

# Manual Operativo

## 2021



# ÍNDICE

- 1. Introducción**
- 2. Presentación de la Fundación Alpina**
  - 2.1 Principios y Enfoques
  - 2.2 Planeación Estratégica
- 3. Marco de políticas públicas y ODS**
- 4. Somos un laboratorio social.**
  - 4.1 Teoría de Cambio
  - 4.2 La Fundación Alpina como proceso
- 5. Actores y grupos de interés**
- 6. ¿Qué hace la Fundación en Inclusión productiva?**
  - 6.1 Componentes
  - 6.2 Enfoque de Marco Lógico
  - 6.3 Resultados
- 7. Identificación de oportunidades**
  - 7.1 Alianzas y convocatorias
  - 7.2 Mecanismo de selección de los proyectos
  - 7.3 Comité de proyectos
  - 7.4 Tipos de proyectos
- 8. Ciclo de Proyectos**
  - 8.1 Formulación de Proyectos.
  - 8.2 Ejecución de los Proyectos
    - 8.2.1 Alistamiento
    - 8.2.2 Inicio actividades de ejecución
    - 8.2.3 Sistematización de la Experiencia
    - 8.2.4 Seguimiento y monitoreo
  - 8.3 Evaluación
    - 8.4.1. Captura y análisis de información.
    - 8.4.2 Evaluación final
    - 8.4.3 Evaluación externa
    - 8.4.4 Cierre de proyectos
  - 8.5.1 Transferencia de Conocimiento.
  - 8.5.2 Estrategia de incidencia en políticas públicas
- 9 Estrategia de sostenibilidad**
- 10 Investigación e Innovación.**
  - 10.1 Investigación
  - 10.2 Innovación.
- 11 Glosario**

## **1. Introducción**

Este Manual Operativo tiene el objetivo de presentar al lector la forma en que desempeña sus funciones la Fundación Alpina, así como los elementos que la componen: contexto, estructura, cargos, procesos, procedimientos, actividades, políticas y reglas establecidas, entre otra información relevante relacionada con la operación de la Fundación. El documento inicia con la presentación de la Fundación Alpina, la identidad y su historia, así como los principios y enfoques que orientan sus actuaciones; luego se señala el marco de políticas y la estructuración de la organización, para luego describir paso a paso el desarrollo de sus diferentes actividades en el ciclo de proyectos y su interacción como laboratorio social.

## **2. Presentación**

**“La Fundación Alpina es el laboratorio social para la inclusión y productividad rural sostenible en Colombia”.**

La Fundación Alpina fue creada en 2008, por interés de la empresa Alpina, de aportar a la solución de la problemática del desarrollo rural en Colombia. Si bien en sus orígenes, iniciamos trabajando en la cadena de valor de la empresa, hoy en día su labor es completamente independiente de esa cadena de valor de Alpina; lo cual permite una mayor autonomía y diversificación de las acciones en los territorios.

Se trata de una Fundación de primer piso, eso significa que trabaja directamente con los participantes de los proyectos -como lo son pequeños productores agropecuarios, organizaciones y comunidades rurales- ejecutamos directamente los proyectos, con recursos de aliados y propios, operando bajo las modalidades de operadores, ejecutores y socios implementadores. El tipo de aporte que brindamos a las comunidades es no financiero (asistencia técnica y transferencia de conocimiento) y reconocemos las diferentes capacidades y la diversidad de los territorios. Nuestro principal ingreso son las donaciones de Alpina y la administración de proyectos. Por esta razón, nuestras metas son monitoreadas y evaluadas en función de las transformaciones en las condiciones de vida, enfocando sus acciones en lograr una inversión por impacto social.

### **2.1 Quiénes somos**

A partir de una Dirección Ejecutiva, se estructuran de manera horizontal, como áreas misionales, tres coordinaciones: la Coordinación de Alianzas, la Coordinación Técnica y la Coordinación de Gestión de Conocimiento; como área de soporte la Coordinación Administrativa y Financiera. Adicionalmente, cada proyecto cuenta con una coordinación y un equipo de trabajo.

La Coordinación de Alianzas está a cargo de la gestión y relación con los diferentes actores con quienes trabajamos: sector público, privado, fundacional, cooperación internacional, academia e investigación. La Coordinación técnica tiene el propósito de orientar y organizar la ejecución de los proyectos, la Coordinación de Gestión de Conocimiento el desarrollo de la estrategia de aprendizajes y documentación de la evidencia de conocimiento y experiencia, con base en lo cual se toman decisiones estratégicas y operativas y la coordinación administrativa y financiera es el soporte funcional de las áreas estratégicas y técnicas, quien trabaja en proveer el andamiaje operativo y administrativo, coordinando sus actividades con los lineamientos de Alpina Compañía, recibiendo apoyo de las áreas de contabilidad, tesorería, nómina e impuestos de alpina compañía.

## Organigrama de la Fundación



En la Fundación Alpina somos conscientes que los procesos de desarrollo sostenible de las comunidades rurales son complejos, en los que intervienen e influyen múltiples factores sociales, culturales y económicos, complementarios e interdependientes, por lo que, en nuestro proceso, requerimos de una estrategia integral que combina diferentes visiones, disciplinas y líneas estratégicas.

Los logros de nuestro laboratorio social son colectivos y han sido posibles gracias a la participación de más de 40 aliados durante más de 12 años. Gestionamos esquemas de cooperación y alianzas para complementar y articular, recursos, conocimientos y capacidades en torno al propósito común de las iniciativas. Contamos con diferentes actores que comparten nuestra convicción de que el sector rural es un eslabón fundamental para el desarrollo del país. Algunos de los aliados con los que hemos trabajado incluyen al sector público, la academia, las empresas y los organismos internacionales.

Nuestra experiencia en 66 municipios de Colombia y la calidad de nuestra gestión es reconocida por diversos actores que respaldan nuestra ejecución en Colombia. Para el 2024, esperamos lograr que el 70% de las familias participantes transformen sus condiciones de vida y superen la pobreza monetaria.

## 2.2 Principios y enfoques

Las labores de la Fundación Alpina se rigen por un grupo de principios que constituyen el marco ético de su actuación, mientras que los enfoques utilizados son la perspectiva de análisis en el desarrollo de sus funciones y evaluación de resultados.

### Principios:

**Desarrollo Humano:** de acuerdo con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 1990), el desarrollo humano tiene dos aspectos: la formación de capacidades humanas (salud, conocimiento, destrezas) y el uso que la gente hace de las capacidades adquiridas (para el descanso, la producción o las actividades culturales). Es decir, abarca al ser humano de manera integral. Por ejemplo, en la

Fundación Alpina, trabajamos a través del servicio de extensión rural, cuya naturaleza holística permite incorporar una visión humanística y social que permite una mayor empatía con los territorios y las poblaciones.

**Desarrollo rural con enfoque territorial:** es un proceso continuo de transformación, promoción y generación de las condiciones sociales, económicas, ambientales, culturales e institucionales necesarias para que el territorio rural y sus actores, tanto a nivel individual como colectivo, desplieguen sus capacidades y potencialidades a partir de una visión sistémica, holística, integral y compartida del aprovechamiento sostenible del potencial del territorio, para mejorar su productividad y contribuir al bienestar y buen vivir de los pobladores rurales. Como resultado de este proceso se debe llegar a corregir los desequilibrios regionales en niveles de desarrollo. En la Fundación Alpina, por ejemplo, se promueve el reconocimiento del conocimiento y la experiencia territorial a partir de lo cual se realiza un proceso de co – creación que faciliten el agenciamiento de las capacidades y por ende la autonomía individual y colectiva.

**Participación:** las acciones y estrategias se diseñan y desarrollan con la participación de las familias y organizaciones como sujetos sociales y activos de su propio desarrollo. Por ejemplo, para la Fundación Alpina es muy importante los diagnósticos y planeación participativa, así como promover la participación en espacios comunitarios, sociales, políticos y gremiales.

**Acción sin daño (ASD):** es un enfoque ético, que se pregunta por el impacto que tienen los programas o proyectos, es decir, por las consecuencias o efectos de las intervenciones. Por lo tanto, promueve una lectura reflexiva sobre los contextos, indaga sobre el alcance de la intervención, dialoga para que las acciones sean construidas colectivamente y decide por una apuesta ética de las acciones. Es así como desde la Fundación Alpina, por ejemplo, se realiza las actividades de manera conjunta con los participantes, reconocemos la experiencia y los aprendizajes, logrando una mayor apropiación del conocimiento de manera horizontal. Además, se miden resultados con relación a la sostenibilidad, apropiación, reconocimiento de potencialidades.

**Promoción de prácticas agroecológicas:** las acciones y estrategias favorecerán la transición a sistemas agroalimentarios justos y sostenibles a través de la promoción de prácticas agroecológicas. Desde la Fundación Alpina se está incorporando este principio en las actividades relacionadas con la producción sostenible, como una apuesta estratégica e imprescindible.

## Enfoques:

Todos los proyectos se formulan, ejecutan y evalúan utilizando los enfoques diferenciales, los cuales parten del reconocimiento de una cosmogonía particular, adaptando todas las actividades, estrategias y resultados a los territorios y poblaciones que lo habitan, con respeto de sus hábitos, costumbres, cultura y pensamiento.

**Enfoque participativo:** los proyectos de la Fundación se desarrollan diagnósticos y planeaciones participativas, así como autoevaluaciones pensadas desde la acción y el pensamiento, bajo los principios de la autogestión con un compromiso propositivo desde la base y con un componente educativo siempre presente que coincide con el fortalecimiento y/o inicio de un proceso de organización y de trabajo en las comunidades concebido como alternativa para un modelo de desarrollo social comunitario.

**Enfoque apreciativo:** las acciones, instrumentos y estrategias se desarrollarán haciendo énfasis en las oportunidades existentes; la confianza en las personas; el pensamiento propositivo y la co-construcción de alternativas a partir de las potencialidades, esto se aplica desde el análisis territorial hasta el desarrollo de las actividades colectivas.

**Enfoque territorial:** las acciones, instrumentos y estrategias se desarrollarán reconociendo y potenciando la diversidad biológica y las especificidades geográficas, sociales, económicas, étnicas y culturales de los territorios. Este enfoque parte de una visión sistémica y holística del territorio, que permita potenciar las capacidades locales propiciando la participación y cooperación de los actores, valora los saberes, conocimientos ancestrales y busca construir y fortalecer visiones compartidas. En este aspecto, la Fundación Alpina considera relevante análisis geográficos como corredores verdes, vocación agropecuaria y ecológica, historia demográfica, así como la visión de los pobladores para lograr sinergias que logren el agenciamiento de las capacidades.

**Enfoque de capacidades:** las acciones, instrumentos y estrategias buscarán crear y fortalecer las capacidades de las personas, las organizaciones y la sociedad en su conjunto para gestionar acertadamente su propio desarrollo y propiciar transformaciones positivas. Por ello desde la Fundación Alpina se fortalecen capacidades individuales y colectivas y se procura el agenciamiento de las mismas en virtud de la autonomía económica.

**Enfoque étnico:** este enfoque reconoce las particularidades y potencialidades de los grupos humanos con características históricas, sociales y culturales comunes, que se conciben como sujetos colectivos de derechos. Los derechos colectivos de los grupos étnicos se reconocen en la constitución política colombiana, los cuales son indígenas, gitanos, afrocolombianos, negros, palenqueros y raizales. A partir de la experiencia de la Fundación Alpina con comunidades indígenas, se ha afianzado este enfoque en todas nuestras actividades, haciendo las consultas con las autoridades indígenas, promoviendo la cocreación y realizando actividades sensibles a la cosmovisión cultural.

**Enfoque etario:** reconoce las necesidades y potencialidades diferenciales de acuerdo con el ciclo vital de las personas, por lo tanto, las acciones afirmativas están dirigidas de manera comprensiva a los diferentes grupos poblacionales (primera infancia, infancia, adolescencia, juventud, adultos jóvenes, adultos mayores). La Fundación Alpina entiende que los relevos generacionales son esenciales para conservar la producción de alimentos, comprendiendo las condiciones que enfrentan jóvenes y adultos mayores especialmente, por lo que integra acciones específicas que pueda involucrar de manera efectiva a los diferentes grupos etarios, como liderazgo juvenil y autonomía en adultos mayores.

**Enfoque de género:** este enfoque considera “las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asignan. Todas estas cuestiones influyen en el logro de las metas, las políticas y los planes de los organismos nacionales e internacionales y, por lo tanto, repercuten en el proceso de desarrollo de la sociedad. Género se relaciona con todos los aspectos de la vida económica y social, cotidiana y privada de los individuos y determina características y funciones dependiendo del sexo o de la percepción que la sociedad tiene de él”<sup>1</sup>. Por lo cual, la Fundación Alpina ha incluido actividades que promueve el empoderamiento femenino, incrementando el nivel en la toma de decisiones estratégicas.

## 2.3 Planeación Estratégica

---

La Fundación Alpina realiza una planeación estratégica quinquenal, en la que se evalúa, revisa y valora la misión, visión y objetivos de largo plazo. Se establecen las directrices estratégicas a partir de las cuales se establecen las metas anuales de los siguientes cinco años, las estrategias para alcanzar los logros, así como las actividades estructurantes. El plan quinquenal se registra en el Sistema de Información La Lupa, y sus metas se calculan anualmente.

