

SERIE
FILANTROPÍA INSTITUCIONAL
EN AMÉRICA LATINA

FUNDACIÓN
ALPINA

DE GESTORA DE PROYECTOS
A LABORATORIO SOCIAL

COLOMBIA

CEFIS | CENTRO DE FILANTROPÍA,
E INVERSIONES SOCIALES
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ





Este caso fue desarrollado por el equipo de investigación del **Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez (CEFIS UAI)**, liderado por **Rodrigo Villar** con el apoyo de **Carla Magri** y **Magdalena Aninat**, en **2021**. Se enmarca en el proyecto de **Fortalecimiento a la Filantropía Institucional en América Latina** donde se documentan una serie de casos de entidades filantrópicas destacadas de la región. El proyecto es una colaboración conjunta entre el **CEFIS UAI**, la **Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales** de Colombia, **Universidad del Pacífico** de Perú, **Alternativas y Capacidades** de México y **Universidad de San Andrés**, de Argentina.

01 INTRODUCCIÓN

02 Fundación Alpina
MÁS QUE PROYECTOS, UN
LABORATORIO SOCIAL

03 PILARES

04 APRENDIZAJES Y CONCLUSIONES

CONTENIDOS

FUNDACIÓN
ALPINA

DE GESTORA DE PROYECTOS
A LABORATORIO SOCIAL

COLOMBIA

FUNDACIÓN

ALPINA

Año de creación

2008



Fundadores

ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A.



País

COLOMBIA



Tipo de fundación

Empresarial

Fuente principal de recursos

+ **Alpina S.A.**

+ **Convenios con cooperantes nacionales e internacionales**



Misión:

Transformar la vida de familias, comunidades y organizaciones del sector rural, a través de proyectos productivos que son evaluados y sistematizados, para que los aprendizajes se puedan replicar, escalar y contribuir a mejorar políticas públicas e impactar a más comunidades rurales.



ÁREAS



Alianzas



Gestión del conocimiento



Área administrativa y financiera



Área técnica

PRESUPUESTO ANUAL

US\$2.5 millones anuales aprox.



Nº de colaboradores

7

personas de planta más coordinadores de proyectos y técnicos que operan en los territorios (varían de acuerdo con los proyectos en curso).



Al **2020** cuentan con

3

coordinadoras de proyectos
(2 en Cauca y 1 en La Guajira)

71

técnicos



Alcance geográfico

Nacional. Al 2021 tiene proyectos en los departamentos de Cauca y La Guajira en Colombia. Han trabajado en otros departamentos del país (Cundinamarca, Sucre, Antioquia y Bolívar, entre otros)

Alcance poblacional

+2.000



pequeños productores en 2020

2.003

en Cauca

195

en La Guajira

INTRODUCCIÓN

02

Fundación Alpina:
**Más que proyectos,
un laboratorio social**

03

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

04

**Aprendizajes y
conclusiones**

La Fundación Alpina fue creada en el 2008 por la empresa colombiana de productos lácteos Alpina Productos Alimenticios S.A., que desde el inicio de sus actividades en 1945 ha apoyado a los productores de leche y fruta en diversos departamentos de Colombia. Fue concebida como apoyo para la cadena de valor de la empresa, pero con el tiempo desarrolló su propio modelo diseñando e implementando líneas de trabajo independientes y en regiones del país en que la empresa no tiene presencia.

La Fundación ha adquirido experiencia a través de proyectos que ayudan a pequeños productores rurales y a sus familias a fortalecer sus capacidades para un rendimiento eficiente, logrando generar ingresos, aumentar su productividad, implementar prácticas alimentarias saludables y fortalecer su desarrollo integral y tejido social. Tras una década de operación, en 2018 se abocó a ampliar su impacto y mejorar su propuesta de valor para convertirse en un laboratorio social que desarrolla procesos sostenibles de inclusión económica y social, con familias y organizaciones rurales con vocación productora. En esta nueva etapa, también ha buscado incidir en la agenda de diversos actores públicos y privados.

Introducción

La transformación de Fundación Alpina que buscó “ser más que sus proyectos” para convertirse en un laboratorio social articula los cuatro pilares propuestos en el Índice de Capacidad Organizacional de la Filantropía Institucional en América Latina (gobernanza, gestión interna, transparencia & rendición de cuentas y gestión externa)¹. En este caso de estudio analizamos la transformación de esta fundación colombiana y la forma en que estos pilares se incorporaron en la implementación de la estrategia².

« La transformación de Fundación Alpina que buscó “ser más que sus proyectos” para convertirse en un laboratorio social articula los cuatro pilares propuestos en el Índice de Capacidad Organizacional de la Filantropía Institucional en América Latina (gobernanza, gestión interna, transparencia & rendición de cuentas y gestión externa)».

1 Para más detalles del Índice ver, Bird, M., León, V., & Zavala, J. (2020). Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina. En G. Berger, M. Aninat, J. Matute, M. C. Suárez, M. A. Ronderos, M. Olvera, R. Villar, *Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina* (págs. 146-235). Lima: Fondo Editorial Universidad del Pacífico.

