

**PLAN
ESTRATÉGICO
2021 - 2025**



CONTENIDO

CONTENIDO	2
SINOPSIS	3
<u>INTRODUCCIÓN</u>	5
I. ANTECEDENTES	8
II. MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	11
III. PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025	14
 3.1. FASE 1: ENTENDER	15
EL PROPÓSITO DE TIERRA VIVA	15
5 PASOS AUDACES HACIA LA VISIÓN	17
MAPA DE ACTORES	18
FODA	19
 3.2. FASE 2: DEFINIR	20
MODELO DE NEGOCIO CANVAS	20
EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	27
 3.3. FASE 3: PLANIFICAR	32
 3.4. FASE 4: EXPERIMENTAR	32
 3.5. FASE 5: MONITOREO Y EVALUACIÓN	34
 3.6. LA JUNTA DIRECTIVA Y SUS FUNCIONES	34
ANEXOS	36

SINOPSIS



PLAN ESTRATÉGICO DE TIERRA VIVA 2021 - 2025

MISIÓN

Tierra Viva existe para facilitar procesos de Transición Agroecológica de fincas de agricultores rurales por medio del aprendizaje a través de la experimentación para que logren mejorar sus condiciones de vida y sean reconocidos y valorados como agricultores.

VISIÓN

En el 2025, Tierra Viva es una organización reconocida a nivel nacional e internacional por su trabajo único en procesos de Transición Agroecológica, enfocados en la transformación de comunidades rurales a través de la investigación, experimentación, comercialización y la promoción de actividades económicas sostenibles.

EJES Y ESTRATEGIAS

TRANSICIÓN AGROECOLÓGICA

ÁMBITO EXTERNO

PROMOVER LA TRANSICIÓN AGROECOLÓGICA

Eje 1: Manejo Sostenible de la Finca

Promover la transición agroecológica facilitando procesos de planificación y aprendizaje a través de la experimentación

Eje 2: Gobernanza

Promover una conciencia crítica para la buena gobernanza de los recursos a través de la gestión comunitaria.

Eje 3: Comercialización

Promover un entorno favorable para la comercialización de productos agroecológicos y posicionar el proceso de transición agroecológica como alternativa sostenible de producción y alimentación saludable.

Eje 4: Medios de Vida

Facilitar procesos de identificación e implementación de alternativas económicas sostenibles para mejorar la calidad de vida de las familias de las comunidades

Eje 5: Investigación, Prácticas Pre profesionales y Voluntariado

Generar evidencia cuantitativa y cualitativas de los procesos de Transición Agroecológica para potenciar las metodologías de intervención de Tierra Viva

ÁMBITO INTERNO

POTENCIAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE TIERRA VIVA

Eje 6: Fortalecimiento de las Capacidades

Fomentar el fortalecimiento continuo de las capacidades técnicas y metodológicas del equipo de Tierra Viva

Eje 7: Monitoreo, Evaluación y Comunicación

Establecer un proceso continuo de recolección de datos cualitativos y cuantitativos para observar y verificar el cumplimiento de objetivos con el fin de mejorar la toma de decisiones y garantizar el impacto esperado de nuestra intervención.

Eje 8: Financiamiento y Sostenibilidad

Establecer una estrategia de captación de fondos basada en la transparencia y los valores institucionales de Tierra Viva para garantizar la sostenibilidad de nuestras intervenciones.

Eje 9: Gestión Administrativa

Orientar la estructura de la gestión administrativa hacia la consecución de resultados e impacto del área de intervención de Tierra Viva



VALORES Y PRINCIPIOS DE TIERRA VIVA

Aprendizaje Continuo

Honestidad

Procesos y Resultados

Proactividad

Compromiso

Comunicación Fluida y Abierta

Transparencia

Empatía

Responsabilidad

Eficiencia

Integridad y Coherencia

INTRODUCCIÓN

Tierra Viva es una ONG local ecuatoriana ubicada en el norte del Ecuador, en el cantón Pimampiro en la provincia de Imbabura. Tierra Viva da continuación al trabajo que venía realizando la Fundación Vibrant Village a través de su oficina local VVF-Ecuador, que se retiró del país en julio de 2021.

Tierra Viva se constituye con una experiencia de más de 12 años en diferentes áreas de intervención pero principalmente en el desarrollo rural. A través de un proceso de aprendizaje y evolución, Tierra Viva ha llegado a definirse como una organización enfocada en el desarrollo endógeno centrado en las personas como filosofía central del trabajo. Nos hemos especializado en facilitar procesos de aprendizaje sobre la transición agroecológica a través de la experimentación.

En el segundo trimestre de 2021, junto al cierre de operaciones de VVF-Ecuador, Tierra Viva trabajó en el desarrollo de su nuevo Plan Estratégico. Se definió la Misión, Visión y Ejes Estratégicos para el periodo 2021 – 2025. A efectos de facilitar la formulación del nuevo plan estratégico, la Organización trabajó con todo su equipo técnico y administrativo para llevar a cabo este proceso siguiendo las fases, de nuestro Modelo de Intervención (Figura 9), teniendo para ello presente que el cierre de operaciones de VVF-Ec implica un proceso de cambio, pero priorizando los temas de interés común y los desafíos compartidos, así como las capacidades y las necesidades de comunidades locales.

El presente documento se desarrolló con el propósito de facilitar el conocimiento, la implementación y el seguimiento del Plan Estratégico 2021-2025 de Tierra Viva; se integra por cuatro secciones:

I. Antecedentes.- apartado en el que se condensan las actividades realizadas en los últimos años por lo que constituyó VVF-Ecuador y el equipo de lo que en adelante será Tierra Viva, esto con el fin de ofrecer el contexto dentro del cual se desarrolló el proceso de planificación.

II. Modelo Estratégico.- sección en la que se presenta como utilizamos el modelo de intervención como marco de referencia para la planificación estratégica y se brinda información complementaria para facilitar la comprensión del Plan Estratégico y sus componentes.

III. Plan Estratégico 2021-2025.- constituye la sección medular y se compone por Misión, Visión, Ejes y Objetivos Estratégicos, Proyectos y Acciones propuestas para su ejecución.

IV. Implementación, Evaluación y Seguimiento.- apartado donde se establece el vínculo del Plan Estratégico (y sus componentes) con los Planes Operativos

Anuales (POA), así como los y las responsables de su ejecución y los recursos necesarios.

Por último, el documento incorpora, como anexos, un organigrama de la Organización, para favorecer la comprensión de la estructura e interacción al interior y con partes interesadas externas.

I. ANTECEDENTES

Vibrant Village Ecuador ha venido atravesando varios procesos de transición operativa y administrativa durante los últimos años. En el 2018 se llevó a cabo una reestructuración del programa a través del fortalecimiento de las capacidades del equipo técnico, tanto teórico como práctico, en temas relacionados al desarrollo centrado en las personas, el aprendizaje a través de la experimentación y la agroecología. A nivel administrativo, el manejo del programa pasó a manos de la Fundación EkoRural.

El trabajo bajo la nueva administración comienza con una planificación estratégica de cuatro años realizada durante el periodo de transición y orientada a su ejecución entre el 2019 y el 2022.

El último trimestre del 2020, VVF-Ec se enfrenta nuevamente a una transición administrativa, esta vez quedando la administración dentro de la organización y con la decisión de hacer el cierre del programa Ecuador para el final del 2021.

Una de las primeras acciones de la nueva administración fue realizar una reestructuración del último trimestre del POA 2020, en primer lugar para responder a las necesidades que implicó el regresar a trabajo de campo tras el confinamiento a causa del COVID-19 y en segundo lugar para priorizar y ejecutar varias actividades que den continuidad al trabajo que se viene realizando en las comunidades.

Así mismo, como parte de este proceso, se llevó a cabo un Taller de Evaluación y Planificación del 30 de noviembre al 5 de diciembre de 2020. En este taller se tuvo la oportunidad de realizar un análisis reflexivo de las actividades que se han venido realizando a lo largo de los últimos años y atravesando diferentes administraciones. Entre los resultados obtenidos de este taller destacan:

- Una evaluación cuantitativa de las actividades realizadas hasta el primer trimestre del 2020 correspondientes a la Planificación Estratégica 2018-2022.
- Diseño de un modelo de intervención orientado a la Transición Agroecológica.
- Diseño de una escalera de intervención para evaluar el estado actual de los grupos en las comunidades en las que se interviene.
- Planificación Operativa Anual 2021 (POA-2021) orientada al cierre del programa VVF-Ec.
- Aproximación a la Estrategia 2021 - 2025 de la nueva organización.