Para establecer las metas quinquenales y anuales, se han realizado ejercicios de focalización territorial y poblacional, que le permiten a la Fundación crecer de manera organizada, hacia los territorios con mayor número de población de pequeños productores rurales y mayor demanda de acciones en materia de productividad sostenible, asociatividad productiva y prácticas alimentarias saludables, como por ejemplo los territorios con mayor afectación por el conflicto armado, persistencia de pobreza multidimensional rural, presencia de menor cantidad de unidades productivas agropecuarias por productor, familias con ingresos entre los deciles 1 y 3 (\$189.000 a \$371.000), pequeños productores con máximo 3 UAF (unidad agrícola familiar) y disposición al trabajo colectivo. Siendo IPM rural y presencia de mayor afectación por el conflicto armado, los criterios con mayor peso.s.

En el primer mes de cada año, se elabora el “Plan de Acción Anual” durante una jornada de planeación participativa, a la que asiste todo el equipo de la Fundación, incluidos los coordinadores de proyectos en ejecución. En esta jornada se realiza un balance de las metas y resultados del año anterior y se establecen las metas y las actividades del año vigente, valoradas numéricamente, estableciendo fechas de cumplimiento y responsables. Adicionalmente, se hace una revisión, de ser necesaria, de las metas estratégicas quinquenales y sus indicadores. Este plan constituye la bitácora de acción de la Fundación y sus prioridades.

El plan de acción anual aporta a la consecución de metas del plan estratégico, se registra igualmente en el Sistema de Información La Lupa, los responsables de la meta y las acciones registran la evidencia de ejecución, sobre el cual se realiza seguimiento mensual, con el objetivo de tener un balance de ejecución de las acciones y metas propuestas y tomar decisiones gerenciales y estratégicas.

### **3. Marco de políticas públicas<sup>2</sup>**

Teniendo en cuenta que una de las apuestas de la Fundación Alpina es incidir en políticas públicas, para nosotros es fundamental revisar el marco de política en torno a nuestro foco, actividades, metodologías y valor agregado. Esto nos permite compartir en distintos espacios nacionales y territoriales los resultados y aprendizajes que arrojan nuestros proyectos con relación a estas políticas, así como contribuir con elementos concretos a identificar aquellos temas que requieran ajuste o temas nuevos identificados para complementar las políticas existentes.

Como primera medida, contemplamos el contexto internacional, en el que se encuentran los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Estos objetivos “se adoptaron por todos los Estados Miembros en 2015 como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030”. Con nuestras acciones, desde la Fundación Alpina le apuntamos a estos objetivos:

1. Poner fin a la pobreza; 2. Hambre, 5. Igualdad de género; 6. Agua limpia y saneamiento; 10. Reducir inequidades; 12. consumo responsable y producción; 13. Acción por el clima; 15. Vida en la tierra; 17. Alianzas para los objetivos.

---

<sup>2</sup> Ver Anexo 1.

Al desarrollar el marco lógico de un proyecto, identificamos un objetivo superior, que por lo general está relacionado con uno de estos ODS. Si bien un proyecto por lo general le apunta a varios, escogemos el más representativo, el que creemos puede ser la bandera del proyecto y en su formulación definimos también los indicadores respectivos que nos guíen hacia la contribución a los ODS respectivos.

En el contexto nacional identificamos 3 políticas grandes dentro de las cuales se mueve y refleja nuestro accionar, a las cuales responden nuestros proyectos y a las que se les puede aportar aprendizaje a partir de nuestros análisis y evaluaciones de los proyectos.

Estas políticas son:

- ✓ Política pública para la agricultura campesina, familiar y comunitaria
- ✓ Política Nacional de Seguridad Alimentaria
- ✓ Política Nacional de cambio climático

Estas políticas engloban tanto la población objetivo con la que trabajamos en la Fundación, como las prácticas productivas que impulsamos, el enfoque de sistemas agroalimentarios sostenibles en el que enmarcamos los proyectos, los hábitos alimenticios que promovemos y las medidas de mitigación y adaptación al cambio climático que establece nuestro marco de trabajo.

Adicional a esto, identificamos también algunas políticas o programas asociadas a nuestros enfoques: la política de equidad de género para las mujeres, en especial en el contexto rural y el Acuerdo de paz con las FARC EP en la Habana – donde uno de los puntos de incidencia son los programas de desarrollo con enfoque territorial (PDET).

Todos nuestros proyectos, se desarrollan en este marco de políticas; algunos con más énfasis en una que en otra, pero finalmente son estas políticas a las que buscamos aportar desde la ejecución de los proyectos, así como desde la gestión del conocimiento y transferencia de aprendizajes, derivada de dichos proyectos.

De esta manera, consideramos que este marco de política es vigente por 5 años y cada vez que se lleve a cabo la planeación estratégica de la Fundación (prevista de manera quinquenal), se analiza y evalúa si es necesario incluir, reemplazar o eliminar alguna política de acuerdo con el énfasis misional de la Fundación. Así, consideramos se honra nuestro propósito de apuesta de país, valorando también que somos un actor de largo plazo en territorio y que podemos ayudar a consolidar las políticas de estado a través del desarrollo de nuestros proyectos.

## **4. Somos un Laboratorio Social**

Somos un laboratorio social dedicado a estudiar y proponer acciones concretas por la transformación del campo colombiano desde la iniciativa privada. No solo ejecutamos proyectos, nuestro gran propósito es transformar la vida de familias, comunidades y organizaciones del sector rural, pero también generar y compartir conocimiento. Por eso, buscamos co-crear, recibir y entregar aprendizajes con múltiples actores sociales para aportar ideas de impacto de manera conjunta al campo colombiano.

Como laboratorio social identificamos y afrontamos retos complejos del desarrollo rural en Colombia con la participación de diferentes actores: comunidades, sector público, academia, empresas, organismos internacionales, entre otros.

Los retos identificados los concentramos en tres grandes apuestas de trabajo: i) apuesta productiva; ii) apuesta de conocimiento y iii) apuesta de país, que se desarrollan con base en las iv) alianzas y el v) soporte administrativo y financiero.

A partir de los aprendizajes de los proyectos (apuesta productiva), hemos logrado adelantar acciones profundas sobre inclusión rural y proyectos agro-sostenibles. Además de construir con las comunidades, creamos metodologías e instrumentos para adaptar y multiplicar las iniciativas (apuesta conocimiento). Solo de esta manera podemos ver cómo crecen en el territorio y luego cómo pueden incidir en políticas públicas nacionales y en otros espacios de incidencia (apuesta país). Todo esto apalancado en nuestro trabajo con socios, con el fin de potencializar el trabajo y lograr impactos sostenibles en el territorio.



## I. Apuesta productiva:

La Fundación Alpina ha privilegiado desarrollar esta apuesta a través de la extensión rural, por considerar que tiene un enfoque de desarrollo humano e integral que permite el proceso de facilitación, logrando dejar capacidad instalada, sostenibilidad y autonomía en los pequeños productores, sus familias y comunidades. La extensión rural implica una asistencia técnica especializada y particular para cada caso, espacios de diálogo y análisis, capacitaciones prácticas, transferencia de tecnologías, acceso a insumos productivos y acercamientos a mercados.

El resultado final de este componente es incrementar las capacidades y habilidades de los pequeños productores, el desarrollo de un agronegocio económico, social y ambientalmente sostenible, desde una perspectiva agroecológica.

En esta apuesta se desarrollan tres (3) Componentes estratégicos así: Productividad Sostenible, Asociatividad Productiva y Prácticas Alimentarias Saludables.

### Productividad Sostenible:

Es el desarrollo de las unidades productivas agropecuarias, en cualquier línea como la hortofrutícola, café, cacao, animales menores, etc.; que se realiza mediante la extensión rural agropecuaria y la promoción de prácticas agroecológicas. Los participantes logran tener acceso a infraestructura e insumos productivos, mejoramiento de las prácticas agropecuarias, asistencia especializada, e incluso

espacios para compartir experiencias y conocimientos, así como acceso a mercados. La Fundación reconoce los saberes presentes y procura generar capacidad instalada y desarrollo de autonomía.

El desarrollo de este componente se realiza a través de dos subcomponentes interrelacionados: productividad y competitividad. El primero se dedica a todas las actividades que permitan el establecimiento de la(s) unidad(es) productivas, fomentando capacidades y habilidades tanto individuales como colectivas, procurando el establecimiento de prácticas de producción sostenible que minimizan la presión sobre los recursos naturales, al realizar un adecuado manejo y conservación de la biodiversidad, reducir el uso de insumos nocivos para el medio ambiente, y usar sistemas de producción pertinentes y culturalmente aceptados, promoviendo en todo el proceso prácticas agroecológicas.

Con ello se asegura el manejo responsable y la disponibilidad de recursos naturales a largo plazo, orientando sus esfuerzos en mejorar y estandarizar las actividades productivas, pues se reconoce la necesidad de producir alimentos inocuos e implementar buenas prácticas agrícolas, como son el manejo integrado de plagas y enfermedades, manejo de cosecha y postcosecha, la innovación tecnológica y la conservación de la biodiversidad. Adicionalmente, en este subcomponente se promueve una transición hacia la tecnificación mediante sistemas de producción ecoeficientes, en las que se logra la gestión de biomasa y biológica; así como a la especialización, con base en el manejo adecuado de la cosecha y postcosecha.

El subcomponente relacionado con la competitividad está enfocado en mejorar la productividad, mediante diversas técnicas, especialmente buenas prácticas agropecuarias -BPA, Buenas prácticas pecuarias -BPP-, incremento de la calidad, producción eficiente y ecológica.

Los servicios de este componente son:

- a) Diagnóstico y planeación participativa
- b) Espacios para el reconocimiento y adaptación de experiencias propias y foráneas.
- c) Capacitaciones teórico – prácticas
- d) Asistencia técnica específica y diferencial
- e) Acceso a activos e infraestructura productiva
- f) Acercamiento a mercados
- g) Fortalecimiento del tejido social
- h) Modelos sostenibles de producción.

- Asociatividad productiva:

Si bien la pequeña propiedad es eficiente comparada con la grande en términos de productividad de los factores utilizados, ello no es tan claro cuando se habla de mercados. La asociatividad productiva es una estrategia orientada a sumar capacidades de las unidades productoras, manteniendo su independencia, para insertarlas en las dinámicas de comercialización y fortaleciendo la cadena productiva, elevar la capacidad de aprendizaje e innovación, promover las economías de escala y mejorar su poder de negociación.

Las alianzas son un mecanismo adecuado para explotar las sinergias entre distintos productores para producir, transformar y trasladar un mismo producto al mercado, integrándose más articuladamente a las distintas cadenas productivas; y al reducir los costos de transacción y generar transferencia de conocimiento, incrementando, en última instancia, las competencias y la posición competitiva de la empresa asociativa.

Por lo anterior, se trabaja tanto en el fomento de la asociatividad como en el fortalecimiento de las organizaciones, generando capacidades empresariales y administrativas que les permita realizar acuerdos comerciales, en donde exista ausencia de estas, se promueve la asociatividad, tanto social como productiva; de manera tal que la autonomía de estas organizaciones les permita gestionar sus propias metas comerciales y sociales.

En el marco del fomento de la asociatividad se crean grupos autogestionados de ahorro y crédito, mecanismo que permite poner en práctica las habilidades y capacidades administrativas, financieras, gerenciales y de gobernanza, alrededor de un propósito común con dividendos individuales. Cada uno de los participantes logra apreciar el beneficio del ahorro para destinos específicos o recompra, lo que permite mantener la unidad productiva de manera constante. Además, es una de las primeras formas de acceso a microcréditos facilitando inversiones y dinamización de la economía local.

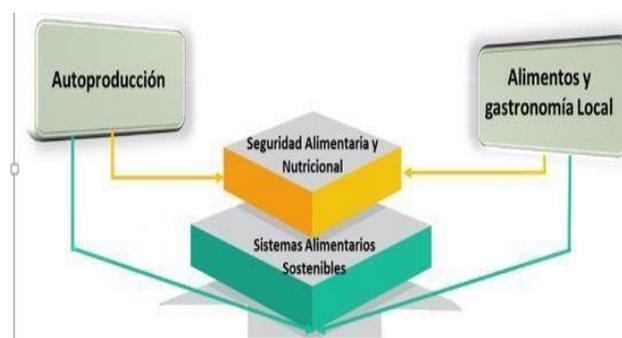
El fortalecimiento de las organizaciones tiene el objetivo de lograr una dinámica constante de la organización en materia de planeación, gobernanza y plan comercial, consolidar sus actividades como nodo estimulador del tejido social y productivo.

Los servicios de este componente son:

- a. Diagnóstico y planeación participativa de la asociación.
- b. Desarrollo de capacidades gerenciales, administrativas y financieras
- c. Desarrollo de habilidades de comunicación, negociación y resolución de conflictos o desavenencias.
- d. Asistencia técnica en la formalización de la organización, modelo de gobernanza y plan acción y comercialización.
- e. Estudios de mercado
- f. Capacitaciones en mercadeo, marketing y planes comerciales.

- Prácticas alimentarias saludables:

El componente de prácticas alimentarias saludables promueve la autoproducción y autoconsumo de alimentos como aporte a la seguridad alimentaria y nutricional, que, sumado a la productividad de sus unidades, contribuyen a la participación en los sistemas agroalimentarios sostenibles. De esta forma estos ejes complementarios permiten desarrollos graduales para la autonomía de las familias y comunidades.



Fuente: Sinergias 2019

En este componente se contempla los siguientes aspectos: i) Autoproducción y autoabastecimiento de alimentos; ii) Hábitos Alimentarios y iii) Gestión Comunitaria.

La Autoproducción y Autoabastecimiento de alimentos consiste en producir alimentos para el consumo familiar y comunitario, promoviendo la diversificación productiva, la siembra de alimentos saludables y nutritivos y su incorporación en las dietas. La disponibilidad variada de alimentos permite que el hogar pueda destinar los ingresos en otros sectores, generando un ahorro en la economía familiar. Además, el los excedentes de las huertas se incorporan en circuitos cortos de comercialización, lo que permite generar un ingreso adicional.

