1950 nació la revolución verde que es la transformación agrícola que permitió acelerar la producción de alimentos para acabar con el hambre en el mundo. Este movimiento fue apoyado por La Fundación Rockefeller y La Fundación Ford quienes lideraron la creación de una red de Centros Internacionales de Investigación Agrícola, lo que dio inicio al *International Rice Research Institute* (IRRI) en 1960, seguido por el Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT) en 1966 y la creación del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) en 1967 en Palmira, Valle del Cauca, Colombia.

Con la misión de compartir el conocimiento sobre la tierra y el ciclo completo de los alimentos, la ubicación de su sede principal responde precisamente al simbolismo de la tierra como expresión de la diversidad de la vida.

En el año 1971 se formó el Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (CGIAR) siendo el CIAT uno de los cuatro miembros originales, al igual que IRRI, CIMMYT y el *International Institute of Tropical Agriculture* (IITA) quien también se fundó en 1967 en el país de Nigeria.

En el año 1974 el enfoque del CIAT tuvo un cambio en su investigación hacia el de cuatro cultivos básicos: Arroz, Frijol, Forrajes Tropicales y Yuca; los cuales hoy en día siguen siendo temas de aprendizaje y programas de investigación reconocidos de la organización.

En el año 1974, el CGIAR fundó el International Board for Plant Genetic Resources (IBPGR), con sede principal en Italia. Organización que en el año 1991 se convirtió en un centro independiente del CGIAR cambiando su nombre legal a International Plant Genetic Resources Institute (IPGRI) en 1994, o como es reconocida a nivel internacional en la actualidad

“Bioversity International” quien coordinó misiones de emergencia para la recolección de recursos genéticos de cultivos y ayudó a los bancos de germoplasma a nivel mundial.

Durante el periodo de tiempo de 1974-2019, previo a la consolidación de ambos centros en modalidad de Alianza, se continuó con las operaciones de cada organización de manera independiente, pero con misiones y enfoques complementarios en los cultivos alimenticios y sus parientes silvestres, como se pueden evidenciar en la tabla que se presenta a continuación:

Año	<i>Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT)</i>	<i>International Plant Genetic Resources Institute (Bioversity International)</i>
1974	Se extiende a las regiones tropicales de las Américas, Asia y África buscando la recolección de germoplasma de especies forrajeras. Este trabajo lo convirtió en una despensa y refugio del origen, dado que mantiene material genético de plantas que actualmente no se encuentran en la naturaleza por la destrucción de su hábitat.	
1976	Se define una parte de su trabajo como el “custodio del frijol” considerando que se salvaguardan en colección más de 36 mil variedades de frijol.	Genera un gran esfuerzo en impulsar bancos de germoplasma a nivel mundial, promoviendo, sirviendo y articulando una red.

		Designa en la Estación Experimental de Davao (Filipinas) el alojamiento de la principal colección de banano y plátano.
1977	Apertura la Unidad de Recursos Genéticos, que se ha enfocado en la recolección y el custodio de las mayores colecciones de fríjol, yuca y forrajes tropicales de todo el mundo y es una reserva viva que busca recuperar el pasado en un futuro.	Logra duplicar el número de centros nacionales de colaboradores e implementó un sistema computarizado de información y recuperación de datos en programas de formación práctica en terreno.
1978		Duplicados de los cultivos de variades silvestres y ornamentales se mantienen en la Universidad de Filipinas en Davao.
1980	Revolución de Yuca en Asia. Este tubérculo se convierte en la salida de la pobreza para pequeños agricultores con parcelas marginadas y de escasos recursos. Se intercambia germoplasma con programas de mejoramiento en Tailandia capacitando a científicos y agricultores asiáticos.	Comienza investigación de métodos de conservación de semillas durante periodos de tiempo prolongados y perfecciona el trabajo de almacenamiento in vitro y criopreservación.

1985		<p>Surge la Red Internacional para el Mejoramiento del Banano y Plátano (INIBAP), organización independiente que se convierte en un centro del CGIAR buscando abordar las amenazas de nuevas epidemias de enfermedades.</p> <p>Se desarrolla el Sistema de Información de Germoplasma de Musa y la Red de Información del Sistema CGIAR sobre Recursos Genéticos (SINGER) que busca reunir todas las bases de datos de los bancos de germoplasma del CGIAR.</p>
1992	<p>Inaugura la División de Investigación sobre el manejo de recursos generando un desarrollo sostenible y equidad de género.</p>	
1994		<p>Adopta una nueva estrategia y cambia su nombre legal a International Plant Genetic Resources Institute (IPGRI).</p>

1995	<p>Posterior al genocidio de Ruanda, se funda el proyecto “Semillas de Esperanza” que busca prevenir una hambruna por falta de semillas.</p> <p>Envía desde su banco de germoplasma a agricultores ruandeses las variedades de frijol que tenían anteriormente y son aptas para los suelos y climas y resisten las plagas y enfermedades locales.</p>	<p>Asimismo, se funda el proyecto “Semillas de Esperanza”. Bajo las mismas condiciones mencionadas para CIAT.</p> <p>En un proyecto con el Instituto de Investigación Agrícola de Ruanda (ISAR) presentan una propuesta para la creación de un programa nacional de conservación.</p>
1997	<p>Coordinación del Programa de Investigación Participativa y Análisis de Género de los Centros del CGIAR que busca fomentar un vínculo fuerte con las mujeres y agricultores marginados en el diseño de tecnologías y decisiones sobre el desarrollo.</p>	<p>Implementación de investigación participativa y desarrollo de nuevos enfoques interdisciplinarios que se centran en el usuario, género y comunidades locales.</p>
2001	<p>El Dr. Beebe acuña el término de “biofortificación” y nace el programa de HarvestPlus para producir alimentos fortificados con vitaminas y minerales que llegaría a millones de personas.</p>	
2002	<p>Se libera a nivel mundial el primer</p>	<p>Se funda con la FAO el Global Crop</p>

	híbrido comercializado de Brachiaria (Forrajes).	Diversity Trust (Crop Trust) que es un fondo que financia los principales bancos de germoplasma internacionales.
2006		Adopta una nueva estrategia y nuevo nombre “Bioversity International”. La estrategia considera un enfoque sistémico para abarcar niveles desde genes hasta ecosistemas.
2008	Realiza el envío de su primer cargamento de semillas a la “Bóveda del Fin del Mundo” en Svalbard, Noruega, siendo esto un espacio que busca salvaguardar duplicados de colecciones de germoplasma que garantizarían alimentos a la población del planeta en caso de una catástrofe.	
2009		Se lanza la estrategia de “Seeds for Needs” que busca ayudar a agricultores a adaptarse al cambio climático y pone en disposición material de bancos de semillas.
2013	Aunque desde que se creó el CIAT en	En la India se firma una ley nacional

	<p>1967 parte de su estructura se enfocó en temas relacionados de economía agrícola e investigación socioeconomía y política, en el 2013, se crea el área de investigación de Decision and Policy Analysis (DAPA), el cuál se centró en brindar a los financiadores información y herramientas que permitieron analizar los sistemas agrícolas en distintos niveles, especialmente enfocados en temas de cambio climático, servicios ecosistémicos y conexión de agricultores con mercados.</p>	<p>que promueve la seguridad alimentaria y la resiliencia al clima mediante la provisión de granos subsidiados</p>
2014	<p>Aunque desde que se creó el CIAT en 1967 parte de su estructura se enfocó en temas relacionados de la salud del suelo a nivel de ecosistema y restauración de tierras, en el 2014, se crea el área de investigación de <i>Soils</i> (Suelos), el cual se centró en la sostenibilidad y resiliencia de los sistemas agrícolas.</p>	
2015		<p>En línea con el Acuerdo de Paría, se</p>

		implementan nuevas estrategias de investigación: Dietas Saludables a partir de Sistemas Alimentarios Sostenibles; Fincas, Bosques y Paisajes Productivos y Resilientes; y Conservación y Uso Eficaz de los Recursos Genéticos.
2019	Nace la Alianza de Bioversity International y Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) que busca transformar de manera sostenible los sistemas alimentarios para mejorar las vidas de las personas, y trabajar en avanzar los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) con un enfoque en temas globales de cambio climático, pérdida de biodiversidad, degradación ambiental y malnutrición.	
2022	Inauguración del Banco de Germoplasma “Semillas del Futuro” o (Future Seeds)	

Si bien la Alianza se compone de dos entidades legalmente independientes, funciona como una sola organización gracias a una gobernanza unificada. Al contar con una única junta directiva y un solo director general, se garantiza que tanto el crecimiento como los enfoques estratégicos se apliquen de manera transversal, consolidando una visión y misión conjuntas.

Durante el periodo de la pandemia, en el año 2020, se cuidaron las colecciones de fríjol, yuca, banano y forrajes tropicales para cumplir con el compromiso de preservar la biodiversidad y seguridad alimentaria en el mundo, salvaguardando el patrimonio de más de 150 naciones.

En la actualidad se presentan desafíos relacionados con pobreza, malnutrición, cambio climático, degradación de suelos y pérdida de la biodiversidad, los que requieren de nuevas soluciones, innovaciones y alianzas que busquen impactar tanto el presente como asegurar el futuro, por lo tanto, la Alianza está decidida a construir sobre lo que ha aprendido de manera colectiva para llevar a cabo investigación de modo que las personas podamos vivir mejor, afrontar la incertidumbre y conservar el patrimonio de la humanidad.

5.2 Filosofía Organizacional:

La filosofía organizacional de la Alianza busca abordar las crisis más comunes de nuestros tiempos, que son: la malnutrición, el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la degradación ambiental. Con el fin de abordar estas problemáticas nuestra misión y visión se resumen en lo siguiente:

- **Misión:** "Entregar soluciones basadas en la investigación que aprovechan la biodiversidad agrícola y transforman de forma sostenible los sistemas alimentarios para mejorar la vida de las personas en una crisis climática".
- **Visión:** "Sistemas alimentarios y paisajes que sostienen el planeta, impulsan la prosperidad y nutren a las personas".

De esta manera se logra abordar la totalidad de los sistemas alimentarios desde la producción agrícola en campo hasta el comportamiento del consumidor final. Durante este proceso, se logra avanzar con nuevas prácticas que son cada vez más resilientes y sostenibles. La misión y visión mencionadas anteriormente fomentan la creación de soluciones desde una investigación participativa que involucra a todos los grupos o miembros que intervienen de manera activa como los agricultores, comunidades locales, mujeres, jóvenes y una sociedad que busca asegurar que las innovaciones son relevantes y se logran adaptan a nivel macro, así mismo,

el impacto no es el objetivo final sino la guía que orienta las acciones.

5.3 Cultura Organizacional:

La Alianza tiene seis pilares que definen su cultura organizacional colaborativa:

- 1) **Cultura de Colaboración y Alianzas Estratégicas:** Los desafíos agrícolas son demasiados grandes para abordarse de manera solitaria. Por esto, es un pilar fundamental al permitir que se sostengan relaciones de apoyo con socios clave a nivel mundial, bien sean instituciones de investigación, organizaciones de agricultores, sector privado, ONGs, academia, e incluso otros centros del CGIAR. De esta manera la organización se visualiza como co-investigadores y co-inversores en la búsqueda de óptimas soluciones.
- 2) **Cultura de la Ciencia con Propósito y Orientación al impacto:** La excelencia científica es el principal recurso para tener cambios tangibles y un impacto positivo directo en la vida de las personas y la salud de los ecosistemas. Con el fin de cumplir con este pilar se desarrolló el programa de rendimiento, innovación y análisis estratégico (PISA) de la Alianza que busca asegurar que las actividades de investigación en los diferentes proyectos que se lideran y co-lideran se traduzcan en resultados robustos y medibles.
- 3) **Cultura Participativa y de Co-Creación:** Se desarrollan enfoques de estudio que ubican a los agricultores como parte fundamental y central del proceso de investigación dado que son socios expertos. Este pilar ha apoyado que se profundice el trabajo colaborativo con pueblos indígenas al reconocer y valorar sus contribuciones con base en su conocimiento ancestral. En conjunto se ha logrado encontrar soluciones de valor compartido innovadoras relacionadas con la seguridad alimentaria, la conservación de la biodiversidad y se han evaluado tecnologías que se adapten a las necesidades de las comunidades.

- 4) Cultura Interdisciplinaria y de Pensamiento Sistémico: Se ha logrado pasar de un enfoque netamente de investigación en vegetales y animales a una visión mucho más amplia que aborda los nexos complejos que existen en la agricultura, medio ambiente y nutrición. Se ha trabajado en fomentar una cultura en donde todas las ramas de estudio puedan trabajar en conjunto para analizar los sistemas alimentarios, salud del suelo, comportamiento del consumidor, cambio climático, biodiversidad, entre otros de manera conjunta.
- 5) Cultura de Adaptabilidad, Innovación y Visión del Futuro: La Alianza está conformada por dos empresas que buscan aprender de manera continua y no le temen al cambio. De manera constante se busca innovar a nivel científico y administrativo.
- 6) Cultura de Inclusión y Diversidad Global: Se valora la riqueza que aporta trabajar en una organización multinacional y con equipos multiculturales, donde las diferentes perspectivas son respetadas, valoradas y enriquecen el trabajo.

5.4 Gobernanza y Estructura:

La Alianza Bioversity CIAT cuenta con un modelo de gobernanza innovador que se diseñó de manera especial y única para el funcionamiento de las dos organizaciones que se encuentran en una unión estratégica desde 2019. Es importante aclarar que esta unión consta de dos organizaciones jurídicamente independientes (i) *International Plant Genetic Resources Institute* (IPGRI) o “*Bioversity International*” y (ii) Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Cada organización cuenta con su propio estatus de organización internacional, sin embargo, opera como una sola organización con una misión, visión y estrategia unificada; además, cuenta con una junta directiva y un director general común.

En el caso de la Alianza Bioversity CIAT, la junta directiva es el máximo órgano de gobierno, y su función principal es ser la responsable de la supervisión estratégica y dirección.

Esta Junta Directiva está compuesta por doce personas que son líderes internacionales y tienen experiencia significativa en las ramas de la ciencia, finanzas, políticas y el desarrollo global, incluido el director general de la organización, quien en este momento es el Dr. Juan Lucas Restrepo.

Figura 9

Junta Directiva de la Alianza Bioersity CIAT

Alliance Board of Trustees -

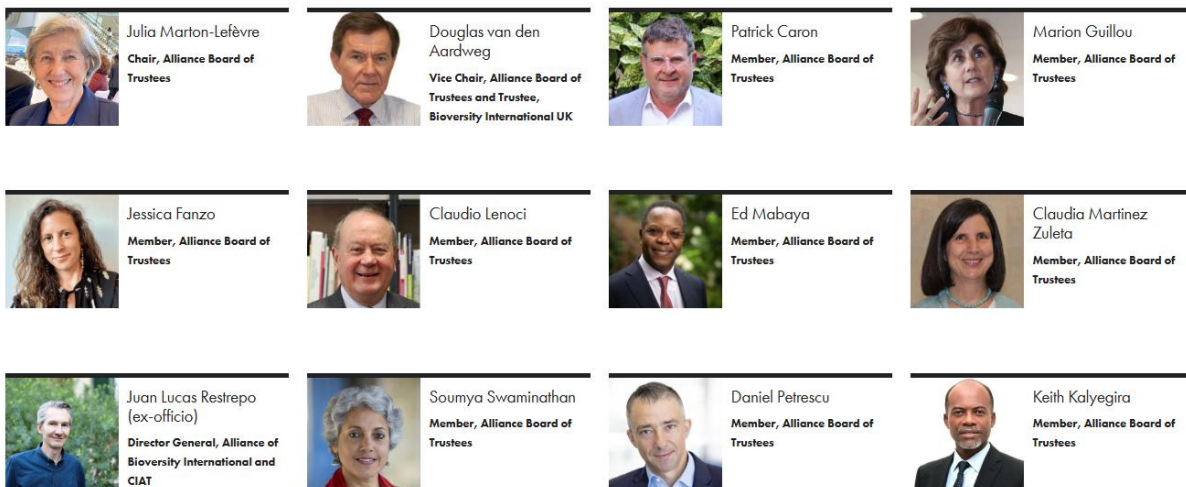


Ilustración 9 Junta Directiva de la Alianza Bioersity CIAT

Nota. La figura presenta a la junta directiva de la Alianza CIAT. Elaboración de la Gobernanza de la Alianza Bioersity CIAT (2025).

La junta directiva supervisa la gestión de la organización quien está al cargo de un equipo de liderazgo ejecutivo bajo el mandato del director general de la Alianza Bioersity CIAT. Adicional a la oficina del director general, la estructura organizacional se divide en tres segmentos principales: dirección de la investigación, dirección regional y la dirección de soporte

global.

La Oficina de la Dirección General es liderada por el Sr. Juan Lucas Restrepo y se enfoca en dirigir la visión estratégica que tiene la Alianza, y a su vez, la supervisión de estas operaciones. En esta oficina encontramos los cargos de la Dra. Marcela Quintero, directora general asociada en su enfoque específico de estrategia de la investigación e innovación, el Sr. Mauricio Muñoz, jefe de la oficina legal, y la Sra. Vanessa Riveros, jefe del desarrollo organizacional.

Figura 10

Oficina de la Dirección General de la Alianza Bioversity CIAT

Office of the Director General -



Ilustración 10 Oficina de la Dirección General de la Alianza Bioversity CIAT

Nota. La figura presenta a la Oficina de la Dirección General de la Alianza Bioversity International y Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Elaboración de la Gobernanza de la Alianza (2025).