Este último punto fue retomado al final del primer trimestre de 2021 con una visión más clara de lo que será la nueva organización, en este caso Tierra Viva, que tomará a su cargo los procesos que se iniciaron con VVF-Ecuador.

II. MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Un modelo tradicional de planificación estratégica está, de manera general, conformado por seis fases: preparación, análisis y diagnóstico de la situación actual, definición de la misión, visión y valores, definición de ejes y objetivos estratégicos, desarrollo de planes de acción para la implementación del plan estratégico (POA), y la implementación de un plan de monitoreo y evaluación. Hemos adaptado estos pasos generales a nuestro modelo de intervención para desarrollar nuestro modelo de planificación estratégica, utilizando herramientas de diferentes modelos tradicionales de planificación estratégica. Mediante el uso de este modelo, quisimos mostrar la estrecha relación que existe entre la planificación a nivel estratégico y la intervención en campo encaminada a la transición agroecológica.

Para una mejor comprensión de la aplicación del modelo de intervención en la planificación estratégica, se muestra a continuación la Figura 1.

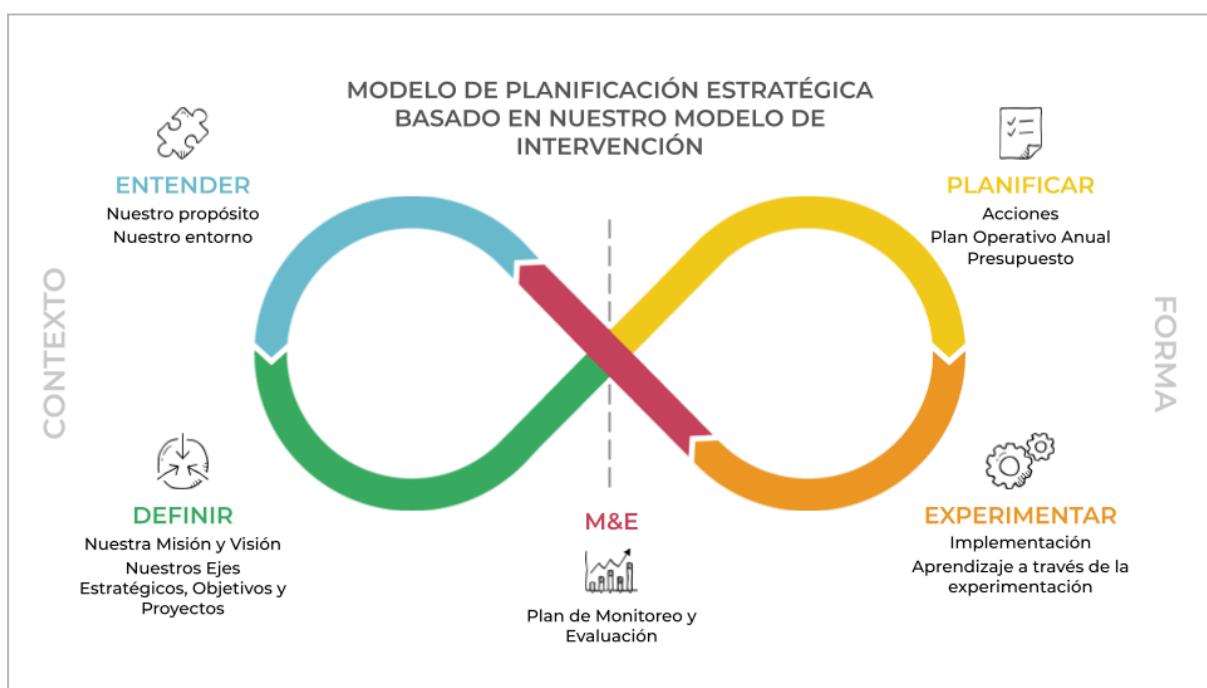


Figura 1. Modelo de Planificación Estratégica basado en nuestro modelo de intervención. Elaboración a partir del Modelo de Intervención para la Transición Agroecológica. Tierra Viva 2021

En la fase **ENTENDER** se realizó un diagnóstico de la situación actual de la nueva organización comenzando por entender el propósito de Tierra Viva, para esto utilizamos la herramienta “El Círculo Dorado” (Sinek, 2009). Para entender el entorno tanto interno como externo realizamos un mapeo de actores y utilizamos el Modelo de Negocio Canvas (Osterwalder and Pigneur, 2010), adaptado al trabajo de las ONGs.

En la siguiente fase, **DEFINIR**, nos enfocamos en definir cuáles serían tanto la misión y la visión de Tierra Viva así como los ejes estratégicos en los que vamos a trabajar, para esto utilizamos la herramienta 5 Pasos Audaces a la Visión (Sibbet, 2012). También identificamos los principios y valores de la organización y finalmente un análisis FODA como punto de partida para la siguiente fase.

La fase de **PLANIFICACIÓN** es donde se definen las actividades que se necesitan para cumplir los objetivos estratégicos, los tiempos, los responsables y además se define el presupuesto para llevarlas a cabo. En esta fase se elaboró el Plan Operativo Anual para el primer periodo de intervención. Este fue un proceso de diferentes espacios de discusión, reflexión y retroalimentación.

La fase de **EXPERIMENTACIÓN** es la implementación misma de la intervención a través del Plan Operativo Anual, en la práctica en la implementación de la planificación.

Finalmente, la fase **MEDIR/EVALUAR** se refiere a la implementación del programa de Monitoreo, Evaluación y Comunicación. Esta etapa define los parámetros generales a tomar en cuenta para este proceso así como las herramientas que estamos desarrollando para medir los impactos, avances e implementación del Plan Estratégico y los Planes Operativos Anuales.

III. PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025

3.1. FASE 1: ENTENDER

El objetivo de esta primera fase es justamente entender el contexto interno de las organización, así como los factores externos que influyen o pueden influir en el desarrollo del trabajo y la implementación de nuestro modelo de intervención. Para esto utilizamos diferentes herramientas visuales que es la misma forma como facilitamos los procesos en las comunidades beneficiarias.

EL PROPÓSITO DE TIERRA VIVA

De acuerdo al antropólogo, autor y conferencista Simon Sinek, cualquier organización debería empezar por definir su propósito, es decir, definir su ¿POR QUÉ?, o la razón de ser de la organización. Sinek argumenta que muchas organizaciones saben lo que hacen y cómo lo hacen, pero pocas saben el por qué lo hacen, mismo que debería ser el punto de partida para explicar una idea o expresar hacia donde la organización quiere ir.

Cuando explicamos primero el propósito de nuestra organización, lo que buscamos es hacer una diferencia con lo que la mayoría de las organizaciones ponen en primer lugar, los datos, y conectar con las emociones de las personas para quienes trabajamos y con quiénes buscamos hacer alianzas para trabajar.

Es así que en Tierra Viva, el primer paso que decidimos dar es comenzar por el ¿POR QUÉ?. Para esto utilizamos la herramienta que Simon Sinek propone, el Círculo Dorado (Figura 2).