2 Este caso se basa en documentación interna de Fundación Alpina y entrevistas con Camila Aguilar, directora ejecutiva de Fundación Alpina; Marta Lucía de la Cruz, coordinadora de alianzas; Gilma Ballesteros, coordinadora de gestión de conocimiento; y María Piñeros, coordinadora administrativa y financiera, realizadas en febrero de 2021. Los documentos principales de referencia son: Informe de Gestión, Fundación Alpina, 2019 y 2021; Guía Técnica (borrador), 2021; y sitios web de Fundación Alpina y de la empresa Alpina, consultados en 2021.



02

Fundación Alpina:
Más que proyectos,
un laboratorio social

03

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

04

Aprendizajes y
conclusiones

01

Introducción

02

Fundación Alpina: MÁS QUE PROYECTOS, UN LABORATORIO SOCIAL

03

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

04

Aprendizajes y conclusiones

Buscando ampliar su impacto y fortalecer su propuesta de valor, en 2018 la Fundación decidió convertirse en un “laboratorio social”, pasando de ser una entidad centrada en el diseño y desarrollo de proyectos, a una que los aprovecha para aprender, sistematizar y transferir conocimientos a otros actores para incidir en políticas públicas, apostando por lograr un mayor impacto y generar cambios en mayor escala en las condiciones de familias y organizaciones rurales.

Para esto, luego de una década de operación y tras la incorporación de una nueva dirección ejecutiva, la organización reorganizó su gestión bajo tres apuestas: productiva, de conocimiento y país. Todas entrelazadas por un elemento transversal: el trabajo en alianza con otros actores en torno a un ciclo de identificación, formulación, ejecución y evaluación de proyectos, con espacios de interacción, cocreación y coordinación entre las distintas áreas.

Fundación Alpina:
Más que proyectos, un laboratorio social

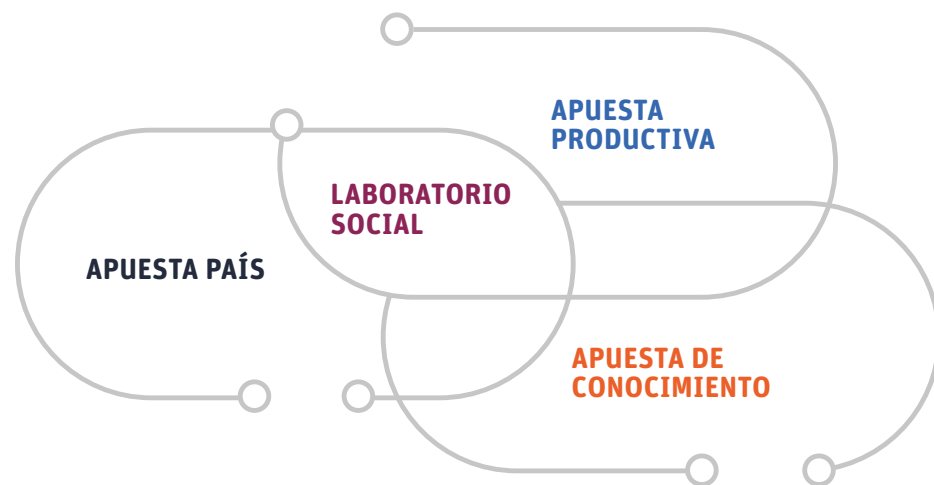
Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

Aprendizajes y conclusiones

Ilustración 1. Apuestas de trabajo de la Fundación Alpina

APUESTAS DE TRABAJO DE LA FUNDACIÓN ALPINA



Fuente: Guía Técnica. Fundación Alpina, 2021.

La apuesta **productiva** se refiere al conjunto de elementos del modelo de intervención que se prueban y ponen en práctica para fortalecer a las familias, organizaciones y comunidades rurales para mejorar su producción agropecuaria y lograr prácticas alimentarias saludables. Tiene tres líneas: productividad sostenible, orientada al desarrollo de proyectos y al fortalecimiento de capacidades para lograr prácticas agroecológicas sostenibles; asociatividad, para fortalecer organizaciones comunitarias a través de capacitación empresarial y vinculándolas a cadenas de comercialización para una mejor inserción al mercado; y prácticas alimentarias saludables, dirigida a mejorar las condiciones de seguridad alimentaria y nutricional.



01

Introducción

02

Fundación Alpina:
Más que proyectos, un laboratorio social

La apuesta de **conocimiento** desarrolla un modelo que contempla un aprendizaje horizontal basado en el monitoreo, evaluación, sistematización de la experiencia, transferencia de conocimiento, investigación e innovación sobre proyectos y temas desarrollo rural. Así, no solo se realizan estudios, sino también se sistematizan los procesos y se promueve la creación de comunidades de aprendizaje e identificación de buenas prácticas. Este eje permite a la Fundación ajustar sus esquemas, prácticas y lecciones para transferir a otros actores del ecosistema, escalar sus propuestas, e incidir en políticas públicas.