La Dirección de la Investigación es liderada por la Dra. Marcela Quintero, y esta dirección se organiza con la base de palancas de investigación las que en total son seis palancas estratégicas cada una con su propio director(a) que se encarga de liderar la investigación global de esta área y su equipo. Los directores de estas palancas principales son:

- Entorno Alimentario y Comportamiento del Consumidor: Dr. Mark Lundy
- Paisajes Multifuncionales: Dr. Lulseged Desta
- Acción Climática: Dr. Julián Ramirez-Villegas
- Agrobiodiversidad: Dr. Carlo Fadda
- Inclusión Digital: Dr. Jacob van Etten
- Cultivos para la Nutrición y la Salud: Dra. María Fernanda Alvarez

Adicionalmente, se incluyen las direcciones transversales de Género de Inclusión y PISA que garantizan a la equidad y miden el impacto del trabajo realizado por la Alianza Bioersity CIAT. Las directoras de estas palancas principales son:

- Género e Inclusión: Dra. Marlene Elias
- Rendimiento, Innovación y Análisis Estratégico (PISA): Dra. Elisabetta Gotor

Por último, se incluye la Oficina de Cumplimiento de los Programas, dirección que se encarga de asegurar que todos los proyectos de investigación se llevan a cabo de la manera más eficiente, efectiva y con el estricto cumplimiento de los compromisos que se adquirieron con el financiador principal y cumpliendo con los requerimientos a nivel de la Alianza.

- Oficina de Cumplimiento de los Programas: Dra. Annabelle Llhommeau

Figura 11

Directores de la Investigación de la Alianza Bioersity CIAT

Research -

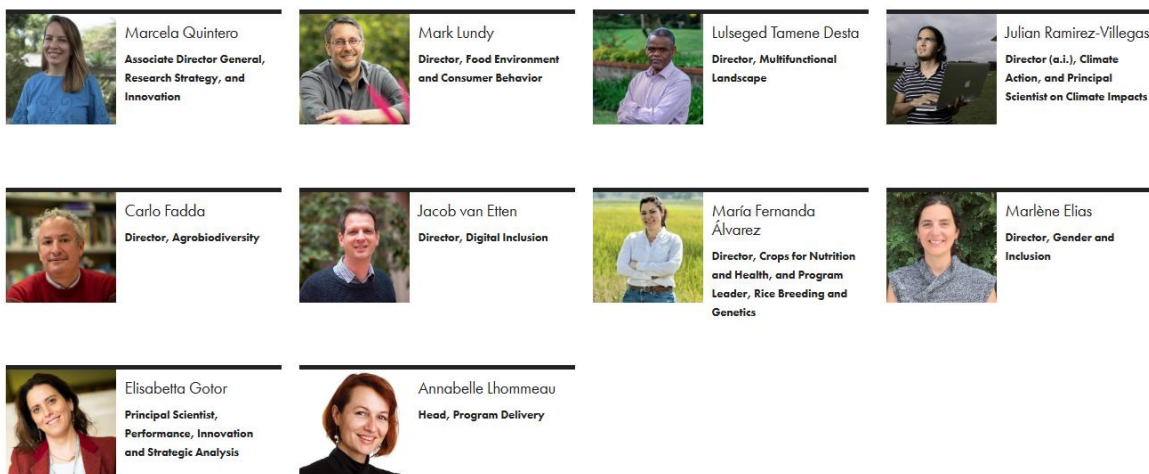


Ilustración 11 directores de la Investigación de la Alianza Bioversity CIAT

Nota. La figura presenta a los directores de la Investigación de la Alianza Bioversity CIAT. Elaboración de la Gobernanza de la Alianza Bioversity CIAT (2025).

Las Direcciones Regionales son liderados por la Dra. Wanjiru Kamau-Rutenberg quien es la directora regional de África, la Dra. Maya Rajasekharan quien es la directora regional de las Américas y directora general del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), y el Dr. Stephan Weise quien es el director regional de Asia. Los directores regionales se aseguran de que la investigación que se realiza a través de la Alianza sea relevante con las realidades locales de las comunidades regionales.

Figura 12

Directores Regionales de la Alianza Bioversity CIAT

Regions -

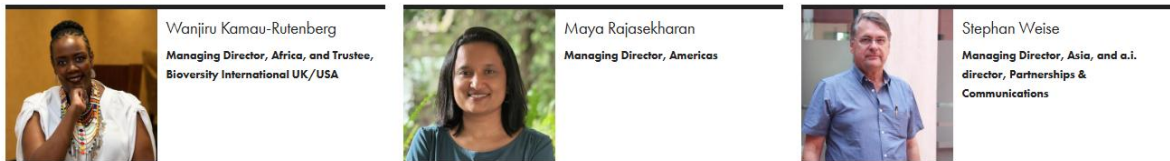


Ilustración 12 directores regionales de la Alianza Bioversity CIAT

Nota. La figura presenta a los directores regionales de la Alianza Bioversity CIAT.

Elaboración de la Gobernanza de la Alianza Bioversity CIAT (2025).

Las direcciones de soporte global son lideradas por el Sr. David Abreu quien es el director global de integración tecnológica, el Sr. Víctor Guardia quien es el director global de finanzas y operación de negocios, la Sra. Vanessa Riveros quien es la directora global de gestión humana y el Dr. Stephan Weise quien es el director de alianzas y comunicaciones. Estas direcciones garantizan que las operaciones científicas y regionales funcionen de la manera más eficaz y eficiente.

Figura 13

Directores de Soporte Global de la Alianza Bioversity CIAT

Support -



Ilustración 13 directores de soporte global de la Alianza Bioversity CIAT

Nota. La figura presenta a los directores de soporte global de la Alianza Bioversity CIAT. Elaboración de la gobernanza de la Alianza Bioversity CIAT (2025).

Como se puede evidenciar, la estructura de gobernanza de la Alianza Bioversity CIAT es unificada y descentralizada, a nivel de la visión estratégica y de liderazgo que tienen los directivos del centro, pero a su vez, descentralizada en la ejecución regional y colaboración científica, permitiendo que estas dos organizaciones respondan de manera ágil a los desafíos locales.

Por último, la Alianza Bioversity CIAT tiene una estructura enmarcada dentro del sistema global del Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional (CGIAR), alineándose a su estrategia de investigación a nivel global y sujeta a supervisión continua por parte del consejo del CGIAR garantizando la coherencia y colaboración en todos los centros de investigación que hacen parte de este grupo.

Considerando las inversiones que se han realizado en el marco de la Alianza Bioversity CIAT se debe garantizar la sostenibilidad financiera con nuevas donaciones y la consecución de nuevos donantes, asimismo, asegurando su duración en el tiempo.

5.5 Recursos Físicos:

El Centro Internacional de Agricultura Tropical está ubicado en un campus de 522 hectáreas ubicado en Palmira, Valle del Cauca, Colombia, y que fue donado por el gobierno colombiano. Este no es únicamente un centro administrativo, sino que es un ecosistema de la investigación, al contar con laboratorios avanzados, invernaderos, campos experimentales, y el banco de germoplasma “Semillas del Futuro” que fue inaugurado en 2022, y que salvaguarda, en fideicomiso para la humanidad las colecciones de recursos genéticos más grandes del mundo en los cultivos de frijol, yuca y forrajes tropicales.

La Alianza Bioversity CIAT cuenta con una presencia global en una sede principal en Italia y tres sedes regionales principales en los países de Colombia, Kenia y Malasia. Más allá, se

tienen sedes en los países de Bélgica, Francia, Brasil, Costa Rica, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Perú, Camerún, Etiopía, Malawi, República Democrática del Congo, Ruanda, Senegal, Tanzania, Uganda, Zambia, Zimbabue, Camboya, China, Filipinas, India, Nepal, Vietnam y la República Democrática Popular de Laos.

6. Fundamentación Teórica

La presente fundamentación teórica se articula con los objetivos de la consultoría en la medida en que el análisis de donantes y de alianzas clave requiere comprender las bases conceptuales de la estrategia, entendida según Barney (1991) como la capacidad de adaptar los recursos necesarios para generar ventajas competitivas sostenibles, y del valor compartido, que de acuerdo con Porter y Kramer (2011) permite a las organizaciones alcanzar una posición competitiva mientras generan bienestar mutuo para las partes involucradas. Del mismo modo, resulta indispensable considerar los retos propios de la filantropía, concebida por Frumkin (2006) como una acción privada orientada al bien público, así como la perspectiva del filantropocapitalismo, que según Bishop y Green (2008) integra principios del mundo empresarial eficiencia, innovación, medición de resultados e inversión estratégica, en las prácticas filantrópicas. Estos marcos conceptuales sustentan el uso de herramientas de análisis estratégico para la planificación, la toma de decisiones y el desarrollo de proyectos orientados a la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad, con el propósito de identificar y evaluar donantes alineados con la misión institucional y capaces de demostrar impacto dentro del ecosistema de cooperación internacional.

En este sentido, el presente trabajo adquiere un carácter estratégico, pues no se limita a describir enfoques de filantropía y captación de recursos, sino que orienta la forma en que la Alianza Bioversity CIAT puede construir una ventaja competitiva sostenible a través del conocimiento de sus stakeholders, la segmentación de donantes y la creación de alianzas sostenibles en el tiempo. Las visiones en los marcos de Barney, Porter & Kramer, Frumkin y Bishop & Green permite comprender como la captación y gestión de los recursos trasciende lo táctico operativo y se convierte en un componente clave de la estrategia institucional vinculando

la sostenibilidad financiera, impacto social y posicionamiento institucional en el ecosistema de cooperación internacional.

6.1 Estrategia:

La estrategia según Barney (1991) puede entenderse como la manera en que una organización aprovecha sus recursos (Valiosos, Raros, Inimitables y Organizados) para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. En este sentido, la estrategia no es tan solo una planificación sino la capacidad de adaptar los recursos y fortalezas con las oportunidades externas para crear posiciones difíciles de replicar, en línea con la teoría de los recursos y capacidades (RBV) que sostiene que las diferencias en el desempeño en las organizaciones pueden ser explicado por la inimitabilidad y heterogeneidad de sus recursos estratégicos. (Barney, 1991).

En este sentido, la estrategia basada en recursos y el valor compartido convergen cuando una organización usa sus capacidades distintivas para generar soluciones sociales que, a su vez, fortalecen su posición competitiva. Esto implica que las capacidades distintivas se convierten en vehículos para resolver asuntos sociales de impacto. Lo que se entiende como valor compartido, crear valor en ambos sentidos, mejorando el desempeño organizacional y generando un impacto positivo en la sociedad. (Barney, 1991; Porter & Kramer, 2011).

En este contexto de consultoría, la estrategia es una piedra angular, ya que facilita el análisis de procesos para desarrollar los recursos de la Alianza Bioversity CIAT — de alianzas, institucionales y basados en el conocimiento— para crear ventajas competitivas sostenibles en relación con la gestión de donantes. Además, con respecto a la Alianza Bioversity International y CIAT, esos recursos se articulan como líneas de investigación prioritarias estructuradas a lo largo de seis palancas de investigación: entorno alimentario y comportamiento del consumidor,

paisajes multifuncionales, acción climática, biodiversidad, inclusión digital, cultivos para la nutrición y la salud, además de dos vínculos transversales, es decir, género e inclusión, y rendimiento, innovación y análisis estratégico (PISA), que son la forma en que la institución traducirá su misión hacia la capacidad de investigación y propuestas de valor tangibles para los donantes.

Este marco permite que la consultoría evalúe cómo los recursos internos y las capacidades organizativas que posee la Alianza Bioversity CIAT se alinean con las agendas y prioridades de los donantes internacionales que también financian estas líneas temáticas. Hacerlo nos permitirá determinar qué donantes coinciden estrechamente con las líneas temáticas de la Alianza Bioversity CIAT para priorizar dónde se pueden forjar nuevas asociaciones.

Así, estas palancas cierran la brecha entre los recursos de investigación internos y las expectativas de los donantes externos, creando así una propuesta de valor diferenciada, otorgando así un mayor poder de negociación. También con criterios adicionales que permitirán la evaluación de la alineación con los donantes, permitiendo una priorización objetiva de los donantes con el mayor potencial para generar alianzas sostenibles y de mayor impacto para la organización.

6.2 Shared Value: Creación de un Valor Compartido:

Destaca la necesidad de crear valor compartido tal como lo definen Porter y Kramer (2011), quienes proponen una redefinición de los negocios en la sociedad. Ellos afirman que, aunque las corporaciones aborden problemas sociales relevantes, las empresas pueden y deben generar ganancias económicas también, para superar las limitaciones del modelo tradicional de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Porter y Kramer (2011, p. 6) describen la creación de valor compartido como políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de la

empresa mientras avanzan las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera.

La principal diferencia entre la responsabilidad social empresarial y el valor compartido es que el valor compartido se centra en la estrategia y es basada en la generación de valor económico y social mutuo mientras que la RSE puede darse como una reacción a asuntos externos y está basado en mejorar la reputación o filantropía, es decir, no se sostiene desde la estrategia, sino que es más bien una táctica puntual como respuesta a una problemática social. “El Valor Compartido no es filantropía ni sostenibilidad, sino una nueva forma de lograr éxito económico” (Porter & Kramer, 2011, p. 4).

Hay tres formas de crear valor compartido:

La primera es respondiendo a necesidades sociales, como la salud, la educación o necesidades sociales no satisfechas, el enfoque permite descubrir nuevos nichos de mercado y obtener beneficios de servicios que benefician a la sociedad. Por ejemplo: Vodafone y M-PESA en Kenia. M-PESA es un servicio financiero móvil introducido por Vodafone que permite a las personas que carecen de la red financiera habitual realizar transacciones como transferencias, ahorros o pagos desde sus teléfonos móviles. En tres años, este servicio tuvo más de 10 millones de usuarios y representó más del 11% del PIB de Kenia. Este modelo permitió a la empresa desarrollar nuevas fuentes de ingresos y reforzar el sistema de producción local (Porter & Kramer, 2011, p. 7).

La segunda, redefiniendo la productividad en la cadena de valor: consiste en identificar los costos sociales que se manifiestan como ineficiencias operativas en la cadena de valor de una empresa y reposicionarlos para lograr eficiencias y/o innovación. Por ejemplo, mejorar el desempeño ambiental de una empresa en forma de eficiencia energética, flujos de residuos más eficientes, mejores relaciones con los proveedores y el bienestar de los trabajadores puede

establecer una sinergia económica y social. Ejemplo: WalMart. WalMart minimiza drásticamente su huella ambiental y costos con la reingeniería de redes de distribución de productos y sistemas de embalaje. Redujo 100 millones de millas de entregas en 2009 y disminuyó el uso de embalajes, ahorrando 200 millones de dólares. (Porter & Kramer, 2011, p. 8).

La tercera, fortalecimiento de los clústeres locales: construir o incluso mejorar los ecosistemas donde las empresas operan directamente. Esto significa mejorar o crear una red de proveedores, infraestructura, instituciones educativas o líneas logísticas que afectan directamente la productividad y sostenibilidad de la empresa en el entorno. Ejemplo: Nestlé y Nespresso. Para garantizar los estándares de calidad de la línea de café de Nespresso, Nestlé colaboró con experiencia técnica, financiamiento, provisión de insumos agrícolas y pagos premium por granos de mayor calidad a pequeños agricultores en áreas remotas de América Latina y África. También fomentaron el establecimiento de cooperativas y la instalación de centros de procesamiento cercanos. Aseguraron un suministro sostenible de café de alta calidad, promovieron prácticas de manufactura sostenibles mejoradas y aumentaron los ingresos de los cultivadores. Beneficiaron no solo a la comunidad agrícola, sino también a la región donde operan y a la marca. (Porter & Kramer, 2011, pp. 11–12).

Por lo anterior, crear valor compartido redefine la competencia como un impulsor del progreso social, es decir, alinea el propósito corporativo con la creación de valor colectivo y sostenido. "Los beneficios relacionados con un propósito social representan una forma superior de capitalismo" (Porter & Kramer, 2011, p. 15).

Porter y Kramer (2011) sostienen que, a diferencia de la filantropía, que suele ser una expresión de valores personales o corporativos sin conexión directa con la estrategia del negocio, la creación de valor compartido se basa en la interdependencia estructural entre el éxito empresarial y el bienestar social, convirtiéndose en una vía legítima de crecimiento económico.

La creación de valor compartido (CSV) constituye un marco esencial para la presente consultoría, ya que trasciende el enfoque filantrópico tradicional y conecta la sostenibilidad con la pertinencia social de las organizaciones. Con este enfoque, podemos encontrar donantes que tengan como objetivo evaluar la contribución de las alianzas estratégicas en términos de productividad, innovación y sostenibilidad. Esto permite lograr y/o evidenciar el beneficio mutuo en la contribución, donde asegura una relación duradera y redituable.

6.3 Filantrocapialismo:

El filantrocapialismo es una visión moderna de filantropía que se basa en principios y herramientas empresariales (eficiencia, innovación, medidas de resultados, estrategia, etc.) para apoyar la acción social con un mayor impacto y sostenibilidad en lo que respecta a las intervenciones filantrópicas. A diferencia de la filantropía tradicional, que prioriza la intención de ayudar según los valores y creencias individuales, el filantrocapialismo busca generar un impacto social a gran escala, soluciones sostenibles, resultados medibles a través de indicadores de rendimiento, datos empíricos y métodos de evaluación dinámicos. (Bishop & Green, 2008).

Al igual que en las organizaciones, el filantrocapialismo induce a invertir en iniciativas innovadoras que no han sido probadas a gran escala pero que tienen el potencial de transformar realidades sociales estructurales. Una vez que estas soluciones son validadas y refinadas, pueden ser escaladas o adoptadas por gobiernos, ONG o empresas, multiplicando su impacto. Además, el filantrocapialista actúa como un inversor social estratégico, no como un donante ocasional. Eso es dar capital paciente, lo que significa:

- Aceptar que el retorno social ocurre a largo plazo.
- Tolerar el fracaso como una parte inherente del proceso de innovación.

- Fomentar la experimentación controlada, aprendiendo de los errores para mejorar continuamente.

“El filantropocapitalismo integra el rigor de la inversión privada con la intención transformadora del trabajo social”. (Bishop & Green, 2008; Bishop, 2020).