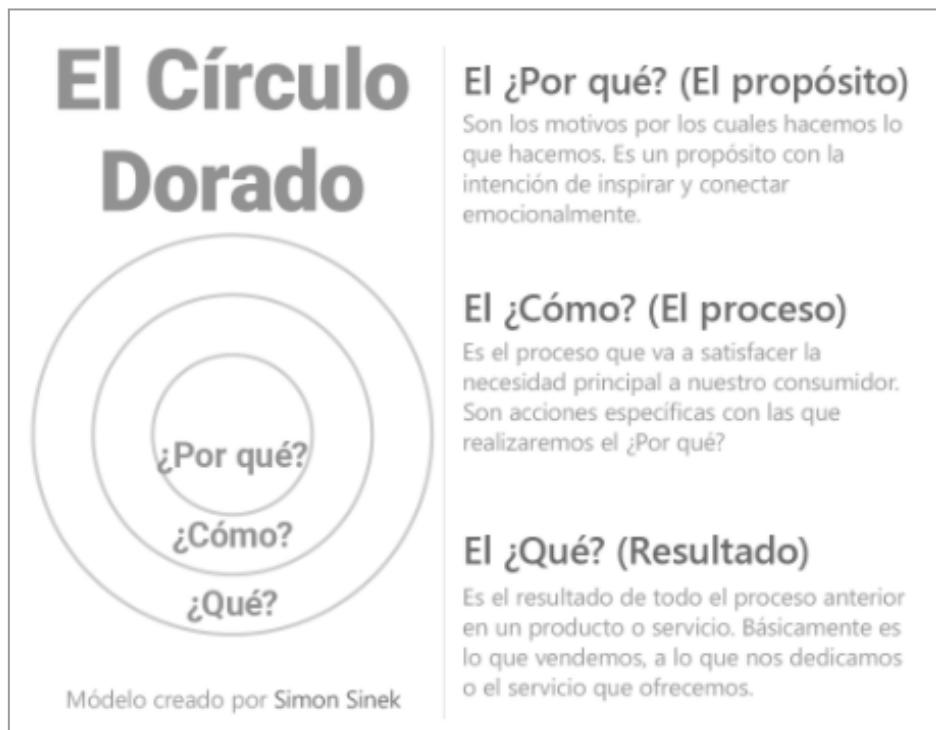
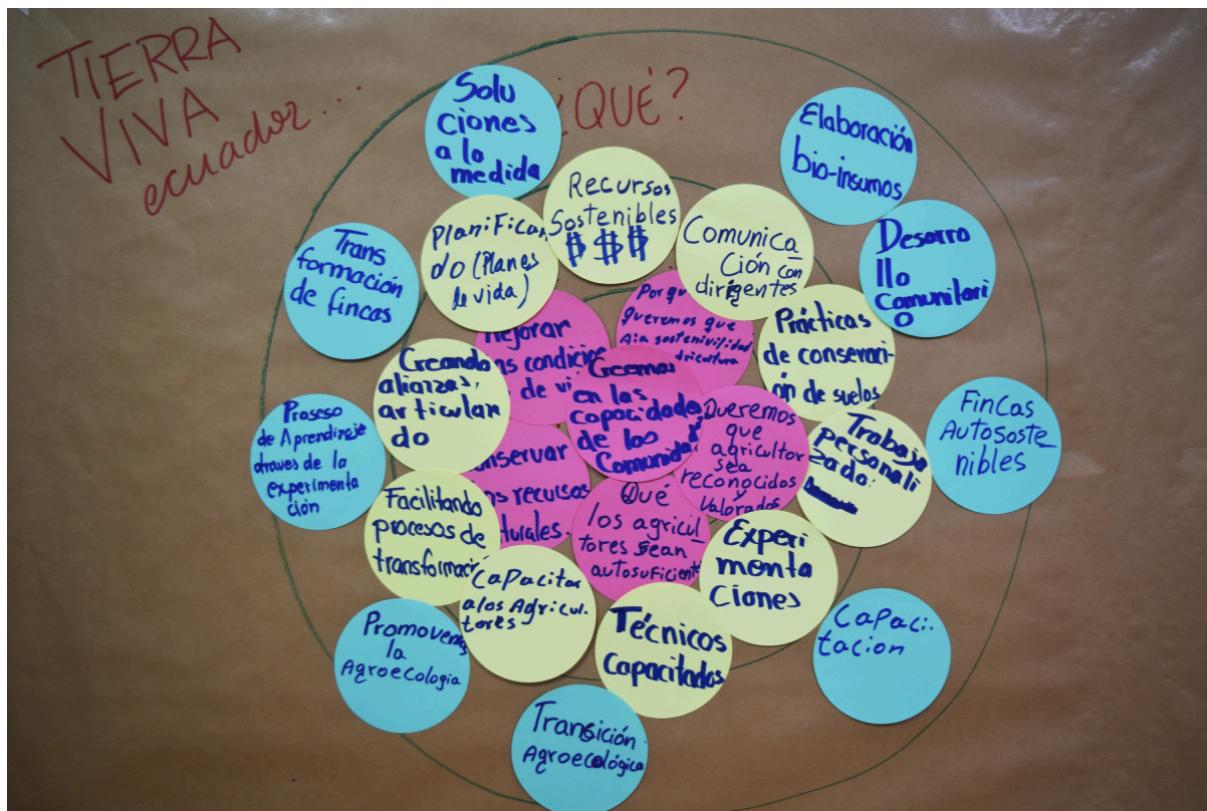


Figura 2: El Círculo Dorado. Creado por Simon Sinek

- En el ¿POR QUÉ? se explican nuestros propósitos, los cuales tienen que ver con la parte sentimental de la organización, el sentir. El por qué hacemos las cosas es nuestra motivación, lo que nos hace actuar y elegir lo que hacemos. Con esto lo que buscamos es empatizar tanto con nuestros beneficiarios como con nuestros colaboradores para que también se identifiquen con nuestras causas y nuestros objetivos.
- En el ¿CÓMO? se explican los principios o lineamientos generales que seguimos para alcanzar nuestra meta, las acciones que hacemos para conseguir llegar a ella. En este punto queremos mostrar que no somos una organización pasiva y que no nos quedamos quietos, que queremos alcanzar nuestro sueño y objetivos y que invitamos a la gente a compartirlo para lograrlo con nosotros.
- En el ¿QUÉ? demostramos con hechos tangibles, con nuestras ideas, propuestas y acciones concretas del día a día, que estamos convirtiendo nuestro ¿POR QUÉ? en una realidad.



Herramienta Círculo Dorado para definir el propósito de Tierra Viva
Fuente: Taller de Planificación Estratégica Tierra Viva 2021

Es así que después del trabajo realizado, el propósito de Tierra Viva quedó definido de la siguiente manera:

**Figura 3.** El Propósito de Tierra Viva

Elaboración: Taller de Planificación Estratégica Tierra Viva 2021

5 PASOS AUDACES HACIA LA VISIÓN

Esta herramienta está orientada específicamente hacia la identificación de la visión, los los ejes estratégicos y los grandes pasos que necesitamos tomar para alcanzar esa visión. Esta herramienta fue originalmente diseñada por el consultor organizacional y pionero en la la facilitación visual David Sibbet y ha sido usada para el diseño de la visión del ING Bank de Holanda.

Probablemente el más grande aspecto de esta herramienta es que toda la visión, incluyendo los pasos de como llegar a ella, en qué o quiénes nos apoyamos y los restos que se presentan, se muestran en una sola hoja de papel. Es simple para compartirlo y fácil de traducirlo en directrices que los que toman decisiones y las ejecutan podamos realizar nuestro trabajo. Incluso mejor, creando una visualización de la visión, basada en esta herramienta, nos puede ayudar a correr la voz de lo que hacemos.

La Figura 4 muestra el resultado de la aplicación de esta herramienta durante nuestro taller de planificación como insumo adicional de la etapa ENTENDER.

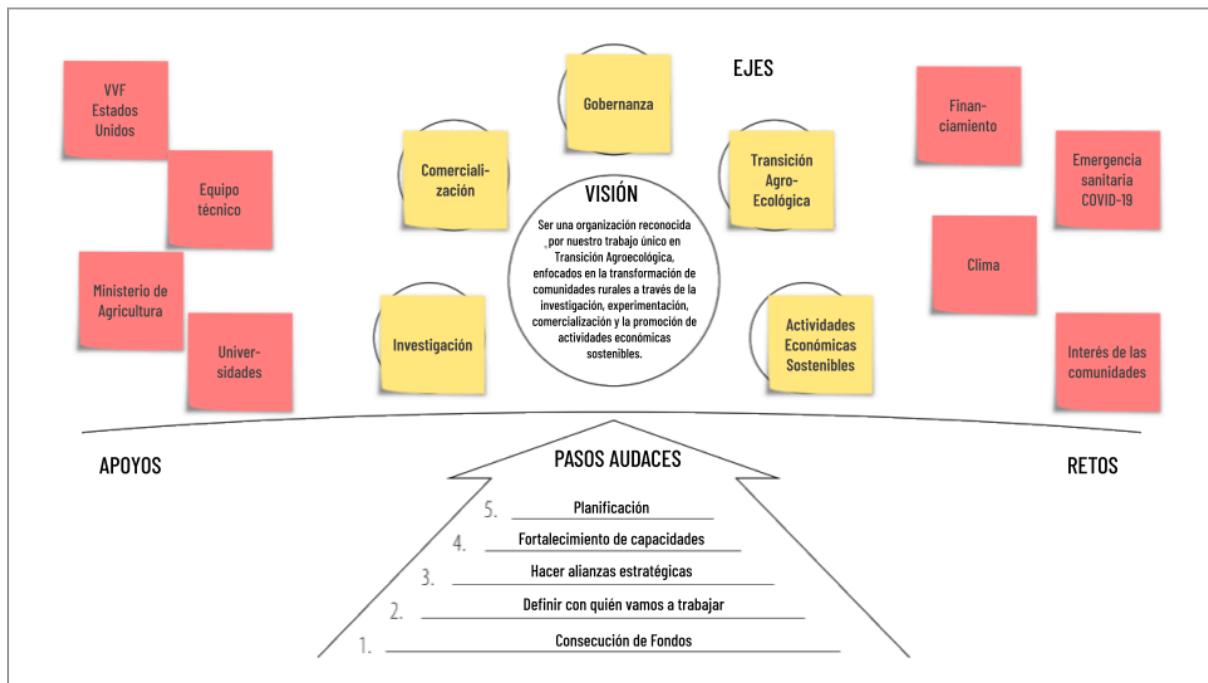


Figura 4. 5 Pasos audaces a la visión
Elaboración: Taller de Planificación Estratégica Tierra Viva 2021

MAPA DE ACTORES

Otra de las herramientas que utilizamos en la fase ENTENDER fue el mapa de actores (Figura 5). Esta herramienta nos permite identificar quiénes son los grupos, instituciones y otros actores con los cuales estamos relacionados y qué tan cercana es esa relación. Este ejercicio ayuda a determinar acciones a tomar en cuenta en nuestra planificación para mantener y fortalecer las relaciones existentes, así como crear nuevas con las que no existen actualmente. Además, la distancia entre Tierra Viva que se encuentra en el centro del gráfico y donde se colocan los diferentes actores, representa la cercanía o lejanía de la relación con ese actor específico. El resultado de esta herramienta sirve como insumo para definir los Socios y/o Alianzas Clave en la fase DEFINIR.