APUESTA DE CONOCIMIENTO

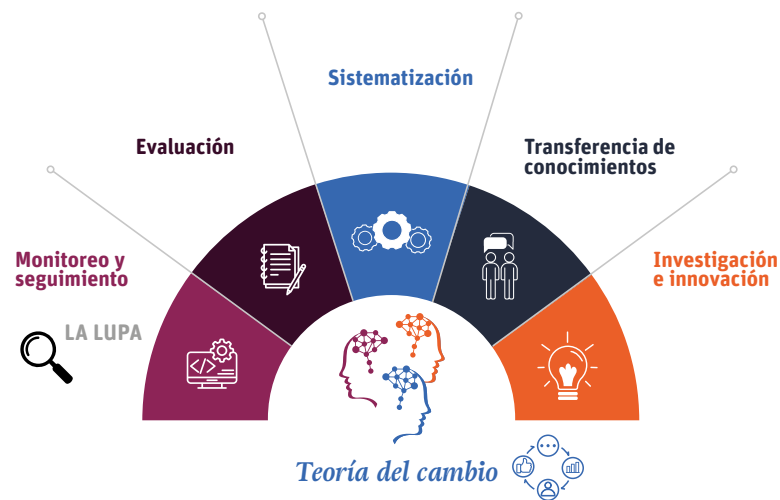


Ilustración 2. Apuesta de conocimiento

Fuente: Informe de Gestión 2020, Fundación Alpina, 2021.

«La Fundación comprendió que si se quiere innovar e incidir en políticas públicas, es importante contar con una gestión de conocimiento. No es suficiente tener buenos proyectos y sólidas evaluaciones de impacto y resultados. Se requiere identificar los factores claves del proceso que garantizan los buenos resultados, es decir, entender y sistematizar “la receta” que produce este impacto. Estos lineamientos constituyen el “laboratorio social” que, fundamentado en la teoría de cambio, está en constante evolución, innovando e introduciendo elementos.»



La apuesta **país** se centra en el mapeo de los espacios y actores estratégicos para el desarrollo rural del país a nivel nacional, departamental y municipal, para compartir los aprendizajes relevantes e identificar acciones para transformar el ecosistema.

La Fundación comprendió que si se quiere innovar e incidir en políticas públicas, es importante contar con una gestión de conocimiento. No es suficiente tener buenos proyectos y sólidas evaluaciones de impacto y resultados. Se requiere identificar los factores claves del proceso que garantizan los buenos resultados, es decir, entender y sistematizar “la receta” que produce este impacto. Estos lineamientos constituyen el “laboratorio social” que, fundamentado en la teoría de cambio, está en constante evolución, innovando e introduciendo elementos (Fundación Alpina, 2019).

03

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

04

Aprendizajes y conclusiones

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

Cauca: territorio lechero y de paz

El departamento del Cauca, en la zona suroeste de Colombia, es una de las regiones con mayor pobreza multidimensional del país. Más del 40% de los habitantes son afrodescendientes o de origen indígena, y más del 60% de la población vive en zonas rurales. En esta zona, Fundación Alpina opera desde 2019 el proyecto “Cauca: territorio lechero y de paz”, una iniciativa que ejemplifica bien su modelo de trabajo.

El proyecto se enfoca en aumentar la competitividad de la cadena láctea mediante la transferencia de conocimiento y la generación de técnicas empresariales a cerca de 1.500 las familias productoras, buscando aumentar sus ingresos y garantizando su seguridad alimentaria por medio del autoabastecimiento. Para ello se trabaja para fortalecer tanto el manejo agrónomo, animal y socio empresarial, considerando medidas de mitigación frente al cambio climático, tanto de productores primarios como de pequeñas organizaciones rurales que hacen de comercializadoras.

Como parte de su modelo de trabajo, la Fundación opera esta iniciativa en alianza con varios actores relevantes de la zona que se relacionan con el foco del proyecto. Así, participan tanto la Gobernación del Cauca, como las alcaldías de los 19 municipios donde se realiza el programa y tres empresas de productos lácteos: Alpina, Ryo y Parmalat. De hecho, para afianzar las alianzas y fortalecer la gestión, la Fundación creó un comité operativo en el que participan las alcaldías y un comité técnico que lo conforman la Gobernación del Cauca, la entidad operadora y la Fundación, que toma las decisiones técnicas.



La iniciativa recibe recursos para operar de parte del Fondo de Desarrollo Regional del Sistema General³ de regalías del gobierno colombiano. Sin embargo, este financiamiento no contempla los elementos de gestión del conocimiento que es financiado por la Fundación. Así, para convertir el proyecto en un laboratorio social, monitorea los avances y los factores determinantes de los resultados en tiempo real, mide resultados e impactos, evalúa la relación entre costo y beneficio de la intervención y va sistematizando el desarrollo del proyecto incorporando las percepciones de productores, técnicos, coordinadores y actores relevantes que inciden en el impacto y los resultados.

³ Este fondo busca la distribución equitativa de las regalías de las compañías petroleras y mineras, tiene como objetivo mejorar la competitividad de la economía, promover el desarrollo social, económico, institucional y ambiental de las entidades territoriales mediante la financiación de proyectos de inversión de impacto regional acordados entre el Gobierno Nacional y las entidades territoriales.