El filantropocapitalismo, es una filosofía que no se conforma con proporcionar ayuda por el simple hecho de hacerlo, sino que busca un impacto sostenible con estrategia y una perspectiva a largo plazo. Y esta forma de ver la inversión social realmente va mucho más allá del asistencialismo o la caridad. Ayuda a separar a los filántropos ocasionales de aquellos que genuinamente están comprometidos con transformar sistemas, modelos y realidades.

Por esto, las fundaciones que combinan métricas, retornos sociales y alianzas estratégicas tienen una forma distinta de hacer las cosas. Y en lugares como la Alianza Bioersity CIAT, eso marca una gran diferencia en la forma de cooperar.

La inclusión de esta dimensión no es meramente un asunto teórico, es un llamado a afinar la perspectiva, ya que no todos los donantes quieren lo mismo, ni todos están listos para forjar relaciones a largo plazo. Evaluar su tipo de madurez filantrópica también podría ayudar a priorizar con quién valdría la pena formar alianzas, sin embargo, en el presente trabajo decidimos no incluir esta variable entre la matriz cuantitativa, ya que utilizar objetivamente y de manera comparable esta variable es un desafío metodológico significativo, pero creemos que es un criterio fuerte y tal vez un camino hacia el futuro de la filantropía.

6.4 Filantropía:

Entender la filantropía es representarla como un ejercicio de valores, creencias y compromisos personales que se traducen en el apoyo de causas que son consideradas de interés colectivo. (Frumkin, 2006).

Frumkin (2006) explica que la filantropía funciona tanto en los asuntos públicos como en asuntos de organizaciones privadas, siendo una herramienta instrumental para resolver necesidades humanas mediante la asignación de recursos, los cuales reflejan el compromiso ético, ideológico o cultural de un donante de acuerdo con la causa que apoya.

6.4.1 Filantropía y políticas públicas:

Las organizaciones sin fines de lucro reciben un reconocimiento público de autonomía que se manifiesta, entre otros medios, como ventajas tales como la exención de impuestos. Esta condición actúa en la práctica como una forma indirecta de subsidio estatal. Pero esta concesión no necesariamente viene acompañada de mecanismos de control robustos que aseguren una evaluación rigurosa del desempeño o la rendición de cuentas respecto al uso de los fondos y su impacto real. Esto implica que cada donante tiene total autonomía bajo la cual sus prioridades, estrategias e intereses pueden desarrollarse con poca consideración de los requisitos externos o el bienestar social. Es, como advierte Frumkin (2006, p. 30), tan amplio que los recursos públicos otorgados a través de incentivos fiscales se redirigen a causas seleccionadas únicamente a discreción del donante.

En este marco, la filantropía no solo distribuye recursos: moldea agendas públicas, influye en la formulación de políticas e introduce nuevas lógicas de intervención social. Esta capacidad de acción estratégica ha sido motivo tanto de admiración por su efectividad como de crítica por su falta de rendición de cuentas institucionalizada.

Históricamente, figuras como Andrew Carnegie y John D. Rockefeller encarnaron esta visión transformadora. Carnegie, a través de su famoso "Evangelio de la Riqueza", argumentaba que la acumulación de capital implicaba una responsabilidad moral de redistribución planificada: "el hombre que muere rico muere deshonrado" (Frumkin, 2006, p. 9). Rockefeller, por su parte,

institucionalizó su acción filantrópica mediante fundaciones orientadas a la salud, la ciencia y la educación. Ambos sentaron las bases de una filantropía moderna, estructurada estratégicamente y orientada al impacto social duradero.

Con lo anterior, la estrategia basada en recursos, la filantropía, el filantropocapitalismo y la creación de valor compartido representan cuatro enfoques para articular el vínculo entre la actividad económica de una organización, el uso estratégico de sus recursos y su contribución al bienestar social. De acuerdo con la evolución histórica de la filantropía desde la caridad moral hacia mecanismos estratégicos de intervención, se está modelando una nueva sinergia entre el propósito organizacional y la obtención de resultados medibles. Así, el impacto social ya no se concibe como una externalidad deseable o utópica, sino como un componente genuino e integrado del rendimiento institucional.

En una entrevista con Néstor Gómez, director ejecutivo de la Organización Sentido Común; una entidad con trayectoria superior a 20 años a nivel latinoamericano menciona que en el caso colombiano la acción social empresarial se transformó desde prácticas de filantropía asistencialista hacia filantropía aplicada a la misión corporativa. Nos mencionó que la filantropía en sus inicios se vinculaba a proyectos sociales a través de los círculos familiares de dueños y gerentes, quienes, impulsados por valores católicos y la caridad, organizaban donaciones o actividades comunitarias de manera puntual y poco estructurada. En este sentido, la lógica dominante era la de “dar lo que sobraba”, y esto era muy común en los países latinoamericanos. En la actualidad, esta visión ha cambiado. Néstor nos menciona que las empresas ya no se conciben solo como benefactoras, sino como actores sociales relevantes, capaces de contribuir a la solución de problemas estructurales a partir de sus capacidades empresariales. Esto abre la posibilidad de acompañar a las organizaciones en la gestión estratégica de su acción social, con impacto medible y legitimidad frente a los distintos grupos de interés, tal como lo evidencia el

filantropocapitalismo y la noción de valor compartido. (N. Gómez, comunicación personal, 15 de septiembre de 2025).

En resumen, la transición histórica de la caridad hacia una filantropía sofisticada ejemplificada por Carnegie, Rockefeller y, más recientemente, por corporaciones en el contexto colombiano refuerza la necesidad de contar con herramientas analíticas que permitan a las organizaciones maximizar el valor social de sus recursos. Desde este enfoque, la consultoría no se limita a describir los actores, sino que facilita la segmentación de los donantes con los que se alinean intereses y se fomenta la sostenibilidad de las alianzas. (N. Gómez, comunicación personal, 15 de septiembre de 2025).

7. Metodología

La construcción de la matriz comenzó obteniendo información principal de cada uno de los donantes, nombre de la organización, sede principal, idioma, sitio web, así como tipo de entidad. Además, se incluyeron variables que ajustamos como variables categóricas como el historial de financiamiento previo proporcionado a la Alianza Bioversity CIAT, la presencia de oficinas ubicadas en regiones donde la Alianza Bioversity CIAT tiene también oficinas. Por último, pero no menos importante, debido al alcance del presente estudio, los donantes de la matriz fueron elegidos solo entre aquellos cuyo campo de donación está en América Latina y el Caribe. Los datos se recopilamos de la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI). (2013). *Directorio de Cooperación Internacional: Una guía de fuentes de recursos para las organizaciones de la sociedad civil*. Red Argentina para la Cooperación Internacional, las bases de datos internas de la Alianza y del sitio web oficial de cada organización.

Al desarrollar la matriz, una premisa estaba clara: necesitábamos organizaciones que coincidieran con las temáticas que trabaja la Alianza. Este es un punto en la realización de la matriz y la segmentación para que los potenciales aliados compartan el propósito de la organización.

Paralelamente, uno de los desafíos metodológicos que identificamos fue verificar la calidad, consistencia y comparabilidad de los datos utilizados. Con este fin, el método involucró un riguroso proceso de curación de datos, que combinó fuentes primarias, validaciones cruzadas y criterios técnicos con los objetivos del trabajo de la presente tesis.

Inicialmente, se identificaron áreas de interés de los donantes a través de la sección "áreas de interés" del Directorio de Cooperación Internacional (Correa, Brahim Dib, Álvarez & Peccin, 2013). Sin embargo, debido a que cada fuente aplica diferentes taxonomías, esa información se

estandarizó en base a los ejes temáticos estratégicos para la Alianza Bioversity CIAT. Esta estandarización se determinó mediante un análisis cualitativo de los objetivos de misión y áreas prioritarias para la organización, resultando en una clasificación más comparable y útil para la toma de decisiones.

Para confirmar la autenticidad de los datos de los análisis, todas las entradas fueron verificadas con los datos oficiales de los donantes a través de los portales institucionales. En casos de inconsistencia, se utilizaron las bases de datos de la Alianza Bioversity CIAT, así como fuentes secundarias especializadas (informes anuales, bases de datos multilaterales, documentos técnicos). Esta triangulación de los datos permitió eliminar sesgos y aumentar la fiabilidad de la matriz. Las variables que, aunque conceptualmente útiles, mostraron alta subjetividad o baja comparabilidad interinstitucional fueron eliminadas en la depuración. Estas fueron:

- Valor compartido y filantropocapitalismo, claves para la alineación estratégica pero no tiene una operacionalización clara ni aparece en las páginas institucionales, sino más bien que se infería de los informes de sostenibilidad.

- Gobernanza: un modelo cuya heterogeneidad y ambigüedad dificultaron la clasificación objetiva sin sesgo interpretativo.

- Utilidad o rentabilidad: por la distinta naturaleza de las organizaciones (organizaciones multilaterales, fundaciones corporativas, etc): su valor absoluto no es comparable ni indicativo de una capacidad de inversión para la filantropía a cambio de invertir dinero o beneficios.

Además, para asegurar la comparabilidad entre donantes los datos fueron estandarizados en escalas percentil, lo que ayudó a generar un rango común para los resultados de la puntuación ponderada (*weighted score card*) y así poder comparar todos los datos.

La variable de alineación temática tuvo una ponderación del 70% en la tabla de ponderación, consistente con la misión de la Alianza Bioversity CIAT y la determinación de

crear alianzas con propósitos transformadores en agricultura sostenible, cambio climático, nutrición y biodiversidad. El resto de los pesos se asignaron a donaciones previas a la Alianza Bioersity CIAT, si su ubicación coincidía con la sede principal o una de las sedes regionales (bien sean principales o secundarias) de la Alianza Bioersity CIAT o el país de origen y otras medidas estratégicas para la supervisión de alianzas.

La base de datos que fundamenta el modelo de priorización incluye una variable denominada Tipo de Organización, que distingue entre agencias de cooperación y de la ONU, agencias gubernamentales, centros de investigación, corporaciones y empresas privadas, fundaciones, ONGs, organismos sin ánimo de lucro, universidades, entre otros.

En el tablero interactivo desarrollado en Tableau incorporamos un filtro para esta variable, lo que permite al usuario final visualizar los donantes con un análisis por el tipo de organización.

Los fondos multidonantes internacionales no fueron considerados dentro del modelo de priorización como categoría independiente, dado que estas actividades suelen estar mediadas por tácticas de advocacy y partnerships específicas, las cuales se ubican en un plano operativo-táctico más que en la estrategia a definir para relacionamiento con donantes. En este sentido, su gestión se entiende como parte de las dinámicas de cooperación multilateral lideradas por equipos especializados, y no como un tipo de donante con comportamiento autónomo.

(i) Organizaciones públicas: (Agencia de cooperación, Agencia de la ONU, Agencia gubernamental, Fondo internacional, Fondo regional, Fundación del gobierno, Gobierno regional, Organismo financiero internacional, Organismo internacional, Organismo multilateral, Organización regional).

(ii) Organizaciones privadas: (Centro de formación, Centro de investigación, Conferencia regional, Corporación privada, Empresa privada, Escuela de negocios, Fundación

benéfica, Fundación corporativa, Fundación empresarial, Fundación política, Fundación privada, ONG, Organización sin fines de lucro, Plataforma de donaciones, Programa universitario, Red de investigación, Red internacional, Red/Alianza regional, Universidad, Fundación de la OEA).

Ahora bien, en el ecosistema de financiación para el desarrollo existen también fondos multidonantes globales, como el Global Agriculture and Food Security Program (GAFSP) o el Global Environment Facility (GEF), que constituyen mecanismos relevantes para la sostenibilidad financiera de organizaciones como la Alianza Bioversity International & CIAT. Estos fondos no fueron incorporados como una categoría independiente dentro de la matriz de priorización, dado que suelen estar alojados y administrados por las mismas organizaciones que aquí se analizan (por ejemplo, el Banco Mundial u otros organismos multilaterales) y operan como instrumentos programáticos específicos más que como actores con comportamiento autónomo. Incluirlos en la misma matriz habría implicado mezclar niveles distintos de análisis (organización vs. mecanismo financiero) y reducir la comparabilidad de los datos.

Por ejemplo, dentro de la estructura del Banco Mundial existe la Asociación Internacional de Desarrollo quien trabaja en grande escala con países emergentes, donde la Alianza ha sido receptora de fondos provenientes de esta unidad de financiación del donante principal desde 2021.

No obstante, el modelo reconoce su importancia estratégica y los considera como ventanas de financiación complementarias asociadas a los donantes priorizados. En las recomendaciones se sugiere que, una vez identificados los aliados clave, la Alianza utilice esta segmentación como insumo para estructurar un pipeline de convocatorias y fondos multidonantes vinculados a estas organizaciones, integrando así la lógica de mecanismos como GAFSP o GEF en la planificación de movilización de recursos, sin perder la coherencia metodológica del modelo centrado en organizaciones.

Por último, la matriz puede ser actualizada con nuevos donantes, si hay algún ajuste o cambios en la estrategia institucional y actualización de la información con verificación de las fuentes. Esta herramienta probablemente será un aporte significativo para negociar y clasificar alianzas de alto impacto si se continúa alimentando con información de donantes.

8. Modelo o solución propuesta al problema u oportunidad de la Consultoría

En la búsqueda de que la Alianza Bioversity CIAT logre expandir su penetración en el mercado y atraer fondos de nuevos y/o emergentes donantes para asegurar su sostenibilidad financiera a largo plazo se empleó un modelo de dos pasos. El primer paso, fue incorporar la Teoría de los Grupos de Interés (Stakeholder Theory), del modelo propuesto por de Mitchell, Wood y Agle (1997) que se mencionó anteriormente en el capítulo cuatro (4), la cual permitió determinar quiénes están involucrado y la significancia de sus roles o grados de importancia. Esto se aplicó tanto con personas de la organización (gerentes intermedios y superiores y sus ejecutivos, junta directiva) como para grupos externos (donantes, bancos y el CGIAR).

Se asignaron porcentajes a los tres criterios del modelo: poder, legitimidad y urgencia basados en la condición organizacional. Con la participación de la Dra. Maya Rajasekharan (directora gerente del CIAT y directora de las Américas de la alianza) y el Sr. Víctor Guardia (director de finanzas y operaciones de negocios de la Alianza), clasificamos a cada persona, unidad y cargo según estas características. El resultado final fue la identificación de ocho tipos de stakeholders (grupos de interés), cada uno con sus necesidades y prioridades. Esto nos dio una base sólida para entender cómo abordar a cada grupo y segmentar a los futuros donantes. Los resultados de esta evaluación se resumen en el capítulo cuatro (4) de esta tesis como se mencionó anteriormente.

La segunda fase de la consultoría se basó en el marco teórico y realizó un análisis detallado de noventa y nueve (99) donantes en la región de América Latina y el Caribe para establecer los límites del proyecto. El objetivo era desarrollar un enfoque de gestión implementable que permitiera a la Alianza Bioversity CIAT explorar nuevas fuentes de financiamiento. Esta etapa buscó convertir los datos brutos en inteligencia de negocios, enfocándose en la alineación temática como un criterio principal para la movilización de recursos.

En la realización de este proceso, se utilizó un enfoque híbrido que incorporó métodos de investigación tanto cualitativos como cuantitativos. Se realizaron entrevistas con personal clave para obtener una comprensión más profunda de sus motivaciones y procesos de toma de decisiones. De manera similar, se analizaron bases de datos de donantes según prioridades clave: su alineación temática, presencia regional, idioma principal y antecedentes de financiación con la Alianza Bioversity CIAT. Esta información recopilada y analizada se utilizó para desarrollar las visualizaciones de estos resultados en un panel interactivo utilizando la plataforma de inteligencia de negocios Tableau, donde fue posible visualizar los hallazgos resultantes de una manera visual intuitiva. Esta herramienta nos permitió caracterizar a los donantes de manera mucho más precisa, agrupándolos y, por lo tanto, asociando a cada grupo identificado con un perfil bien definido. Este perfil incluyó sus áreas de interés, mecanismos de inversión y alineación estratégica con la Alianza. En última instancia, esta fase proporcionó una hoja de ruta estratégica de recaudación de fondos que luego se puede aplicar.

9. Desarrollo de la metodología de intervención

9.1 Entrevistas:

La intervención inició con una serie de entrevistas que se realizaron a diferentes puntos focales dentro de la Alianza Bioersity CIAT enfocados en áreas multidisciplinarios de la gestión de proyectos y donaciones. En la siguiente tabla se logra identificar el aporte de cada uno de ellos con respecto al trabajo de grado que se está realizando.