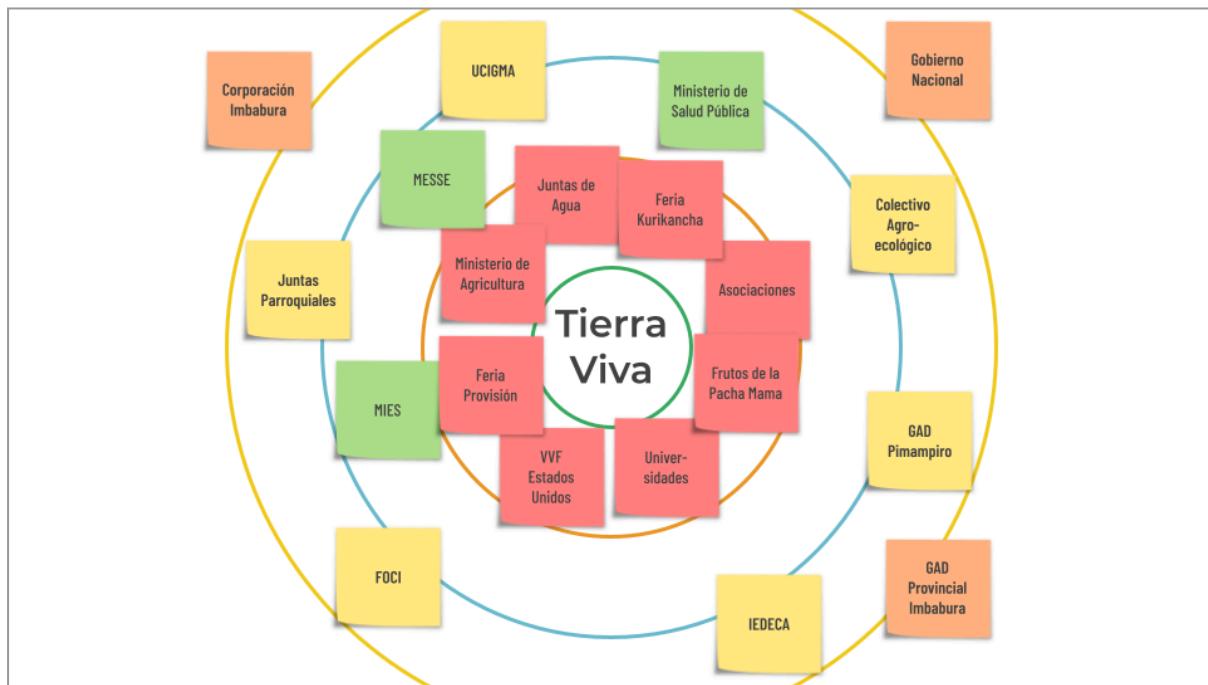


Figura 5: Mapeo de Actores Tierra Viva
Elaboración: Taller de Planificación Estratégica Tierra Viva 2021

FODA

El FODA es una herramienta muy utilizada en la planificación estratégica (Figura 6), ya que permite identificar aspectos tanto positivos como negativos, así como internos y externos de la organización. Esto permite identificar las cualidades que tenemos como equipo de trabajo y como organización para potenciarlas (FORTALEZAS); así como aquellos aspectos que debemos fortalecer, cambiar o eliminar (DEBILIDADES). Por otro lado, nos permite identificar aquellas cosas o situaciones que están pasando fuera de la organización y que podríamos aprovechar para avanzar en nuestra misión (OPORTUNIDADES) y, así mismo, esas cosas y situaciones que pueden suponer un riesgo para el cumplimiento de nuestros objetivos (AMENAZAS). La identificación de estos elementos sirven como el paso inicial para definir estrategias generales para la implementación de nuestro modelo de intervención. La Figura 6 muestra el resultado de nuestro análisis FODA.

**Figura 6:** Matriz FODA Tierra Viva

Elaboración: Taller de Planificación Estratégica Tierra Viva 2021

3.2. FASE 2: DEFINIR

Con los insumos recolectados con todas las herramientas de la fase anterior, en esta fase vamos a DEFINIR los elementos centrales de la planificación estratégica, estos son: misión, visión, ejes y objetivos estratégicos. Además, definiremos otros elementos que son fundamentales para el funcionamiento de la organización y que se pueden resumir en el Modelo de Negocio Canvas, que es la siguiente herramienta que utilizamos para nuestra planificación.

MODELO DE NEGOCIO CANVAS

Si viene cierto, como ONG, Tierra Viva somos una organización sin fines de lucro. Sin embargo, la herramienta propuesta por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), el Modelo de Negocio Canvas, ha sido muy difundida y está siendo muy aplicada actualmente por este tipo de organizaciones, la razón es que esta herramienta brinda la oportunidad de tener una visión general de todos los componentes de una organización, independientemente del tipo que sea. No obstante, para el caso de las ONGs es necesario hacer ciertos ajustes para adaptarla al tipo de trabajo que realizan estas organizaciones (Figura 7).

El Modelo del Negocio Canvas está compuesto por nueve bloques: propuesta de valor, clientes, socios clave, relaciones con los clientes, canales, actividades clave,

recursos clave, fuentes de ingresos y estructura de costos. Cada bloque representa un elemento de la organización.