Autonomía económica de mujeres rurales en el departamento del Cauca

Otro ejemplo del modelo de laboratorio social es el proyecto “Autonomía económica de mujeres rurales en el departamento del Cauca” que inició la Fundación en agosto de 2020 con el apoyo de la Comisión Europea. En el marco de la implementación de los acuerdos de paz en Colombia, esta iniciativa busca mejorar las condiciones económicas de 400 mujeres del Cauca, con el fin de que pongan en marcha sus propios agronegocios, se vinculen comercialmente, generen sus medios y participen en espacios sociales y comunitarios, apoyando la construcción de los procesos de paz en grupos vulnerables.

Este plan pretende acortar la brecha de género, por lo que se capacita a las participantes en temas agropecuarios, empresariales y de género, otorgándoles asistencia técnica, acceso a insumos y facilidades para vincularse a canales de comercialización. Los procesos son seguidos de cerca por los equipos técnicos y las entidades locales participantes, quienes complementan la formación y el intercambio de conocimiento.

Tal como sucede en el proyecto de la cadena láctea, esta iniciativa enfocada en las mujeres también contempla la evaluación de resultados y procesos, además del seguimiento continuo a las actividades, su sistematización y la documentación de historias para ilustrar los cambios en la vida de las participantes a nivel comunitario y familiar. Igualmente, comprende acciones de incidencia en los planes de desarrollo municipal y departamental, además de acciones para transferir conocimiento y lecciones aprendidas en espacios nacionales.

Para lograr estos objetivos se estableció una teoría de cambio, que permite relacionar los insumos y procesos de la intervención con los resultados esperados y establecer las hipótesis de potenciales impactos a ser verificados una vez que la iniciativa finalice, trabajo asesorado por Econometría, una empresa experta en temas de evaluación.

Por otro lado, los procesos de transferencia de conocimiento e incidencia se han desarrollado con la Gobernación del Cauca, alcaldías y con mesas y espacios de deliberación sobre desarrollo rural. A escala local, a partir de los aprendizajes del modelo y sus resultados, la Fundación Alpina busca incidir en los planes de desarrollo territorial de los municipios y gobernaciones intervenidas. A nivel nacional, la Fundación participa en mesas y espacios de deliberación sobre políticas relacionadas con agricultura familiar, mujer rural, desarrollo territorial y paz.

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

01

Introducción

02

Fundación
Alpina:
**Más que
proyectos, un
laboratorio
social**

03

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

04

**Aprendizajes y
conclusiones**

Tal como manifiesta la directora ejecutiva de la Fundación, Camila Aguilar, la premisa de un proyecto inserto en el laboratorio social es que a través de ese modelo pueden incidir en más familias: “El objetivo de un proyecto puede ser 400 mujeres, pero desde el inicio tenemos el foco en que lo que se haga con esas 400 mujeres puede llegar a muchas más. De alguna manera, cada proyecto es un laboratorio porque estamos aprendiendo continuamente”.



01

Introducción

02

Fundación Alpina:
Más que proyectos,
un laboratorio social

03

PILARES

1

*Gobernanza:
un consejo
directivo que
apuesta al impacto
y a la incidencia en
políticas públicas*

2

*Gestión interna:
articulación
de áreas para
hacer posible el
laboratorio social*

3

*Gestión externa:
un área
transversal para el
desarrollo de las
diferentes apuestas*

4

*Rendición
de cuentas y
transparencia:
el desafío de
comunicar para
incidir*

04

Aprendizajes y
conclusiones

01

Introducción

02

Fundación Alpina:
Más que proyectos,
un laboratorio social

03

Pilares

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

04

Aprendizajes y conclusiones

Aunque es una fundación empresarial, la Fundación Alpina no funciona como el “brazo social” de Alpina S.A. Si bien la Fundación incorpora en su misión temas relevantes para la empresa, como desarrollo rural y prácticas alimentarias saludables, sus decisiones estratégicas en términos de territorios y operación son independientes. De hecho, las iniciativas que impulsa no están necesariamente relacionadas a las áreas de influencia de la empresa ni se llevan a cabo con el único fin de generarle valor, a pesar de que anualmente la compañía aporta el 86% del total del presupuesto de la Fundación. Por ello ponen especial énfasis en una gobernanza que incorpora a expertos, equipos de trabajo interconectados en sus labores y un énfasis importantes en las alianzas externas.

1. Gobernanza: un consejo directivo que apuesta al impacto y a la incidencia en políticas públicas

Una amplitud de la mirada de la Fundación respecto de la empresa se refleja en la composición de su Consejo Directivo. El máximo órgano directivo está integrado por cinco consejeros principales y cinco suplentes, donde 6 de los 10 participantes son directivos, dueños o empleados de Alpina S.A. y 3 son consejeros externos⁴, seleccionados como expertos en temas claves: desarrollo rural y económico, investigación e innovación. El presidente de la empresa preside el Consejo.