<p>Claudia Marina Martínez Vivas</p> <p><i>Associate officer</i></p> <p><i>Business operations and finance</i></p>	<p>Claudia aporta una perspectiva centrada en la sostenibilidad operativa del negocio y la expansión regional al lograr identificar nuevas fuentes de financiación y donantes en sectores y gremios no explorados previamente por la Alianza.</p> <p>Para optimizar el alcance y la efectividad del trabajo se sugiere una segmentación geográfica en la región de América Latina y el Caribe lo que permite enfocar los esfuerzos de prospección en un mercado con un gran número de donantes aún sin explorar. Su visión busca que la investigación no solo sea teórica, sino que brinde soluciones prácticas y representativas para el equipo que apoya a la región de las Américas, asegurando así un impacto tangible y la generación de nuevas oportunidades de financiación.</p>
--	---

<p>Carolina Jaramillo Gómez</p> <p><i>Associate team leader</i></p> <p><i>Partnerships & communications</i></p>	<p>Carolina ofrece una perspectiva crucial sobre la gestión del pipeline de proyectos de la Alianza. Su rol, centrado en la movilización de recursos y la gestión de propuestas, le permite identificar tanto oportunidades como desafíos para la sostenibilidad financiera.</p> <p>Carolina enfatiza la necesidad de innovar en las estrategias de recaudación de fondos para adaptarse al contexto cambiante de la cooperación internacional.</p> <p>Para ella, es vital que la Alianza explore nuevos mercados nacionales e internacionales, iniciando conversaciones que abran caminos fuera de las fuentes de financiación tradicionales. Esta visión estratégica busca garantizar la continuidad y el crecimiento de la organización al diversificar sus fuentes de ingresos, asegurando así que el pipeline de proyectos se mantenga robusto y listo para responder a las nuevas demandas del entorno global.</p>
<p>Johanna Bernal Davila</p> <p><i>Associate team leader</i></p> <p><i>Office for program delivery</i></p>	<p>Johanna aporta una visión estratégica centrada en la expansión de la Alianza hacia nuevos mercados y alianzas. Ella destaca la necesidad de ir más allá de los socios tradicionales y explorar colaboraciones con organizaciones líderes en sectores clave. Como</p>

	<p>ejemplo, mencionó la Fundación Santo Domingo en Colombia, una entidad con más de seis décadas de experiencia en desarrollo territorial y medioambiental. Una alianza con este tipo de organización permitiría a la Alianza replicar modelos exitosos, fortalecer su presencia regional y generar beneficios mutuos y un impacto sostenible a largo plazo. Entre los desafíos identificados se enfatiza en la importancia de diseñar metodologías efectivas para mapear y analizar a posibles socios estratégicos. Este proceso debe asegurar que las alianzas no sean meras transacciones, sino verdaderas colaboraciones que generen valor. En última instancia, su perspectiva subraya que el crecimiento de la Alianza no solo depende de la captación de fondos, sino de la capacidad para forjar relaciones estratégicas que abran nuevas oportunidades y expandan su misión en el terreno.</p>
<p>Eleonora Lago <i>Global manager</i> <i>Office for program delivery</i></p>	<p>La filantropía emerge como un pilar fundamental, pero a la vez complejo, de la estrategia de financiamiento de la Alianza. A diferencia de otras fuentes, los donantes filantrópicos no son simplemente entidades caritativas; son socios con intereses y agendas específicas. Esto</p>

	<p>requiere que la Alianza no solo demuestre su impacto científico, sino que también alinee sus proyectos con las motivaciones de los donantes. La filantropía es crucial para financiar proyectos de alto riesgo que la cooperación tradicional evita. Estos proyectos son esenciales para la innovación y el avance del conocimiento. Sin embargo, este modelo de relación exige una credibilidad institucional impecable y una gestión de subvenciones de alto nivel. La Alianza debe invertir en personal competente que pueda manejar relaciones complejas y comunicarse de manera efectiva en diferentes idiomas. La incapacidad de hacerlo puede frustrar a los donantes y dañar la reputación de la organización. Por tanto, la filantropía, si bien es una oportunidad para impulsar la innovación y el crecimiento, también impone una responsabilidad de excelencia, transparencia y profesionalismo.</p>
<p>Nelly Florez <i>Senior manager</i> <i>Partnerships and communications</i></p>	<p>La prospección de donantes es un ejercicio de investigación de mercado continuo para identificar a las organizaciones y a los individuos que financian iniciativas alineadas con la misión de la Alianza. La filantropía emerge como una fuente de financiación</p>

	<p>estratégica permitiendo profundizar en la conexión de la Alianza con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), sugiriendo el uso de herramientas como el GRI para justificar esta alineación y fortalecer la narrativa de impacto, esencial para atraer a donantes que buscan invertir en proyectos con una clara contribución al desarrollo global.</p>
<p>Maya Rajasekharan <i>Director general CIAT</i> <i>Managing director for the Americas.</i></p>	<p>El resumen de la reunión con Maya se centra en la importancia de una alineación estratégica global para la Alianza. Se destacó que es crucial que todos los equipos, desde el liderazgo hasta las oficinas regionales, trabajen unidos bajo una misma visión para reducir costos y ser más eficientes. La conversación también subrayó la creciente influencia de los grandes donantes filantrópicos, quienes no solo aportan fondos, sino que también tienen una alta participación en la dirección y formulación de los proyectos. Finalmente, se concluyó que la Alianza debe continuar fortaleciendo sus asociaciones y cultura para mantener su credibilidad institucional y adaptarse a las expectativas de los donantes, asegurando así su sostenibilidad a largo plazo.</p>

<p>Víctor Guardia</p> <p><i>Director of business operations and finance.</i></p>	<p>La entrevista con Víctor Guardia, director de finanzas y operaciones de negocios, destacó la importancia de una estrategia institucional sólida y visible para gestionar a los stakeholders. Guardia subraya que el valor de la legitimidad, el poder y la urgencia de cada actor es dinámico y depende de quién lo percibe y administra. A pesar de que el Senior Management Team (SMT) está impulsando esta estrategia, existe una resistencia interna al cambio, lo que impide que la organización se adapte completamente. Para Guardia, la credibilidad institucional no solo se basa en la calidad de la investigación, sino también en la capacidad de negociación y la transparencia financiera, las cuales son cruciales para asegurar la confianza de donantes influyentes como el CGIAR y la Fundación Bill y Melinda Gates.</p>
<p>Richard Newman</p> <p><i>Senior Manager for the Sustainable Impact Unit</i></p>	<p>Richard aporta una visión altamente técnica y estratégica sobre el potencial del blended finance como mecanismo para ampliar las fuentes de financiamiento hacia iniciativas de agricultura, clima y sistemas alimentarios. Desde su experiencia estructurando modelos híbridos con donantes bilaterales, multilaterales y actores del sector privado, enfatiza que</p>

estos esquemas permiten combinar capital concesional con capital comercial para disminuir riesgos y facilitar la participación de inversionistas interesados en impacto.

Durante la conversación, Richard subraya que la Alianza no suele ser receptora directa del capital de inversión, ya que el CGIAR opera principalmente bajo esquemas de subvenciones. Sin embargo, destaca que los vehículos de blended finance ofrecen múltiples oportunidades para la organización como proveedor especializado de servicios técnicos, MRV, análisis de riesgos climáticos y fortalecimiento de capacidades. Este enfoque habilita nuevas fuentes de ingresos sin asumir obligaciones de repago, manteniendo la naturaleza científica y sin ánimo de lucro de la Alianza.

Richard expone un caso emblemático: la estructura diseñada junto a responsibility, un fondo de aproximadamente USD 150 millones que combinó capital concesional de KfW, Global Affairs Canada y DFC con inversión privada, acompañado de un Technical Assistance Facility que permitió canalizar

	<p>recursos hacia CGIAR. Para él, este modelo demuestra cómo la Alianza puede integrarse en arquitecturas financieras innovadoras sin modificar su mandato, contribuyendo con conocimiento especializado mientras diversifica su portafolio de financiamiento.</p> <p>Finalmente, Richard analiza el proyecto CSICAP del Gobierno de Colombia y el GCF como un claro ejemplo de blended finance, resaltando que combina deuda con aportes concesionales y moviliza múltiples fuentes. Desde su perspectiva, este tipo de estructuras evidencia la capacidad de la Alianza para operar en escenarios financieros complejos, posicionándose como un actor clave en sectores altamente atractivos para inversionistas de impacto, como agricultura y cambio climático. Concluye señalando que herramientas como Convergence Blended Finance son esenciales para mapear tendencias, actores y oportunidades que fortalezcan la estrategia institucional de movilización de recursos.</p>
--	--

9.2 Análisis de Datos:

Para la selección de la muestra de donantes, se realizó una revisión exhaustiva de la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI). (2013). *Directorio de Cooperación*

Internacional: Una guía de fuentes de recursos para las organizaciones de la sociedad civil. Red Argentina para la Cooperación Internacional. A partir de este proceso, se identificaron 99 organizaciones nacionales e internacionales que fueron seleccionadas por lo que cumplen con los siguientes criterios específicos:

El proceso de selección consideró tres aspectos fundamentales:

- Enfoque regional: La organización debía financiar proyectos en América Latina y el Caribe, un requisito clave para la pertinencia del estudio.
- Alineación temática: Los donantes debían mostrar una afinidad con las temáticas de investigación de la Alianza Bioversity CIAT.
- Potencial de nuevos socios: Se priorizó a los donantes que no tuvieran convenios previos con el Alianza Bioversity CIAT, con el objetivo de identificar oportunidades de diversificación.

Como resultado de esta segmentación, la muestra final está compuesta por un 80% de nuevos donantes y un 20% de donantes con los que la Alianza Bioversity CIAT ha tenido colaboraciones previas. Es importante destacar que, para validar el funcionamiento de la matriz de análisis, se incluyó de forma deliberada una organización que arrojó un resultado de 0% de compatibilidad, sirviendo como un control para verificar la precisión del método.

Para evaluar la alineación temática, se diseñó un sistema de puntuación que considera las siete principales áreas de operación de la Alianza, y excluyendo al área de género e inclusión que está inmersa dentro de paisajes multifuncionales, aunque brinda soporte transversal a todas las áreas

- Entorno alimentario y comportamiento del consumidor
- Paisajes multifuncionales

- Acción climática
- Biodiversidad
- Inclusión digital
- Cultivos para la nutrición y salud
- Desempeño, innovación y análisis estratégico

A cada una de estas áreas se le asignó un porcentaje de contribución equitativo, en escalas del 14,28%, para determinar el nivel de compatibilidad de cada donante. Las escalas de evaluación corresponden a las siete palancas de investigación que tiene la Alianza Bioersity CIAT, por eso cada vez que un donante cumple con las condiciones de ser financiador de un lever se le asigna un puntaje equivalente a un séptimo (1/7) o 14,28%. Al finalizar esta evaluación se identificaron y organizaron los donantes en ocho grupos, de mayor a menor nivel de compatibilidad con la misión de la Alianza Bioersity CIAT.

Los resultados de esta segmentación fueron los siguientes:

- 100.00%: 1 donante
- 85.71%: 1 donante
- 71.43%: 1 donante
- 57.14%: 4 donantes
- 42.86%: 11 donantes
- 28.57%: 30 donantes
- 14.29%: 50 donantes
- 0.00%: 1 donante

Esta clasificación no solo organiza la información, sino que también permite priorizar a los financiadores potenciales que mejor se alinean con los objetivos de la Alianza Bioersity CIAT para una futura gestión de fondos.

Se invita al lector de este trabajo de grado para que analice y experimente de primera mano como el Dashboard que se realizó y habilitó relacionado a la Segmentación y Caracterización de Donantes que se encuentra en el siguiente enlace de [Tableau](#).

Figura 14

Porcentaje de alineación temática de los donantes con la Alianza Bioersity CIAT

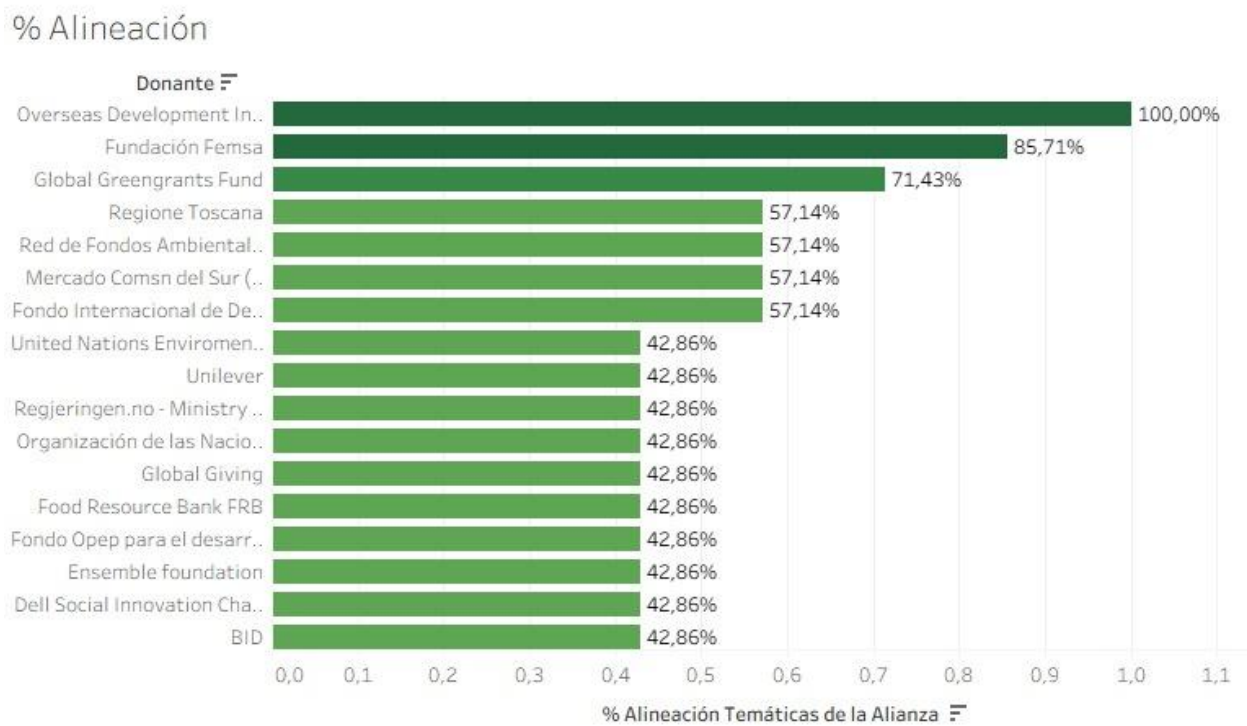


Ilustración 14 Porcentaje de alineación temática de los donantes con la Alianza Bioersity CIAT

Nota. La figura presenta el porcentaje de alineación de los donantes con los siete *levers* de la Alianza Bioersity CIAT. Elaboración propia a partir del tablero *Mapa de donantes* (2025).

El análisis de la alineación temática reveló que algunas áreas de investigación de la Alianza tienen un mayor potencial para la captación de nuevos fondos. A continuación, se presenta un desglose de los posibles financiadores por cada temática, ordenados de mayor a menor oportunidad:

- Acción climática: 79 financiadores
- Inclusión digital: 22 financiadores
- Paisajes multifuncionales: 21 financiadores
- Desempeño, innovación y análisis estratégico: 19 financiadores
- Entorno alimentario y comportamiento del consumidor: 15 financiadores
- Cultivos para la nutrición y salud: 12 financiadores
- Biodiversidad: 9 financiadores

Aunque este análisis es beneficioso para todos los equipos de la Alianza, los resultados sugieren que el equipo de acción climática es el que tiene la mayor ventaja estratégica en la prospección de nuevos donantes, dada la alta concentración de financiadores identificados en esta área. Esta información es crucial para orientar los esfuerzos de gestión de fondos y priorizar las propuestas de proyectos.

Figura 15

Levers trabajados por la Alianza Bioversity CIAT



Ilustración 15 Levers trabajados por la Alianza Bioversity CIAT

Nota. La figura presenta los siete *levers* de la Alianza Bioversity CIAT, los cuales son áreas estratégicas mediante las cuales se orienta la investigación y movilización de recursos.

Elaboración propia a partir del tablero *Mapa de donantes* (2025).

Las colaboraciones previas con la Alianza Bioversity CIAT entre los años 2015 y 2025 representan un valor de \$1,580 millones de dólares, obtenidos de un total de 595 donantes diferentes.

De la muestra de 99 organizaciones seleccionadas para este estudio, 21 de ellas habían otorgado financiamiento previamente a la Alianza con un valor de \$290 millones de dólares entre 2015-2025, lo que equivale a aproximadamente el 18% de la financiación total recibida por la Alianza. En este grupo de 21 donantes, se han identificado que once (11) son considerados donantes tradicionales, ya que han aportado consistentemente a diversos proyectos y programas de investigación a lo largo del plazo una década, lo que nos a inferir a nivel global que la Alianza ha tenido al menos un convenio con estos donantes de manera anual. Por lo tanto, el análisis realizado confirma la relevancia de estudiar tanto a los donantes existentes como a los nuevos para diversificar las fuentes de financiación.

Figura 16

Monto financiado por los donantes a la Alianza Bioversity CIAT

Donante	Monto Financiado (MM USD)	Proyectos
Banco Mundial	103.59	49
Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola IFAD	52.93	48
GIZ	52.81	126
United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI)	25.98	10
Fundación Rockefeller	14.99	63
Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)	10.93	100
BID	8.10	30
Programa Mundial de Alimentos	4.92	16
W.K. Fundación Kellogg	3.64	14
PNUD	3.30	13
Fundación Ford	3.19	12
Yale University	1.58	4
AECID	1.58	2
Fondo Opep para el desarrollo internacional OFID	1.02	9
Pioneer Hi-Bred	0.52	2
Netherlands Development Assistance	0.50	2
Global Biodiversity Information Facility (GBIF)	0.24	2
Trocaire	0.14	1
Nestle SA	0.13	3
UNICEF	0.08	1
Overseas Development Institute	0.04	1
Total Monto Financiado (MM USD):	290.22	508

Ilustración 16 Monto financiado por los donantes a la Alianza Bioversity CIAT

Nota. La figura presenta las donaciones de los donantes evaluados a la Alianza Bioversity CIAT. Elaboración propia a partir del tablero *Mapa de donantes (2025)*.

El proceso de priorización de los donantes se llevó a cabo mediante un modelo de ponderación, lo que nos permitió evaluar y calificar a cada organización según su potencial de alineación con los objetivos de la Alianza. Con respecto a este análisis cuantitativo, se seleccionaron cuatro variables clave, a las cuales se les asignó una ponderación porcentual basada en su relevancia estratégica para la Alianza:

- ✓ Alineación temática: ¿Las áreas de financiación del donante coinciden con las temáticas trabajadas principalmente por la Alianza? A esta variable se le otorgó un porcentaje equivalente al 70% considerando que es la variable con más peso para que la

organización sea elegible en recibir un nuevo tipo de financiación, considerando que no es común que recibamos fondos para temáticas que no manejamos (ej. estudios relacionados educación).