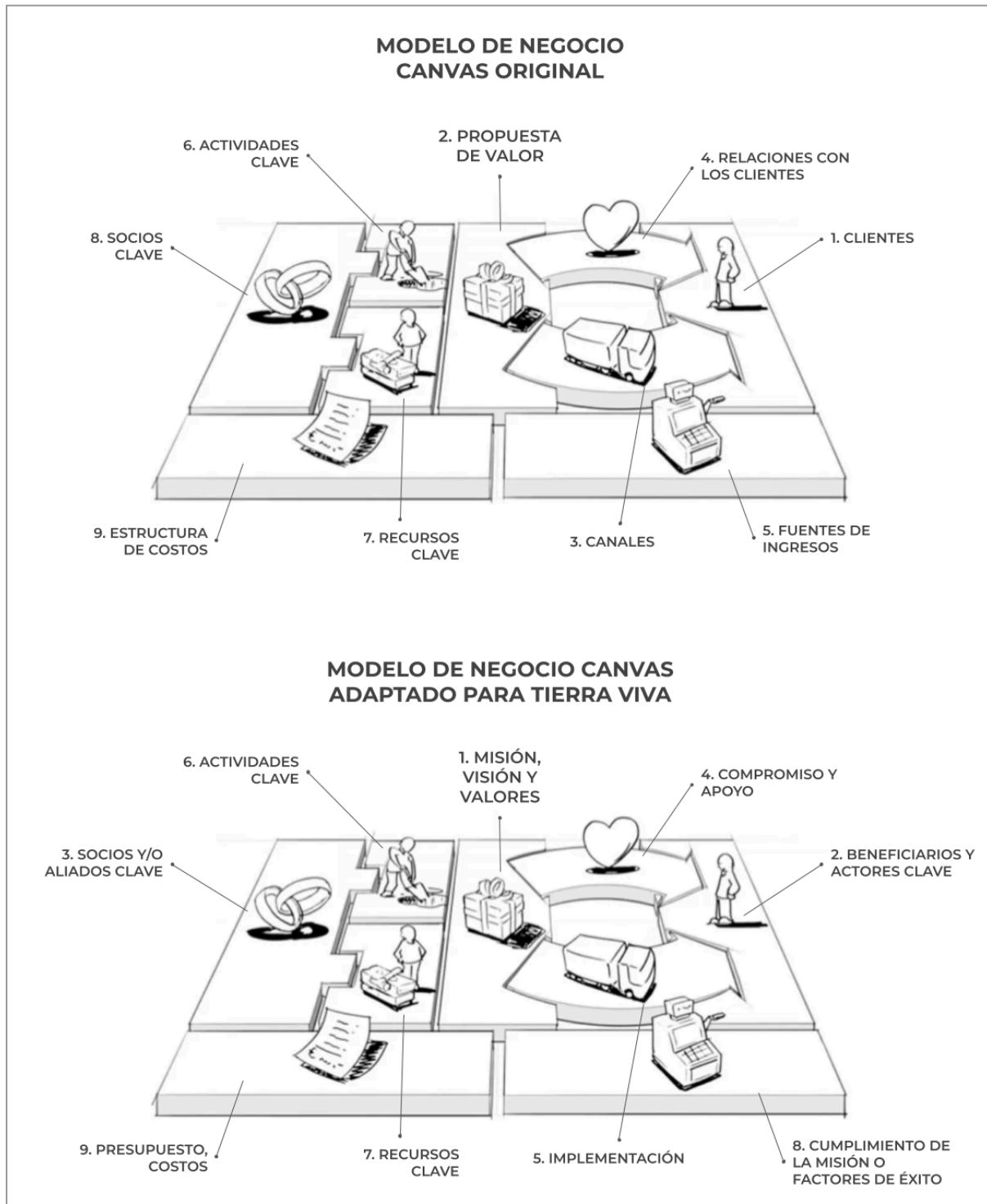


Figura 7: Modelo de Negocio Canvas Original vs. adaptación para Tierra Viva
Fuente: adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2010

A continuación se presenta la descripción de los resultados obtenidos para cada uno de los bloques tras la aplicación del Modelo de Negocio Canvas para Tierra Viva.



Herramienta Modelo de Negocio Canvas adaptado para Tierra Viva
Fuente: Taller de Planificación Estratégica Tierra Viva 2021

BLOQUE 1: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La misión y la visión de Tierra Viva que se definieron responden al análisis reflexivo del trabajo que se ha venido realizando y con proyección al impacto que se puede llegar a generar desde una perspectiva agroecológica. Este bloque corresponde a la propuesta de valor que queremos entregar a nuestros beneficiarios.



MISIÓN

Facilitamos procesos de Transición Agroecológica de fincas de agricultores rurales por medio del aprendizaje a través de la experimentación para que logren mejorar sus condiciones de vida y sean reconocidos y valorados como agricultores.

VISIÓN

En el 2025, Tierra Viva es una organización reconocida a nivel nacional e internacional por su trabajo único en procesos de Transición Agroecológica, enfocados en la transformación de comunidades rurales a través de la investigación, experimentación, comercialización y la promoción de actividades económicas sostenibles.

Para definir los valores y principios de Tierra Viva realizamos un Diagnóstico de Valores, que consiste en seleccionar, de una lista de valores y principios, los diez valores y principios que cada miembro del equipo considera debe tener la organización. Una vez seleccionados, se escriben en tarjetas y se los comparte en un papelote. Luego se hace un conteo de los valores y principios que más se repiten entre los miembros del equipo y se los agrupa por afinidad. Finalmente se realiza una discusión de los grupos que quedaron y se definen los valores que más representan a la organización.

VALORES Y PRINCIPIOS DE TIERRA VIVA



BLOQUE 2: BENEFICIARIOS Y ACTORES CLAVE

BENEFICIARIOS: ¿Quiénes se van a beneficiar directa e indirectamente de las intervenciones de la organización?

Consideramos beneficiarios aquellos grupos o individuos con quienes se realiza el trabajo en el día a día y reciben un beneficio directo en forma de capacitación,

insumos para la experimentación, fondos de innovación u otros. Es así que nuestros beneficiarios directos son: las familias de agricultores, individuos o grupos de agricultores y/o asociaciones.

Los beneficiarios indirectos, por otro lado, son aquellos que tienen algún tipo de beneficio producto de nuestra intervención pero no necesariamente son parte de los grupos, familias o comunidades con las que trabajamos. Tenemos como beneficiarios indirectos al resto de la comunidad donde estamos interviniendo y trabajando con un grupo o grupos específicos, los gobiernos autónomos tanto parroquiales como cantonal y los programas gubernamentales que se encuentran presentes en territorio, esto es el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de Salud y el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

ACTORES CLAVE: ¿Quiénes son los actores (individuos, grupos, organizaciones) clave para realizar nuestro trabajo?

Se definieron como actores clave a los dirigentes de las comunidades, que es con quienes se realiza los acercamientos tanto en comunidades nuevas como existentes y con quienes se coordina la intervención; los técnicos de otras organizaciones que se encuentran en territorio, con el fin de articular acciones y no duplicar esfuerzos; y los gobiernos autónomos tanto parroquiales como cantonal, con el fin de coordinar acciones y lograr que nuestra intervención esté alineada con los objetivos planes de desarrollo locales en caso de que existan.

BLOQUE 3: SOCIOS Y/O ALIADOS CLAVE

¿Cuáles son los actores (individuos, organizaciones públicas o privadas) que pueden ayudarnos a cumplir nuestros objetivos? Incluye actuales y potenciales.

Este bloque se refiere a las alianzas que existen y las que deberíamos hacer con otras organizaciones o grupos interesados y que además estén alineados con nuestros valores y visión para el cumplimiento de nuestros objetivos.

Entre los actores que se identificaron tenemos los siguientes:

- Vibrant Village Foundation
- Ministerio de Agricultura
- Universidades
- GAD Provincial de Imbabura
- GAD Cantonal de Pimampiro
- Colectivo Agroecológico
- Movimiento de Economía Social y Solidaria del Ecuador, MESSE

- Ministerio de Salud Pública
- Ministerio de Inclusión Económica y Social

BLOQUE 4: COMPROMISO Y APOYO

Este bloque responde a la pregunta ¿cómo vamos a lograr el compromiso de los beneficiarios y el apoyo de los actores clave? La respuesta está relacionada al tipo de relación que tenemos o queremos tener con nuestros beneficiarios y actores clave, ya que de ese tipo de relación dependerá el grado de compromiso y apoyo que tengamos de ellos. En nuestro caso, definimos que para lograrlo necesitamos enfocarnos en lo siguiente:

- Empatía
- Comunicación
- Trabajo personalizado
- Transparencia
- Responsabilidad

BLOQUE 5: IMPLEMENTACIÓN

En este bloque la pregunta orientadora es: ¿cómo vamos a entregar o desplegar nuestra propuesta de valor hacia los beneficiarios? Esto se refiere al cómo hacemos llegar nuestra propuesta de valor, lo que ofrecemos, a nuestros beneficiarios. En Tierra Viva lo hacemos a través de la experimentación, utilizando herramientas adecuadas de facilitación y aplicando nuestro modelo de intervención.

- Herramientas adecuadas de facilitación
- A través de la experimentación
- Modelo de intervención

BLOQUE 6: ACTIVIDADES CLAVE

Este bloque responde a ¿cuáles son las principales actividades que necesitamos ejecutar para cumplir nuestros objetivos? Es decir, las actividades sin las cuales no podríamos hacer llegar nuestra propuesta de valor a nuestros beneficiarios. Se definieron las siguientes:

- Consecución de fondos
- Fortalecer permanentemente las capacidades del equipo
- Planificar
- Comunicación

- Alianzas y articulaciones
- Monitoreo y Evaluación

BLOQUE 7: RECURSOS CLAVE

¿Cuáles son los recursos más importantes que necesitamos para cumplir con nuestros objetivos? De la misma manera que el bloque anterior pero enfocado a los recursos necesarios para lograr entregar la propuesta de valor a nuestros beneficiarios.

- Fondos
- Movilización
- Materiales para facilitación
- Infraestructura
- Técnicos, personal

BLOQUE 8: CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN O FACTORES DE ÉXITO

Este bloque se refiere a cómo medimos y damos seguimiento a las actividades que implementamos o cómo sabemos si están teniendo un impacto y responde a las preguntas: ¿Cómo saber si vale la pena lo que estamos haciendo? ¿Qué nos indica que lo que hacemos está teniendo el éxito que buscamos?

- Programa de Monitoreo y Evaluación
- Los 10 elementos de la agroecología
- Ficha de transición agroecológica TAPE

BLOQUE 9: PRESUPUESTO, COSTOS

¿Cuánto dinero necesitamos para ejecutar nuestra misión? ¿Cuáles son las fuentes principales de financiamiento? ¿Cómo vamos a conseguir ese presupuesto?