De acuerdo con la directora ejecutiva, el Consejo siempre ha estado interesado en la transformación de los territorios donde opera la Fundación y ha promovido tanto la innovación

«...el Consejo siempre ha estado interesado en la transformación de los territorios donde opera la Fundación y ha promovido tanto la innovación de sus estrategias y programas, como la ampliación constante del impacto de las acciones y la incidencia en políticas públicas».

de sus estrategias y programas, como la ampliación constante del impacto de las acciones y la incidencia en políticas públicas. Esta visión estratégica, sumada a la alineación entre el Consejo y el equipo operativo de la Fundación, ha generado un ambiente propicio para que la organización haya avanzado en el proceso de transformación a un laboratorio social.

El Consejo oficialmente se reúne cuatro veces al año con la participación de la directora ejecutiva, la coordinadora de alianzas y la coordinadora administrativa-financiera para definir orientaciones estratégicas y hacer seguimiento de los avances de la Fundación y sus proyectos. Pero también existen otras instancias donde el Consejo se involucra. De hecho, trimestralmente se reúne el “comité ampliado de proyectos”, que actúa como canal de comunicación entre el Consejo y el equipo operativo de la Fundación y está integrado por la directora, los coordinadores de áreas y dos miembros del Consejo, para deliberar respecto de los proyectos.

⁴ En abril de 2021 un puesto en el Consejo se encontraba vacante.

Pilares

1. Gobernanza
2. **Gestión interna**
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

Además, previo al inicio de la pandemia del Covid-19, los miembros del Consejo y el equipo de la Fundación visitaban las zonas en que la organización desarrolla sus proyectos, lo que les permitía no sólo comprender mejor la operación, sino enterarse de primera fuente sobre el efecto que son capaces de generar en la vida de las personas.

2. Gestión interna: articulación de áreas para hacer posible el laboratorio social

Articularse como un laboratorio social ha requerido a la Fundación reorganizar la estructura interna y generar un ciclo de articulación entre los equipos. Para ello, la entidad se organiza en base a cuatro áreas: una orientada a alianzas, otra dedicada a gestión de conocimiento, una tercera técnica y, por último, el área administrativa-financiera, cada una liderada por una persona a cargo de la coordinación.

Si bien el personal de planta está integrado por siete personas, en los distintos territorios en que se llevan a cabo los programas hay equipos compuestos por coordinadores, técnicos y profesionales. El central trabaja ubicado en el municipio de Sopó, a 40 kilómetros al norte de Bogotá, a excepción de la coordinación técnica nacional, que opera desde Popayán, capital del Departamento del Cauca. En tanto, el tamaño de los equipos territoriales depende de la operación. Por ejemplo, mientras en el proyecto lechero del Cauca participan 52 técnicos y profesionales, en el de mujeres rurales hay 13 y en La Guajira hay seis.

Los coordinadores de proyectos son un grupo estable dentro de la operación y a pesar de no ser personal de planta, son quienes más tiempo llevan colaborando con la Fundación, siendo un activo importante para el desarrollo de la misión. Por lo mismo, la administración se esfuerza por lograr oportunidades para mantenerlos en los proyectos que van surgiendo.



Los años previos al reenfoque de la Fundación Alpina hacia un laboratorio social, cada proyecto se diseñaba y ejecutaba de manera independiente. Desde la incorporación de Camila Aguilar a la dirección ejecutiva en 2018 y tras definir la premisa de que la organización es más que sólo proyectos, las iniciativas se articulan en torno a un ciclo. Normalmente, un proceso comienza con la identificación de una idea, iniciativa o convocatoria propuesta por la coordinadora de alianzas. A continuación, junto al coordinador técnico nacional, las áreas de gestión de conocimiento, administrativa-financiera y un asesor jurídico, elaboran un perfil del caso que luego es presentado al comité técnico de proyectos⁵.

⁵ El comité se reúne semanalmente e incluye a la directora ejecutiva, a los coordinadores de área y en ocasiones a dos miembros del Consejo.

01

Introducción

02

Fundación Alpina:
Más que proyectos,
un laboratorio social

03

Pilares

- 1. Gobernanza
- 2. Gestión interna
- 3. Gestión externa
- 4. Rendición de cuentas y transparencia