- ✓ Presencia regional: ¿El donante cuenta con oficinas o presencia operativa en alguna de las regiones clave de la Alianza? A esta variable se le otorgó un peso del 15% considerando que es una variable clave en buscar la fidelización a través de una gestión presencial de intereses más no es indispensable considerando que vivimos en un mundo interconectado y hay muchas facilidades.
- ✓ Idioma principal: ¿El idioma primario de operación del donante es el inglés o el español? A esta variable se le otorgó un porcentaje equivalente al 10% considerando que la realidad actual es que en todas las organizaciones existe al menos una persona que habla el idioma inglés y más cuando se consideran que son cargos altos (ej. Directivos) quienes llevan a cabo los procesos de negociación y sirven como puente focal con el resto de sus colegas. En este caso se agregó el idioma español en la cuestión considerando que se están buscando fondos a nivel de la región de América Latina y el Caribe.
- ✓ Antecedentes de financiación: ¿El donante ha otorgado financiamiento a la Alianza con anterioridad? A esta variable se le otorgó un porcentaje equivalente a 5% considerando que precisamente este trabajo de grado se basa en la consecución de nuevas fuentes de financiación para la Alianza. Si bien es importante considerar los donantes que actualmente tenemos en este trabajo de grado se hace necesario identificar nuevos donantes potenciales para la organización.

Posteriormente, cada donante fue calificado en función de estas variables. Las calificaciones resultantes se utilizaron para calcular una puntuación final ponderada (weighted score card). Los tres donantes que obtuvieron la puntuación más alta fueron:

Overseas Development Institute: 3.65 puntos

Fundación Femsa: 3.60 puntos

Global GreenGrants Fund: 3.05 puntos

Figura 17

Donantes con mayor potencial para la Alianza Bioersity CIAT

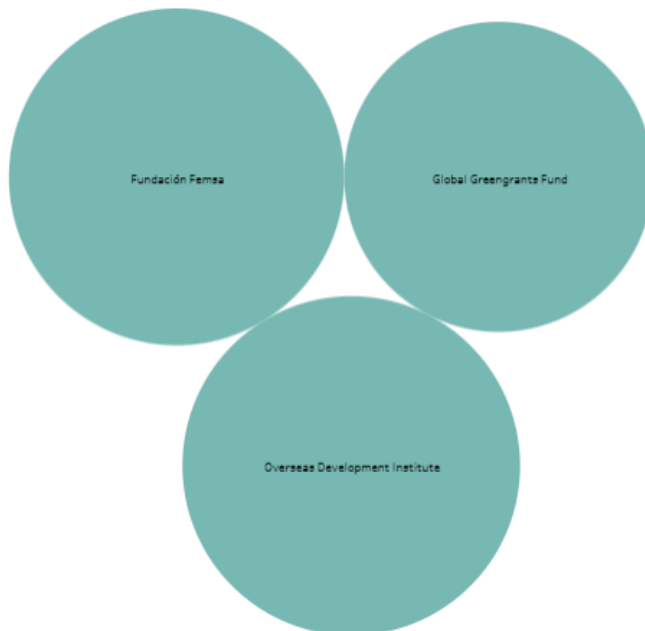


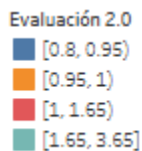
Ilustración 17 Donantes con mayor potencial para la Alianza Bioersity CIAT

Nota. La figura presenta los donantes con mayor puntuación según el weighted score card. Elaboración propia a partir del tablero *Mapa de donantes* (2025).

9.3 Caracterización de los donantes:

En esta herramienta se habilitaron cinco dashboards de interés para la evaluación y revisión de los donantes:

- 2) Weighted Scorecard Donantes: Esta sección se muestra un gráfico de empaquetamiento de burbujas que permite visualizar que mientras más grande es la burbuja mayor es su puntuación ponderada. Los promedios ponderados están entre los valores de min 0.80 y máx 3.65.



Los datos se dividen por cuartiles de la siguiente manera:

Q1: 0.8 a 0.95

Q2: 0.95 a 1

Q3: 1 a 1.65


Q4: 1.65 a 3.65

Siendo el cuartil Q4 los donantes que mayor alineación presentan con la Alianza teniendo en cuenta los criterios analizados para su ponderación. En la sección “highlight donante”

Highlight Donante

Highlight Donante

se puede seleccionar puntualmente un donante si quieres información

únicamente con relación a él. De igual forma,  se puede escoger el rango entre 0.80 y 3.65 para determinar los rangos de donantes que se quieren visualizar si se quiere ver puntualmente donde se encuentran los donantes frente al puntaje ponderado.

Se encuentra también el filtro de organizaciones públicas/organizaciones privadas lo que permite realizar un análisis según la naturaleza de cada donante:

- (iii) Organizaciones públicas: (Agencia de cooperación, Agencia de la ONU, Agencia gubernamental, Fondo internacional, Fondo regional, Fundación del gobierno,

Gobierno regional, Organismo financiero internacional, Organismo internacional, Organismo multilateral, Organización regional).

- (iv) Organizaciones privadas: (Centro de formación, Centro de investigación, Conferencia regional, Corporación privada, Empresa privada, Escuela de negocios, Fundación benéfica, Fundación corporativa, Fundación empresarial, Fundación política, Fundación privada, ONG, Organización sin fines de lucro, Plataforma de donaciones, Programa universitario, Red de investigación, Red internacional, Red/Alianza regional, Universidad, Fundación de la OEA).

Figura 19

Weighted scorecard o evaluación de donantes.

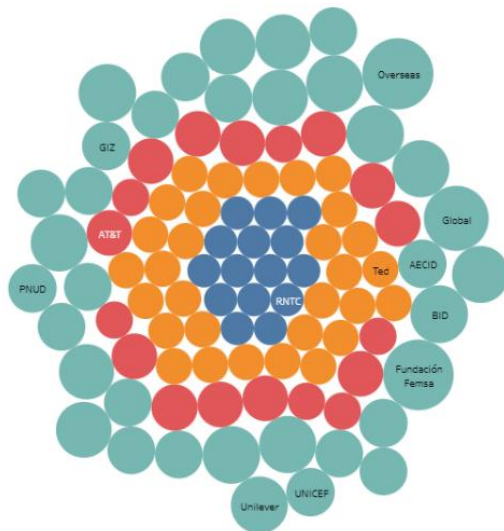


Ilustración 19 Weighted scorecard o evaluación de donantes.

Nota. La figura presenta el análisis comparativo de donantes mediante criterios ponderados, con la asignación de un peso relativo según su importancia estratégica. *Elaboración propia a partir del tablero Mapa de donantes (2025).*

3) Perfil de donantes: En esta sección se puede visualizar información base de cada donante: (i) Año en que se fundó, (ii) País de su sede principal, (iii) En caso de que haya sido donante previo de la Alianza Bioversity CIAT cuál fue el monto de su financiación en millones de USD, (iv) información pertinente a su ubicación geográfica como teléfono, correo y dirección física, (v) el tipo de organización y (vi) Alineación con la temática de la Alianza Bioversity CIAT. En la sección “highlight donante” Highlight Donante Highlight Donante se puede seleccionar puntualmente un donante si quieres información únicamente con relación a él. Además, se puede escoger puntualmente si se quiere visualizar la información de un único o varios donantes con el filtro de “donantes”.

Figura 20

Matriz o mapa de donantes.

Donante	↑	Year of Año	Sede Principal	Monto fina.	Teléfono / correo / direcci.	Tipo de organización	
AECID		1988	Spain	\$1.58	Marcelo T. de Alvear, 144.	Agencia gubernamental	28.67%
América Latina ven Acción.		2006	Panama	\$0.00	Via Ricardo J. Alfaro, Edifi.	ONG	28.57%
Ashden		2001	United Kingdom	\$0.00	150 Victoria Street.	ONG	14.29%
Ashoka		1980	United States	\$0.00	Juncal 840, 10PC, C1062A.	ONG	14.29%
Asia Pacific Regional Inter.		1996	Australia	\$0.00	15/F, 6 Knutsford Terrace.	Conferencia regional	28.57%
Asociación de cooperació.		1959	Germany	\$0.00	Ripuarerstraße 8, D-5067.	ONG	28.57%
Asociación Universitaria I.		1987	Spain	\$0.00	C/ Fonseca, 4.	ONG	14.29%
AT&T		1984	United States	\$0.00	32 Avenue of the America.	Fundación corporativa	28.57%
Avina Americas		1994	United States	\$0.00	Contacto vía pagina Web	Fundación privada	14.29%
Banco Mundial		1944	United States	\$103.59	Boucharard 547, piso 29.	Organismo financiero inte.	42.86%
Barrow Cadbury Trust		1920	United Kingdom	\$0.00	Kean House, 6 Kean Stree.	Fundación benéfica	14.29%
Barry L. and Paula M. Dow.		1984	United States	\$0.00	1625 N Waterfront Parkw.	Fundación benéfica	14.29%
Bayerische staatsregieru.		Null	Belgium	\$0.00	Philippiste 5010.	Gobierno regional	14.29%
BID		1959	United States	\$0.10	Calle Esmeralda 130, Piso.	Organismo multilateral	42.86%
Blue moon fund		2001	United States	\$0.00	222 W South St.	Fundación privada	14.29%
Brown Foundation		1951	United States	\$0.00	P.O. Box 130646.	Fundación benéfica	14.29%
Cargill Foundation		1954	United States	\$0.00	Casilla de Correo #2494.	Fundación corporativa	14.29%
Caterpillar Foundation		1952	United States	\$0.00	100 North East Adams Str.	Fundación corporativa	14.29%
Center for tropical forest.		1989	United States	\$0.00	Roosevelt Ave.	Centro de investigación	14.29%
Center on philanthropy and.		1986	United States	\$0.00	365 Fifth Avenue, Suite 5.	Centro de investigación	14.29%
Centro de investigación y.		1985	Spain	\$0.00	C/ Blasco de.	ONG	14.29%
Channel Foundation		2005	United States	\$0.00	E-mail: info@channelfoun.	Fundación privada	28.57%
Comercio y Pobreza en Lat.		1948	Colombia	\$0.00	Página web	Agencia de la ONU	14.29%
Compton Foundation		1946	United States	\$0.00	101 Montgomery Street.	Fundación privada	14.29%
Dell Social Innovation Cha.		2007	United States	\$0.00	Null	Programa universitario	42.86%
Ensemble foundation		2000	France	\$0.00	45 rue de Babylone, 7500.	Fundación privada	42.86%
First Data Foundation		1998	United States	\$0.00	5565 Glenridge Connecto.	Fundación corporativa	14.29%
First Dates Worldwide		1997	United States	\$0.00	857 Leeland Road.	ONG	14.29%
Fondo Especial Multilater.		1990	Colombia	\$0.00	17th Street & Constitutio.	Organismo multilateral	28.57%
Fondo Internacional de De.		1977	Italy	\$52.93	Via Paolo di Dono, 44, 001.	Empresa privada	57.14%
Fondo Mundial de Solidari.		2005	Switzerland	\$0.00	Villa La Concordia, Avenue.	Fondo internacional	28.57%
Fondo Pagan para el desar.		1976	Austria	€1.00	Daischorn B. A. 1010, 116a	Organismo multilateral	42.86%

Ilustración 20 Matriz o mapa de donantes.

Nota. La figura presenta la matriz de los donantes con la información recopilada en el proceso de análisis. *Elaboración propia a partir del tablero Mapa de donantes (2025).*

- 4) Temáticas de la Alianza Bioersivity CIAT por Donante: En esta sección se puede visualizar información sobre que donante aporta fondos a cada lever específico de la alianza. En la sección “highlight donante” se puede seleccionar puntualmente un donante si quieres información únicamente con relación a él. De igual forma, se puede escoger puntualmente si se quiere visualizar la información de un único o varios donantes con el filtro de “donantes”.

Figura 21

Levers o ejes estratégicos de la Alianza Bioersivity CIAT por donante.

Temáticas de la Alianza por Donante

Donante	L1	L2	L3	L4	L5	L6	N3	
AECID		✓	✓					28.57%
América Latina ven...			✓			✓		28.57%
Ashden			✓					14.29%
Ashoka			✓					14.29%
Asia Pacific Region...			✓		✓			28.57%
Asociación de coop...			✓		✓			28.57%
Asociación Univers...			✓					14.29%
AT&T					✓		✓	28.57%
Avina Americas			✓					14.29%
Banco Mundial		✓	✓				✓	42.86%
Barrow Cadbury Tr...			✓					14.29%
Barry L. and Paula...			✓					14.29%
Bayerische staatsr...			✓					14.29%
BID		✓	✓				✓	42.86%
Blue moon fund			✓					14.29%
Brown Foundation			✓					14.29%
Cargill Foundation			✓					14.29%
Caterpillar Founda...			✓					14.29%
Center for tropical ...			✓					14.29%
Center on philantr...			✓					14.29%
Centro de investig...			✓					14.29%
Channel Foundation			✓	✓				28.57%
Comercio y Pobrez...			✓					14.29%
Compton Foundati...			✓					14.29%
Dell Social Innovat...			✓		✓		✓	42.86%
Ensemble foundati...		✓	✓	✓				42.86%
First Data Foundat...			✓					14.29%
First Peoples Worl...			✓					14.29%
Fondo Especial Mu...			✓		✓			28.57%

Highlight Donante

Donante

- (All)
- AECID
- América Latina ven A...
- Ashden
- Ashoka
- Asia Pacific Regional...
- Asociación de cooper...
- Asociación Universit...
- AT&T
- Avina Americas
- Banco Mundial
- Barrow Cadbury Trust
- Barry L. and Paula M...
- Bayerische staatsre...
- BID
- Blue moon fund
- Brown Foundation
- Cargill Foundation
- Caterpillar Foundation
- Center for tropical fo...
- Center on philanthrop...
- Centro de investigac...

Ilustración 21 Levers o ejes estratégicos de la Alianza Bioersivity CIAT por donante.

Nota. La figura presenta la distribución de donantes según su nivel de alineación con los siete *levers* o ejes estratégicos definidos por la Alianza Bioersivity CIAT. Elaboración propia a partir del tablero *Mapa de donantes* (2025).

- 5) Número de Donantes por Alineación Temática: En esta sección se puede visualizar información sobre el monto total de donantes que aportan fondos a levers específicos de la Alianza. En este gráfico se logra identificar cuáles son los *levers* o palancas de investigación que pueden obtener un mayor nivel de financiación con este análisis.

Figura 22

Número de Donantes por Alineación Temática de la Alianza Bioversity CIAT.

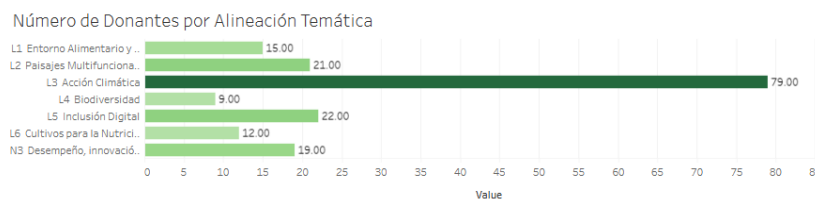


Ilustración 22 Número de Donantes por Alineación Temática de la Alianza Bioversity CIAT.

Nota. La figura presenta el número de donantes por alineación temática de la Alianza Bioversity CIAT. Elaboración propia a partir del tablero *Mapa de donantes (2025)*.

10. Conclusiones

La presente consultoría tuvo como objetivo revisar alternativas frente a la dependencia de la Alianza Bioversity CIAT de donantes como USAID, lo cual genera incertidumbre por las últimas noticias del cierre de la agencia americana. Ante ello, se propone un análisis global de potenciales donantes para proponer una estrategia que garantice la diversificación de las fuentes de financiamiento y asegure una mayor probabilidad de éxito en estas. Este reto cobra relevancia frente al marco global de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el cambio climático y los recientes retos de la cooperación internacional.

La aplicación de esta matriz y teoría permitió mapear y clasificar actores clave y stakeholders que tienen mayor pertinencia en la estrategia y toma de decisiones a nivel organizacional. Esta perspectiva facilitó la comprensión de sus expectativas, roles e intereses frente a los diferentes actores, tanto internos como posiblemente externos.

El análisis evidencia la relevancia de la Alianza Bioversity CIAT en el ecosistema global de investigación, así como su papel en la generación de conocimiento e incidencia en la implementación de políticas públicas. La estrategia de la organización busca la construcción de alianzas sostenibles de largo plazo con capacidad de incidir en las políticas globales, contribuyendo a la erradicación del hambre y a otros desafíos estratégicos vinculados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (CGIAR, 2021, pp. 7–9).

Asimismo, la estrategia muestra coherencia con tendencias contemporáneas como el valor compartido y el filantropocapitalismo, que plantean ir más allá de la filantropía tradicional. Esto se refleja en la integración de enfoques de finanzas innovadoras y alianzas estratégicas como mecanismos para potenciar la sostenibilidad de la investigación y el desarrollo (CGIAR, 2021, pp. 31–32).

En este contexto, el presente trabajo se encuentra alineado con la misión institucional, aportando al fortalecimiento reputacional y estratégico de la Alianza Bioversity CIAT. Su valor radica en proponer un marco de relacionamiento y reputación que capitaliza la estrategia global, en coherencia con las tendencias emergentes del sector de cooperación internacional y con el propósito de posicionar a la organización como un aliado de confianza, sostenible a largo plazo.

La consultoría integra marcos conceptuales como la estrategia, el valor compartido, el filantropocapitalismo y la filantropía, logrando la convergencia entre teorías de gestión y prácticas contemporáneas de cooperación internacional. De esta manera, el presente trabajo aporta a la articulación entre los marcos teóricos y su aplicación práctica en la captación de recursos y el fortalecimiento institucional, conectando estos enfoques con las necesidades actuales de las organizaciones sin ánimo de lucro, que buscan modelos de sostenibilidad más allá de la filantropía tradicional.