Los costos relacionados con la intervención fueron obtenidos haciendo una evaluación y análisis de cada una de las actividades necesarias para cumplir con nuestros objetivos y visión para cada uno de los años que se proponen en nuestra escalera de intervención. Esto es para un trabajo permanente con 300 familias beneficiarias a partir del tercer año de intervención, iniciando con 100 familias en el primer año. Los detalles de los costos se detallan a continuación.

Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intervención/operativo	\$145,882.55	\$184,735.05	\$147,735.05	\$155,113.30	\$163,570.01
Inversión administrativa	\$19,595.70	\$19,595.70	\$19,595.70	\$19,595.70	\$19,595.70
Inversión Mant. Oficina	\$21,740.00	\$21,740.00	\$21,740.00	\$21,740.00	\$21,740.00
Total	\$187,218.25	\$226,070.75	\$189,070.75	\$196,449.00	\$204,905.71
Costo por familia/año	\$1,872.18	\$1,130.35	\$630.24	\$654.83	\$683.02
Nº familias	100	200	300	300	300
Fondo de innovación*	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00
Costo general por familia durante la intervención de 4 años	\$1,138.32	\$426.40	\$250.19	\$140.06	\$1,954.97

*El presupuesto total de los años 1 y 2 incluyen el fondo de innovación. A partir del año 3 el Fondo de innovación se recupera y sirve para la inversión en el año 3 y 4.

EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En función de los restos que nos plantea el entorno, las capacidades que tenemos como organización y la visión que queremos alcanzar, nos hemos planteado una serie de objetivos estratégicos que están cubiertos por la Transición Agroecológica como tema central y repartidos en dos ámbitos: interno y externo.

LA TRANSICIÓN AGROECOLÓGICA COMO TEMA CENTRAL DE NUESTRO MODELO DE INTERVENCIÓN

La Transición Agroecológica es el tema central del trabajo que viene realizando VVF-Ec, en adelante, Tierra Viva continuará con esta línea de acción, de la misma manera, como tema central de nuestro trabajo. A través de la experiencia nos hemos dado cuenta que la agroecología es un enfoque integral, ya que no toma en cuenta solamente los aspectos biofísicos de la producción sino también sus aspectos sociales y humanos.

Actualmente estamos aplicando herramientas cuantitativas y cualitativas para generar información de su estado de transición. Para esto nos enfocamos en los 10 elementos de la agroecología que propone la FAO (Figura 8) y utilizamos su “Instrumento para la evaluación multidimensional de agroecología” (TAPE por sus siglas en inglés). Este instrumento incluye aspectos técnicos y sociales sobre la agroecología y abarca todos los aspectos que son de interés para cumplir con nuestra visión.

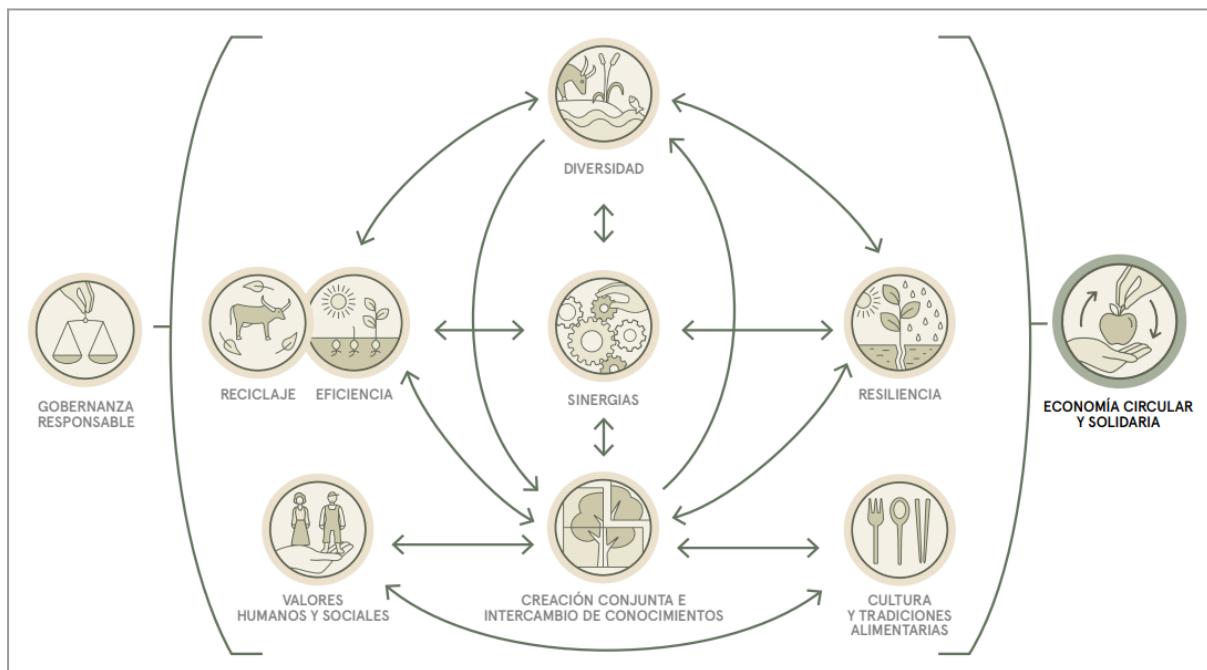


Figura 8: Los 10 Elementos de la Agroecología
Fuente: FAO, 2019

ÁMBITO EXTERNO: PROMOVER LA TRANSICIÓN AGROECOLÓGICA

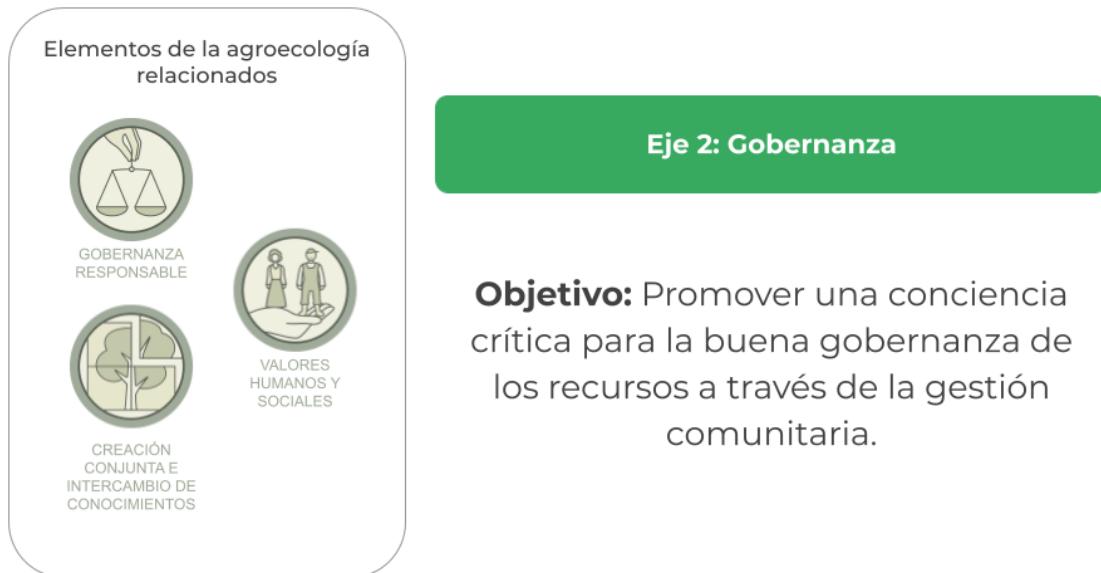
Eje 1: Manejo Sostenible de la Finca

Objetivo: Promover la transición agroecológica facilitando procesos de planificación y aprendizaje a través de la experimentación.



Tierra Viva cuenta con un modelo de intervención para la transición agroecológica, mismo que ha sido desarrollado en base a la experiencia y resultados en campo. Este eje tiene que ver con las transformaciones biofísicas que se quiera alcanzar a nivel de fincas basándose en la experimentación como herramienta principal para generar aprendizaje. Promovemos la conservación de

la biodiversidad, incrementar la eficiencia de la producción, se busca generar sinergias entre los diferentes elementos de las fincas y el entorno para generar resiliencia y mejorar la alimentación.



La gobernanza es fundamental para alcanzar la autonomía de las comunidades rurales a través de una buena gestión comunitaria, que tiene que ver con el liderazgo y el empoderamiento de los procesos de transformación por parte de los líderes, lideresas y todas familias. Tierra Viva pretende fortalecer el papel de la gobernanza creando espacios de intercambio social donde se cultive una conciencia crítica como medio para incidir en la sociedad.



