

# INFORME *de* GESTIÓN

2021



Colombia

Una educación justa para todos

AÑOS





# INFORME *de* GESTIÓN

● 2 0 2 1 ●



Colombia  
Una educación justa para todos

AÑOS

50



---

## Informe de Gestión 2021

Director nacional Fe y Alegría:  
Víctor Murillo Urraca

Diseño y diagramación:  
María Fernanda Vinuesa

Fe y Alegría de Colombia  
Carrera 5 n.º 34-39, La Merced  
Bogotá, Colombia  
Teléfono: (+57)(1) 3209360  
Página web: [www.feyalegria.org.co](http://www.feyalegria.org.co)  
E-mail: [dinral@feyalegria.org.co](mailto:dinral@feyalegria.org.co)  
Febrero 2022

Archivo fotográfico:  
Fe y Alegría de Colombia

---

12<sup>1</sup>

FE Y ALEGRÍA  
EN COLOMBIA

25<sup>2</sup>

FE Y ALEGRÍA UN  
MOVIMIENTO GLOBAL Y  
UNA OBRA VINCULADA A  
LA COMPAÑÍA DE JESÚS

36<sup>3</sup>

CAMBIANDO  
MANERAS DE  
PROCEDER

54<sup>4</sup>

SOMOS MOVIMIENTO

119<sup>5</sup>

SOMOS ORGANIZACIÓN

Contenido

132<sup>6</sup>

ESTADOS FINANCIEROS

142<sup>7</sup>

DESAFÍOS



Hemos terminado otro año especial, el segundo, marcado por la crisis sanitaria generada por el COVID-19, donde se agrandaron las disparidades originales de los pobres de la tierra. Hemos repetido otro año difícil a nivel personal, familiar y profesional que nos obligó a cambiar maneras de convivir, de trabajar y de relacionarnos con nuestros niños/as, adolescentes y jóvenes; nos obligó a seguir cambiando prioridades, maneras de proceder, lugares de trabajo en alternancia y las maneras de organizarnos para responder a nuestro compromiso misional.

# PRE SEN TA, CIÓN

Estos dos años no nos han cortado las alas; al contrario, han alimentado y fortalecido nuestras alas para elevarnos por encima de las circunstancias y seguir cumpliendo con el propósito y la misión del Movimiento en el nuevo contexto. En Fe y Alegría cambiamos agendas y estrategias, construimos un nuevo ecosistema organizacional para agilizar nuestras respuestas a los nuevos retos y reafirmamos nuestro compromiso con una educación popular integral de calidad e inclusiva. Y todo fue posible por la calidad de los/as colaboradores/as de

FyA, por las redes de colaboración tan valiosas y comprometidas que se han ido conformando para incrementar la probabilidad de la transformación social desde la educación de los empobrecidos, los descartados y los vulnerados en su dignidad.

Gracias amigos y amigas de Fe y Alegría por su buen trabajo, gracias por su compromiso, gracias por tanta vida entregada, gracias por su coraje y el esfuerzo por ser cada día mejores, gracias por tanto amor compartido, gracias por aguantar y superar las adversidades. Que el Dios de la vida los y las colme de bendiciones.

De manera especial, quiero agradecer:

- El trabajo, no siempre reconocido como se lo merecen, de las personas que, desde lo administrativo, trabajo siempre más rutinario y menos vistoso, hacen posible que los centros, programas y proyectos se muevan, se lancen hacia delante y puedan volar. Gracias amigos y amigas de los equipos financieros y contables, de gestión humana, de compras, de mantenimiento de la oficina nacional; gracias amigos y amigas de los equipos regionales y territoriales por ser una prolongación eficaz y contextualizada de las directrices de los equipos nacionales, de los que hacen parte, y multiplicar su efecto en los centros y programas que nos aportan el sentido de lo que hacemos; gracias a los administradores/as de centros, secretarías académicas y administrativas, asistentes administrativos por asegurar políticas y procedimientos para hacer las cosas bien; gracias a las personas de mantenimiento, aseo y vigilancia por cuidar lo que es de todos y asegurar el bienestar.
- El trabajo misional, cargado de compromiso y vida, de intelectualidad y

humanidad del equipo/red nacional de innovación (ENI), del equipo/red nacional ampliado de innovación (ENAI), de los equipos nacionales y regionales de pastoral, de iniciativas de desarrollo y empoderamiento comunitario y de Primera Infancia; de los equipos de dirección de los centros de educación formal y las direcciones de los centros infantiles, de los maestros y maestras populares que educan “desde dentro”; del equipo de nuevas fronteras y acción pública, que nos apoya buscando fronteras, consolidando proyectos y con las herramientas y contenidos de la comunicación externa e interna del Movimiento, del equipo que coordina y asegura nuestro trabajo con Educapaz. Sin ustedes no es posible FyA, sin ustedes FyA nunca sería un proyecto nacional.

- El trabajo y apoyo de los comités directivo y programático a las apuestas nacionales de Fe y Alegría; gracias a los/as directores/as regionales y a la subdirección de primera infancia; gracias a los responsables del Sistema de Gestión Integral. Ustedes son dirección nacional y han garantizado el despliegue de la nueva partitura y el diseño e implementación de la Nueva Hoja de la Partitura. Sin ustedes la Dirección nacional sería “chiquita”.
- El trabajo y la cualificación que aportan al Movimiento las diferentes consultorías y asesorías para que el bien lo hagamos bien, como son las entidades y personas que nos acompañan a nivel pedagógico, a nivel jurídico, tributario y tecnológico; de manera especial quiero destacar la mesa de trabajo y apoyo de la Compañía de Jesús en SAP porque su propuesta nos ha hecho mejores.

- El apoyo y la animación de la Federación Internacional de Fe y Alegría, como compañeros de camino, de un camino global y universal que nos inyecta fuerza y sentido; ustedes nos ayudan a tensar y romper los límites locales y nacionales.
- El aporte de las instituciones que conforman las diferentes alianzas donde participamos aportando nuestras capacidades y competencias como Movimiento; alianzas que nos permiten seguir profundizando en una educación popular integral cada día más extensa y más cualitativa, que diría Vélaz, como son nuestros aliados de Educapaz y las obras de la Compañía de Jesús que nos permiten construir las sinergias necesarias para migrar “bien acompañados” a las fronteras de la exclusión.