La ruta metodológica implementada se sustentó en criterios de caracterización y segmentación de donantes, a los cuales se les asignó una ponderación que permitió establecer una selección objetiva y priorizada. Este proceso condujo al desarrollo de una matriz de análisis, concebida como una herramienta estratégica para la toma de decisiones, mediante la cual es posible identificar, comparar y evaluar potenciales donantes.

Como resultado, la matriz no solo ofrece un insumo riguroso para la selección de socios estratégicos actuales, sino que también se constituye en un marco metodológico replicable para futuras decisiones relacionadas con el establecimiento de alianzas organizacionales, fortaleciendo la sostenibilidad financiera y reputacional de la Alianza Bioversity CIAT. Incluso, este modelo puede ser aplicado en otras organizaciones con fines similares, aportando un enfoque sistemático y fundamentado en criterios de alineación estratégica.

En este caso, la aplicación del modelo permitió identificar tres organizaciones clave con alto potencial de relacionamiento: Fundación FEMSA, Global Greengrants Fund y Overseas Development Institute (ODI), las cuales representan tipologías distintas de donantes (corporativo, ONG y centro de investigación), confirmando la versatilidad y pertinencia de la metodología.

Las entrevistas realizadas constituyeron una fuente fundamental de validación, ya que aportaron insumos clave para enriquecer la propuesta, legitimar los hallazgos y contrastar vacíos identificados durante el análisis conceptual. Estos aportes permitieron confirmar la pertinencia de la estrategia y reforzar su aplicabilidad práctica en distintos escenarios de cooperación internacional, al tiempo que aportaron perspectivas cualitativas que complementan y robustecen la propuesta metodológica.

Los resultados de la presente consultoría pueden escalarse y replicarse en otras organizaciones que busquen fortalecer el relacionamiento y fortalecer la sostenibilidad financiera de la Alianza Bioversity CIAT mediante alianzas estratégicas y colaboraciones con donantes clave.

Durante el desarrollo de este trabajo de grado, comprendimos con mayor profundidad la estrategia institucional de la Alianza Bioversity CIAT, reconociendo cómo esta se alinea con su misión científica y su modelo operativo global. Este entendimiento fue clave para el diagnóstico y diseñar una propuesta de valor centrada en la segmentación y clasificación estratégica de donantes.

Al aplicar herramientas de análisis de datos, priorización de variables y estrategias de gestión relacional, logramos construir una propuesta que no solo responde a un reto coyuntural, sino que también fortalece la ventaja competitiva de la organización: su capacidad para

comprender a sus clientes internos y externos para generar relaciones de largo plazo basadas en un propósito compartido y alineación temática.

Realizar este trabajo bajo la modalidad de consultoría, en el marco del programa de Maestría en Administración de Empresas (MBA) de la Pontificia Universidad Javeriana Cali, nos brindó una experiencia formativa única. Aunque a lo largo del programa adquirimos una sólida base teórica en estrategia, inteligencia de negocios, técnicas cuantitativas, marketing, finanzas, innovación, liderazgo, entre otros; fue en este ejercicio donde tuvimos la oportunidad de aplicar dicho conocimiento a una situación real, compleja y de alto impacto institucional.

Este proyecto nos permitió fortalecer y demostrar competencias clave que forman parte del perfil de un egresado MBA, entre ellas:

- La capacidad de análisis estratégico en contextos de incertidumbre.
- El pensamiento crítico para identificar soluciones viables y sostenibles.
- La habilidad para crear valor en a nivel organizacional.
- El liderazgo en un entorno competitivo, global y dinámico guiado por principios éticos y responsabilidad social.
- El análisis de datos para la toma de decisiones estratégicas para un óptimo desempeño organizacional.
- La visión para convertir una coyuntura adversa en una oportunidad estructural.

Comprender a fondo el entorno de una organización, identificar sus riesgos y construir estrategias viables para su resiliencia, no solo aporta a la sostenibilidad institucional, sino que

también motiva a que los consultores desarrollarán un pensamiento crítico, estratégico y analítico.

De esta manera se cumplió el objetivo planteado en la introducción: identificar y caracterizar tres donantes estratégicos para la Alianza.

11. Recomendaciones

Con base en el análisis realizado y en la información previamente recopilada de los donantes, a continuación, se presenta una serie de recomendaciones orientadas a fortalecer la capacidad de la Alianza Bioersity CIAT para diversificar sus fuentes de financiamiento. Estas recomendaciones no constituyen un plan táctico u operativo, sino orientaciones y estrategias que fortalecen la toma de decisiones institucionales frente al relacionamiento con potenciales donantes.

El peso relativo dado y los criterios de evaluación para la selección de los donantes potenciales fueron en orden de importancia los siguientes: porcentaje de alineación temática 70%, si tiene oficinas en región donde la Alianza Bioersity CIAT tiene oficinas 15%, si su idioma de la información es inglés o español 10% y ha financiado antes a la Alianza Bioersity CIAT 5%. Este proceso metodológico permitió identificar con objetividad a tres donantes potenciales ubicados en el último cuartil (25%) de la matriz, lo cual refleja su alto nivel de alineación con la misión de la Alianza. Estos cuentan con puntajes ponderados entre 1.65 y 3.65 siendo el último puntaje el máximo alcanzado.

Ya que el objetivo es captar fondos de 3 nuevos donantes, una vez perfilados 99 donantes a nivel global, se identificaron 3 donantes con mayor potencial:

- Overseas Development Institute, Centro de Investigación (3.65)
- Fundación Femsa, Fundación Corporativa (3.6)
- Global Green Grants Fund, ONG (3.05)

El enfoque en tres tipos distintos de organizaciones permite no solo diversificar las fuentes de financiamiento, sino también adaptar las estrategias de reputación y relacionamiento a las lógicas propias de cada organización (corporativo, ONG y centro de investigación).

Ahora, con las organizaciones identificadas, el primer paso consiste en trazar un objetivo claro de comunicación y relacionamiento, que permita orientar las interacciones con cada potencial donante o aliado. Desde el contacto inicial y la solicitud de una propuesta de trabajo conjunta, hasta la realización de un encuentro o reunión exploratoria para identificar intereses y agendas comunes, y avance hacia la identificación de posibilidades de cofinanciación o apoyo técnico. Para finalmente, finalizar con éxito el proceso hacia la formalización de la alianza, consolidando compromisos y asegurando mecanismos de seguimiento que garanticen sostenibilidad y confianza mutua.

11.1 ¿Cuál es la promesa de valor del CIAT?

La propuesta de valor de la Alianza Bioversity CIAT, enmarcada dentro de la estrategia One CGIAR, se centra en entregar ciencia e innovación que transformen los sistemas alimentarios, de tierra y de agua en el contexto de la crisis climática. Su valor radica en ser un catalizador de cambio que, mediante investigación de clase mundial y alianzas estratégicas, aporta soluciones prácticas para: mejorar la nutrición y la seguridad alimentaria; reducir la pobreza y generar medios de vida dignos; promover la igualdad de género y la inclusión social; potenciar la adaptación y mitigación al cambio climático; y conservar la biodiversidad y la salud ambiental. (CGIAR, 2021, pp. 16-19).

11.2 ¿Qué debemos comunicar a los aliados?

Propuesta de valor a aliados

Concepto: “La ciencia que transforma el mundo”

Creemos que la ciencia es la fuerza capaz de transformar el mundo, garantizando la democratización de la seguridad alimentaria, la protección del planeta y el bienestar de las comunidades más vulnerables.

Lo hacemos mediante innovación, investigación de clase mundial y alianzas estratégicas, que multiplican el impacto y convierten el conocimiento en acción.

El resultado: ciencia que incide en la definición de políticas públicas, ayuda a los aliados a cumplir los ODS y genera soluciones sostenibles, rentables y con transparencia en sus resultados.

Se propone una estrategia de reputación organizacional fundamentada en los indicadores de medición de la agencia especializada en relaciones públicas Burson Cohn & Wolfe, la cual evalúa la reputación institucional a partir de ocho dimensiones: Gobernanza, Creatividad, Ciudadanía, Workplace, Productos, Desempeño, Liderazgo e Innovación.

Esta estrategia se articula con el modelo planteado por J. Walter Thompson (JWT), que establece cuatro fases: awareness, conversaciones, experiencias y personal. Dado que se trata de una organización sin ánimo de lucro con un propósito global, se propone priorizar las tres últimas fases (conversaciones, experiencias y personal), por su orientación más personalizada, enfocada en la construcción de confianza y vínculos de largo plazo.

El objetivo es que, bajo los indicadores de Burson, la estrategia de reputación no solo fortalezca la imagen institucional, sino que además impulse un relacionamiento uno a uno con los donantes, poniendo especial atención en consolidar las tres alianzas potenciales previamente identificadas. De esta manera, se busca generar valor reputacional sostenible, aumentar la credibilidad y potenciar la capacidad de movilizar recursos en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Figura 23

Estrategia de medios bajo los indicadores de reputación de Burson Cohn & Wolfe

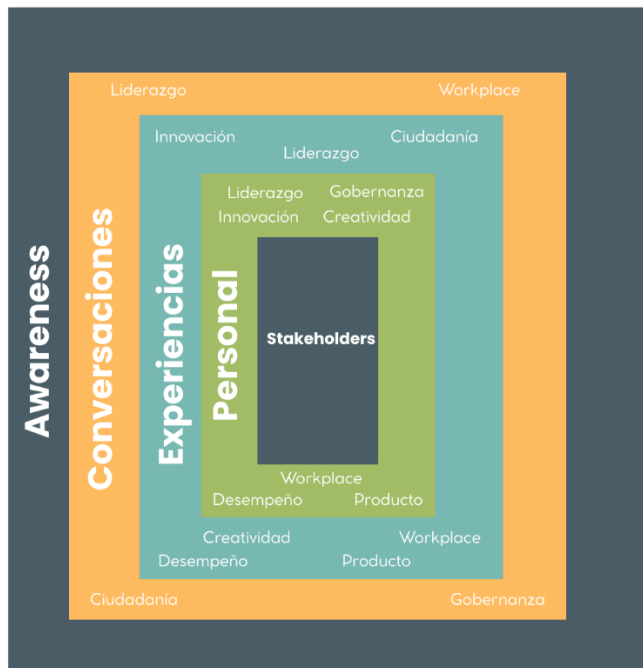


Ilustración 23 Estrategia de medios bajo los indicadores de reputación de Burson Cohn & Wolfe

Alta = Azul
Media = Verde
Baja = Negra

Nota. La figura presenta la estrategia de medios relacionando los indicadores de medición de reputación propuestos por la agencia Burson Cohn & Wolfe bajo el Framework propuesto por la agencia J. Walter Thompson. Elaboración propia (2025).

11.3 Fase Relaciones

Indicadores Burson a trabajar: liderazgo, workplace, gobernanza, desempeño, productos, innovación y creatividad.

- Cenas, espacios de networking y reuniones uno a uno con aliados clave, orientados a la planeación conjunta y a la alineación de intereses.
- Contenido de valor diferenciado y segmentado para los espacios compartidos con los donantes clave, como brochures o materiales comerciales que presenten información sobre proyectos previos alineados con sus objetivos.
- Cartas personalizadas del director general dirigidas a los aliados estratégicos, destacando la relevancia de la alianza y el compromiso institucional.
- Cartas trimestrales de los líderes de la organización, comunicando prioridades, avances y estrategia, con el fin de reforzar el liderazgo, la cultura organizacional y la confianza con los donantes.

11.4 Fase Experiencias:

Indicadores Burson a trabajar: ciudadanía, productos, desempeño, liderazgo, creatividad, innovación, workplace.

- Testimonios y relatos de científicos, o stakeholders, que refuercen la confianza y cercanía.
- Encuestas post-evento para medir satisfacción, percepciones y oportunidades de mejora en el relacionamiento.
- Fortalecer acciones ya implementadas de paneles con expertos, donantes y líderes institucionales, promoviendo diálogo bidireccional, evidenciando el avance del cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).
- Línea de tiempo de la alianza, destacando hitos, logros compartidos y proyección futura.

- Fortalecer acción ya implementada que es el día de campo y visitas guiadas, y poderlo realizar también con aliados que acerquen a los donantes.
- Galería inmersiva de historias y experiencias, física o digital, para reforzar la narrativa institucional.
- Boletines post-evento, con síntesis de aprendizajes, compromisos y próximos pasos.
- Revista interna que compile avances, entrevistas, publicaciones científicas en artículos de alto nivel y resultados clave.
- Microserie de endomarketing, dirigida al público interno, para fortalecer la pertenencia y cultura organizacional.

11.5 Fase conversaciones

Indicadores Burson a trabajar: innovación, liderazgo, ciudadanía, desempeño.

- Foros especializados, presenciales o virtuales, para generar diálogo con donantes y actores clave del sector.
- Micrositios temáticos con levers e infografías que presenten proyectos y resultados en cada línea prioritaria, de forma accesible y visual.
- Embajadores internos de la alianza en redes profesionales (LinkedIn, ResearchGate, etc.), que den voz y legitimidad a la organización en conversaciones estratégicas.
- Workshops de co-creación con aliados estratégicos, universidades y otros actores clave, diseñados para explorar intereses comunes, identificar sinergias y desarrollar propuestas conjuntas que fortalezcan la relación y potencien nuevas oportunidades de colaboración.
- Eventos especializados, en los que se compartan hallazgos científicos y se posicione el liderazgo de la organización.

- Newsletters segmentadas a stakeholders, con información clave y actualizada sobre avances, proyectos y oportunidades de colaboración.
- Foros virtuales privados, que actúen como espacios cerrados de confianza para mantener contacto continuo con donantes y aliados estratégicos.

Figura 24

Gráfico de estrategia global, Framework J. Walter Thompson.

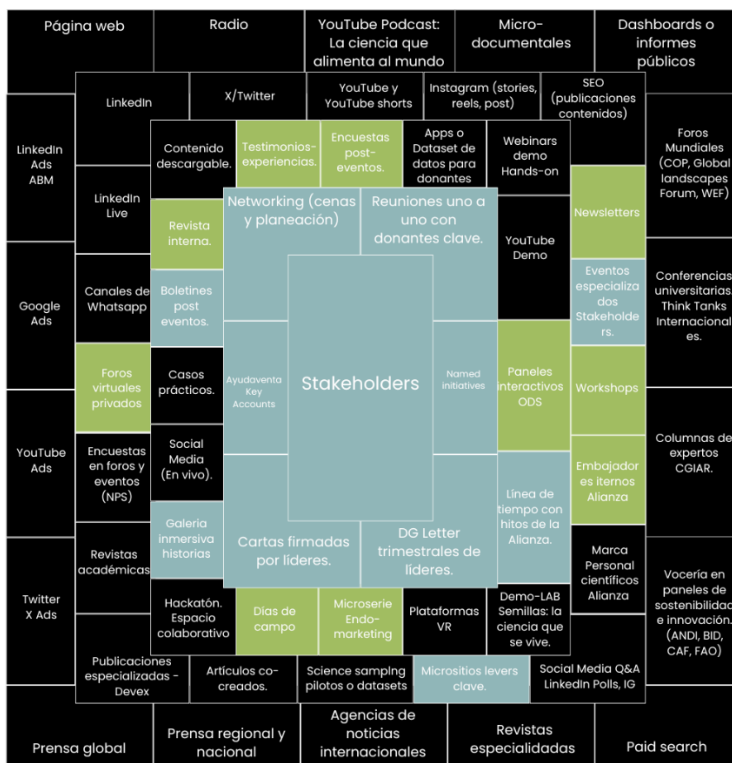


Ilustración 24 Gráfico de estrategia global, Framework J. Walter Thompson

Nota. La figura presenta el gráfico de estrategia global, Framework J. Walter Thompson.

Elaboración propia (2025).

11.6 ¿Cuándo y dónde estará la audiencia objetivo más receptiva hacia nuestra comunicación?

Basado en el tipo de organizaciones a las cuales nos queremos dirigir, los momentos en los que pueden estar más receptivos al contacto o información es:

- Antes del cierre fiscal o inicio de año presupuestal, ya que muchas de las decisiones se toman entre octubre y febrero.
- Antes, durante y después de grandes eventos internacionales como la COP, la Semana del Clima, foros, etc.
- Fechas simbólicas: Día Mundial de la Alimentación, Día de la Tierra, Día del Agua, etc.

Ahora, estas estrategias se personalizan para los tres aliados con mayor potencial:

- Fundación corporativa (FEMSA): dado su carácter corporativo, se recomienda poner énfasis en el enfoque de valor compartido, destacando cómo la alianza genera beneficios tanto sociales como empresariales. Para ello, se propone socializar proyectos de impacto en los levers alineados con la Alianza (L1, L2, L3, L5, L6 y N3).
- ONG (GGF): al tratarse de una organización sin ánimo de lucro, la estrategia debe centrarse en el impacto social y ambiental, fortaleciendo su misión de apoyo a comunidades y territorios. Se sugiere socializar proyectos de impacto en los levers correspondientes (L1, L2, L3, L4 y L6).
- Centro de investigación (ODI): dado su propósito de incidir en políticas públicas y su rol en la generación de conocimiento, se recomienda priorizar la presentación de evidencia científica y liderazgo intelectual. La estrategia contempla socializar proyectos de alto impacto en los levers alineados con la Alianza (L1, L2, L3, L4, L5, L6 y N3).

Además de las tácticas diferenciadas, resulta fundamental implementar mecanismos de seguimiento constante y comunicación bidireccional, mediante la definición de una agenda clara de relacionamiento con cada aliado. De igual manera, se recomienda establecer un sistema de medición de impacto que incorpore indicadores, capaces de evidenciar avances y resultados de manera objetiva. Asimismo, la generación de acciones conjuntas de comunicación permitirá no solo visibilizar los logros alcanzados, sino también fortalecer simultáneamente la reputación institucional de la Alianza y la de cada donante, en un marco de confianza y corresponsabilidad.