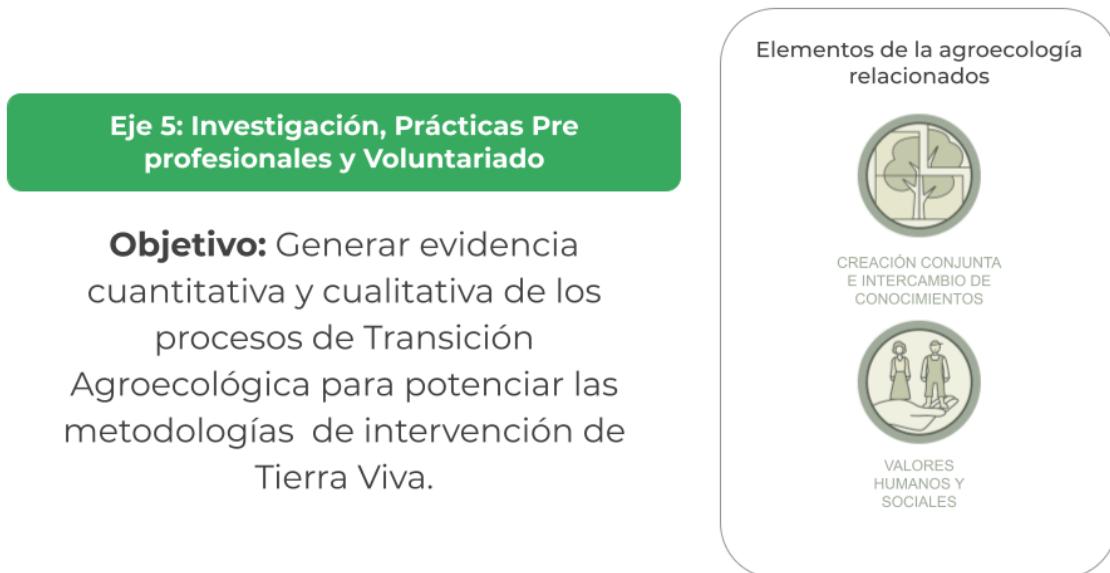
El mejoramiento de los ingresos económicos de las familias es clave para que ellas mismas sean capaces de satisfacer sus necesidades básicas. Tierra Viva busca

identificar participativamente alternativas innovadoras de comercio justo y solidario con el fin de conectar productores y consumidores alrededor de la producción agroecológica, el consumo responsable y la alimentación sana.



Objetivo: Facilitar procesos de identificación e implementación de alternativas económicas sostenibles para mejorar la calidad de vida de las familias de las comunidades.

Los medios de vida tienen que ver con los medios que les permite a las familias satisfacer sus necesidades vitales. Tierra Viva facilita procesos donde los productores y las productoras identifican los potenciales que existen dentro de las comunidades para generar alternativas económicas sostenibles y sirvan como sustento para sus familias.



Objetivo: Generar evidencia cuantitativa y cualitativa de los procesos de Transición Agroecológica para potenciar las metodologías de intervención de Tierra Viva.

Tierra Viva quiere aprovechar la rigurosidad de la investigación como una herramienta fundamental para generar evidencia de una manera sistemática para la documentación científica de los procesos de transición agroecológica que

ocurren en las fincas beneficiarias. Es así que busca generar alianzas estratégicas con centros de investigación y universidades en la búsqueda de posicionar nuestro trabajo en el campo académico como soporte para la validación de nuestro modelo de intervención.

ÁMBITO INTERNO: POTENCIAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE TIERRA VIVA

Eje 6: Fortalecimiento de las Capacidades

Objetivo: Fomentar el fortalecimiento continuo de las capacidades técnicas y metodológicas del equipo de Tierra Viva.

En Tierra Viva creemos que la implementación efectiva de un modelo de intervención requiere conocimientos teóricos y prácticos actualizados, es por eso que promovemos la permanente de nuestro equipo técnico. Esto lo realizamos a través de la identificación de las necesidades que existen en campo en base a los diferentes ejes estratégicos en los que trabajamos.

Eje 7: Monitoreo, Evaluación y Comunicación

Objetivo: Establecer un proceso continuo de recolección de datos cualitativos y cuantitativos para observar y verificar el cumplimiento de objetivos con el fin de mejorar la toma de decisiones y garantizar el impacto esperado de nuestra intervención.

El monitoreo y evaluación permanente de las actividades nos debe permitir conocer en cada momento la situación de la implementación de las actividades propuestas en nuestro plan, así como determinar si nos acercamos al cumplimiento de nuestra visión. Esto facilita la toma de decisiones para el cumplimiento de objetivos que se han propuesto para los próximos cuatro años. Además, a través de la documentación de estos procesos de monitoreo y evaluación queremos posicionar nuestro trabajo a través de un sistema efectivo de comunicación externa.

Eje 8: Financiamiento y Sostenibilidad

Objetivo: Establecer una estrategia de captación de fondos basada en la transparencia y los valores institucionales de Tierra Viva para garantizar la sostenibilidad de nuestras intervenciones.

El financiamiento y la sostenibilidad económica son aspectos fundamentales para la implementación de nuestro modelo de intervención, ahora más necesaria que nunca. En Tierra Viva creemos que debemos profundizar en nuestra capacidad de captar fondos desde estrategias relacionadas con la promoción y posicionamiento de nuestra trayectoria en desarrollo rural, creación de redes, y el uso de herramientas innovadoras de comunicación, siendo ejemplo de transparencia y rendición de cuentas.

Eje 9: Gestión Administrativa

Objetivo: Orientar la estructura de la gestión administrativa hacia la consecución de resultados e impacto del área de intervención de Tierra Viva.

A través de una estructura administrativa estratégica para la gestión interna de Tierra Viva, pretendemos mejorar los procesos de comunicación interna, de definición de la estructura de recursos humanos (personal técnico, voluntarios, pasantes), descripción de puestos y funciones, de la gestión administrativa y financiera, todo esto dentro de un marco de dirección estratégica que permita la sostenibilidad de Tierra Viva a medio y largo plazo.

3.3. FASE 3: PLANIFICAR

En esta fase se especifican las actividades a desarrollar para el cumplimiento de objetivos y la misión de la organización, se definen los resultados clave que se quieren alcanzar, responsables de esas actividades y los tiempos cuando se van a ejecutar. Esta fase corresponde a la elaboración de nuestro Plan Operativo Anual (Archivo adjunto POA 2021 II SEMESTRE).

3.4. FASE 4: EXPERIMENTAR

Siguiendo nuestro modelo de intervención la fase EXPERIMENTAR se refiere a la implementación misma de la intervención en campo, en el caso de la planificación estratégica, esta fase tiene que ver con la implementación del plan para el cumplimiento de nuestros objetivos y nuestra visión.

En términos generales, las actividades clave que ayudarán a la implementación del plan son los siguientes:

- Divulgación (marketing) del plan estratégico, necesario para el posicionamiento de Tierra Viva en diferentes espacios tanto nacionales como internacionales;
- Monitoreo del desarrollo y ejecución de los planes operativos, por parte de la dirección ejecutiva y la junta directiva;
- Promover una cultura organizacional enfocada a la innovación continua;
- Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico, a través del plan de monitoreo y evaluación;
- Informes sobre el desempeño de Tierra Viva, en relación al plan Plan Estratégico.

Esta fase es la aplicación misma de nuestro modelo de intervención en las comunidades beneficiarias (Figura 9).