Gracias especiales a la Junta Directiva Nacional y a la Junta Fronteras en cabeza del P. Hermann Rodríguez, Provincial de la Compañía de Jesús, por sus aportes, apoyos, controles y aprobaciones para poder ejecutar las iniciativas que se desprenden del cumplimiento de la misión y visión de Fe y Alegría.

Gracias a todos y todas que han entendido, como dice el Papa Francisco, que “servir a los demás es el camino para conquistar la alegría. Dedicarse a los demás no es de perdedores, es de vencedores; es el camino para hacer algo realmente nuevo en la historia”.

El informe de gestión o memoria institucional que hoy presentamos del año 2021, se organiza en los siguientes capítulos a manera de rendición de cuentas:

- El primer capítulo ubica Fe y Alegría en Colombia, respondiendo a las preguntas, ¿quiénes somos?, ¿dónde estamos?, ¿cuántos somos?, ¿cómo nos organizamos? y ¿cómo nos proyectamos con la “Nueva hoja de la Partitura?”.
- El segundo capítulo ubica Fe y Alegría en Colombia haciendo parte de la Federación Internacional de Fe y Alegría y de la Compañía de Jesús, Provincia de Colombia. Dos pertenencias que marcan la identidad y tensan los límites del Movimiento con una mirada global.
- Sigue el capítulo “Cambiando manera de proceder en la construcción del ecosistema organizacional”.
- El capítulo SOMOS MOVIMIENTO lo componen las diferentes estrategias y actuaciones implementadas en la propuesta de “Educación en emergencia”, el proyecto “Conectándonos con la onda del bienestar” —OBE—, Fortalecimiento y expansión de las nuevas fronteras, los resultados más significativos de la evaluación de impacto realizada por la Universidad Rotterdam y las acciones desarrolladas desde “Iniciativas de desarrollo y empoderamiento comunitario” —IDEC—.
- El capítulo SOMOS ORGANIZACIÓN presenta los desarrollos del “Sistema de gestión integral” (SGI), la nueva página web de Fe y Alegría Colombia y los avances en gestión de la información.

- Terminados los dos grandes capítulos que recogen la memoria del trabajo realizado desde nuestro actuar, se presentan los estados financieros de Fe y Alegría a 31 de Diciembre de 2021 con el dictamen de la Revisoría Fiscal.
- Finaliza el informe con los desafíos para el año 2022.

Dios ha estado grande con Fe y Alegría en el 2021 y estamos contentos. En diciembre del año pasado celebramos 50 años del nacimiento legal de Fe y Alegría en Colombia, que incrementan nuestra alegría por tanto bien recibido a lo largo de nuestra historia y alimentan nuestra fe por sabernos colaborando en una obra del Dios de la vida y de los pobres. Dios y su Proyecto Humanizador han guiado estos 50 años “convirtiendo sueños en oportunidades”, a pesar de nuestras fragilidades. Damos infinitas gracias al verdadero hacedor de Fe y Alegría, por alimentar nuestra fe y nuestra alegría desde su cercanía, su compasión y su ternura. Tuya es Fe y Alegría y nuestro el compromiso y el coraje para seguir construyendo “la esperanza de Dios” que cantamos en nuestro himno.

Invitamos a todas las personas colaboradoras en la misión de Fe y Alegría a celebrar con alegría durante el 2022 nuestro 50 aniversario. Repito, Dios ha estado grande con nosotros y estamos alegres.

**Victor Murillo Urraca**  
*Director Nacional Fe y Alegría Colombia*



Fotografía: María Fernanda Vinuesa



01

FE Y  
ALEGRÍA  
CO  
LOM  
BIA

## NUESTRA IDENTIDAD

1

Nuestro proyecto  
nace de la **Fe**

Nace de las experiencias de fe en Jesús de Nazaret y de su invitación a construir el Reino de Dios y su Justicia. Fe en la humanidad, fe en las personas y sus capacidades para transformar la realidad y construir un mundo mejor.

2

Con la **Alegría**  
como actitud

Cultivamos el optimismo y la esperanza para animar nuestro Movimiento de transformación social, a través de la educación y el encuentro con los empobrecidos y excluidos.

3

Siempre en  
**Movimiento**

Nos movilizamos individual y colectivamente en favor de la transformación integral de las personas y la sociedad en armonía con la naturaleza, trabajando juntos para erradicar la ignorancia, la desesperación, la desigualdad y la miseria, con la creatividad para movernos más allá de los límites y las fronteras.

4

**Educamos**

Nuestra apuesta es por la educación como un derecho para todos y todas; promovemos una educación inclusiva y de calidad para construir una sociedad más equitativa, justa y sostenible.

5

Somos  
**Educación Popular**

Nuestra educación es popular porque mira desde el lugar social de los excluidos, empobrecidos y marginados, haciendo una propuesta ética, política y pedagógica para la transformación de la sociedad.

12

#Somos  
Fe y

# 6

## Somos Promoción Social

Promovemos una relación armónica y sostenible de la comunidad con su ambiente natural. Trabajamos, por tanto, con desde y para la comunidad en el desarrollo de capacidades y en procesos de transformación social.

# 7

## Nos Comprometemos

Tenemos un compromiso que nace del corazón para amar y trabajar por la justicia y la transformación social, lo que en términos cristianos se constituye en el proyecto humanizador de Dios.

# mos Alegría



# 8

## Optamos por los Sectores Excluidos

Hacemos una opción irrenunciable por acompañar en su proyecto histórico a los sectores de la sociedad que sufren la mayor pobreza, discriminación y exclusión.

# 9

## Trabajamos por la Justicia y la Paz

Soñamos con una sociedad fraterna, en paz consigo misma y con la naturaleza; nuestro compromiso y nuestra pasión giran alrededor de estos ideales.