Hábitos alimentarios tiene el propósito de que las familias y comunidades mejoren sus hábitos alimentarios, promoviendo el consumo de alimentos con aportes nutricionales en sus dietas y gastronomía local. Adicionalmente, se promueve la identificación de semillas y alimentos ancestrales, dinamizar la producción de los mismos e incorporarlos a la dieta diaria. En virtud de esto se generan espacios de intercambio de alimentos y semillas, así como y salvaguarda de semillas.

En la Gestión Comunitaria se promueve actividades prácticas y demostrativas para generar capacidades en las organizaciones y comunidades en la formulación y ejecución de sus propios proyectos. Permite consolidar espacios colectivos para el intercambio de conocimientos, alimentos, semillas y circuitos cortos de comercialización, como parte del aporte a los sistemas agroalimentarios sostenibles.

Los servicios que presta este componente son:

- a. Establecimiento de huertas integrales especializadas.
- b. Desarrollo de capacidades y habilidades para la instalación, mantenimiento y cosecha de los productos de la huerta.
- c. Acceso a infraestructura e insumos productivos de la huerta.
- d. Asistencia técnica especializada.
- e. Promoción de encuentros de intercambios de semillas y alimentos.
- f. Promoción mercados campesinos

**II. Apuesta de conocimiento**, tiene el objetivo de desarrollar la capacidad para apropiar y documentar el saber, crear, resignificar y hacer uso extendido del conocimiento tanto interna como externamente, para fortalecer la capacidad institucional, definir referentes replicables y escalables, innovar y crear valor, con el objetivo de transformar las condiciones de vida de productores/as rurales.

Entendemos que el conocimiento es un conjunto de saberes, experiencias y prácticas, que posee todos y cada uno de los seres humanos y que se convierte en el potencial para el desarrollo de sus propios planes de vida. Ese reconocimiento se refleja en la forma horizontal en la que se concibe el modelo de gestión de conocimiento, por lo que valoramos los diferentes actores y espacios en las que se comparten los aprendizajes.

En el 2019 la Fundación Alpina estructuró el modelo de Gestión de Conocimiento, el cual además de lo enunciado se configura con base en la teoría del cambio y desarrolla:

- i) Monitoreo & Seguimiento de proyectos:

Para lograr efectividad en el seguimiento, se creó el sistema de información denominado: La Lupa, a través del cual se puede observar el desarrollo de las actividades planeadas y la ejecución del presupuesto. Cada uno de los proyectos registra su marco lógico y el cronograma de las actividades, registrando las evidencias técnicas y financieras de la ejecución del proyecto. Eso permite un cálculo en los avances técnicos y financieros.

ii) Evaluaciones; se desarrollan evaluaciones de resultados y eventualmente de impacto, con instrumentos cuantitativos y cualitativos. Se promueve la validación de esta con un agente externo, que permita garantizar la veracidad y objetividad de las evaluaciones.

El proceso de evaluación inicia desde la formulación, estipulando el tipo de evaluación que se realiza, se diseña y ajusta los instrumentos de recolección de datos, luego se captura y analiza la información.

iii) Sistematización de experiencias, es una estrategia para documentar la memoria del proyecto, identificar percepciones, lecciones aprendidas y problemas estratégicos.

iv) Transferencia de conocimientos; esta es una de las acciones más importantes porque conecta directamente con la apuesta de país, es decir, la incidencia en políticas públicas. La documentación de los aprendizajes en el monitoreo, evaluación y sistematización se traduce en la elaboración de productos de acuerdo a cada uno de los actores involucrados en los proyectos, de manera tal que se logre asertividad en la comunicación de la experiencia.

Adicionalmente, se promueve redes de aprendizaje multinivel, para que el aprendizaje fluya de manera horizontal entre todos los actores y se elaboran productos adecuados para cada actor como infografías, policy brief, investigaciones, mapas mentales, etc.

v) Investigación e innovación; mediante alianzas con universidades y centros de investigación y pensamiento, se desarrolla investigación aplicada o I+D+I, formulando los proyectos de manera conjunta o por medio de los trabajos de grado de los estudiantes de maestría. Adicionalmente se desarrollan “retos en clase” y talleres de innovación con diferentes técnicas de solución.

Este conjunto descrito nos permite comprender y analizar los proyectos, y con base en las lecciones aprendidas mejorar los procesos, así como escalar o replicar los proyectos con mejoras sustanciales. Es decir, partimos del propósito de una transformación positiva y deseada de la población rural (teoría de cambio), monitoreamos las actividades planteadas en los proyectos, logrando identificar los avances en metas, evaluamos los resultados del proyecto, asegurándonos de aplicar instrumentos de evaluación mixtos que nos permita calcular con exactitud los resultados obtenidos y explicar las dinámicas que se presentan, sistematizamos la experiencia del proyecto desde el inicio hasta el final, incorporando las voces de todos los actores sobre su percepción, logros y dificultades del proyecto, creamos con todos los actores redes de aprendizaje que nos permite hacer encuentro de saberes, identificando buenas prácticas y entregando a cada público un producto diferenciado que les permite conocer el proyecto.

Tenemos dos tipos de lecciones: una con respecto al desarrollo del proyecto que nos permite cualificar metodologías, acciones y servicios y otra con respecto a la Fundación Alpina, que nos permite aprender y adaptar nuestros procesos, metodologías y quehacer en general.

**III. Apuesta país**, tiene como objetivo incidir, principalmente, en políticas públicas, mediante la documentación de evidencia de resultados y la orientación de inversión por impacto, lo que le permite a los programas y proyectos públicos disminuir el riesgo de inversión.

Para que esto suceda, se ha propuesto que las actividades contempladas en transferencia de conocimiento del modelo de gestión de conocimiento se articulen con esta apuesta, para señalar algunas recomendaciones de políticas públicas.

Por ejemplo, la Fundación Alpina ha participado en los diagnósticos de la situación de seguridad alimentaria de algunos departamentos para la construcción de su política pública. Además, ha formulado recomendaciones en la mesa departamental del Cauca para la política de equidad de género, facilitador metodológico para los lineamientos de políticas de desarrollo rural promovidas por la cooperación de la Unión Europea, entre otros.

**IV. Alianzas y Convocatorias:** Todos los proyectos que ejecuta la Fundación se adelantan en el marco de “*Alianzas*” o esquemas de cooperación con otras organizaciones, que buscan aunar esfuerzos, recursos y capacidades para desarrollar proyectos con objetivos, alcance, resultados y responsabilidades específicas en torno a un propósito común<sup>3</sup>.

Hoy el consenso es que solo mediante el trabajo colaborativo se pueden generar las condiciones para un desarrollo sostenible, que contribuya con la superación de la pobreza, la promoción de la equidad, la construcción de paz y la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible. De manera particular la Fundación Alpina aporta a los objetivos: reducción de desigualdades, hambre cero, equidad de género, acción por el clima y alianzas para lograr los objetivos. Este último nos marca una forma de trabajar de manera conjunta, porque se convierte en un imperativo las acciones colaborativas, el trabajo desde el territorio y la participación de diversos actores y de manera particular las comunidades y la ciudadanía.

En términos generales, las “*Alianzas*” nacen de la necesidad concreta de contar con las habilidades, fortalezas, recursos o competencias de otros para asegurar el éxito de los objetivos que se espera alcanzar con la iniciativa. Para orientar la gestión de alianzas, se construyó una ruta <sup>4</sup> indicativa, a partir de fases que son flexibles; no pretende ser exhaustiva, pero sí sugerir unos pasos por los que se debe transitar. Para cada iniciativa que implique la gestión de “*Alianzas*”, se debe construir **una ruta propia acorde con el proceso**, es decir que no necesariamente se deben recorrer todos y cada uno de los pasos.

Las Alianzas son una estrategia de trabajo colaborativo entre actores diversos, cuya fortaleza radica en los aportes distintos pero complementarios, que cada uno hace para alcanzar un propósito común. Se pueden conformar alianzas para múltiples propósitos, desarrollar un proyecto o programa, escalarlo, complementar capacidades y recursos, compartir y desarrollar conocimiento o incentivar coaliciones para incidir en políticas públicas, entre otros.

Es importantes señalar que la gestión de Alianzas en la Fundación se desarrolla para el fortalecimiento de las tres apuestas: i) productiva; ii) gestión de conocimiento; iii) país, y por esto son diversas y con alcances distintos.

Así mismo, en el marco de las “*Alianzas*” se pueden diferenciar roles y alcances, distintos de la siguiente manera:

- ◆ **Financidor.** Principal fuente de recursos económicos
- ◆ **Socio.** Es orgánico al proyecto, participa durante toda la ejecución y puede hacer aportes en \$, especie o ambas modalidades.
- ◆ **Complementario.** Desarrolla una actividad puntual en el proyecto, puede salir y entrar en determinados momentos de la ejecución.
- ◆ **Comercial.** Se vincula al eslabón de comercialización, también de manera orgánica al proyecto.

---

<sup>3</sup> Documento Guía para la selección y ejecución de proyectos. I+Volución. 2016

<sup>4</sup> Las Alianzas de la Fundación Alpina, tiene un documento de base más extenso y detallado llamado: Ruta para la gestión de Alianzas, convocatorias y oportunidades. Fundación Alpina. 2020. Elaborada con base en la Guía para gestión de alianzas y recomendaciones para formulación de proyectos. Elaborado por Vanessa Coronado Mena. 2019.

La Ruta está compuesta por cuatro fases. La primera para reflexionar y establecer la relación de necesidades, oportunidades o iniciativas que requieren aliados. La segunda para explorar y conectar, a partir de construir un mapeo de actores. En la tercera se deben concretar y formalizar las alianzas, y finalmente en la cuarta se da inicio a la implementación y se debe hacer el seguimiento y evaluación.

Adicionalmente, mediante la coordinación de alianzas se ha establecido un proceso para participar en las diferentes convocatorias para postular proyectos. En este sentido, se identifican posibilidades, se analizan las probabilidades, se presentan en el comité de proyectos y se inicia el proceso de formulación para la postulación y el seguimiento a los resultados de la convocatoria.

## **V. Soporte Administrativo y Financiero**

La coordinación administrativa y financiera es un área decisiva de la Fundación, porque se encarga del seguimiento y ejecución de la planeación estratégica, la elaboración del presupuesto, la administración y contabilidad de los recursos de la Fundación, la aprobación de los presupuestos de cada proyecto, el seguimiento a la ejecución administrativa y financiera de los proyectos. Además, está a cargo de la gestión del recurso humano y la gestión jurídica.

Debe coordinar todas las actividades de soporte logístico, operativo y administrativo, así como mantener una comunicación directa con Alpina compañía para incorporar los diferentes lineamientos que tiene la empresa en los asuntos administrativos y financieros. Recibe de la empresa apoyo en las siguientes áreas:

1. Contabilidad: Se encarga del registro y la clasificación de los movimientos financieros de la Fundación a fin de tener los balances y EEFF (Estados financieros) y dar cuenta de los resultados del ejercicio con cierre a cada periodo, discriminado en los recursos con restricción (proyectos) sin restricción (recursos propios de la FA)
2. Impuestos: Garantiza el debido proceso de las obligaciones fiscales y presta la asesoría sobre el pago de impuestos de acuerdo a la normatividad ESAL, así mismo, es el encargado de realizar la actualización del Régimen Tributario Especial ante de la DIAN, la presentación de la declaración y provisión de renta.
3. Tesorería: Es el gestor y responsable de los movimientos monetarios, previa notificación, solicitud y cargue interno por parte de Fundación, tanto de los pagos directos de FA, como de los proyectos.
4. Nómina: Consolida, calcula, establece y liquida la nómina de Fundación con sus respectivas prestaciones y variables salariales.

Lo anterior funciona en sincronía y total coordinación de acuerdo con los parámetros establecidos por Fundación Alpina y sus directrices internas, las áreas mencionadas anteriormente brindan un apoyo funcional a la operación, lo que facilita el desarrollo de los procesos internos de acuerdo a los procedimientos establecidos para dicho fin.

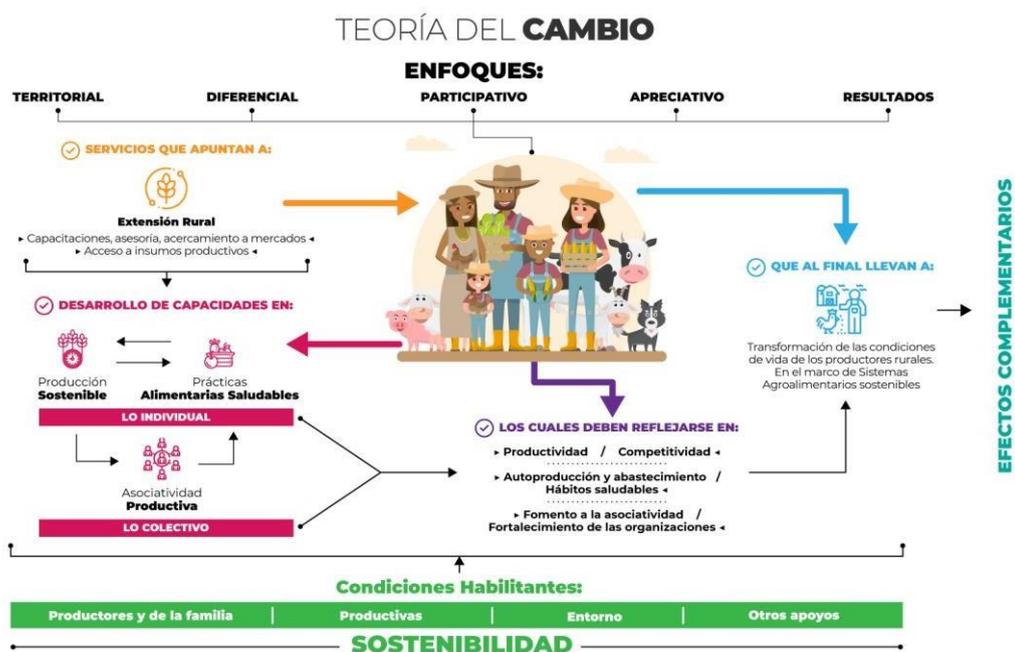
## **4.1 Teoría de Cambio**

Para iniciar la formulación de un proyecto es importante construir la propuesta a partir de la teoría de cambio de la Fundación Alpina, la cual tiene como objetivo principal: la transformación de las condiciones de vida de pequeños productores.