04

Aprendizajes y conclusiones

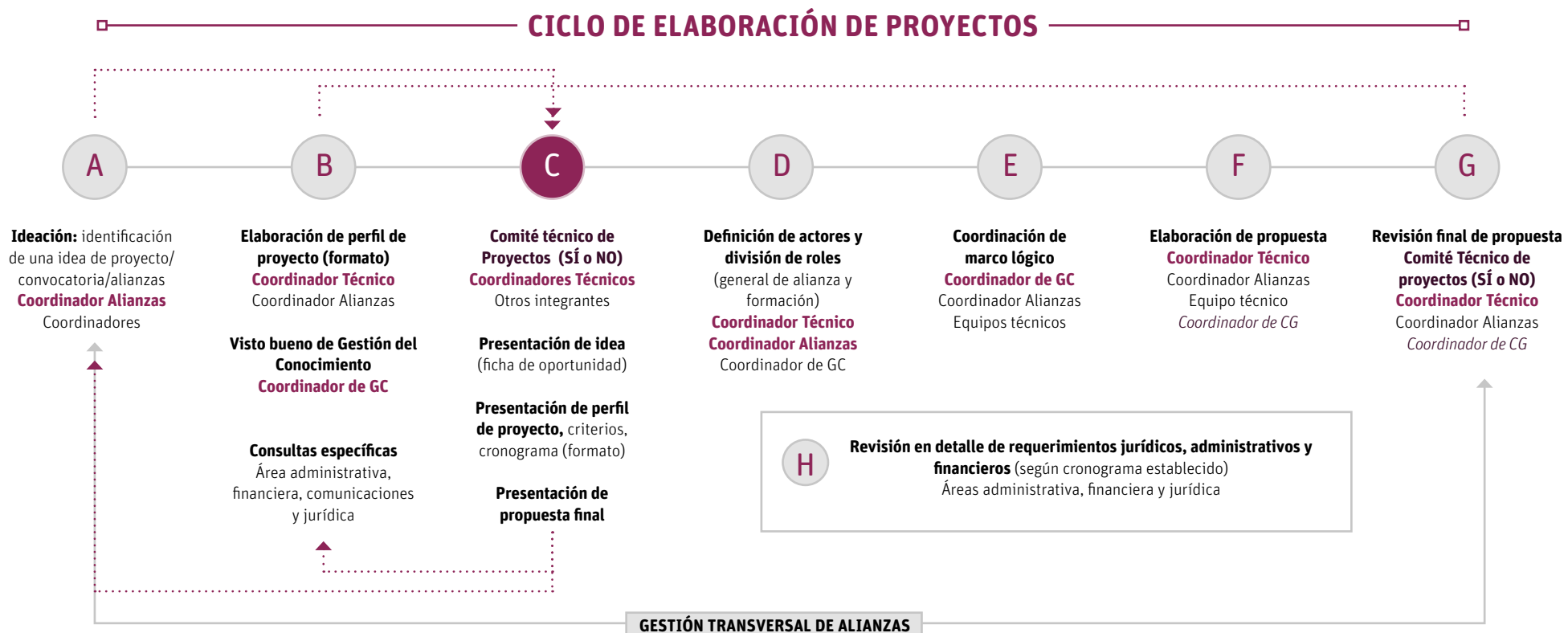


Ilustración 3. Ciclo de elaboración de proyectos

Fuente: Guía Técnica. Fundación Alpina, 2021.

A partir de esa retroalimentación, las áreas de proyectos y de alianzas definen los roles de los actores que participarán del programa, mientras el área de gestión de conocimiento construye el marco lógico, indicadores e instrumentos de recolección de información y la administrativa trabaja en los costos y presupuesto. La propuesta final es revisada por el comité técnico y una vez ajustada es presentada a la entidad correspondiente (Fundación Alpina, 2021).

Cuando se aprueba un plan se crea el equipo técnico de campo, se diseñan los instrumentos de recolección de información para los procesos de gestión de conocimiento, se realiza la inducción del equipo técnico y comienza la socialización con autoridades locales, actores claves del territorio y productores rurales. Una vez creadas las condiciones, comienza la implementación.

01

Introducción

02

Fundación Alpina:
Más que proyectos,
un laboratorio social

03

Pilares

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

04

Aprendizajes y conclusiones

«Bajo la premisa de que una adecuada gestión del conocimiento comprende el monitoreo sistemático de los proyectos, en 2019 Alpina desarrolló “La Lupa”, un sistema virtual que registra la información técnica, administrativa y financiera relevante de cada programa.»



El área de gestión del conocimiento también requiere de la articulación coordinada con otras áreas para ejercer su labor y sistematizar la información que se va generando. Bajo la premisa de que una adecuada gestión del conocimiento comprende el monitoreo sistemático de los proyectos, en 2019 Alpina desarrolló “La Lupa”, un sistema virtual que registra la información técnica, administrativa y financiera relevante de cada programa. Permite al área de gestión del conocimiento hacer seguimiento en tiempo real a los avances en la ejecución técnica y financiera de los proyectos, generar reportes y crear alertas. También es un instrumento para documentar las dinámicas de los proyectos, los factores que inciden en los resultados, las dificultades encontradas en el proceso de implementación y las percepciones de los actores involucrados y las lecciones aprendidas (Fundación Alpina, 2021).

Junto con ello, el área de gestión del conocimiento también se hace cargo de la evaluación de resultados o impacto, la que está incorporada en todos los planes. Se realizan dos tipos de evaluación de resultados, extensa y básica, dependiendo de la naturaleza de cada proyecto. El análisis se hace comparando la línea de base inicial con la final y evaluando la implementación, con el fin de tomar decisiones basadas en la evidencia. Si bien la evalua-

ción de resultados es validada siempre por una entidad externa, la recopilación de información la realiza el equipo técnico de la Fundación.