# 10

## Construimos con otras y otros una sociedad Fraterna y Democrática

Construimos una nueva sociedad equitativa, democrática, tejida con relaciones de fraternidad y sin violencias.



## ELEMENTOS CLAVES DE LA MISIÓN

### ¿QUÉ HACE?

- Ser un actor de construcción de paz y ciudadanía.
- Contribuir a la movilidad social, la equidad y la vida digna.

### ¿CÓMO LO HACE?

- Mejorar la educación pública.
- Generar y potenciar capacidades.

### ¿PARA QUIÉN LO HACE?

- Personas con condiciones de vulnerabilidad, pobreza y exclusión.
- Niños, niñas, adolescentes y personas adultas, que sean agentes de cambio, de sus propias vidas y de sus entornos.



## ELEMENTOS CLAVES DE LA VISIÓN AL 2020

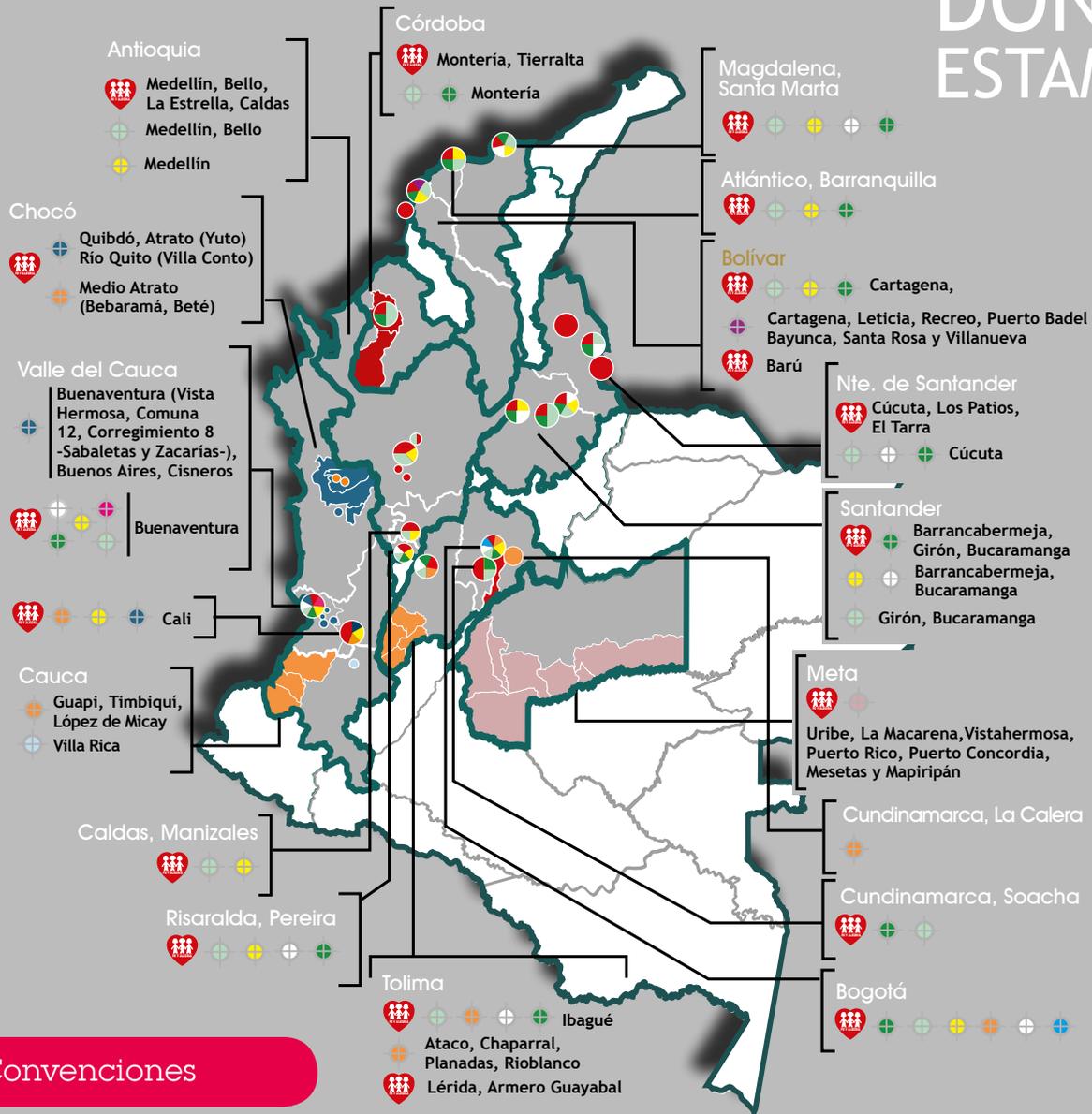
### ¿QUÉ QUIERE LOGRAR?

- Educar, formar y motivar a la población más vulnerable y excluida del país.
- Fortalecer alianzas y definir nuevas iniciativas de trabajo conjunto con actores de fortalezas y experticias complementarias.
  - Innovar en la oferta de servicios.
  - Incursionar en la educación terciaria.
  - Expandirse hacia nuevos territorios, priorizando zonas rurales, con baja presencia del Estado y alta incidencia del conflicto.

### ¿CÓMO QUIERE SER RECONOCIDA?

- Como un actor que lidera, ejecuta y articula iniciativas con el Estado, la sociedad civil y las empresas.
- Como una organización ejemplar por su trayectoria, calidad, vocación, rigurosidad y equipo humano.