Para lograr dicha transformación, la teoría de cambio ha construido su cadena de valor a partir del Sistema de Extensión Rural como el servicio principal, que por su integralidad humanística y técnica desarrolla capacidades individuales en materia de producción sostenible y prácticas alimentarias saludables y capacidades colectivas en el área de asociatividad productiva. Convirtiéndose la producción sostenible, la asociatividad productiva y las prácticas alimentarias saludables en los componentes que desarrolla la apuesta productiva.

Como se mencionó anteriormente, los componentes tienen a su vez subcomponentes que en la teoría de cambio son el reflejo del desarrollo de capacidades como las productivas, competitivas, abastecimiento, autoproducción, autoconsumo, hábitos saludables alimentarios, fomento y fortalecimiento organizacional, lo que en su conjunto genera resultados como el incremento de productividad, ingresos, ventas, autoconsumo, abastecimiento, disponibilidad de alimentos, entre otros. Tanto los servicios como las capacidades que se desarrollan se hacen con base en el enfoque diferencial, apreciativo y participativo, lo cual implica, el reconocimiento de la diversidad y el respeto por sus propios usos y costumbres.

Todo lo anterior logra impactar en las condiciones de vida de pequeños productores, que se traduce en la transformación positiva de sus condiciones.



## 4.2 La Fundación Alpina como proceso

De acuerdo con la descripción anterior, la Fundación Alpina funciona de manera sistémica, horizontal y por asignación de roles, lo que implica un alto nivel de trabajo en equipo y coordinación.

Como se puede observar en la gráfica la Fundación Alpina tiene tres (3) tipos de procesos: uno estratégico asociado a la dirección ejecutiva, encargado de liderar las decisiones estratégicas, un

proceso técnico que desarrolla las alianzas, los proyectos y la gestión de conocimiento soportado en el proceso administrativo y financiero que dota de soporte operativo al proceso técnico.

Cada uno de los procesos desarrolla una serie de actividades interconectadas entre sí, en espacios de trabajo colaborativos y toma de decisiones como los comités de proyectos y comité de coordinadores.

Para mayores detalles de los procesos, el lector puede consultar el documento: procesos y procedimientos Fundación Alpina.

## 5. Actores y grupos de interés

Como se ha mencionado nuestras acciones están enfocadas en los pequeños productores, por lo tanto, se trata de los actores principales alrededor de los cuales opera la Fundación Alpina. Como realizamos las acciones en alianzas para sumar, como política institucional, los socios son actores relevantes en las dinámicas fundacionales.

A lo anterior se suman, los actores territoriales, con quienes mantenemos una comunicación fluida en el marco del reconocimiento de las dinámicas propias del territorio, dichos actores oscilan entre gobiernos regionales y municipales, asociaciones de la sociedad civil, agremiaciones e instituciones formales o informales.

Valoramos cada uno de los actores involucrados en el proyecto, incluso aquellos que de forma indirecta hacen parte de él. Por lo anterior, diseñamos productos a la medida que permita que cada entidad pueda comprender el proceso y los resultados de cada proyecto (transferencia de conocimiento e incidencia en política).

## 6. ¿Qué hace la Fundación en Inclusión productiva?

Como se ha mencionado anteriormente, la Fundación Alpina desarrolla el sistema de extensión rural para fortalecer las capacidades productivas de familias, organizaciones y comunidades, ha desarrollado los siguientes componentes y subcomponentes, asociando los respectivos resultados esperados.

### 6.1 Componentes.

La Fundación Alpina define y diseña sus componentes con el propósito de contribuir a fortalecer las capacidades en el entorno rural, mejorar las dinámicas productivas, ambientales, socioeconómicas e institucionales, promover los procesos de asociatividad productiva, procesos organizativos y de autogestión, así como incentivar el mercadeo y comercialización para atender la demanda interna de insumos y alimentos y la oferta externa de alimentos, de esta manera aportar en los sistemas agroalimentarios campesinos, familiares y comunitarios.

La Fundación Alpina entonces, desarrolla tres (3) componentes así: **i) Producción Sostenible, ii) Asociatividad Productiva; iii) Prácticas alimentarias saludables** y de manera transversal se contempla el **enfoque diferencial** de género, étnico y etario; cada uno de esos componentes contempla subcomponentes y un grupo de actividades que permiten lograr las metas trazadas en cada proyecto.

Estos componentes desarrollados de manera articulada y complementaria procuran el fortalecimiento y la sostenibilidad de los sistemas agroalimentarios locales y regionales, generalmente en el contexto de una Agricultura Familiar, basados en:

- ✓ El autoabastecimiento de los alimentos de calidad como aporte fundamental a la soberanía alimentaria y nutricional de las familias y sus comunidades.
- ✓ En el fortalecimiento de procesos productivos comerciales sostenibles que permitan la generación de ingresos y contribuyan con su oferta de productos a fortalecer los sistemas alimentarios locales y regionales.
- ✓ En los modelos de asociatividad que faciliten el acceso de los pequeños productores a los mercados, que les permita mejorar sus ingresos económicos y fortalezcan su representatividad en lo local y regional.
- ✓ En acciones afirmativas que permitan el cierre de brechas de desigualdad y la inclusión de población vulnerable, considerando las necesidades particulares por razones de género, etnia y edad.

## **6.2 Enfoque de Marco Lógico**

Además de la teoría de cambio, es importante tener un enfoque de marco lógico en la formulación. El primero permite centrar las acciones en el horizonte de la transformación deseada y el segundo es un instrumento que permite materializar las acciones en resultados. Para que esto suceda es necesario establecer el núcleo problemático y establecer las posibles causas explicativas – las cuales se encuentran documentadas en estudios o evidenciadas en resultados previos de intervención de otros proyectos - , además, se realiza un análisis situacional, tanto territorial como poblacional, e incluso se realizan ejercicios prácticos con las comunidades potencialmente participantes del proyecto, en el que además de conocer la situación se identifica las percepciones, expectativas y aprendizajes in situ.

A partir de este ejercicio analítico se construye el árbol de objetivos, con una perspectiva de lógica de la acción, es decir, que los objetivos específicos logren contribuir en la consecución del objetivo principal. cada objetivo tiene asociado una meta, productos, resultados, indicadores y medios de verificación.

Con base en la teoría de cambio, el desarrollo de los componentes (productividad, asociatividad y prácticas alimentarias saludables) y el enfoque de marco lógico, la Fundación ha desarrollado una serie de indicadores de resultados que se adaptan a cada proyecto.

Finalmente, se elabora la “cadena de valor” o “matriz de consistencia” de cada uno de los proyectos con base en el marco lógico e indicadores de resultados. El sistema de información La Lupa como instrumento del monitoreo de proyectos, está estructurado con este enfoque, lo que permite una medición no solo de los avances de las actividades sino un cálculo parcial de la consecución de productos y resultados.

## **6.3 Resultados**

Entendiendo las diferencias y desafíos territoriales, se han establecido tres (3) niveles para la consecución escalonada de las metas propuestas, de acuerdo con la teoría de cambio, por cada uno de los componentes, así:

<b>RESULTADOS</b>				
<b>Componentes</b>	<b>Subcomponentes</b>	<b>Indicadores</b>		
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	Productividad	Incremento de los ingresos	Incremento de la productividad	Rentabilidad
	Competitividad	Buenas prácticas agropecuarias y Buenas prácticas pecuarias	Tecnificación	Transformación
<b>ASOCIATIVIDAD PRODUCTIVA</b>	Fomento a la asociatividad	Ventas circuitos cortos/proximidad	# aliados comerciales/ # contratos o acuerdos comerciales/ Inclusión sistema financiero	Incremento en ventas
	Fortalecimiento de las organizaciones	# de vinculados activos	Funcionalidad, confianza y participación	Modelo agronegocio implantándose
<b>PRÁCTICAS ALIMENTARIAS SALUDABLES</b>	Autoproducción y autoabastecimiento	Incremento autoproducción	Incremento autoconsumo	Incremento autoabastecimiento
	Hábitos alimenticios	Identifica hábitos alimentarios y alimentos con valor nutricional	Implementa dietas saludables	Incrementa el consumo de alimentos con alto contenido nutricional.

	Gestión Comunitaria	Reconoce prácticas comunitarias	Fortalece sus capacidades para la autogestión	Promueven proyectos autogestionados
<b>ENFOQUE DIFERENCIAL</b>	Género	Población diferencial que conoce sus derechos.	Población diferencial que participa en instancias relacionadas con sus intereses.	Población diferencial que toma decisiones (índice toma de decisiones)
	Étnico	Población diferencial que conoce sus derechos.	Población diferencial que participa en instancias relacionadas con sus intereses.	Población diferencial que toma decisiones (índice toma de decisiones)
	Jóvenes	Población diferencial que conoce sus derechos.	Población diferencial que participa en instancias relacionadas con sus intereses.	Población diferencial que toma decisiones (índice toma de decisiones)

## 7. Identificación de Oportunidades

### 7.1 Alianzas y convocatorias

El primer paso es identificar de manera clara, en coordinación con las diferentes áreas, las necesidades y requerimientos para elaborar un mapa de actores. Se ha construido una matriz de relacionamiento institucional sobre la cual se hace seguimiento registrando las actividades y compromisos conjuntos.

El segundo paso es elaborar una clasificación por tipo de aliados (financiador, comercial, socio, complementario) y se asocia a una o más apuestas. El tercer paso es una preselección de aliados según criterios o instrumentos definidos y el cuarto paso es concretar el proceso de formulación o co-creación con los lineamientos o criterios de las coordinaciones o miembros del equipo que corresponda.

Finalmente, el quinto paso es desarrollar una ruta para la formalización del acuerdo y la Coordinación de alianzas hace seguimiento y acompañamiento al proceso.

De manera complementaria, dicha coordinación selecciona las convocatorias en las cuales la Fundación Alpina puede hacer una propuesta. Se siguen los siguientes pasos:

- a. Revisión mínima una vez a la semana de convocatorias<sup>5</sup>:
- b. Preselección de convocatorias: A partir de este monitoreo se hace la preselección rápida de convocatorias que pasan a una revisión en profundidad. La preselección se hace teniendo en cuenta criterios como foco territorial, temático, poblacional, técnicos, montos de financiación, principalmente.
- c. Revisión de términos de referencia a la luz de matriz de proyectos y criterios: Se inicia la revisión en profundidad de términos de referencia y anexos que se contrastan con los criterios para la selección de proyectos de la Fundación y se determina la viabilidad.
- d. Listado final de convocatorias: De la revisión y análisis en profundidad se hace la selección de las que son elegibles, mensualmente se hace un análisis de resultados denominado Embudo.
- e. Elaboración de la ficha por convocatoria: Una vez se identifican las oportunidades viables se diligencia la Ficha Técnica Comité de Proyectos, que se debe presentar en el Comité de Proyectos<sup>6</sup>
- f. Revisión de requisitos administración, jurídica y financiera: La elaboración de la ficha puede implicar consultas con los diferentes miembros del equipo de la Fundación para validar información, identificar potenciales aliados, precisar el foco, entre otros. Esto se hace con las áreas administrativas, jurídica, técnica y financiera. Los conceptos o recomendaciones se incorporan en la ficha mencionada.
- g. Presentación al Comité de proyectos: El Comité de proyectos se realiza de forma periódica, semanalmente, los miércoles de 8.30 a 9.30 am. La Coordinación de Alianzas realiza la presentación, y la iniciativa se prioriza de acuerdo a la disponibilidad de recursos, la proyección de reinversión de los excedentes para la vigencia de la propuesta, el monto de la contrapartida, el porcentaje de ingreso y retorno y la temporalidad del proyecto; teniendo en cuenta esto, el Comité viabiliza o no la postulación. También hace recomendaciones que se deben incorporar en la ficha. Una vez se viabiliza, pasa a formulación, que está a cargo de la Coordinación Técnica Nacional. La ficha incluye un cronograma de formulación con roles y responsabilidades. Las decisiones del Comité se consignan en actas que se encuentran debidamente registrados en los archivos conjuntos de la Fundación.

## 7.2 Mecanismo de selección de los proyectos

Una vez se ha identificado una potencial alianza que cumple con los criterios para tal fin, o se cuenta con postulaciones viabilizadas, se siguen los pasos a continuación:

- a) Elaboración y presentación del perfil de la alianza al Comité de Proyectos: La descripción del perfil de la alianza para la apuesta de producción sostenible se registra Ficha Técnica Comité de Proyectos, que contiene el cronograma roles y responsabilidades y se presenta en el Comité de Proyectos. Para las demás apuestas solo se hace la presentación en el Comité de coordinadores y se registra en el instrumento Seguimientos Coordinación Alianzas.
- b) Gestión de requisitos legales financieros y administrativos: La Coordinación de Alianzas de alianzas hace los requerimientos de documentación que sean del caso, hace seguimiento y compila.