En este sentido, la aplicación articulada de las estrategias de relacionamiento y reputación ofrece a la Alianza una oportunidad decisiva para consolidar vínculos estratégicos con actores clave como FEMSA, GGF y ODI, posicionándose como un socio confiable y de alto impacto en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. También, vale la pena mencionar el aporte de este trabajo: la estrategia de reputación constituye un instrumento para fortalecer la sostenibilidad financiera de la Alianza, al diversificar las fuentes de financiamiento y reducir riesgos de dependencia.

Se considera relevante que en futuras investigaciones se explore con mayor profundidad si cada donante incorpora en su estrategia modelos de valor compartido y filantropía, así como la comparación entre enfoques de filantropía tradicional y filantropocapitalismo en el marco de la cooperación internacional. Este análisis permitirá enriquecer la comprensión de las dinámicas estratégicas en el campo de la filantropía y la sostenibilidad, robustecer los marcos conceptuales existentes y ampliar el alcance de las recomendaciones aquí planteadas.

11.7 Modelo de seguimiento a mediano plazo: Garantizando sostenibilidad y mejora continua

Con el propósito de asegurar la sostenibilidad y efectividad de la estrategia de diversificación de fuentes de financiamiento, se propone la implementación de un modelo de seguimiento a mediano plazo. Este modelo permitirá evaluar el avance del relacionamiento con los donantes priorizados, así como ajustar las acciones según el entorno, los aprendizajes institucionales y los resultados obtenidos.

Objetivos del modelo:

Hacer seguimiento al avance, efectividad, conversión y sostenibilidad de las relaciones con donantes en cada fase del ciclo de vida del donante/proyecto.

Componentes del modelo

1. Agenda de relacionamiento estructurada

Se propone elaborar un cronograma semestral con responsables, hitos y KPIs de seguimiento para cada uno de los tres donantes priorizados (FEMSA, GGF, ODI). Este cronograma debe contemplar momentos clave para el contacto, seguimiento y cierre. La agenda debe incluir:

- Hitos de contacto: Definición de la frecuencia y canales de comunicación (reuniones, llamadas, correo electrónico).
- Hitos de contenido: Creación y envío de materiales específicos para cada donante (propuestas de proyecto, reportes de impacto, comunicados institucionales).
- Hitos de cierre: Momentos para la negociación y firma de acuerdos (MOUs, contratos de cofinanciamiento).

2. Sistema de indicadores clave (KPIs)

Se deben definir y monitorear indicadores que permitan evaluar el avance en la gestión de relacionamiento y su impacto en cada etapa del ciclo de vida del proyecto de la Alianza

Bioiversity CIAT. Se propone clasificarlos así:

- Pre-Propuesta:
 - Número de contactos establecidos
 - Primeras reuniones (virtuales o presenciales)
 - Tasa de respuesta a acercamientos iniciales (invitaciones, correos, reuniones)
 - Tiempo promedio desde identificación hasta primer contacto
- Propuesta:
 - Número de propuestas desarrolladas y enviadas
 - Porcentaje de propuestas personalizadas según prioridades del donante
 - Número de propuestas presentadas con aliados estratégicos
- Implementación:
 - % de cumplimiento de hitos y entregables del proyecto
 - Nivel de ejecución presupuestal (%)
 - Número de reuniones de seguimiento efectivas
- Cierre:
 - % de proyectos cerrados con informe final aprobado
 - Tasa de satisfacción del donante post-ejecución
 - Tiempo de cierre administrativo y financiero

3. Herramientas de visualización y análisis de datos

Se recomienda implementar dashboards que permitan visualizar en tiempo real el estado de avance del relacionamiento. Estas herramientas facilitarán el análisis de datos, permitiendo:

- Comparar el progreso de los donantes priorizados frente al universo analizado.
- Identificar tendencias, como la efectividad de ciertos canales de comunicación o tipos de propuestas.
- Generar reportes automáticos para las reuniones de seguimiento interno.

4. Análisis de riesgos y mitigación

Se recomienda implementar un proceso proactivo para identificar y mitigar los riesgos que podrían afectar la estrategia de diversificación.

Riesgos Potenciales:

- Cambios en las prioridades de financiamiento de los donantes.
- Alta rotación del personal clave en las organizaciones donantes.
- Eventos externos (políticos, económicos) que afecten la capacidad de los donantes.

Estrategias de Mitigación:

- Mantener contacto con múltiples personas clave en la organización donante.
- Diversificar las propuestas temáticas para alinearse con sus nuevas prioridades.
- Tener planes de contingencia para el contacto y la comunicación en caso de cambios inesperados.

12. Anexos

12.1 Carta firmada por la Directora General del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) y Directora Gerente de la Alianza Bioersity CIAT en agradecimiento y reconocimiento a la pertinencia de este Trabajo de Grado con respecto a la organización. Versión Español.



Palmira, 13 de noviembre de 2025

Andrés Felipe Pino Vidal
Lida Alexandra Chacón Quintero

Asunto: Reconocimiento especial a su tesis de MBA

Estimados Andrés Felipe y Lida Alexandra:

Es con gran entusiasmo que les expreso mi sincero agradecimiento y reconocimiento por su tesis de MBA, "Segmentación y caracterización de donantes para la sostenibilidad a largo plazo de la Alianza Bioersity CIAT." Su trabajo presenta perspectivas valiosas y recomendaciones prácticas que contribuirán de manera significativa al fortalecimiento de la sostenibilidad a largo plazo de la Alianza. La claridad de su análisis y la pertinencia de sus hallazgos reflejan tanto rigor académico como una comprensión profunda de los desafíos estratégicos que enfrenta nuestra organización.

Su investigación llega en un momento especialmente relevante. El panorama global está experimentando una transformación acelerada, marcada por cambios geopolíticos y regulaciones de donantes en evolución que están redefiniendo el funcionamiento de las organizaciones internacionales. En este contexto, su tesis destaca por ofrecer una perspectiva oportuna, basada en datos e innovadora sobre la gestión de donantes, una que se alinea estrechamente con las necesidades de la Alianza. La segmentación y las rutas estratégicas que proponen constituyen herramientas accionables para reforzar nuestra resiliencia institucional y avanzar hacia estrategias de movilización de recursos más adaptativas.

Me complace compartirles que sus hallazgos serán revisados con miras a su integración en la estrategia 2026 que actualmente está siendo desarrollada por la Oficina de la Dirección para las Américas. Esta estrategia busca fortalecer las relaciones con los donantes, mejorar la alineación con las prioridades de los socios y garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo, elementos a los cuales su tesis aporta de manera verdaderamente significativa.



La Alianza de Bioersity Internacional y el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) es parte de CGIAR, un consorcio mundial de investigación para un futuro sin hambre.
 Bioersity Internacional es el nombre operativo del Instituto Internacional de Recursos Fitogenéticos (IPGR).

Sede Regional para las Américas
 Km 17, Recta Cali-Palmira CP 763537
 Apartado Aéreo 6715
 Cali, Colombia
 Tel: (+57) 602 4450000

alliancebioersityciat.org/
www.cgiar.org

En nombre de la Alianza de Bioersity International y el CIAT, les felicito cálidamente por su dedicación, profesionalismo y compromiso con el avance de la innovación y la sostenibilidad en la movilización de recursos. Su contribución ejemplifica la colaboración, la excelencia y la visión de futuro que impulsan nuestra misión compartida de ofrecer investigación de alto impacto para la agricultura, la biodiversidad y el clima.

Con un cordial saludo,



Dra. Maya Rajasekharan

Directora General, Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT)

Directora Gerente para las Américas, Alianza de Bioersity International y CIAT



12.2 Carta firmada por la Directora General del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) y Directora Gerente de la Alianza Bioersity CIAT en agradecimiento y reconocimiento a la pertinencia de este Trabajo de Grado con respecto a la organización. Versión Inglés.



Palmira, November 13th, 2025

Andrés Felipe Pino Vidal
Lida Alexandra Chacón Quintero

Subject: Special Recognition for Your MBA Thesis

Dear Andrés Felipe and Lida Alexandra,

It is with great enthusiasm that I extend my sincere appreciation and recognition for your MBA thesis, “Segmentación y caracterización de donantes para la sostenibilidad a largo plazo de la Alianza Bioersity CIAT.” Your work presents valuable insights and practical recommendations that will meaningfully contribute to strengthening the Alliance’s long-term sustainability. The clarity of your analysis and the relevance of your findings reflect both academic rigor and a deep understanding of the strategic challenges faced by our organization.

Your research arrives at a particularly important moment. The global landscape is undergoing rapid transformation, marked by geopolitical shifts and evolving donor regulations that are redefining how international organizations operate. In this context, your thesis stands out for offering a timely, data-driven, and innovative perspective on donor engagement—one that aligns closely with the needs of the Alliance. The donor segmentation and pathways you propose offer actionable tools to reinforce our institutional resilience and advance more adaptive resource-mobilization strategies.

I am pleased to share that your findings will be reviewed with a view to integration into the 2026 strategy currently being developed by the Managing Director’s Office for the Americas. This strategy aims to strengthen donor relationships, enhance alignment with partner priorities, and ensure long-term financial sustainability—elements to which your thesis contributes in a truly meaningful way.

On behalf of the Alliance of Bioersity International and CIAT, I warmly congratulate you both for your dedication, professionalism, and commitment to advancing innovation and sustainability in



The Alliance of Bioersity International and the International Center for Tropical Agriculture (CIAT) is part of CGIAR, a global research partnership for a food-secure future.

Bioersity International is the operational name of the International Plant Genetic Resources Institute (IPGRI).

The Americas Hub

Km 17, Recta Cali-Palmira CP 763537
Apartado Aéreo 6713
Cali, Colombia
Tel. (+57)602 4450000

alliancebioersityciat.org/
www.cgiar.org

resource mobilization. Your contribution exemplifies the collaboration, excellence, and forward-looking vision that drive our shared mission to deliver impactful research for agriculture, biodiversity, and climate.

With warm regards,



Dr. Maya Rajasekharan
Director General, International Center for Tropical Agriculture (CIAT)
Managing Director for the Americas, Alliance of Bioversity International and CIAT

13. Bibliografía

1. ActionAid. (1999, 6 de septiembre). ActionAid: Farmers could become dependent on seed firms. BBC. Recuperado de <https://www.iatp.org/news/actionaid-farmers-could-become-dependent-on-seed-firms>
2. Alliance of Bioversity International and CIAT. (s.f.-a). Home. Recuperado el 25 de julio de 2025, de <https://alliancebioiversityciat.org/>
3. Alliance of Bioversity International and CIAT. (s.f.-b). Publications and data. Recuperado el 25 de julio de 2025, de <https://alliancebioiversityciat.org/publications-data>
4. Alliance of Bioversity International and CIAT. (2019, 18 de diciembre). Strengthening partnerships for agricultural resilience in Africa [Comunicado de prensa]. <https://alliancebioiversityciat.org/stories/strengthening-partnerships-agricultural-resilience-africa>
5. Alliance of Bioversity International and CIAT. (2020). Annual Report 2019. <https://alliancebioiversityciat.org/alliance-annual-reports>
6. Alliance of Bioversity International and CIAT. (2021). Annual Report 2020. <https://alliancebioiversityciat.org/alliance-annual-reports>
7. Alliance of Bioversity International and CIAT. (2022). Annual Report 2021. <https://alliancebioiversityciat.org/alliance-annual-reports>
8. Alliance of Bioversity International and CIAT. (2023). Annual Report 2022. <https://alliancebioiversityciat.org/alliance-annual-reports>
9. Alliance of Bioversity International and CIAT. (2024a). Annual Report 2023: Enabling resilience and sustainability in food systems. <https://alliancebioiversityciat.org/2023-annual-report>

10. Alliance of Bioversity International and CIAT. (2024b). Annual Report 2024.
<https://alliancebioiversityciat.org/alliance-annual-reports>
11. Alliance of Bioversity International and CIAT. (2024c). Finances: Alliance | Annual Report 2023. <https://alliancebioiversityciat.org/2023-annual-report/finances>
12. Alliance of Bioversity International and CIAT, & Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2021). Indigenous Peoples' food systems: Insights on sustainability and resilience from the front line of climate change. FAO.
<https://doi.org/10.4060/cb5131en>
13. Bioversity International. (2007). Bioversity International Annual Report 2006.
<https://alliancebioiversityciat.org/alliance-annual-reports>
14. Bioversity International. (2008). Bioversity International Annual Report 2007.
<https://alliancebioiversityciat.org/alliance-annual-reports>
15. Bioversity International. (2009). Bioversity International Annual Report 2008.
<https://alliancebioiversityciat.org/alliance-annual-reports>
16. Bioversity International. (2010). Bioversity International Annual Report 2009: Sustainable agriculture for food and nutrition security.
<https://alliancebioiversityciat.org/alliance-annual-reports>
17. Bioversity International. (2011). Bioversity International Annual Report 2010: Sustainable agriculture for food and nutrition security.
<https://alliancebioiversityciat.org/alliance-annual-reports>
18. Bioversity International. (2012). Bioversity International Annual Report 2011: Sustainable agriculture for food and nutrition security.
<https://alliancebioiversityciat.org/alliance-annual-reports>

19. Bioversity International. (2013). Bioversity International Annual Report 2012.
<https://alliancebioiversityciat.org/alliance-annual-reports>
20. Bioversity International. (2014). Bioversity International Annual Report 2013.
<https://alliancebioiversityciat.org/alliance-annual-reports>
21. Bioversity International. (2015). Bioversity International Annual Report 2014.
<https://alliancebioiversityciat.org/alliance-annual-reports>
22. Bioversity International. (2016). Bioversity International Annual Report 2015.
<https://alliancebioiversityciat.org/alliance-annual-reports>
23. Bioversity International. (2017a). Bioversity International Annual Report 2016.
<https://alliancebioiversityciat.org/alliance-annual-reports>
24. Bioversity International. (2017b). Mainstreaming agrobiodiversity in sustainable food systems: Scientific foundations for an Agrobiodiversity Index.
25. Bioversity International. (2018). Bioversity International Annual Report 2017.
<https://alliancebioiversityciat.org/alliance-annual-reports>
26. Bioversity International. (2019). Bioversity International Annual Report 2018.
<https://alliancebioiversityciat.org/alliance-annual-reports>
27. Botero, H., Barnes, A., Perez, L., Rios, D., & Ramirez-Villegas, J. (2021). Classifying climate change perceptions of bean breeders in Santander-Colombia. *Climate and Development*, 13(8), 663–676. <https://doi.org/10.1080/17565529.2020.1848782>
28. CGIAR. (s.f.-a). CGIAR Results Dashboard. Recuperado el 25 de julio de 2025, de <https://www.cgiar.org/food-security-impact/results/>
29. CGIAR. (s.f.-b). National Policies and Strategies. Recuperado el 25 de julio de 2025, de <https://www.cgiar.org/initiative/national-policies-and-strategies/>

30. CGIAR. (s.f.-c). Plan of Results and Budgets. Recuperado el 25 de julio de 2025, de <https://www.cgiar.org/research/plan-of-results-and-budgets/>
31. CGIAR. (s.f.-d). Progress on Results Reporting. Recuperado el 25 de julio de 2025, de <https://www.cgiar.org/progress-on-results-reporting/>
32. CGIAR. (s.f.-e). Publications. Recuperado el 25 de julio de 2025, de <https://www.cgiar.org/research/publications/>
33. CGIAR. (2016). CGIAR Strategy and Results Framework 2016-2030. CGIAR System Organization. <https://cgspace.cgiar.org/handle/10947/4455>
34. CGIAR Independent Evaluation Arrangement. (2015). CGIAR Research Program on Grain Legumes: Commissioned External Evaluation Final Report. Independent Science and Partnership Council. https://iaes.cgiar.org/sites/default/files/pdf/GL_CCEE_Final-Report.pdf
35. CGIAR System Board. (2024). CGIAR Intellectual Assets Management Report 2023. CGIAR System Organization. <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/141870>
36. CGIAR System Organization. (2017). 2016 CGIAR Intellectual Assets Management Report. CGIAR System Organization. <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/88939>
37. CGIAR System Organization. (2019). 2018 CGIAR Intellectual Assets Management Report. CGIAR System Organization. <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/101235>
38. CGIAR System Organization. (2020). CGIAR 2030 Research and Innovation Strategy: Transforming food, land and water systems in a climate crisis. https://storage.googleapis.com/cgiarorg/2020/11/SC11-03a_OneCGIAR-Research-Innovation-Strategy.pdf
39. CGIAR System Organization. (2021). 2020 CGIAR Intellectual Assets Management Report. CGIAR System Organization. <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/114674>

40. CGIAR System Organization. (2022). CGIAR Annual Report 2022: Our Intellectual Assets. <https://www.cgiar.org/annual-report/annual-report-2022/our-intellectual-assets/>
41. CGIAR System Organization. (2023). 2022 CGIAR Intellectual Assets Management Report. CGIAR System Organization. <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/131773>
42. Curry, H. A., & Lorek, T. W. (Eds.). (2024). Agricultural science as international development: Historical perspectives on the CGIAR era. Cambridge University Press.
43. Deep Science Ventures. (s.f.). Our partnership with CGIAR. Recuperado el 25 de julio de 2025, de <https://www.deepscienceventures.com/articles/our-partnership-with-cgiar>
44. Deloitte & Touche S.p.A. (2023). Bioersivity International Financial Statements as of 31 December 2022 and Independent Auditor's Report. https://storage.googleapis.com/cgiarorg/2023/06/BVI-2022-Financial-Statements-BOT_with-Auditing-report_final-002.pdf
45. Ehrlich, P. R. (1968). The population bomb. Ballantine Books.
46. Gaisberger, H., Fremout, T., Traoré, K., Ouédraogo, A., Zida, D., Kalinganire, A.,... & Vinceti, B. (2022). Contributions of the Alliance of Bioersivity and CIAT to the implementation of the Global Plan of Action for the Conservation, Sustainable Use and Development of Forest Genetic Resources. Food and Agriculture Organization of the United Nations. <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/cd4838en>
47. GRAIN. (2020, 29 de abril). Citizens of the world oppose intellectual property over seeds, reclaim and restore local food systems and agricultural biodiversity. <https://grain.org/en/article/6485-citizens-of-the-world-oppose-intellectual-property-over-seeds-reclaim-and-restore-local-food-systems-and-agricultural-biodiversity>
48. International Center for Agricultural Research in the Dry Areas & International Crops Research Institute for the Semi-Arid Tropics. (2024). CGIAR 2030 Global Strategy for

Resilient Drylands. <https://www.icrisat.org/storage/file-managers/file-674ebc86c9b4a8.35337074.pdf>

49. International Center for Tropical Agriculture. (1986). CIAT annual report 1985.
50. International Center for Tropical Agriculture. (1987). CIAT annual report 1986 = CIAT informe anual 1986.
51. International Center for Tropical Agriculture. (1988). CIAT annual report 1987 = CIAT informe anual 1987.
52. International Center for Tropical Agriculture. (1991). CIAT in the 1990s and beyond: A strategic plan.
53. International Center for Tropical Agriculture. (2010). CIAT annual report 2009.
54. International Center for Tropical Agriculture. (2011). CIAT annual report 2010.
55. International Center for Tropical Agriculture. (2012). CIAT annual report 2011.
56. International Center for Tropical Agriculture. (2013). CIAT annual report 2012.
57. International Center for Tropical Agriculture. (2014). CIAT annual report 2013-2014.
58. International Center for Tropical Agriculture. (2015). CIAT Annual Report 2014-2015: Pathways to Development Impact.
59. International Center for Tropical Agriculture. (2016). CIAT Annual report 2015-2016 A Synthesis: Sustainable food futures getting the fundamentals right.
60. International Center for Tropical Agriculture. (2018). CIAT in Review. Annual Report 2017-2018. Building a Sustainable Food Future.
61. International Center for Tropical Agriculture. (2019). CIAT Annual Report 2018 Partnerships for Delivering Impact.
62. International Maize and Wheat Improvement Center. (2023). Science and Innovation for a Food and Nutrition Secure World: CIMMYT 2030 Strategy.