# DÓNDE ESTAMOS



## Convenciones

SERVICIO 1-Administración y Gestión de Centros Educativos, SERVICIO 2-Diseño y Desarrollo de Contenidos Pedagógicos y SERVICIO 3-Iniciativas de Desarrollo y Empoderamiento Comunitario (IDEC)

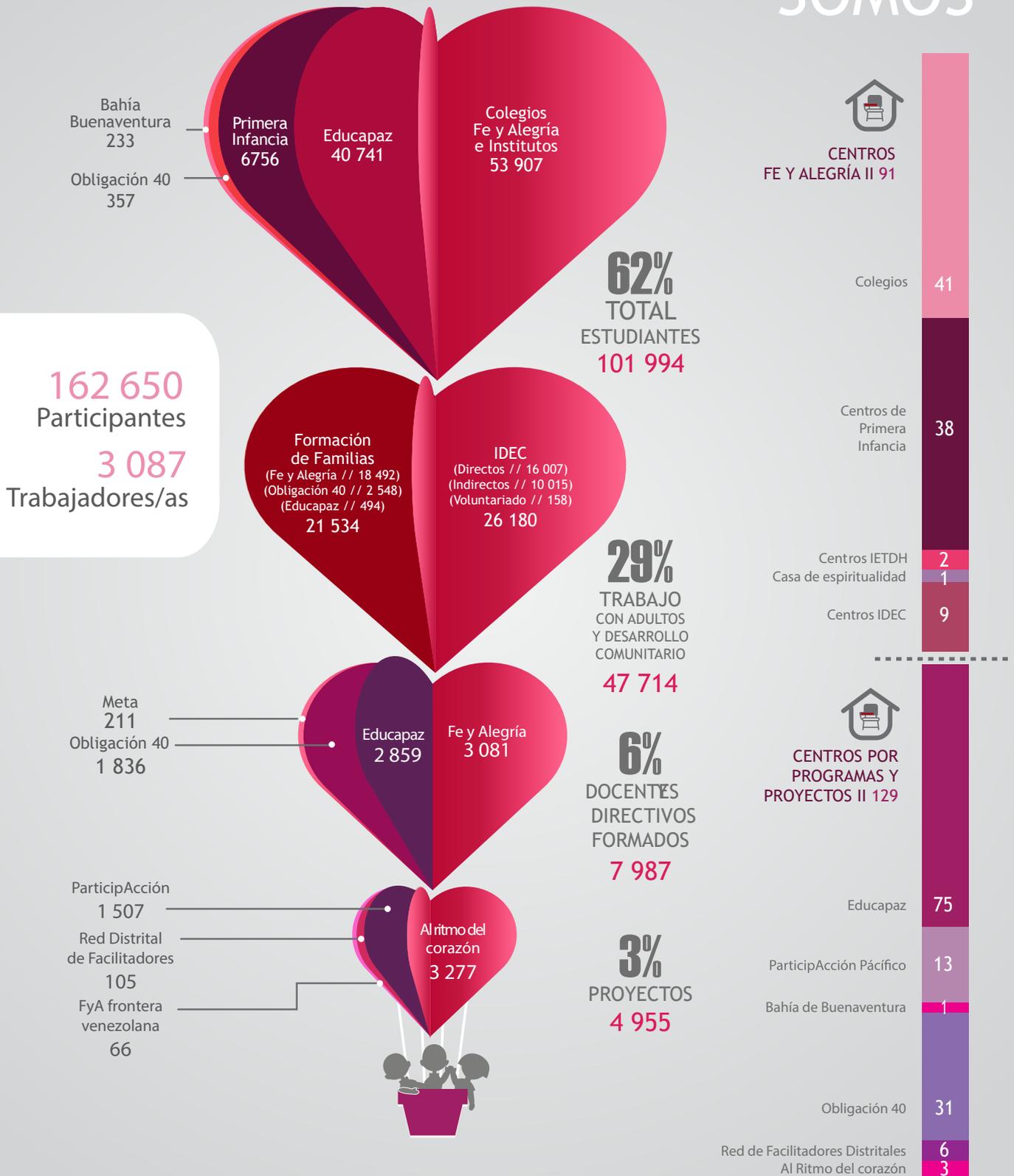
### NUEVAS FRONTERAS

- Ayuntamiento de Madrid y Entreculturas // ParticipAcción Pacífico
- Educapaz // Programa Nacional de Educación para la Paz
- Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura // Innovación Colegio Bartolomé de las Casas
- Acdi/Voca, USAID e IDEP// Red distrital de facilitadores para la paz y la reconciliación
- Accenture y FIFyA // Empleabilidad
- Innovación para el Aprendizaje y la Transformación Social
- Compañía de Jesús // Regionalización
- Diócesis de Granada // Educación Rural
- IBM y FIFyA // P-TECH
- Comunidad de Valencia y Entreculturas // ParticipAcción Caribe
- Alianza Pontificia Universidad Javeriana de Cali y el Instituto de Estudios Interculturales // Formación Sociopolítica

NOTA: en algunos territorios estamos presentes con más de un aliado o proyecto.