---

<sup>5</sup> La Fundación tiene contratada una afiliación al portal Inn Pactia <https://www.innpactia.com/> que se monitorea semanalmente. Se revisan además otras plataformas con el plan de acceso gratuito como <https://www.gestionandote.org/>, <https://nodoka.co/>, <https://www.devex.com/>, <https://www.grants.gov/>, <https://minciencias.gov.co/convocatorias/todas>, entre otros. Así mismo se tiene un registro de cooperantes y diversas organizaciones que financian iniciativas que también son de monitoreo recurrente.

<sup>6</sup> El comité de proyectos se explica en el apartado 7.3.

Estructuración de los términos de referencia a partir del proyecto o iniciativa formulada o concertada: Una vez se han hecho los acuerdos sobre el propósito de la alianza, recursos, roles, etc. se elaboran los términos de referencia. En ocasiones se utilizan formatos establecidos por los aliados, como es el caso de las Universidades. La CA hace la gestión de requisitos legales, financieros y administrativos con las áreas correspondientes y de los vistos buenos que se requieran.

- a. Definición de las actividades, aportes, productos roles y responsabilidades.
- b. Vo. Bo con áreas administrativa, jurídica y financiera.
- c. Definición del modelo de Gobernanza: Este se define en el proceso de formulación o concertación, atendiendo los lineamientos de los coordinadores que lideran o “cierran” los acuerdos.
- d. Definición de roles para la postulación. En la Ficha Técnica Comité de Proyectos está incorporado el cronograma con roles y responsabilidades diferenciados.
- e. Elaboración de cronograma para el desarrollo de propuesta. Le corresponde a la Coordinación de Alianzas hacer el cronograma para el desarrollo de la formulación y gestión de requisitos de la convocatoria. En el Comité de proyectos se hace seguimiento al avance del proceso de formulación de acuerdo con el cronograma mencionado. Así mismo, la Coordinación de Alianzas monitorea y convoca reuniones con los que tienen responsabilidades para verificar avances.
- f. Gestión de participación de actores estratégicos para el desarrollo de la convocatoria. Si bien en la ficha de la oportunidad se ponen a consideración del Comité de Proyectos potenciales aliados, durante la formulación pueden surgir requerimientos de gestionar aliados. La Coordinación Técnica Nacional da lineamientos y lidera o apoya la gestión de estos aliados.
- g. Seguimiento a la formulación de la iniciativa: El seguimiento a los avances en la formulación de la iniciativa y de los acuerdos para el desarrollo de actividades, eventos, etc. se hace en los comités correspondientes. Para Apuesta Productiva en el Comité de Proyectos y para apuesta de País y gestión del conocimiento en el de Coordinadores. Así mismo la CA gestiona todos los requerimientos que se derivan de las diferentes reuniones hasta que se logre concretar los términos de un acuerdo.
- h. Seguimiento de cronograma para el desarrollo de la propuesta: A partir del cronograma diseñado la coordinación de Alianzas hace seguimiento. Este puede ser en el Comité de proyectos, en reuniones colectivas o específicas según el tema.
- i. Verificación de cumplimiento de parámetros y requisitos de los términos de referencia: La Coordinación de Alianzas hace los requerimientos de documentos e información a las áreas correspondientes y de toda la documentación, compila y verifica la lista de chequeo de requerimientos para la postulación. El documento de proyecto y presupuesto deben ser presentados por el Coordinador Técnico Nacional en el Comité de Proyectos para aprobación final. Una vez se hace este trámite y se ha verificado el cumplimiento de requisitos le corresponde a la Coordinación de Alianzas hacer la postulación y el seguimiento a los resultados.
- j. Establecimiento de los esquemas de gobernabilidad según términos de referencia: Esto es definido por la Coordinación Técnica Nacional en el proceso de formulación del proyecto, atendiendo los lineamientos dados por los términos de referencia.
- k. Creación del Comité de seguimiento: Esto es definido por la Coordinación Técnica Nacional en el proceso de formulación del proyecto, atendiendo los lineamientos dados por los términos de referencia.
- l. Seguimiento a la meta de recursos: Se tienen dos instrumentos de seguimiento el Pipeline y el registro que se realiza también en el Sistema de Información La Lupa, en el marco del plan de acción.

### **7.3 Comité de Proyectos**

El comité de proyectos es la instancia de decisión para aprobar, ajustar y/o rechazar las iniciativas de proyectos de la Fundación Alpina, es un espacio en el que se analiza los criterios de la convocatoria a la luz del énfasis de la Fundación Alpina, se identifica como se suma para lograr un desarrollo integral con resultados concretos. Se analiza también la incorporación del modelo de gestión de conocimiento, el

diseño de la extensión rural, las necesidades del recurso humanos, los insumos y materiales necesarios y el presupuesto. Con todas estas variables se establece un análisis de logros, dificultades, amenazas y riesgos.,

En el comité participan todos los coordinadores de área y ocasionalmente algunos invitados que puedan ampliar o aportar información relevante en el proceso de análisis.

También se ha configurado el Comité de Proyectos ampliado, con el mismo objetivo y funcionalidades, pero con la diferencia que participan invitados cuyos criterios permiten una mejor toma de decisiones, con base en análisis más elaborados y fundamentados.

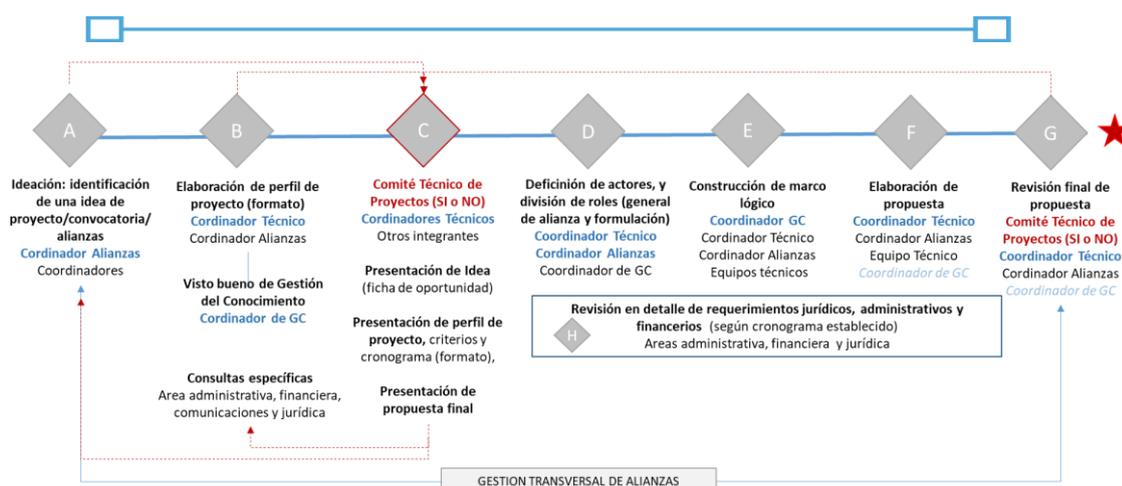
Los comités de proyectos se realizan una vez a la semana con la siguiente agenda:

1. Propuestas convocatorias/oportunidades
2. Presentación proyectos
3. Seguimiento estado de Convocatorias
4. Seguimiento estado de proyectos
5. Seguimiento Alianzas
6. Varios

## 7.4 Tipos de Proyectos

## 8. CICLO DE PROYECTOS

Una vez se aprueba el perfil del proyecto, inicia el ciclo de proyectos: formulación, ejecución y evaluación, en el que interactúan con distintos alcances y responsabilidades las diferentes coordinaciones de la Fundación.



<sup>7</sup> Para más información puede consultar el documento de consultoría: Procesos y procedimientos de la Fundación Alpina, elaborado por Genni Cavalli.

## 8.1 Formulación del proyecto

La fase de formulación de proyectos está a cargo de la coordinación técnica, con el apoyo de las demás coordinaciones.

La coordinación técnica define un cronograma de formulación, define los actores, responsabilidades y alcances de la propuesta. La coordinación de alianzas lidera los espacios con los aliados del proyecto en esta fase y evalúa que se cumplan los requerimientos exigidos. La formulación se realiza en el formato de ficha del sistema de información “La Lupa” y/o en el formato que exija la convocatoria, siempre teniendo en cuenta el enfoque de marco lógico. En esta se tiene que relacionar los desarrollos con los componentes y subcomponentes de la Fundación y se debe señalar claramente a que política pública nacional o local le aporta, especificando la magnitud del mismo.

El equipo que ha definido la coordinación técnica con el apoyo de la coordinación de Gestión de Conocimiento elabora la formulación con enfoque de marco lógico. El presupuesto se elabora de acuerdo con los lineamientos de la convocatoria y/o aliados, así como los lineamientos emitidos por la misma Fundación Alpina, estableciendo de manera detallada los gastos técnicos, recursos humanos, gestión de conocimiento, administrativos, entre otros y señalando el flujo de caja.

La formulación se presenta al “Comité de Proyectos” en el que se discute los aspectos técnicos, administrativos y de gestión de conocimiento. Se realiza una retroalimentación y se realiza los ajustes a los que haya lugar. Una vez aprobada la formulación y una vez perfeccionado los contratos con los aliados, se establece el día de ejecución de este.

La formulación del proyecto se registra en el Sistema de Información La Lupa, para iniciar el monitoreo y seguimiento del proyecto.

## 8.2 Ejecución de los proyectos.

La ejecución de los proyectos inicia con el alistamiento y finaliza con el cierre, es el momento en el cual se desarrollan todas las actividades contempladas para la consecución de los objetivos propuestos. También se captura la información de la evaluación del proyecto y se realiza análisis parciales sobre los avances en obtener las metas

### 8.2.1 Alistamiento

El proyecto se alista desde el mismo momento en que se ha identificado una oportunidad, con actividades como la planeación participativa, análisis situacional, comunicación con las comunidades y diálogo con los aliados.

En esta fase se realiza la **convocatoria y selección del equipo de trabajo**, para lo cual se elaboran los perfiles técnicos y/o profesionales, se establece un cronograma indicando la apertura y cierre de la convocatoria, los medios de comunicación y la forma de la recepción de hojas de vida, luego, se realiza una preselección de acuerdo con los criterios del perfil y se cita a entrevista. De acuerdo con los resultados que se registran mediante acta, se selecciona los candidatos y estos inician el proceso de contratación.

También se realiza el **plan de adquisiciones** administrativo, que consiste en todas aquellas actividades administrativas, jurídicas y financieras que permite realizar las contrataciones de personal, proveedores e insumos para poder iniciar las actividades de los proyectos. La ejecución de dicho plan se realiza en el marco del comité de compras, espacio en el que se valida los costos y los productos, autorizando la adquisición en los tiempos establecidos.

Una vez se ha conformado el equipo del proyecto, se inicia con la elaboración del **plan operativo de actividades**, con lo cual se establece el cronograma técnico y administrativo, los responsables y la dinámica de ejecución del proyecto. Este plan es el insumo principal para la construcción del “registro de apoyos” instrumento de la evaluación en la implementación que permite medir indicadores de resultados parciales.

Después del plan operativo de actividades, el coordinador del proyecto y su equipo realiza la **verificación y validación de los instrumentos de Gestión de Conocimiento**, así:

**Monitoreo:** Revisa y/o registra el proyecto en el sistema de información La Lupa, teniendo en cuenta el plan operativo de actividades, establece la fecha de inicio y registra las evidencias de las primeras actividades propuestas.

Todos los meses debe registrar las evidencias de las actividades tanto técnicas como administrativas, así como diligenciar las observaciones relevantes en la ejecución del proyecto.

**Evaluación:** Se identifica el tipo de evaluación que el proyecto tendrá, y con base en ello la revisión, adaptación, verificación y validación de los instrumentos de evaluación.