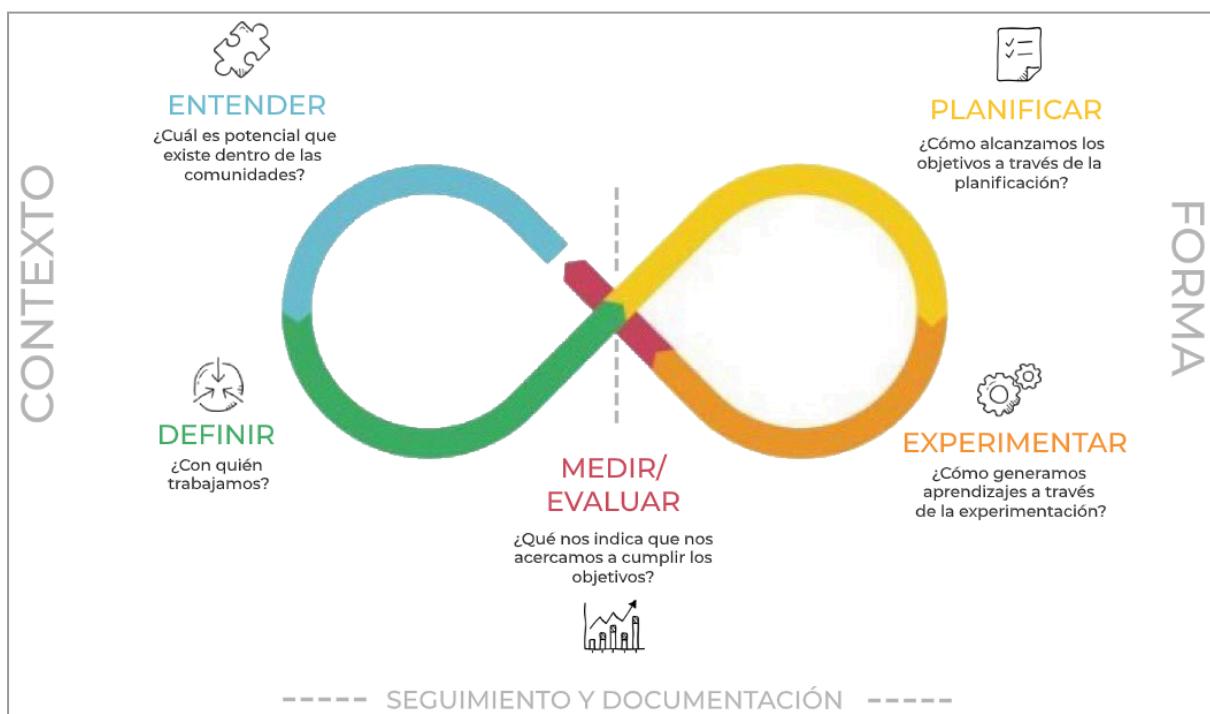


Figura 9. Modelo de Intervención para la transición Agroecológica
Elaboración: Equipo VVF-Ec, Taller de Planificación 2020

3.5. FASE 5: MONITOREO Y EVALUACIÓN

El monitoreo y evaluación nos sirve para hacer un seguimiento sistemático de la implementación de nuestro modelo de intervención en las comunidades beneficiarias. Además, nos permite generar información relevante para evaluar el alcance que estamos teniendo en relación a cumplir con nuestros objetivos y visión, posibilitando el ajuste o adecuación de nuestras acciones durante la ejecución de las mismas. El plan de monitoreo y evaluación será desarrollado de manera conjunta con el equipo de campo, que son quienes conocen de cerca las necesidades de seguimiento de cada una de las actividades.

En Tierra Viva el proceso de evaluación no es una auditoría ni la búsqueda de responsables por los resultados de las acciones que se implementan, sino una oportunidad de aprendizaje a través de la experimentación, que es el proceso como las personas aprendemos y que justamente es nuestra misión.

Para el adecuado seguimiento del Plan Estratégico contamos con herramientas que las hemos venido ajustando y adaptando a las dinámicas propias de las comunidades beneficiarias y del trabajo de intervención. Estas herramientas son aplicadas en cada una de las etapas de nuestro modelo de intervención, desde el inicio, cuando entramos a nuevas comunidades, hasta cuando salimos de ellas. El seguimiento permanente nos permite conocer en cada momento la situación de la implementación de nuestro Plan, detectar desviaciones y facilitar la toma de decisiones, para reorientar la acción de Tierra Viva hacia el logro de los objetivos que nos hemos propuesto para los próximos cuatro años. Los resultados que obtengamos de los procesos de evaluación del plan, serán difundidos de manera tan amplia como sea posible, basándonos siempre en criterios de transparencia y rigor entre los grupos de interés.

3.6. LA JUNTA DIRECTIVA DE TIERRA VIVA Y SUS FUNCIONES

Tierra Viva ha creado una Junta Directiva como órgano imprescindible encargado de velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. La Junta Directiva está conformada por el Director y por dos aliados estratégicos que conocen el trabajo y proceso de Tierra Viva desde sus inicios. Sus miembros tienen las responsabilidades que se describen a continuación:

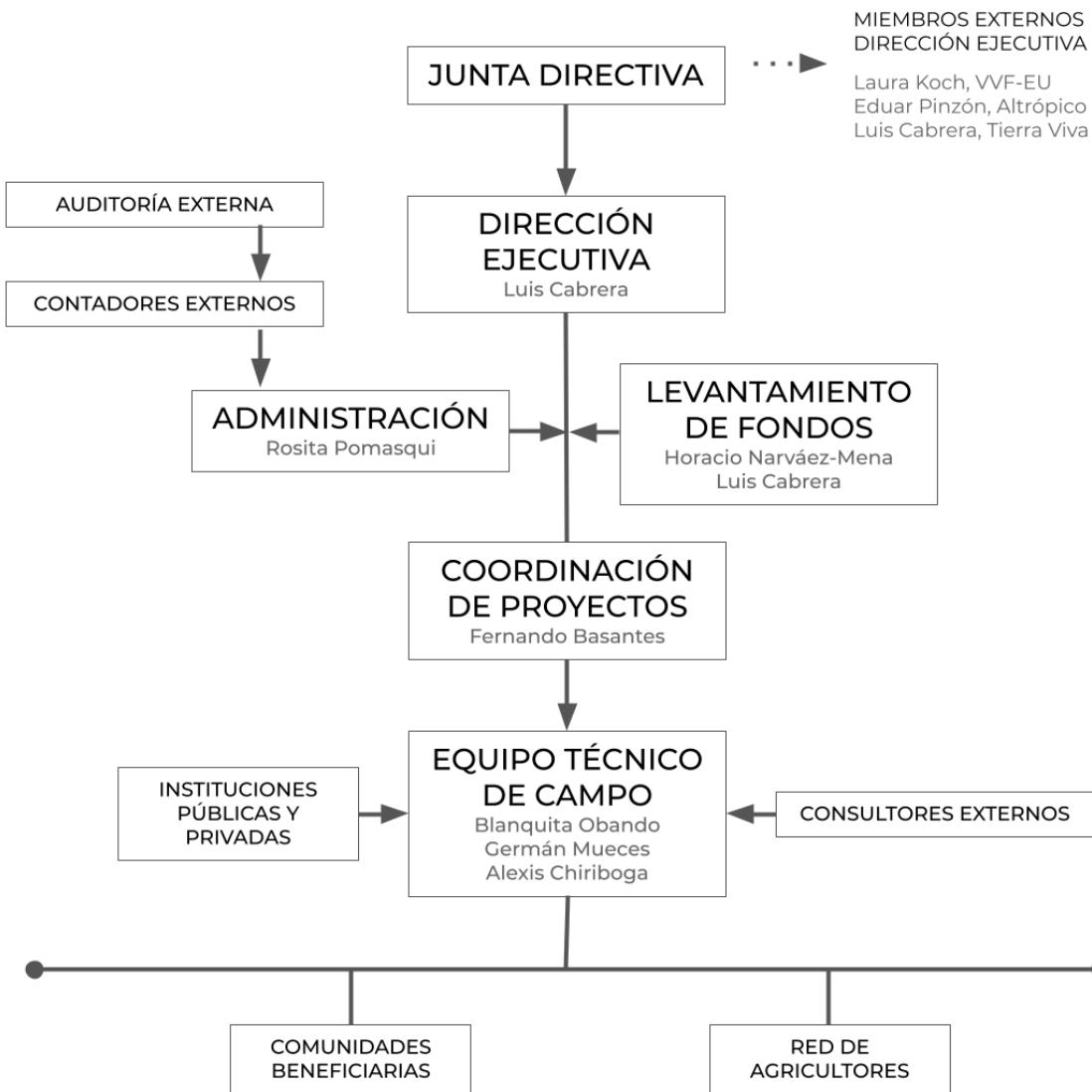
- Discutir los cambios en el Plan Estratégico, objetivos, modelo de intervención y dirección de Tierra Viva, las propuestas importantes y otros asuntos críticos;
- Requerir la explicación y justificación, por parte del Director, del presupuesto operativo, principales inversiones, adquisiciones, etc;

- Apoyar activamente al Director siempre que su desempeño sea satisfactorio;
- Asegurarse, hasta donde sea posible, que el Director haya identificado a su sucesor para garantizar un proceso de refrescamiento en el liderazgo de Tierra Viva.
- Participar activamente de la elección o reelección de directores.
- Proponer alternativas relacionadas con la Dirección, la Administración y la parte Operativa de Tierra Viva y asegurarse de su cumplimiento.
- Analizar informes sobre la ejecución del Plan Estratégico y Plan Operativo, señalar áreas de preocupación y sugerir acciones para mejorar.
- Asegurarse que la información financiera entregada sea correcta y los controles internos satisfactorios.

ANEXOS



ORGANIGRAMA TIERRA VIVA



POA 2021 SEMESTRE II: Archivo adjunto