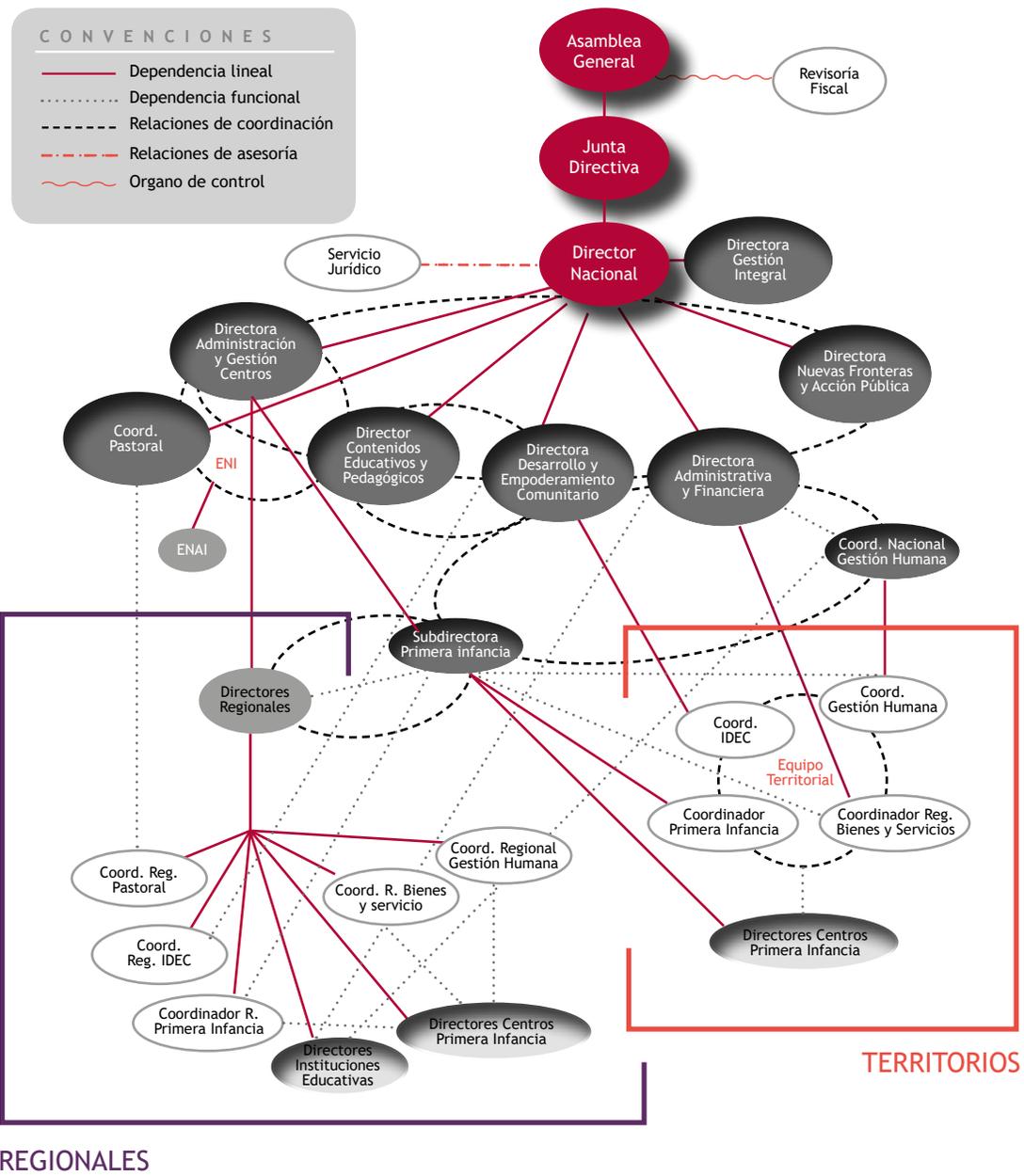
Indicación de lectura: en Ibagué , por ejemplo, Fe y Alegría Colombia desarrolla trabajo propio, representado por el color rojo, pero también implementa iniciativas con aliados específicos identificados por los colores blanco, verde menta, naranja y verde.

# CUÁNTOS SOMOS



\* Obligación 40, colegios en administración: transferencia de buenas prácticas de Fe y Alegría a Instituciones Educativas oficiales de Bogotá.

# CÓMO NOS ORGANIZAMOS



## Cómo nos proyectamos La Nueva Hoja de la Partitura 2021 - 2025

Finalizado el año 2020 con la evaluación del plan que puso en marcha la Nueva Partitura, el Comité Programático en cabeza del director nacional, se dio a la tarea de avanzar en diferentes acciones que permitieran rediseñar la Nueva Hoja de la Partitura 2021 - 2025.



Todos los aspectos que dan estructura a la Nueva Hoja de la Partitura fueron previstos de modo que las intencionalidades priorizadas se expresen a través de los diferentes elementos que la constituyen y se configuren en acciones estratégicas que permiten el despliegue de la misión y visión institucional y ratifican su vigencia.

Es importante resaltar que, considerando que los mayores desarrollos del plan 2015-2020 se alcanzaron en los últimos 3 años, de los 16 objetivos de la Nueva Hoja de la Partitura solamente 4 son nuevos y 2 fueron ajustados en la redacción. A su vez, de las 33 iniciativas, únicamente 12 son totalmente nuevas y 7 fueron ajustadas en su alcance.

## Número de objetivos e iniciativas Nueva Hoja de la Partitura

PERSPECTIVA	SUB-CATEGORÍAS	NÚMERO DE OBJETIVOS	NÚMERO DE INICIATIVAS
Beneficiarios/ Aliados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad y pertinencia de los servicios</li> <li>Incidencia, relacionamiento y alianzas</li> <li>Innovación</li> </ul>	<p>2</p> <p>2</p> <p>1</p>	<p>6</p> <p>4</p> <p>4</p>
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operación</li> <li>Gestión</li> <li>Evaluación e investigación</li> </ul>	<p>2</p> <p>2</p> <p>1</p>	<p>3</p> <p>3</p> <p>3</p>
Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capital / talento humano</li> <li>Capital organizacional</li> </ul>	<p>1</p> <p>2</p>	<p>4</p> <p>2</p>
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación de ingresos</li> <li>Optimización de costos</li> </ul>	<p>2</p> <p>1</p>	<p>3</p> <p>1</p>
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>33</b>

De esta manera, se afirma que la Hoja de la Partitura que marcará el rumbo de Fe y Alegría hacia el año 2025, se ha concebido como el conjunto de decisiones que impulsarán los logros alcanzados en el plan anterior y los avances y producciones posibles de cara al 2025.

### Hitos que delimitan la puesta en marcha de la Nueva Hoja de la Partitura

La concreción y puesta en marcha de la Nueva Hoja de la Partitura surge en un momento marcado por tres hitos relevantes:



1. La “nueva normalidad” impulsada por el retorno a la presencialidad post COVID19, que motiva a recoger las actuaciones y los logros alcanzados por las redes de colaboración para atender los propósitos de los tres focos de actuación en periodo de pandemia: las personas, los resultados de aprendizaje y la tesorería.

En el centro de la acción está la mirada sobre una escuela con propósito, humana y humanizadora, en las que es posible la justicia educativa, el derecho al aprendizaje y la innovación y en donde además se asumen los retos de la educación en entornos digitales y la vinculación de las familias a los procesos educativos.