Para lograr una buena coordinación en torno a la evaluación, se han establecido procedimientos para el trabajo conjunto del equipo técnico y el área de gestión de conocimiento. Estos procesos incluyen el diseño, adaptación y validación de los instrumentos de evaluación, luego la capacitación de los equipos de proyecto, y, por último, la captura de información y otros procedimientos que son responsabilidad del área de gestión de conocimiento, como la descarga de información, elaboración de reportes mensuales y análisis de la información para las evaluaciones de resultados e impacto (Fundación Alpina, 2021).

Dado el rol que la Fundación Alpina le da a transferir conocimiento durante y después de los proyectos, ha promovido la creación de redes de aprendizaje para que los actores in-



01

Introducción

02

Fundación Alpina:
Más que proyectos,
un laboratorio social

03

Pilares

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

04

Aprendizajes y conclusiones

volucrados se conecten con iniciativas similares. El equipo interno y los operadores de las iniciativas participan tanto en redes de conocimiento especializadas sobre su foco –como las Red de Innovación de Agrosavia relacionada a temas de cultivos, huertas y ganadería–, como también a otras de intercambio en asuntos de filantropía institucional como la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales de Colombia (AFE) y en temas de desarrollo de base y comunidades sostenibles en RedEAmérica.

La investigación y la innovación son dos pilares de la apuesta de gestión del conocimiento, y en este ámbito el área de alianzas es clave para la identificación de oportunidades de trabajo con estas entidades. En conjunto con universidades, centros de investigación y de pensamiento, desarrollan conocimiento a través de la investigación aplicada y a través de procesos de investigación y generación de productos, convocan a talleres de *design thinking* a actores relevantes del ecosistema de los temas que abordan en su misión (Fundación Alpina, 2021).

El trabajo de la Fundación cuenta con un modelo de sostenibilidad financiera que combina un aporte anual de recursos por parte de Alpina S.A., que le permiten cubrir la operación general y parcialmente para los proyectos para lo cual complementa con recursos externos. En general, la Fundación aporta recursos en especies y entre 10 y 30 por ciento de valor en efectivo de los proyectos que ejecuta y prioriza su aporte en actividades de conocimiento que son la más difíciles de financiar externamente. De hecho, la organización trabaja en sensibilizar a aliados externos sobre la relevancia de invertir en conocimiento para el desarrollo rural. En tanto, la movilización de recursos la realiza la Fundación con aliados nacionales como las gobernaciones, alcaldías u otras fundaciones y entidades internacionales, como la Unión Europea o la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

3. Gestión externa: un área transversal para el desarrollo de las diferentes apuestas

La formación de alianzas es una estrategia transversal para llevar a cabo las tres apuestas en que se basa el trabajo de la Fundación Alpina: productiva, de conocimiento y país. Los proyectos se ejecutan en el marco de alianzas o acuerdos de cooperación, uniendo esfuerzos, recursos y capacidades para implementar iniciativas con alcance y resultados en torno a un propósito común.

Como se explicó anteriormente, el área de alianzas es fundamental en la identificación de socios para la movilización de recursos, el desarrollo de proyectos, la evaluación de impacto, investigaciones con centros académicos y para los procesos de incidencia en políticas públicas⁶. Así, trabaja articuladamente tanto en el desarrollo del ciclo de planes, como en el proceso de gestión de conocimiento.

« La formación de alianzas es una estrategia transversal para llevar a cabo las tres apuestas en que se basa el trabajo de la Fundación Alpina: productiva, de conocimiento y país. Los proyectos se ejecutan en el marco de alianzas o acuerdos de cooperación, uniendo esfuerzos, recursos y capacidades para implementar iniciativas con alcance y resultados en torno a un propósito común».

⁶ El informe de gestión de 2020 menciona 55 alianzas: 20 con entidades públicas territoriales, 8 con agencias de cooperación, 8 con fundaciones, 7 con empresas privadas, 6 con universidades y centros de investigación, 3 con redes y asociaciones y 3 con entidades públicas nacionales.

Pilares

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

Dada la importancia de este esquema de cooperación, la Fundación construyó una guía en que se establecen los principios para desarrollar alianzas sostenibles y una ruta para el proceso de creación e implementación. En la guía se identifican cuatro tipos de aliados: financiador o aportante de recursos económicos; socio o participante activo en la ejecución de los proyectos; complementario o participante en actividades específica de una iniciativa; y comercial, que se vincula a la cadena de comercialización de un plan. (Fundación Alpina, 2021 a).

4. Rendición de cuentas y transparencia: el desafío de comunicar para incidir

La organización ha desarrollado una estrategia de comunicaciones para potenciar su reputación, logrando que la Fundación Alpina sea percibida como un laboratorio social y una institución que ejecuta proyectos que generan impacto. Junto con ello, la Fundación busca tener visibilidad entre sus pares, incrementar la credibilidad para conseguir más alianzas y también fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores. Por ello, su foco comunicacional es tanto interno: colaboradores, consejo; como externo: agencias gubernamentales, organismos internacionales entre otros.