<https://www.cimmyt.org/content/uploads/2023/08/Science-and-Innovation-for-a-Food-and-Nutrition-Secure-World-CIMMYT-2030-Strategy.pdf>

63. Mvuyibwami, P., & Kagabo, D. M. (2023). Scaling and Sustaining Bundled Climate Information Services and Climate Smart Agriculture in Senegal. Alliance of Bioversity International and CIAT.
64. NGOC (NGO Committee of the CGIAR). (1998). Summary of NGOC Activities and Positions. CGIAR. <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/45459>
65. Onzima, B., Groot, J. C. J., Wimba, B. M., Macq, A., & Van Asten, P. (2019). The effect of climate change adaptation strategies on bean yield in central and northern Uganda. *African Journal of Agricultural and Resource Economics*, 14(4), 279-291.
66. Pascual, U., Narloch, U., Nordhagen, S., & Drucker, A. G. (2011). The economics of agrobiodiversity conservation for food security under climate change. *Economia Agraria y Recursos Naturales*, 11(1), 173-199.
67. ReliefWeb. (s.f.). Alliance of Bioversity & CIAT Updates. Recuperado el 25 de julio de 2025, de <https://reliefweb.int/updates?list=Alliance%20of%20Bioversity%20%26amp%3B%20CIAT%20Updates&advanced-search=%28S717%29>
68. The Alliance of Bioversity International and CIAT. (2019). Including food systems, biodiversity, nutrition and health in the post-2020 Global Biodiversity Framework. https://www.researchgate.net/publication/336305974_Including_Food_Systems_Biodiversity_Nutrition_and_Health_in_the_Post-2020_Global_Biodiversity_Framework_a_submission_from_the_Alliance_of_Bioversity_International_and_the_International_Center_for_Trop

69. The Alliance of Bioversity International and CIAT. (2019). Seeds for Needs: Crop diversity for resilience. https://www.researchgate.net/publication/333866745_Seeds_for_Needs_Crop_diversity_for_resilience
70. Wageningen University & Research. (2024). CGIAR Seed Equal Initiative - Collaborative Seed Programme (CSP) Nigeria: Final report. <https://edepot.wur.nl/697458>
71. Bishop, M., & Green, M. (2008). Philanthrocapitalism: How the rich can save the world. Bloomsbury Press.
72. Bremner, R. H. (1994). Giving: Charity and philanthropy in history. Transaction Publishers.
73. Frumkin, P. (2006). Strategic giving: The art and science of philanthropy. University of Chicago Press.
74. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review, 89(1/2), 62–77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
75. Weinstein, M. M., & Bradburd, R. M. (2013). The Robin Hood rules for smart giving. Columbia University Press.
76. Wunderman Thompson Intelligence. (2010). JWT's 4D model of communication. J. Walter Thompson. [Documento institucional].
77. United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
78. CGIAR. (2022). CGIAR 2030 Research and Innovation Strategy. <https://www.cgiar.org/how-we-work/strategy/>
79. Alianza Bioversity International & CIAT. (2021). Plan de sostenibilidad y movilización de recursos. [Documento interno].

80. Devex. (s.f.). Donor database and project mapping. <https://www.devex.com>
81. McGoey, L. (2015). No such thing as a free gift: The Gates Foundation and the price of philanthropy. Verso Books.
82. OECD. (2023). Development co-operation profiles 2023. OECD Publishing.
<https://www.oecd-ilibrary.org/development/development-co-operation-profiles-2023>
83. Kramer, M. R. (2006). Strategic philanthropy. Stanford Social Innovation Review.
https://ssir.org/articles/entry/strategic_philanthropy
84. RACI - Red Argentina para la Cooperación Internacional. (2021). Directorio de cooperación internacional 2021. <https://raci.org.ar/directorio2021/>
85. AT&T. (2025, 20 de agosto). AT&T. AT&T. <https://www.att.com/>
86. Banco Interamericano de Desarrollo. (2025, 18 de agosto). Banco Interamericano de Desarrollo. IADB. <http://www.iadb.org>
87. Banco Mundial Argentina. (2025, 21 de agosto). Banco Mundial Argentina. Banco Mundial. <http://www.bancomundial.org.ar>
88. AECID. (2025, 15 de agosto). AECID. AECID. <https://www.aecid.es>
89. GIZ. (2025, 17 de agosto). GIZ. GIZ. <https://www.giz.de>
90. UNDP. (2025, 12 de agosto). UNDP. UNDP. <https://www.undp.org/>
91. Fondo España PNUD. (2025, 14 de agosto). Fondo España PNUD. Fondo España PNUD.
<http://www.fondoespanapnud.org>
92. Ford Foundation. (2025, 11 de agosto). Ford Foundation. Ford Foundation.
<https://www.fordfoundation.org/>
93. Avina. (2025, 19 de agosto). Avina. Avina. <https://www.avina.net>
94. W.K. Kellogg Foundation. (2025, 23 de agosto). W.K. Kellogg Foundation. W.K. Kellogg Foundation. <https://www.wkkf.org/>

95. Inter-American Foundation. (2025, 16 de agosto). Inter-American Foundation. IAF.
<https://www.iaf.gov/>
96. Konrad-Adenauer-Stiftung. (2025, 17 de agosto). Konrad-Adenauer-Stiftung. KAS.
<http://www.kas.de>
97. Rockefeller Brothers Fund. (2025, 20 de agosto). Rockefeller Brothers Fund. RBF.
<http://www.rbf.org>
98. Heinrich Böll Stiftung. (2025, 21 de agosto). Heinrich Böll Stiftung. Böll.
<http://www.boell.de>
99. Heinrich Böll Stiftung Colombia. (2025, 24 de agosto). Heinrich Böll Stiftung Colombia.
Böll Colombia. <https://co.boell.org/es>
100. Green Grants. (2025, 13 de agosto). Green Grants. Green Grants.
<https://www.greengrants.org/>
101. Unilever. (2025, 15 de agosto). Unilever. Unilever. <https://www.unilever.com/>
102. Instituto Danone Cono Sur. (2025, 16 de agosto). Instituto Danone Cono Sur.
Instituto Danone. <http://www.institutodanoneconosur.org>
103. UNICEF. (2025, 18 de agosto). UNICEF. UNICEF. <https://www.unicef.org/>
104. Microsoft. (2025, 19 de agosto). Microsoft. Microsoft. <http://www.microsoft.com>
105. Nestlé Foundation. (2025, 20 de agosto). Nestlé Foundation. Nestlé Foundation.
<http://www.nestlefoundation.org>
106. IFAD. (2025, 21 de agosto). IFAD. IFAD. <http://www.ifad.org>
107. Movimiento ALAS. (2025, 22 de agosto). Movimiento ALAS. Movimiento
ALAS. <http://www.movimientoalas.org>
108. Ashden. (2025, 23 de agosto). Ashden. Ashden. <http://www.ashden.org>
109. Ashoka. (2025, 24 de agosto). Ashoka. Ashoka. <http://www.ashoka.org>

110. Apricot. (2025, 11 de agosto). Apricot. Apricot. <http://www.apricot.net>
111. AGEH. (2025, 12 de agosto). AGEH. AGEH. <http://www.ageh.de>
112. AUIP. (2025, 13 de agosto). AUIP. AUIP. <http://www.auiip.org>
113. Avina Americas. (2025, 14 de agosto). Avina Americas. Avina Americas.
<http://www.avinaamericas.org>
114. BCTrust. (2025, 15 de agosto). BCTrust. BCTrust. <http://www.bctrust.org.uk>
115. Downing Foundation. (2025, 16 de agosto). Downing Foundation. Downing
Foundation. <http://www.downingfoundation.org>
116. BRS. (2025, 17 de agosto). BRS. BRS. <http://www.brs-vzw.be>
117. Blue Moon Fund. (2025, 18 de agosto). Blue Moon Fund. Blue Moon Fund.
<http://www.bluemoonfund.org>
118. Brown Foundation. (2025, 19 de agosto). Brown Foundation. Brown Foundation.
<http://www.brownfoundation.org>
119. Cargill. (2025, 20 de agosto). Cargill. Cargill. <http://www.cargill.com>
120. Caterpillar. (2025, 21 de agosto). Caterpillar. CAT. <http://www.cat.com>
121. Smithsonian Tropical Research Institute. (2025, 22 de agosto). Smithsonian
Tropical Research Institute. CTFS-SI. <http://www.ctfs.si.edu>
122. Philanthropy.org. (2025, 23 de agosto). Philanthropy.org. Philanthropy.org.
<http://www.philanthropy.org>
123. Cideal. (2025, 24 de agosto). Cideal. Cideal. <http://www.cideal.org>
124. Channel Foundation. (2025, 11 de agosto). Channel Foundation. Channel
Foundation. <http://www.channelfoundation.org>
125. CIES. (2025, 12 de agosto). CIES. CIES. <http://cies.org.pe>

126. Compton Foundation. (2025, 13 de agosto). Compton Foundation. Compton Foundation. <http://www.comptonfoundation.org>
127. Dell Challenge. (2025, 14 de agosto). Dell Challenge. Dell Challenge. <http://www.dellchallenge.org>
128. Fondation Ensemble. (2025, 15 de agosto). Fondation Ensemble. Fondation Ensemble. <http://www.fondationensemble.org>
129. Fiserv. (2025, 16 de agosto). Fiserv. Fiserv. <https://merchants.fiserv.com/en-us/>
130. First Peoples Worldwide. (2025, 17 de agosto). First Peoples Worldwide. First Peoples Worldwide. <https://www.firstpeoplesworldwide.org>
131. OAS. (2025, 18 de agosto). OAS. OAS. <http://www.oas.org>
132. DSF FSN. (2025, 19 de agosto). DSF FSN. DSF FSN. <http://www.dsf-fsn.org>
133. OFID. (2025, 20 de agosto). OFID. OFID. <http://www.ofid.org>
134. Programa FRIDA. (2025, 21 de agosto). Programa FRIDA. Programa FRIDA. <http://www.programafrida.net>
135. Foods Resource Bank. (2025, 22 de agosto). Foods Resource Bank. Foods Resource Bank. <http://www.foodsresourcebank.org>
136. University of Washington Foster School of Business. (2025, 23 de agosto). University of Washington Foster School of Business. Foster. <http://www.foster.washington.edu>
137. Fundación Abbott. (2025, 24 de agosto). Fundación Abbott. Fundación Abbott. <http://www.fundacionabbott.es>
138. Fundación BBVA. (2025, 11 de agosto). Fundación BBVA. Fundación BBVA. <http://www.fbbva.es>

139. Fundación FEMSA. (2025, 12 de agosto). Fundación FEMSA. Fundación FEMSA. <http://www.fundacionfemsa.org>
140. Fundación Mamonal. (2025, 13 de agosto). Fundación Mamonal. Fundación Mamonal. <http://www.fundacionmamonal.org.co>
141. Tierra América. (2025, 14 de agosto). Tierra América. Tierra América. <http://www.tierramerica.net>
142. NED. (2025, 15 de agosto). NED. NED. <http://www.ned.org>
143. PADF. (2025, 16 de agosto). PADF. PADF. <http://www.padf.org>
144. Trust for the Americas. (2025, 17 de agosto). Trust for the Americas. Trust for the Americas. <http://www.trustfortheamericas.org>
145. Fundación Pies Descalzos. (2025, 18 de agosto). Fundación Pies Descalzos. Fundación Pies Descalzos. <http://www.fundacionpiesdescalzos.com>
146. Global AFC. (2025, 19 de agosto). Global AFC. Global AFC. <http://www.globalafc.org>
147. GBIF. (2025, 20 de agosto). GBIF. GBIF. <http://www.gbif.org>
148. GlobalGiving. (2025, 21 de agosto). GlobalGiving. GlobalGiving. <http://www.globalgiving.org>
149. Yale University. (2025, 22 de agosto). Yale University. Yale. <http://www.yale.edu>
150. WINGS. (2025, 23 de agosto). WINGS. WINGS. <http://www.wingsweb.org>
151. Wetlands International. (2025, 24 de agosto). Wetlands International. Wetlands. <http://www.wetlands.org>
152. Humboldt Foundation. (2025, 11 de agosto). Humboldt Foundation. Humboldt Foundation. <http://www.humboldt-foundation.de>

153. VolkswagenStiftung. (2025, 12 de agosto). VolkswagenStiftung. VolkswagenStiftung. <http://www.volkswagenstiftung.de>
154. Vivamos Mejor. (2025, 13 de agosto). Vivamos Mejor. Vivamos Mejor. <http://www.vivamosmejor.ch>
155. UNEP FI. (2025, 14 de agosto). UNEP FI. UNEP FI. <http://www.unepfi.org>
156. Trocaire. (2025, 15 de agosto). Trocaire. Trocaire. <http://www.trocaire.org>
157. TED. (2025, 16 de agosto). TED. TED. <http://www.ted.com>
158. Swiss Aid. (2025, 17 de agosto). Swiss Aid. Swiss Aid. <http://www.swissaid.ch>
159. AEPI. (2025, 18 de agosto). AEPI. AEPI. <http://www.aepi.or>
160. LED. (2025, 19 de agosto). LED. LED. <http://www.led.li>
161. Schwab Foundation. (2025, 20 de agosto). Schwab Foundation. Schwab Foundation. <http://www.schwabfound.org>
162. RNTC. (2025, 21 de agosto). RNTC. RNTC. <http://www.rntc.nl>
163. Rhodia. (2025, 22 de agosto). Rhodia. Rhodia. <http://www.rhodia.com>
164. Regjeringen. (2025, 23 de agosto). Regjeringen. Regjeringen. <http://www.regjeringen.no>
165. Regione Toscana. (2025, 24 de agosto). Regione Toscana. Regione Toscana. <http://www.regione.toscana.it>
166. RedLAC. (2025, 11 de agosto). RedLAC. RedLAC. <http://redlac.org>
167. WFP. (2025, 12 de agosto). WFP. WFP. <http://wfp.org>
168. Procter & Gamble. (2025, 13 de agosto). Procter & Gamble. P&G. <http://www.pg.com>
169. PEP-NET. (2025, 14 de agosto). PEP-NET. PEP-NET. <http://www.pep-net.org>

170. Plan International. (2025, 15 de agosto). Plan International. Plan International.
<http://plan-international.org>
171. Pioneer. (2025, 16 de agosto). Pioneer. Pioneer. <http://www.pioneer.com>
172. Bread for the World. (2025, 17 de agosto). Bread for the World. Bread.
<http://www.bread.org>
173. ODI. (2025, 18 de agosto). ODI. ODI. <http://www.odi.org.uk>
174. Orskov Foundation. (2025, 19 de agosto). Orskov Foundation. Orskov
Foundation. <http://www.orskovfoundation.org>
175. FAO. (2025, 20 de agosto). FAO. FAO. <http://www.fao.org>
176. OECD. (2025, 21 de agosto). OECD. OECD. <http://www.oecd.org>
177. Soros. (2025, 22 de agosto). Soros. Soros. <http://www.soros.org>
178. Observatory Latin America. (2025, 23 de agosto). Observatory Latin America.
OLA. <http://www.observatorylatinamerica.org>
179. Oak Foundation. (2025, 24 de agosto). Oak Foundation. Oak Foundation.
<http://www.oakfnd.org>
180. Minbuza. (2025, 11 de agosto). Minbuza. Minbuza. <http://www.minbuza.nl>
181. National Geographic. (2025, 12 de agosto). National Geographic. National
Geographic. <http://www.nationalgeographic.com>
182. Mitsubishi Corporation. (2025, 13 de agosto). Mitsubishi Corporation. Mitsubishi.
<http://www.mitsubishicorp.com>
183. Mercosur. (2025, 14 de agosto). Mercosur. Mercosur. <http://www.mercosur.int>