## Respuesta al COVID-19 escuela 2021



1. PROPÓSITO
2. HUMANA Y HUMANIZADORA (CUIDADANÍA)
3. JUSTA (JUSTICIA EDUCATIVA)
4. DERECHO AL APRENDIZAJE (FOCO)
5. INNOVADORA

Integración digital  
Vinculación familias

2. El proceso de reorganización de la estructura territorial que ha propiciado que las antes regionales Antioquia - Eje Cafetero y Pacífico pasen a ser territorios en los que los equipos se han organizado sin la dirección regional para ser acompañados por los equipos nacionales fortaleciendo la desintermediación operativa y estratégica. De esta manera, se ha impulsado el trabajo de las redes de colaboración y el liderazgo de las direcciones de los servicios que acompañan los procesos en los diferentes territorios, junto con el director nacional quien da línea, orienta, valida, propone y gestiona la acción educativa y promocional.
3. La estructuración de la Unidad de Evaluación e Investigación con el fin de hacer monitoreo, seguimiento y

evaluación de la estrategia de la organización, y los procesos de investigación de las realidades vividas y los impactos generados en procesos de formación, innovación y construcciones colectivas de la organización.

El reto para el año 2022, está puesto en el interés de recoger los desarrollos de las iniciativas que avanzaron en el 2021, planificar las iniciativas para el año 2022 y de manera muy especial, adelantar con el acompañamiento de la Unidad de Evaluación e Investigación el proceso de formación en la formulación y seguimiento de indicadores, con el fin de reajustar los que se han planteado de manera inicial en cada una de las iniciativas, asegurando un seguimiento preciso y claro de sus resultados inmediatos e impactos visibles en su implementación.

## Objetivos e iniciativas 2021-2025

PERSPECTIVAS	SUB - CATEGORÍA	OBJETIVOS	NO.	INICIATIVAS ASOCIADAS
PERSPECTIVA DE BENEFICIARIOS Y ALIADOS	Calidad y pertinencia de los servicios	Garantizar el derecho a la educación integral, inclusiva y de calidad poniendo énfasis en el acceso, permanencia, conectividad y logros de aprendizaje	1	Recrear y fortalecer la propuesta de Innovación para el aprendizaje y la transformación social
			2	Diseñar e implementar una estrategia de educación en emergencia que garantice el disfrute del derecho a la educación y al aprendizaje, articulada a la propuesta de Innovación para el aprendizaje y la transformación social
			3	Analizar las diferentes modalidades de contratación con el Estado para determinar cuáles son las más pertinentes, eficientes y óptimas para la estrategia de Fe y Alegría
		Crear, desarrollar y potenciar capacidades y competencias para la vida y la ciudadanía global en las personas y las comunidades	4	Contar con una oferta de propuestas formativas de calidad desde el enfoque de capacidades y competencias para una vida en plenitud
			5	Acompañar a comunidades educativas y organizaciones territoriales en el desarrollo de propuestas educativas y comunitarias que promuevan el ejercicio de la ciudadanía
			6	Crear un observatorio de derechos orientado a la producción de conocimientos y la generación de herramientas para la incidencia en política pública de juventudes
	Incidencia, relacionamiento y alianzas	Lograr incidencia local, regional, nacional y global en políticas públicas educativas	7	Definir e implementar una estrategia de incidencia pública y social que contribuya en la garantía del derecho a la educación de calidad
			8	Desarrollar una estrategia de comunicaciones externa que posicione el Movimiento en el país
		Crear y fortalecer el trabajo en red con organizaciones comprometidas con el propósito del Movimiento	9	Generar nuevos acuerdos de alianza con obras de la Compañía de Jesús
			10	Ampliar las alianzas estratégicas y participar en redes de conocimiento, incidencia, operación u otras existentes a nivel local, regional y nacional

PERSPECTIVAS	SUB - CATEGORÍA	OBJETIVOS	NO.	INICIATIVAS ASOCIADAS
PERSPECTIVA DE BENEFICIARIOS Y ALIADOS	Calidad y pertinencia de los servicios	Contar con nuevas iniciativas o estrategias que amplíen y fortalezcan la propuesta educativa de FyA	11	Desarrollar un plan de trabajo detallado con tiempos y presupuestos para la incursión en la educación terciaria
			12	Desarrollar una propuesta pertinente de educación que potencie las capacidades, habilidades y competencias para el mundo social y productivo
			13	Desarrollar propuestas que incidan en nuevos territorios caracterizados por historia de violencia y presencia precaria del Estado
			14	Incorporar la innovación educativa para el aprendizaje y la transformación social en los programas de educación inicial
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Operación Incidencia, relacionamiento y alianzas	Potenciar un ecosistema organizacional con estructuras estables y dinámicas que garanticen el despliegue de la estrategia	15	Fortalecer una organización dual donde convivan las diferentes instancias corporativas y las redes de colaboración con los liderazgos requeridos
		Implementar estrategias que fortalezcan el desarrollo organizacional	16	Realizar e implementar un plan de mejoramiento de la infraestructura tecnológica necesaria
			17	Diseñar e implementar una estrategia de gestión documental que permita salvaguardar la información de los procesos y el conocimiento producido
	Gestión	Actualizar y mejorar permanentemente el Sistema de Gestión Integral	18	Mantener la mejora y actualización de los procesos y procedimientos del SGI, que garanticen el SST, la gestión de riesgos y el cumplimiento de los requisitos organizacionales y estatales.
			19	Construir información estadística de los servicios de la organización para la toma de decisiones y para su visibilización y posicionamiento público
		Contar con canales de comunicación e información eficientes	20	Desarrollar una estrategia de comunicación interna
	Evaluación e Investigación	Diseñar y poner en marcha una unidad de evaluación e investigación para recrear y construir iniciativas y programas que respondan a los retos y desafíos de la estrategia	21	Definir e implementar una ruta de monitoreo y evaluación del plan estratégico y los servicios de la organización
			22	Articular el SMC de FyA a la unidad evaluación e investigación para potenciar su desarrollo al servicio de la calidad de la educación pública
			23	Documentar y/o publicar investigaciones o conocimientos de la organización