Los instrumentos de evaluación son los siguientes:

No.	INSTRUMENTOS	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	TIPO CAPTURA
1	Matriz de Consistencia	Establece la relación entre todas las preguntas de investigación que se buscan responder con el proyecto, los indicadores que van a dar respuesta a ellas y el instrumento en el cual se va a recopilar la información que apoya el indicador.	1 vez	OPERATIVA
2	Ficha Inscripción	Contiene los principales requisitos que deben cumplir los potenciales participantes del proyecto para poder ser elegidos como beneficiarios. Así como una información básica.	1 vez	OPERATIVA
3	Consentimiento informado	Evidencia que los participantes responden una serie de encuestas de manera voluntaria y cuya información es verídica	1 vez	OPERATIVA
4	Acta de compromiso	Descripción de las obligaciones tanto de los operadores y extensionistas como de participantes.	1 vez	OPERATIVA

5	Línea base	Recoge toda la información para realizar una adecuada caracterización de los participantes, hogares, asociaciones y demás.	1 vez	EVALUATIVO
6	Ficha Caracterización Municipal	Contiene información a nivel municipal sobre seguridad, provisión de bienes públicos, comercio, transporte de forma que se pueda obtener información territorial.	Trimestral	
7	Soporte capacitaciones	Correspondiente a la lista de asistencia de los productores a las diferentes capacitaciones que se llevan a cabo a lo largo del proyecto.	Por capacitación	OPERATIVA - EVALUATIVO
8	Reporte de apoyos	Este instrumento reporta a nivel de beneficiario cada una de las actividades diarias que ellos realizan durante el proyecto (En todos los componentes). Este instrumento es muy importante porque permite identificar el avance de cada participante durante los diferentes ciclos del proyecto.	Diario / por visita	EVALUATIVO
9	Acta de entrega de insumos	Reporta la entrega de cada uno de los insumos que se van a utilizar durante el proyecto a nivel de productor.	Por entrega	OPERATIVO
10	Programa Actividades	Es equivalente al POA y en él se desagregan todas las actividades que se van a realizar durante el proyecto para cada uno de los componentes (Pestaña de código en excel). Así mismo, este instrumento permite organizar las actividades mensuales a realizar para el coordinador de proyecto (Pestaña Instrumento).	Mensual	OPERATIVO
11	Calificación capacitaciones	No solo es importante tener información sobre el número de capacitaciones sino la importancia de éstas. En este instrumento se reporta información sobre el contenido de las capacitaciones, la pertinencia de los temas, y el desempeño de los extensionistas el mismo día de la capacitación.	Por capacitación	EVALUATIVO
12	Calificación capacitaciones 2	Al igual que el anterior instrumento, aquí se recopila información sobre la calidad de las capacitaciones pero esta se realiza meses después para identificar si fueron útiles los temas socializados y si efectivamente los productores aplicaron lo aprendido en las sesiones.	En meses	EVALUATIVO
13	Caracterización Organizacional	Este instrumento captura información más específica sobre las asociaciones con las cuales trabaja el proyecto en temas administrativos, financieros, económicos, gerenciales, organizativos y demás.	3 veces	EVALUATIVO (LB)
14	Reporte organizaciones	Reporta los cambios mensuales que ocurren dentro de la asociación en algunos temas como el número de asociados, proyectos a los cuales participan, reuniones y demás.	Mensual	EVALUATIVO

<b>15</b>	Reporte organizaciones asociados	Captura información sobre la percepción que tienen los miembros de la asociación sobre la misma en temas de participación, confianza y empoderamiento.	Trimestral	EVALUATIVO
<b>16</b>	Reporte centros de acopio	Contiene información sobre los centros de acopio, los productos que se manejan, volúmenes, precios y demás. (En este caso dejó el relacionado a leche pero varía dependiendo de lo que se almacene).	Mensual	EVALUATIVO
<b>17</b>	Prácticas Alimentarias Saludables	Permite capturar la información tanto de seguridad alimentaria como de percepción de seguridad alimentaria, autoproducción y prácticas de autogestión comunitaria.	1 vez	EVALUATIVO (LB)
<b>18</b>	Ficha de extensión rural	Este instrumento permite organizar la labor realizada por el extensionista y registrar las metodologías usadas para transferir el conocimiento a los productores	Por labor realizada	OPERATIVA - EVALUATIVO
<b>19</b>	Programador UPA	Este instrumento es manejado por los productores en donde ellos mismos reportan información diaria respecto al trabajo realizado en sus fincas para las actividades asignadas por los técnicos.	Mensual	OPERATIVA - EVALUATIVO
<b>20</b>	Formato de Sistematización			

Cada uno de ellos son revisados en extenso, es decir, cada una de las preguntas de acuerdo a la cadena de valor o matriz de consistencia que se ha establecido en el marco lógico.

Se establecen al menos dos sesiones de 4 horas para la revisión de los instrumentos de evaluación, con la participación de todo el equipo, principalmente del coordinador del proyecto y sus coordinadores técnicos. Se explica en extenso la necesidad de cada grupo de preguntas y se editan las que el proyecto demande, especialmente en temas técnicos particulares o diferenciales.

Con el Vo Bo del coordinador, la coordinación de gestión de conocimiento envía a programación para que el equipo pueda capturar la información mediante dispositivos móviles. Cuando se obtiene la programación se realiza la capacitación a los equipos, sobre la app y las dinámicas de cada instrumento en materia de captura de información. Del mismo modo, se establece un canal de comunicaciones para cualquier inquietud o inconveniente con los dispositivos móviles y se acuerdan fechas para compartir el análisis de la información y validar la misma.

Finalmente, en esta etapa de alistamiento se realiza las **Capacitaciones al Equipo del Proyecto**, para lo cual se ha dispuesto tres (3) espacios de capacitación, además de las reuniones de coordinación y seguimiento así:

1. **Inducción:** Una vez se realiza la conformación del equipo, se destina un día para la inducción en la que se realiza la presentación de la Fundación y cada una de las áreas. Los espacios de planeación, participación y análisis de información. Se presenta el contexto del proyecto, las metas y los resultados esperados.
2. **Capacitaciones Gestión de Conocimiento:** según el tipo de evaluación, se establecen unas jornadas de trabajo, generalmente se requieren de dos jornadas para la revisión y validación de instrumentos de evaluación y dos jornadas más adicionales para la capacitación de los instrumentos de evaluación en los dispositivos móviles.
3. **Capacitaciones de Extensión Rural:** Todos los años se establece un cronograma de capacitaciones técnicas, lideradas por la coordinación técnica nacional, en la que se abordan diferentes temáticas con la participación de expertos y de las diferentes coordinaciones. Uno de los temas recurrentes es el modelo de gestión de conocimiento.

## 8.2.2 Inicio de Actividades

Aunque el proyecto ha sido previamente socializado con diferentes actores y la comunidad, una vez se da inicio a la ejecución del mismo, se realizan mesas de **socialización** con diferentes actores como instituciones, autoridades locales y comunitarias para dar a conocer los objetivos del proyecto, el alcance del mismo, las actividades planeadas, el plan de operativo, las instancias de participación y decisión, así como los responsables.

Estos espacios también permiten invitar o realizar la convocatoria a los potenciales participantes de los proyectos, en ocasiones, se registran en una ficha de inscripción si consideran que cumplen los requisitos.

El equipo del proyecto verifica las condiciones y criterios de los participantes inscritos, generalmente mediante visitas de campo, para hacer una **selección** definitiva de los participantes. Esta selección se hace de manera abierta, con la participación de autoridades locales y comunitarias.

Una vez inscritos los participantes y **verificados las condiciones** y requisitos se elabora la lista definitiva de los participantes a quienes se les comunica la decisión y se les solicita la firma de compromiso con el proyecto.

Con los participantes seleccionados inicia la ejecución del plan operativo de actividades, mediante la distribución del equipo del proyecto entre los participantes. Por lo general, la Fundación prevé actividades colectivas en las que reúne a los participantes en un lugar de fácil acceso e individuales, mediante la visita a cada una de las fincas con una atención integral y especializada.

## 8.2.3 Sistematización de la Experiencia del Proyecto

La Fundación contempla sistematizar la experiencia del proyecto de manera narrativa, lo cual permite recoger la memoria del proyecto y las voces de los diferentes actores, documentando las percepciones, las experiencias y los análisis, que explica la dinámica del proyecto, la obtención de resultados y/o las dificultades planteadas. La sistematización complementa el análisis de la evaluación, ofreciendo una

descripción que identifica lecciones aprendidas. Para lograr el propósito de la sistematización, se desarrolla desde el inicio del proyecto hasta su finalización.

El lineamiento técnico que ha desarrollado la Fundación Alpina permite que la sistematización no se de cualquier forma, de tal manera que facilita los análisis comparados, análisis de categorías por resultados y particularmente la complementariedad de la evaluación cuantitativa.

Esta Sistematización de Experiencias se realiza de la siguiente manera:

Establece categorías de análisis: como categorías analíticas deben incluir como mínimo los componentes y subcomponentes del proyecto (producción sostenible, asociatividad productiva, prácticas alimentarias saludables). En cada uno de ellos se debe indicar las discusiones en torno a su desarrollo, destacando: imaginarios, representaciones sociales, expectativas y percepciones.

Metodología: El documento debe seguir el género literario análisis de narrativas y debe integrar todas las voces de los actores involucrados directa e indirectamente en el proyecto; debe ser redactado como relato, crónica o narración simple.

Estructura: El documento consta de seis (6) partes así:

1. Mapa de actores.
2. Reconstrucción narrativa de la experiencia.
3. Análisis de las categorías y relaciones entre las mismas.
4. Problemas estratégicos y prácticos a los que se enfrentan lxs productores
5. Lecciones aprendidas.
6. Conclusiones

Para lograr los objetivos anteriormente descritos, se elaboró uno lineamientos – guía, que permiten el desarrollo de la sistematización de la experiencia de manera estandarizada en cada proyectos.

## 8.2.4 Monitoreo y Seguimiento itoreo



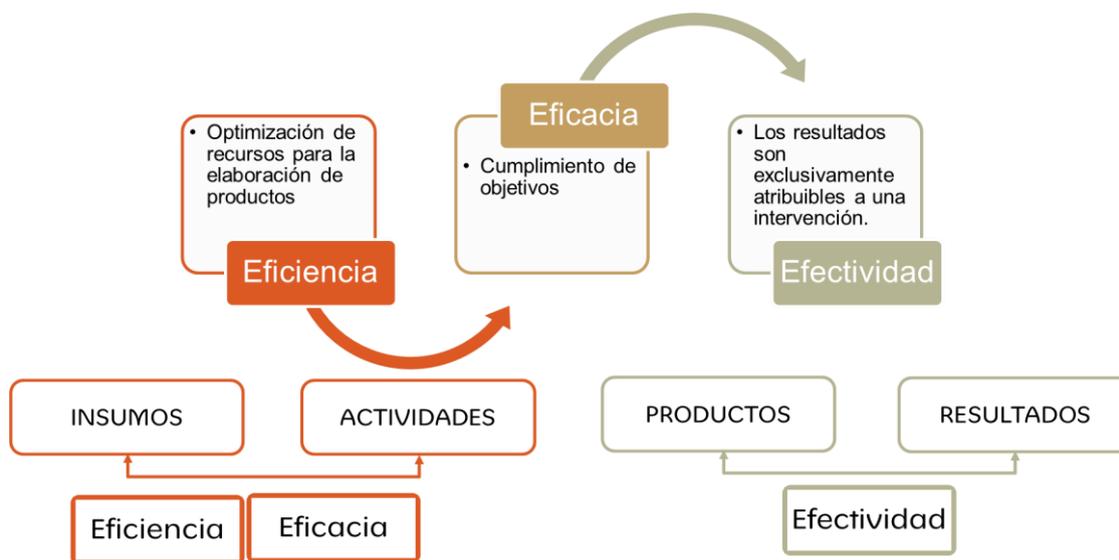
Como se ha mencionado, la Fundación Alpina cuenta con el Sistema de Información La Lupa, a través del cual realiza el seguimiento y monitoreo. En el marco de la formulación, el proceso inicia con el coordinador del proyecto quien es el encargado de realizar el reporte de actividades y cargar las evidencias en el sistema de información La Lupa, de manera mensual, cargando los documentos, registros fotográficos, informes o instrumentos que permiten evidenciar la ejecución de las actividades propuestas. Del mismo modo, debe reportar la ejecución financiera del proyecto. Cada mes la directora realiza seguimiento con todo el equipo para analizar las dinámicas de cada proyecto, identificando oportunidades, buenas prácticas y dificultades.

## 8.3 Evaluación

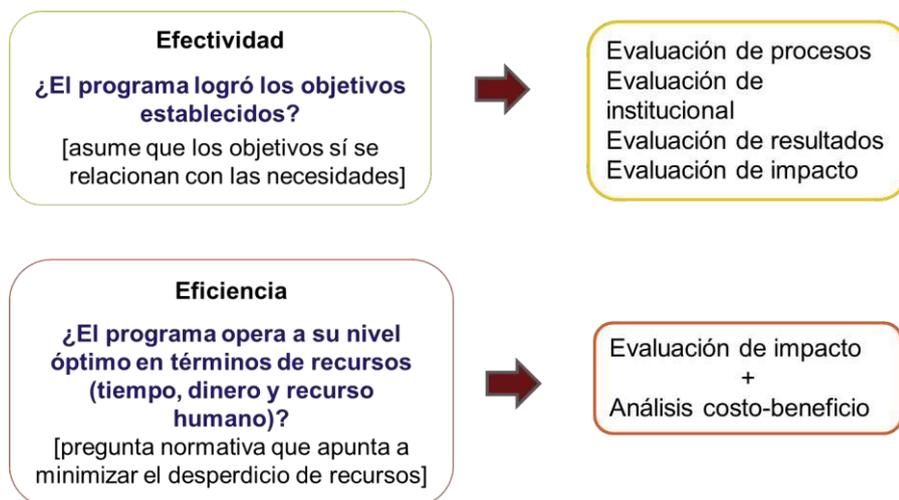
La evaluación de los proyectos es un asunto estratégico que se convierte en un diferencial en la propuesta de proyectos, permite observar el enfoque de marco lógico y lo más importante es que permite elaborar modelos demostrativos y pagos por resultados, en resumen, permite evidenciar la promesa de valor que se imprime en cada proyecto.

Evidenciar los resultados nos permite apropiarnos de la posibilidad de apostar a la inversión por impacto o pago por resultados, dado que nos encontramos en la capacidad de gestionar modelos demostrativos con evidencia en resultados.

Las características de las evaluaciones están en función del objetivo o intención de la misma, están aquellas que miden la eficiencia del proyecto, centrándose en la relación de los recursos y las acciones desarrolladas, así como evaluaciones tendientes a calcular el logro de los resultados.



Dado el carácter de formular con enfoque de marco lógico, se ha elegido evaluar en función de la efectividad, es decir, evidenciar los resultados que se obtienen a partir de un grupo de acciones estratégicas y metodológicas que permiten obtener la meta.



De esta forma, se desarrollan evaluaciones de resultados y ocasionalmente evaluaciones de impacto con el acompañamiento de un tercer consultor experto en el tema.

Todos los proyectos, sin excepción, son evaluados. Eso implica que tienen actividades relacionadas a la evaluación durante la ejecución y que su planeación se concibe desde el mismo momento de la formulación.

Una vez inicia el proyecto, se identifica su propia teoría de cambio, se realiza la matriz de consistencia, se revisan los instrumentos disponibles, se incorporan ajustes de acuerdo a las demandas del equipo de proyecto, se ajustan, validan y se programa en una App, para facilitar el proceso.