Su web⁷ es un canal para presentar su propuesta de valor como laboratorio social y compartir los documentos que anualmente envía a las autoridades tributarias tales como informe de gestión, acta de asamblea y de constitución, información sobre fundadores, estados financieros, certificados de auditoría, de existencia y representación de la Cámara de Comercio. En cambio, una de las tareas pendientes es la estrategia de posicionamiento en medios de comunicación como mecanismo para ampliar su capacidad de incidir en el debate público. Para ello se requiere fortalecer su posicionamiento como entidad experta en los ámbitos y territorios en los que opera, relevando las historias que hay tras las iniciativas que impulsan.

7

<https://www.fundacionalpina.org/es-es/>

01

Introducción

02

Fundación Alpina:
**Más que proyectos,
un laboratorio social**

03

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

04

APRENDIZAJES Y CONCLUSIONES

« El caso de la Fundación Alpina permite retratar el proceso que sigue una organización en un tránsito de ser operadora de proyectos a ser un espacio de aprendizaje, evaluación y sistematización de modelos de intervención que tienen capacidad de escalar. El conocimiento generado a través de los proyectos les permite incidir en políticas públicas en temas tanto de inclusión económica y social de pequeños productores rurales como de prácticas alimentarias saludables. En su caso, este cambio se sustenta en una junta directiva altamente involucrada, equipos internos que cumplen distintos roles pero que cuentan con procesos claros de articulación y una estrategia de gestión externa orientada a construir alianzas.

»

01

Introducción

02

Fundación Alpina:
Más que proyectos,
un laboratorio social

03

Pilares:

1. Gobernanza
2. Gestión interna
3. Gestión externa
4. Rendición de cuentas y transparencia

04

Aprendizajes y conclusiones

1

IMPORTANCIA DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN DEL CAMBIO



En su proceso de convertirse en laboratorio social, la Fundación estableció orientaciones tanto a nivel de la estrategia de intervención social (apuesta productiva), como a nivel de la gestión de conocimiento (apuesta de conocimiento) y de incidencia (apuesta país). Más allá de contar con lineamientos generales, su equipo ha construido una teoría de cambio que facilita la institucionalización del nuevo enfoque y los procedimientos para su desarrollo.

2

DESARROLLO DE INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS PARA CONVERTIRSE EN LABORATORIO SOCIAL



El desarrollo de guías donde se sistematiza la teoría de cambio y los procedimientos para poner en práctica la propuesta de laboratorio social, así como el desarrollo de herramientas como “La Lupa”, que permiten sistematizar y medir los avances de los proyectos, han sido fundamentales en el proceso de cambio de la Fundación.

3

ALIANZAS Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO PARA PROMOVER EL CAMBIO



El establecimiento de la Fundación Alpina como laboratorio social ha tenido importantes desafíos a nivel de gestión interna y externa. Para avanzar, destacan dos innovaciones institucionales: primero, la formación de un área de alianzas, encargada de facilitar que todo el quehacer de la organización se realice de forma colaborativa; y, segundo, la creación del área de gestión del conocimiento, orientada hacia lo técnico, que ejerce un rol fundamental durante el ciclo de desarrollo de los proyectos y facilita que evolucionen a espacios de prueba de innovación para el desarrollo rural. Estas dos áreas colaboran con centros de investigación y universidades para generar conocimiento y con gobiernos e instituciones que trabajan en desarrollo rural, para incidir en sus políticas y estrategias de intervención.

4

USO ESTRATÉGICO DE RECURSOS



En un contexto en que los recursos externos para la operación de proyectos son de más fácil acceso que los de gestión de conocimiento, Fundación Alpina ha optado por invertir en forma estratégica para garantizar la viabilidad de actividades que requiere el modelo de laboratorio social. Y a su vez, trabaja en sensibilizar a agencias nacionales e internacionales sobre la importancia de invertir en conocimiento aplicado para el desarrollo rural.

BIBLIOGRAFÍA

Bird, M., León, V., & Zavala, J. (2020). Índice de capacidad organizacional de la filantropía institucional en América Latina. En G. Berger, M. Aninat, J. Matute, M. C. Suárez, M. A. Ronderos, M. Olvera, & R. Villar, *Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina* (págs. 146-235). Lima: Fondo Editorial Universidad del Pacífico.

Departamento Nacional de Planeación de Colombia. (2019). *Guía de distribución de los recursos del sistema general de regalías entre fondos y beneficiarios*. Bogotá.

Econometría, C. (2019). *Desarrollo de la cadena láctea para el mejoramiento de la calidad de vida en familias del departamento del Cauca*. Informe Metodológico.

Fundación Alpina. (2019). *Informe de Gestión*.

Fundación Alpina. (2020 (a)). *Coordinación de alianzas, cooperación internacional y relacionamiento. Ruta para la gestión de alianzas, convocatorias y oportunidades*.

Fundación Alpina. (2021 a). *Informe de gestión 2020*.

Fundación Alpina. (2021). *Guía Técnica. Borrador*.



SERIE
FILANTROPÍA INSTITUCIONAL
EN AMÉRICA LATINA

filantropialatam.uai.cl