A continuación, el paso a paso del proceso de evaluación:

#### **8.4.1 Captura y análisis de la información.**

La captura de la información para realizar la evaluación se realiza durante toda la ejecución del proyecto. Cada instrumento tiene una temporalidad diferente, por ejemplo, la línea base inicial se realiza por una única vez al principio de las actividades, así como la línea base final que se desarrolla en el último mes de ejecución del proyecto, también una sola vez. Mientras que el reporte de apoyos nos permite un registro de las actividades y sus impactos, este debe diligenciarse con cada actividad del proyecto y se descarga de manera mensual, lo que permite tener un balance de los avances cada mes.

Con la información de línea base inicial y línea base final, se realiza el cálculo de los indicadores de resultados. También se tiene en cuenta la información del registro de apoyos que tiene información puntual de las dinámicas productivas, comerciales y de seguridad alimentaria que alimentan los análisis. Los otros instrumentos permiten identificar las diferentes dinámicas de los pequeños productores y sus familias.

Generalmente se tienen previstos la realización de “Grupos Focales”, así como entrevistas semiestructuradas, hacia la mitad de la ejecución y el final, que permite corroborar datos e identificar dinámicas propias.

#### **8.4.2 Evaluación final**

La data recopilada a través de los diferentes instrumentos es digitalizada y automatizada, con ella se realizan análisis de la información durante el desarrollo del proyecto. Al finalizar, permite hacer comparaciones y aproximaciones estadísticas explicativas de la realidad social, económica y productiva de los participantes.

La data es procesada y arroja cuadros de salida acordes al diccionario de datos, se realizan cruces y comparaciones, con lo cual se elabora el documento final de la Evaluación de los proyectos.

#### **8.3.3 Evaluación Externa**

Por lo general, se prevé que sea una entidad externa quien elabore el documento final de evaluación, para lograr una validación de las acciones y los resultados, obteniendo un análisis profundo causal y explicativo de la dinámica de los proyectos, los logros obtenidos, los retos que debe enfrentar y la perdurabilidad de la sostenibilidad.

### **8.4 Cierre del proyecto**

Cuando las actividades del proyecto finalizan, se realiza un cierre con los participantes, las comunidades, las instituciones, las autoridades locales y los aliados. Generalmente, se realiza un evento de cierre en el que se expone la caracterización inicial, el desarrollo de las actividades y los resultados finales.

#### **8.5.1 Transferencia de Conocimientos**

Como se ha mencionado anteriormente, se establece los productos de transferencia de conocimiento de acuerdo con los actores a los que se quiere comunicar las lecciones aprendidas. Estos grupos de interés son: cooperación internacional, gobiernos locales, gobierno nacional, sector privado, centros de investigación y pensamiento, universidades, cajas de compensación familiar. Dependiendo del proyecto y de la dinámica del mismo, llegamos a todos o algunos de los grupos de interés. Sin embargo, nuestro interés es tener aprendizajes de diferentes niveles y poder ir más allá de compartir un informe de proyecto que puede obviar en la mayoría de los casos la “receta” que es lo que queremos transmitir, además de dar a conocer los resultados.

Se establece un plan de trabajo y con la información del monitoreo, la evaluación y la sistematización de la experiencia se elaboran diferentes productos de transferencia de conocimiento, como policy brief, infografías o artículos, resaltando lo que a nuestro modo de ver resulta de mayor pertinencia para cada público. Por ejemplo, una cosa es lo que le interese conocer a una secretaria de agricultura y otra la que quiere saber un cooperante de un proyecto. Cada uno tiene diferentes intereses en lo que se desarrolló y se logró desde el proyecto, por tanto buscamos la pertinencia de estos productos.



## 8.5.2 Estrategia de incidencia en políticas públicas

Buscamos incidir en políticas públicas en espacios donde podamos dar a conocer los productos antes mencionados. Con base en las políticas públicas y programas del Gobierno Nacional identificadas, que se relacionan de manera directa con el foco estratégico y componentes de trabajo de la Fundación, se busca establecer la ruta que permita articular el trabajo y los aprendizajes de la Fundación con las prioridades de gobierno y las instancias pertinentes para incidir en dichas políticas.

Esta estrategia cuenta con 6 componentes para lograr el objetivo:

1. Identificar un marco de políticas de la Fundación: Este marco es general y está descrito en el capítulo de Marco de Políticas. Se revisa cada 4 años (en cada planeación estratégica) con el fin de identificar si hay algo nuevo o si se requiere hacer algún ajuste.
2. Asociar políticas a proyectos: Establecer las políticas de este marco que le apunten a cada uno de los proyectos en ejecución o en formulación (máximo 2, las más relevantes, para cada proyecto). Este es un trabajo que se debe llevar a cabo en la etapa de formulación del proyecto, en el caso de nuevos proyectos. Para los proyectos que se encuentran en ejecución en el momento de desarrollar esta estrategia, se requiere hacer un trabajo conjunto entre el coordinador del proyecto y la Coordinación Técnica Nacional con Gestión del Conocimiento para definir la identificación de políticas.
3. Definir indicadores: Cada proyecto se formula con base en un marco lógico y se definen unos indicadores. Se debe identificar un indicador dentro del marco lógico para cada una de las políticas (máximo 2) asociadas al proyecto. En lo posible se busca que dicho indicador también tenga un impacto en metas locales. Estos indicadores se deberán identificar en una sesión de trabajo como parte de la formulación del proyecto, en conjunto entre el coordinador del proyecto y la Coordinación Técnica Nacional con Gestión del Conocimiento. Para los proyectos que se encuentran en ejecución en el momento de desarrollar esta estrategia, se requiere hacer un trabajo conjunto entre el coordinador del proyecto y la Coordinación Técnica Nacional con Gestión del Conocimiento para definir los indicadores. Estos indicadores serán parte del aporte del proyecto a la apuesta de país de la Fundación.
4. Identificar lecciones aprendidas: Con base en el monitoreo, evaluación y sistematización, se elaboran los productos de transferencia de conocimiento, en el que se señalan lecciones aprendidas, las mismas se analizan en equipo (coordinador técnico, coordinador proyecto y gestión de conocimiento) para identificar cuáles de esas lecciones se convierten en recomendaciones de política, que además representen un aprendizaje contundente del proyecto cuyo proceso o contexto deba ser transferido a diferentes públicos o actores relacionados con las temáticas.
5. Establecer actores e instancias: Una vez identificadas las lecciones aprendidas se deberá establecer y priorizar cuáles son los actores o instancias, tanto a nivel local como nacional, relacionados con las políticas que enmarcan la ejecución de los proyectos de la FA, con las cuales se puede tener una mayor incidencia al compartir los resultados, lecciones aprendidas e indicadores resultantes del proyecto finalizado (o en fase de cierre).
6. Transferir conocimiento para la incidencia: La modalidad en la que se realice esta transferencia dependerá del contexto de cada proyecto y de cada actor identificado en el componente anterior. Las opciones son: i) presentación / reunión bilateral para presentar resultados y lecciones aprendidas; ii) infografías; iii) Policy brief; iv) documento de recomendaciones iv) participación en escenarios de política pública; v) tertulias o conversaciones con múltiples actores.

## **9. Estrategia de sostenibilidad**

En la Fundación Alpina buscamos el impacto de los proyectos de los que hacemos parte. Nos enfocamos en generación de capacidades y en procesos que implican generar cambios, en lugar de solo atender necesidades puntuales de una población. Así mismo, evaluamos resultados e impacto trascendiendo de la medición de coberturas que no garantiza las transformaciones que buscamos. Puntualmente en el tema en el que trabajamos, al estar enfocados en sistemas agroalimentarios sostenibles, garantizamos que se contempla la oferta de productos, así como la demanda con su adecuada comercialización.

- Estrategia de salida

Los enfoques territorial, apreciativo y diferencial permiten una apropiación efectiva del proyecto por parte de los diferentes actores, pero especialmente por parte de los participantes, porque implica la co-creación de manera conjunta, así actividades de diagnóstico y planeación participativa, generando un mayor compromiso en el desarrollo y sinergias con la cotidianidad e intereses de los participantes.

La estrategia contempla no solo la triple sostenibilidad (ambiental, social y económica) sino que agrega la transversal e institucional para fortalecer los entornos en los que se desarrolla el proyecto.

En materia de sostenibilidad económica, se ha propuesto tener los siguientes resultados en cada proyecto para lograr esa sostenibilidad: Incremento productividad en un 50%; Cuentan con insumos productivos; Capacidad de re-compra; Articulación a circuitos cortos de comercialización; Incremento en ventas del 30%; Cuentan con tecnificación en la UPA del 33%; Tiene registros administrativos y contables; Capacidad de transferir conocimiento/Ser mentor; Tasa de rentabilidad del 25% al 50%; Cuenta con una tecnificación de la UPA del 66% y Cuenta con un plan de negocios.

Para que lograr la **sostenibilidad económica** una vez finalice el proyecto, se requiere los siguientes logros básicos: capacidad de recompra, incremento de productividad y comercialización en circuitos cortos, los pequeños productores logran tecnificar la UPA, incrementar las ventas y un modelo administrativo del agronegocio. Si el proyecto tiene un acompañamiento mayor a 24 meses, se puede tener resultados en materia de rentabilidad y una tecnificación mayor al 66% de la UPA.

Los proyectos logran **sostenibilidad social**, porque se tiene contemplado una construcción participativa del mismo, logrando un alto nivel de apropiación del proyecto. El trabajo conjunto con diversos actores territoriales, el reconocimiento de los saberes y el objetivo de dejar capacidad instalada permite garantizar la promoción de autonomía para la gestión de sus propios planes de desarrollo. La medición de empoderamiento y fortalecimiento organizacional le permite a la Fundación dejar evidencia de esta sostenibilidad.

El grupo de indicadores que se estiman en materia social es: Dinámica de la asociación; Grupos de ahorro autogestionado; Frecuencia en la dinámica de intercambios y trueque; Planificación familiar de la huerta; Apropiación y uso de conocimiento; Actuación bajo los principios de respeto, responsabilidad y solidaridad; Reconocimiento de los saberes, usos y costumbres ancestrales de las comunidades; Construcción participativa del proyecto; Participación proactiva y sistemática de la comunidad en las iniciativas; Alto nivel de apropiación del proyecto; La extensión rural tiene un enfoque integral y de desarrollo humano, que permite no solo dejar capacidad instalada sino obtener logros en materia de empoderamiento individual, familiar y comunitario. Además, se promueve para evidenciar sostenibilidad social, la permanencia de las organizaciones en el primer año, a los 2 años y a los 5 años, de finalizado el proyecto.

Los proyectos de la Fundación Alpina tienen **sostenibilidad ambiental**, porque todas y cada una de las actividades productivas contemplan acciones afirmativas ambientales que van desde la conciencia ambiental hasta adaptación al cambio climático. Se trata de una serie de acciones escalonadas y prácticas en el desarrollo del proyecto productivo, que sumadas logran reducciones de GEI, reducción del uso del agua, manejo de residuos e incluso uso de energías alternativas. Adicionalmente, se tiene previsto una caracterización de prácticas agroecológicas, para diseñar el sistema de extensión rural en virtud de una transición ecológica.

La sostenibilidad transversal hace referencia al conjunto de acciones relacionadas con las alianzas, la comunicación asertiva multinivel, la consolidación de procesos y metodologías sistemáticas, la gestión de conocimiento y dentro de este la evaluación del proyecto y la investigación e innovación que analiza, investiga e introduce innovación.

## **10. Investigación e Innovación**

La Fundación Alpina está creando la estrategia para la investigación y la innovación, como un eje estructurante de la gestión de conocimiento, que aporte de manera efectiva al ciclo de mejorar nuestros procesos y proyectos.

### **10.1 Investigación**

La Fundación Alpina apuesta por la “investigación aplicada”, la cual está estrechamente relacionada con la cadena de valor planteada en la teoría del cambio, las preguntas orientadoras están dirigidas a resolver la relación (en materia de magnitud, modelo explicativo o demostrativo) entre las acciones y los resultados.

La investigación aplicada se realiza en alianzas con universidades, centros de investigación o pensamiento, con intereses afines. Se realiza a través de las siguientes modalidades:

1. Prácticas Universitarias: el estudiante aporta al desarrollo conceptual en un área determinada, para el mejoramiento de un proceso, componente o actividad fundamental de los proyectos, el resultado final es un documento con recomendaciones, basado en una pequeña investigación específica.
2. Desarrollo de trabajos de grado de investigación en nivel de maestría.: Lx(s) estudiante(s) resuelven una pregunta de investigación relacionada con la teoría del cambio de la Fundación, tienen el acompañamiento de un docente tutor y la coordinación de gestión de conocimiento de la Fundación.
3. Investigación post doctoral: El investigador propone una investigación a nivel post doctorado, que sea de interés de la Fundación y que aporte al mejoramiento de procesos, productos y actividades, con especial énfasis en la tecnificación de los proyectos productivos de la población rural, creación de sistemas alimentarios territoriales o rescate de alimentos y gastronomía local.
4. Investigaciones en el marco de las convocatorias universitarias: La Fundación Alpina en alianza con un centro, facultad o departamento, presenta en conjunto un proyecto de investigación de interés mutuo a la vicerrectoría de investigación o quien haga sus funciones.
5. Investigaciones en el marco de las convocatorias de ciencia y tecnología: La Fundación Alpina en alianza con un centro, facultad o departamento, presenta en conjunto un proyecto de investigación de interés mutuo, a una convocatoria promovida por el sistema de ciencia, tecnología e innovación.

### **10.2 Innovación**

En materia de innovación, la Fundación Alpina se ha propuesto obtener un producto de innovación al año, para ello desarrolla tres (3) estrategias así:

1. Investigación para la innovación: en esta línea se crea un proyecto de investigación cuyo resultado sea un producto de innovación.
2. Incubación de innovación: se desarrollan talleres de “design thinking” con actores diversos con el objetivo de responder un reto de innovación.

3. Retos en el marco del desarrollo de clases universitarias: en este escenario se plantean situaciones problemáticas o retos que los estudiantes deben investigar para proponer una solución al reto.

## 11. Glosario

**Agroecología:** Es una disciplina científica, un conjunto de prácticas y un movimiento social. Como ciencia, estudia las interacciones ecológicas de los diferentes componentes del agroecosistema; como conjunto de prácticas, busca sistemas agroalimentarios sostenibles que optimicen y establezcan la producción, y que se basen tanto en los conocimientos locales y tradicionales como en los de la ciencia moderna; y como movimiento social, impulsa la multifuncionalidad y sostenibilidad de la agricultura, promueve la justicia social, nutre la identidad y la cultura, y refuerza la viabilidad económica de las zonas rurales.

**Autogestión:** es la capacidad para tomar decisiones sobre los destinos de su propio ser, su familia y su comunidad. Las acciones de la Fundación Alpina están enfocadas en dejar capacidad instalada y desarrollar habilidades, que faciliten la toma de decisiones de las comunidades.

**Autoproducción de alimentos:** Es la posibilidad de sembrar, cosechar y consumir tus propios alimentos. La Fundación Alpina promueve las huertas, crías de especies menores, semilleros e intercambios, como una forma de abastecimiento autónomo de alimentos.

**Asistencia técnica:** La asistencia técnica agropecuaria (ATA) se refiere a la transferencia de tecnología y nuevo conocimiento mediante la enseñanza y la demostración por parte de un profesional a los productores agropecuarios en aspectos relacionados exclusivamente con los procesos productivos. Por su parte, la asistencia técnica integral corresponde a un concepto más amplio que involucra tanto los aspectos productivos, como los comerciales y de organización. A este último enfoque responde la definición adoptada por la Ley 607 de 2000: "El servicio de asistencia técnica directa rural comprende la atención regular y continua a los productores agrícolas, pecuarios, forestales y pesqueros, en la asesoría de los siguientes asuntos: en la aptitud de los suelos, en la selección del tipo de actividad a desarrollar y en la planificación de las explotaciones; en la aplicación y uso de tecnologías y recursos adecuados a la naturaleza de la actividad productiva; en las posibilidades y procedimientos para acceder al financiamiento de la inversión; en el mercadeo apropiado de los bienes producidos y en la promoción de las formas de organización de los productores." A diferencia de la capacitación, la ATA contempla un acompañamiento extendido en el tiempo así como también la participación activa e individual del productor como objeto de la asistencia técnica.

**Circuitos cortos de comercialización:** Impulsa una relación directa entre el pequeño productor y el consumidor, mitiga la pobreza, genera confianza y fortalecimiento del capital local, fomenta el buen trato, fortalece la autonomía local y regional, promueve la biodiversidad y la conservación de tradiciones culturales.

**Estilos de vida saludables:** se refieren a las habilidades y actitudes de las personas para que tomen decisiones pertinentes frente a su salud, su crecimiento y su proyecto de vida, y que aporten a su bienestar individual y al colectivo. Algunos de los hábitos que componen los estilos de vida saludable son: alimentación correcta, descanso, actividad física, actividades recreativas, una actitud mental positiva, hábitos de higiene y prevención y cuidado del ambiente.

**Fortalecimiento de las organizaciones sociales y comunitarias:** es potencializar las habilidades y capacidades, para que puedan lograr un nivel de autonomía que les permita desarrollar sosteniblemente sus propios proyectos. La Fundación Alpina promueve una serie de acciones como capacitaciones,

asesorías, instrumentos de planeación, que deje capacidad instalada y facilite la autonomía de las organizaciones.

**Inclusión productiva:** La inclusión productiva rural es la condición en la cual las personas y comunidades rurales en condición de pobreza y vulnerabilidad tienen acceso a las oportunidades para trabajar más productivamente, y cuentan con las capacidades y activos suficientes para ello se contemplan las actividades económicas de los hogares mediante relaciones monetarias, la implementación de un proyecto productivo o actividad económica y el desarrollo de capacidades y acumulación de activos.

**Prácticas agroecológicas:** Son una serie de técnicas y tecnologías aplicadas al diseño y manejo de sistemas agroalimentarios sostenibles, adoptando e integrando principios ecológicos con el fin de incrementar la productividad, la biodiversidad y la eficiencia energética, al tiempo que se disminuye la generación de residuos y la dependencia de insumos externos. Estas prácticas se basan en el diálogo de saberes, pero sobre todo en la experiencia, observación y conocimiento de los agricultores, y pueden emplearse a nivel de parcelas, fincas o paisajes. Entre las múltiples prácticas agroecológicas se destacan la rotación de cultivos, los policultivos, los cultivos de cobertura, los abonos verdes, las mezclas de cultivos y ganado, las barreras vivas, los arreglos agroforestales, los corredores, la labranza mínima, la alelopatía, y la elaboración de abonos, fungicidas e insecticidas orgánicos, entre otras .

**Prácticas alimentarias saludables:** Para lograr una vida saludable es importante integrar acciones de seguridad alimentaria y nutricional, sistemas alimentarios sostenibles, enfoque diferencial, conocimiento local y una política progresiva del derecho a la alimentación.

**Producción Sostenible:** Hace uso eficiente de los recursos, para que sean procesos amigables con el medio ambiente. La Fundación Alpina promueve proyectos productivos rurales a través de la extensión rural, acceso a insumos productivos, capacitaciones y acercamiento a mercados locales, promoviendo la conservación ambiental

**Rescate de alimentos y gastronomía ancestral y local:** Es identificar aquellos alimentos que son nativos o criollos en los territorios y que se dejaron de cultivar y consumir, la mayoría de estos alimentos tienen un alto valor nutricional y el suelo conserva su vocación productiva. La Fundación Alpina promueve rescatar alimentos ancestrales e incorporarlos en la gastronomía local, para lograr una diversificación alimentaria, sumar valor nutricional, respetar la cultura y las costumbres y aplicar efectivamente un enfoque territorial.

**Seguridad Alimentaria y Nutricional:** El Documento Conpes 113 de 2008 define la SAN como “la disponibilidad suficiente y estable de alimentos, el acceso y el consumo oportuno y permanente de los mismos en cantidad, calidad e inocuidad por parte de todas las personas, bajo condiciones que permitan su adecuada utilización biológica, para llevar una vida saludable y activa”.

Así mismo, se establecen ejes de la política SAN: “La dimensión de los medios económicos para la seguridad alimentaria y nutricional se refiere a la posibilidad potencial de las personas de adquirir una canasta suficiente de alimentos inocuos y de calidad para el consumo, mediante el uso de diferentes canales legales de acceso como el mercado y el autoconsumo, entre otros. En esta dimensión se encuentran los ejes de Disponibilidad y Acceso a los alimentos. La dimensión de calidad de vida (bien – estar) o de los fines de la seguridad alimentaria y nutricional (SAN) se refiere a aquellos factores que inciden en la calidad de vida y tienen relación directa con la SAN. En esta dimensión se encuentran los ejes de Consumo y Aprovechamiento y utilización biológica.

Finalmente está el eje de calidad e inocuidad de los alimentos.

**Sistemas alimentarios sostenibles:** Es una mirada incluyente, ecológica y territorial de toda la cadena alimentaria desde la producción de alimentos hasta el consumo. La Fundación Alpina en este sentido promueve la producción, la autoproducción y la autogestión.

**Territorio:** Espacio geográfico en el que una persona, grupo de personas, institución, o Estado ejercen control y dominio. En tanto producto social e histórico, el territorio puede ser de carácter urbano, rural, marítimo, insular o aéreo dotado de una determinada base de bienes naturales comunes, ciertas formas de producción, consumo e intercambio, así como bienes y servicios públicos y una red de instituciones y formas de organización que se encargan de darle cohesión a la totalidad de los elementos constitutivos.

# ANEXOS

## Anexo 1.

### TABLA DE POLÍTICAS PÚBLICAS, PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS QUE APLICAN A LA FUNDACIÓN ALPINA

POLÍTICAS, PROGRAMAS O ESTRATEGIAS	TIPO	DESCRIPCIÓN
Objetivos de Desarrollo Sostenible	Internal	Implementado en Colombia a través del Decreto 280 de 2015. Los Objetivos son: Poner fin a la pobreza, Hambre 0, Buena salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, agua limpia y saneamiento, energía asequible, trabajo decente y crecimiento económico, industria, innovación e infraestructura, reducir inequidades, ciudades y comunidades sostenibles, consumo responsable y producción, acción climática, vida marina, vida en la tierra, paz, justicia e instituciones fuertes, alianzas para los objetivos.

Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria.	Nal	Fortalecer las capacidades sociales, económicas y políticas de las familias, comunidades y organizaciones de agricultura campesina, familiar y comunitaria sobre la base de un desarrollo rural con enfoque territorial, que mejore la sostenibilidad de la producción agropecuaria y genere bienestar y buen vivir en la población rural. (Lineamientos de Política y Resolución 464 de 2017)
Seguridad Alimentaria	Nal	Se establece la política nacional de seguridad alimentaria y nutricional SAN, para garantizar que toda la población colombiana disponga, acceda y consuma alimentos de manera permanente y oportuna, en suficiente cantidad, variedad, calidad e inocuidad. CONPES 113
Política Nacional de Cambio Climático	Nal	Incorporar la gestión del cambio climático en las decisiones públicas y privadas para avanzar en una senda de desarrollo resiliente al clima y baja en carbono, que reduzca los riesgos del cambio climático y permita aprovechar las oportunidades que el cambio climático genera
Políticas sobre equidad de género para las mujeres	Nal	<p>Resolución 0459 de 2012: Por la cual se adopta el Protocolo y Modelo de Atención Integral en Salud para Víctimas de Violencia Sexual.</p> <p>Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas de 2000: Aprobada por el Consejo de Seguridad en su sesión 4213ª, celebrada el 31 de octubre de 2000</p> <p>Resolución 1895 de 2013: Por la cual se fija el valor de las pólizas de seriedad de candidaturas que deben otorgar los grupos significativos de ciudadanos y los movimientos sociales que inscriban candidatos a las elecciones de Congreso de la República para el periodo 2014-2018</p> <p><b><u>Leyes</u></b></p> <p>Ley No. 1773 de 06 de enero de 2016 Por medio de la cual se crea el artículo 116a, se modifican los artículos 68a, 104, 113, 359, y 374 de la ley 599 de 2000 y se modifica el artículo 351 de la ley 906 de 2004.</p> <p>Ley No. 985 del 26 de agosto de 2005: Por medio de la cual se adoptan medidas contra la trata de personas y normas para la atención y protección de las víctimas de esta.</p> <p>Ley No. 1257 del 4 de diciembre de 2008: Por la cual se dictan normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres, se reforman los códigos penales, de procedimiento penal, la ley 294 de 1996 y se dictan otras disposiciones.</p> <p>Ley No. 1542 del 5 de julio de 2012: Por la cual se reforma el artículo 74 de la Ley 906 de 2004, Código de Procedimiento Penal.</p> <p><b><u>Decretos</u></b></p> <p>Decreto No. 4463 del 25 de noviembre de 2011: Por medio del cual se reglamenta parcialmente la Ley 1257 de 2008.</p> <p>Decreto No. 2733 del 27 de diciembre de 2012: Por medio del cual se reglamenta el artículo 23 de la Ley 1257 de 2008.</p>

		<p>Decreto No. 2734 del 27 de diciembre de 2012: Por el cual se reglamentan las medidas de atención a las mujeres víctimas de violencia.</p> <p>Decreto No. 4796 del 20 de diciembre de 2011: Por el cual se reglamentan parcialmente los artículos 8, 9, 13 Y 19 de la Ley 1257 de 2008 y se dictan otras disposiciones.</p> <p>Decreto No. 4798 del 20 de diciembre de 2011: Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1257 de 2008, "Por la cual se dictan normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres, se reforman los Códigos Penal, de Procedimiento Penal, la Ley 294 de 1996 y se dictan otras disposiciones".</p> <p>Decreto No. 4799 del 20 de diciembre de 2011: Por el cual se reglamentan parcialmente las Leyes 294 de 1996, 575 de 2000 y 1257 de 2008.</p> <p>Decreto 164 Mesa Interinstitucional (Enero 25 de 2010) Por el cual se crea una Comisión Intersectorial denominada "Mesa Interinstitucional para Erradicar la Violencia contra las Mujeres"</p>
<p>Acuerdo de la paz con las FARC EP en la Habana.</p>	<p>Nal</p>	<p>El primer punto del acuerdo establece: La reforma rural integral “en materia de alimentos y nutrición pretende asegurar a todos los ciudadanos rurales y urbanos en Colombia disponibilidad y acceso suficiente en oportunidad, cantidad, calidad y precio a los alimentos necesarios para una buena nutrición, especialmente la de los niños y niñas, mujeres gestantes y lactantes y adultos mayores, promoviendo la producción de alimentos y la generación de ingresos”. El desarrollo rural integral se adelantará bajo políticas de atención especial a la producción agropecuaria nacional, campesina familiar y comunitaria.</p> <p>Además, estableció los PDET (programa de desarrollo con enfoque territorial) cuyo objetivo es lograr la transformación estructural del campo, de manera que haya bienestar y buen vivir de la población rural, con protección de sus derechos, el desarrollo de la economía campesina, el desarrollo y la integración de las regiones abandonadas y afectadas por el conflicto, los reconocimientos a y organizaciones de las comunidades y que el campo sea un escenario de reconciliación.</p>