PERSPECTIVAS	SUB - CATEGORÍA	OBJETIVOS	NO.	INICIATIVAS ASOCIADAS	
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capital Humano Talento Humano	Atraer, retener, desarrollar y motivar a un talento humano sobresaliente	24	Contar con una estrategia de desarrollo profesional del personal de Fe y Alegría	
			25	Diseñar e implementar un sistema de evaluación del personal por resultados que promueva la excelencia y genere incentivos	
			26	Diseñar y desarrollar una propuesta sistemática de formación para equipos de dirección y docentes por parte de Fe y Alegría	
			27	Fortalecer la estrategia "Conectándonos con la Onda del Bienestar", atendiendo al cuidado y cultivo de los y las colaboradoras vinculadas al Movimiento	
	Capital Organizacional (foco: cultura)	Armonizar el propósito de vida de las personas con el propósito de FyA	28	Definir agendas, tiempos y espacios para construir vida con sentido y fortalecer la identidad y espiritualidad institucional	
			29	Diseñar y propiciar el intercambio de saberes, prácticas, conocimientos, personas y recursos entre los centros	
	PERSPECTIVA FINANCIERA	Generación de ingresos	Diversificar los ingresos de Fe y Alegría	30	Diseñar una estrategia de consecución de recursos y ejecutarla
			Desarrollar una estrategia de monetización o aprovechamiento de activos para generar nuevos recursos que apalanquen el despliegue de la estrategia	31	Realizar el saneamiento legal y técnico de los activos con potencial de ser vendidos o arrendados
32				Crear una estrategia de monetización de activos y ejecutarla	
Optimización de costos		Lograr que el margen operacional de Fe y Alegría sea positivo	33	Determinar qué programas o iniciativas son superavitarias y cuáles iniciativas requieren de subsidio o cofinanciación	



02

FE Y ALEGRÍA UN  
MOVIMIENTO  
**GLOBAL**  
Y UNA OBRA  
VINCULADA A LA  
**COMPANÍA**  
**DE JESÚS**

Fe y Alegría, un Movimiento global



CUÁNTOS SOMOS Y DÓNDE

# ESTAMOS

## AMÉRICA

ARGENTINA (1996)  
BOLIVIA (1966)  
BRASIL (1981)  
COLOMBIA (1971)  
CHILE (2005)  
ECUADOR (1964)  
EL SALVADOR (1969)  
GUATEMALA (1976)  
HAITÍ (2006)  
HONDURAS (2000)  
NICARAGUA (1974)  
PANAMÁ (1965)  
PARAGUAY (1991)  
PERÚ (1966)  
REP. DOMINICANA (1990)  
URUGUAY (2008)  
VENEZUELA (1955)

## EUROPA

ESPAÑA (1985)  
ITALIA (2001)

## ÁFRICA

MADAGASCAR (2013)  
REP. DEL CHAD (2007)  
REP. DEMOCRÁTICA  
DEL CONGO (2014)

## ACOMPañAMIENTO

CUBA  
GUYANA  
CAMBOYA  
NEPAL  
GUINEA KONARKY  
KENIA  
SUDÁN DEL SUR  
ANGOLA  
MOZAMBIQUE



**+935 844**  
PARTICIPANTES



**+40 mil**  
TRABAJADORES



**+1.5 mil**  
PUNTOS GEOGRÁFICOS

25

INFORME DE GESTIÓN 2020  
Fe y Alegría Colombia

## Fe y Alegría llega a Nepal

Con la inauguración de un Centro Social y la firma del convenio de cooperación entre Fe y Alegría Internacional y la obra educativa de la Compañía de Jesús en Nepal, se inicia oficialmente el trabajo de Fe y Alegría en Asia.

“Estoy viviendo un gran sueño. Hoy es un día muy importante en la historia de Fe y Alegría y de la educación animada por la Compañía de Jesús en Nepal”, afirmó Carlos Fritzen, S.J. coordinador general de FIFyA.

El inicio de la labor de nuestro Movimiento es el resultado de varios años de trabajo y la visión por una misión común: “Queremos que todos los niños, que todas las niñas y todos los adolescentes de estas tierras, tengan el derecho a tener una educación de calidad”.

Queremos promover una educación que los haga hombres y mujeres de bien. Una educación que tenga su raíz más inspiradora en la cultura de sus abuelas y abuelos y que le abra las puertas al mundo global.

Fe y Alegría está en Nepal para acompañarlos y cumplir en esta gran meta. Aprender los unos de los otros en la puesta en marcha de una gran escala de Educación Popular.

“Estamos aquí para dar una respuesta como obras de la Compañía de Jesús en la educación de las personas más pobres de Nepal”, señaló el coordinador general.

(Tomado de <https://www.feyalegria.org/fe-y-alegria-llego-a-nepal/>)



## Realización del Precongreso y el Congreso Internacional de Fe y Alegría

El XLVIII Congreso de la Federación Internacional “Educadores/as de Fe y Alegría en las nuevas fronteras de la educación popular en el siglo XXI” tuvo como objetivo central promover entre educadores/as la reflexión frente a los nuevos desafíos de la educación popular en el siglo XXI, para potenciar su rol como sujetos de transformación y generar la creación de una red que posibilite el trabajo y la generación de conocimiento colaborativo.

El Congreso, consideró una dinámica de Precongreso y Congreso, que, debido al confinamiento a nivel mundial, implicó el paso de la tradicional apuesta presencial, siempre rica por las relaciones, a intercambios cerca-

nos y la incidencia en un país específico, a una propuesta cooperativa y colaborativa a distancia, sin ningún asiento territorial, pero que, sin lugar a duda permitió la participación de muchas más personas en la reflexión y debates propuestos. El proceso seguido fue:

Momentos	Fechas	Acciones destacadas de la organización
Organización de la Comisión Congreso y delimitación de objetivos focos de trabajo y tiempos	Junio-septiembre 2020	Liderada por Jaime Benjumea de FyA Colombia, con la participación de 8 integrantes más de diferentes países de la Federación.
Lanzamiento del XLVIII Congreso	Octubre 2020	Con la participación de Carlos Fritzen coordinador de la Federación, Víctor Murillo director de FyA Colombia y por la comisión, Beatriz Borjas y Jaime Benjumea, se realizó el lanzamiento oficial del Congreso. Participaron más de mil educadores/as quienes desde ese mismo momento fueron protagonistas de todas las acciones previstas.
<b>Foco 1</b> Desafíos y nuevas fronteras de la educación popular en el siglo XXI	Nov 2020-marzo 2021	El 6 de noviembre de 2020, se dio inicio con un foro virtual, con reconocidos invitados tales, como, Antonio Perez Esclarín, Vicente Palop y Beatriz Borjas quienes reflexionaron sobre los nuevos desafíos que los contextos plantean a la educación popular para revisar nuestras prácticas educativas. Posteriormente, con las reflexiones del foro, un documento y guía metodológica preparada por la comisión, educadores/as de cada país reflexionaron frente al tema propuesto y enriquecieron el documento que se presentó en el Congreso.  Participaron más de <b>3500 personas</b> .
<b>Foco 2</b> Rol del educador popular en las nuevas fronteras de la educación popular en el siglo XXI	Abril-junio 2021	El 16 de abril de 2020 y con el objetivo de reconstruir el rol que como educadores/as tenemos ante los desafíos que se le plantean a la <i>educación popular en las nuevas fronteras del siglo XXI</i> , se dio apertura al segundo foco de trabajo alrededor de un conversatorio con invitados reconocidos internacionalmente tales como, Víctor Murillo, Marco Raúl Mejía, Pepe Menéndez, Monserrat del Pozzo, Carmén Pellicer. Posteriormente, con los aportes del conversatorio, un documento y una guía metodológica preparado por la comisión, educadores/as de cada país reflexionaron frente al tema propuesto y enriquecieron el documento que se presentó en el Congreso.  Participaron más de <b>13 500 personas</b> .

Momentos	Fechas	Acciones destacadas de la organización
<p><b>Foco 3</b> La necesidad de trabajar en red en las nuevas fronteras de la educación popular en el siglo XXI</p>	<p>Junio-septiembre 2021</p>	<p>A partir del 2 de julio de 2020, se buscó promover el trabajo en red entre educadores, educadoras y, entre países. En el foro que dio inicio a este foco, participaron como invitados/as, Lucila Cerillo, Pablo Mora SJ y Carlos Fritzen, líderes de redes que actualmente están en funcionamiento. Posteriormente, con los aportes del conversatorio, un documento y una guía metodológica preparado por la comisión, educadores/as de cada país reflexionaron, lograron realizar sus primeros encuentros de redes de educadores/as entre países y construir el manifiesto que los guiará en el sueño de trabajar en red en el marco de su quehacer educativo.</p>
<p><b>Congreso</b> Educadores/as de Fe y Alegría en las nuevas fronteras de la educación popular en el siglo XXI</p>	<p>Octubre 26-29 de 2021</p>	<p>En los cuatro días del congreso se organizaron diferentes momentos, presenciales, sincrónicos (abiertos y cerrados) y asincrónicos. se tuvo la oportunidad de conocer los resultados de la evaluación de impacto realizada en Fe y Alegría, así como la presentación de las reflexiones que, frente a los tres focos del Congreso realizaron los y las educadoras de FyA a lo largo del Precongreso.</p> <p>La presentación oficial de cada foco fue realizada por algunos miembros de la comisión: Foco 1 (Beatriz Borjas, Antonio Prez Esclarin y Vicente Palop), Foco 2 (Maximiliano Koch, Gehiomara Cedeño y Jaime Benjumea), Foco 3 (Yenifer López). Como reaccionadores se contó con: Maria Rosa Goldar, Jorge Fabián Cabaluz, Elizabet Riveros, Luis Fernando Klein S.J., Nelsy Lizarazo y Maria del Carmen Murillo.</p> <p>Además, en los actos de inauguración y clausura, se contó con la presentación, saludos y aportes del Padre Arturo Sosa, Hermann Rodríguez, Roberto Jaramillo, Raimundo Barros, David Fernández, Enrique Cuscó, Carlos Fritzen y Víctor Murillo.</p> <p>Fue altamente significativo el trabajo realizado por educadores/as en mesas de trabajo y el lanzamiento de la red de educadores/as de Fe y Alegría.</p> <p>Participaron cerca de 75 000 personas de 47 países distintos. Los 10 países con más visitas fueron: Perú, Colombia, Guatemala, Ecuador, Estados Unidos, Bolivia, Venezuela, España, Argentina y Brasil.</p>



**Congreso Internacional Fe y Alegría**  
Educadores/as de Fe y Alegría en las nuevas  
fronteras de la educación popular en el siglo XXI

## Efectos y producciones nacionales del Congreso Internacional de Fe y Alegría en Colombia



El XLVIII congreso, realizado bajo un modelo mixto (presencial y virtual), fue liderado por Fe y Alegría Colombia, teniendo como fin último reflexionar sobre las nuevas demandas de la educación popular y la necesidad de trabajar en red de educadores en esas nuevas fronteras. Algunos de los productos elaborados por las y los educadores participantes del país fueron:

1. Desarrollo de las tres guías metodológicas propuestas por el comité organizador federativo.
2. Piezas comunicativas: dos podcasts sobre el rol de las educadoras y educadores populares, dos videos de motivación, una composición musical original, cinco cápsulas conceptuales sobre educación popular e infografías que buscaban sintonizar a la totalidad del profesorado del Movimiento con los encuentros internacionales y las reflexiones propuestas desde la Federación.
3. Tres documentos síntesis por colegio que posteriormente fueron integrados en un texto nacional.
4. Construcción colectiva del manifiesto nacional; estimamos que alrededor de 1300 personas participaron activamente en su elaboración.
5. Tres encuentros con educadores de otros países en torno a temas de interés de nuestra propuesta de innovación educativa y un encuentro internacional sobre evaluación innovadora.
6. 36 docentes representantes de las instituciones educativas, de IDEC y Primera Infancia que se reunieron mensualmente para liderar y llevar adelante el proceso en el país.

Al cierre del año escolar se realizaron en cada institución educativa acciones conmemorativas y celebrativas para sellar la dinámica de aprender a trabajar en red desde las bases del Movimiento.

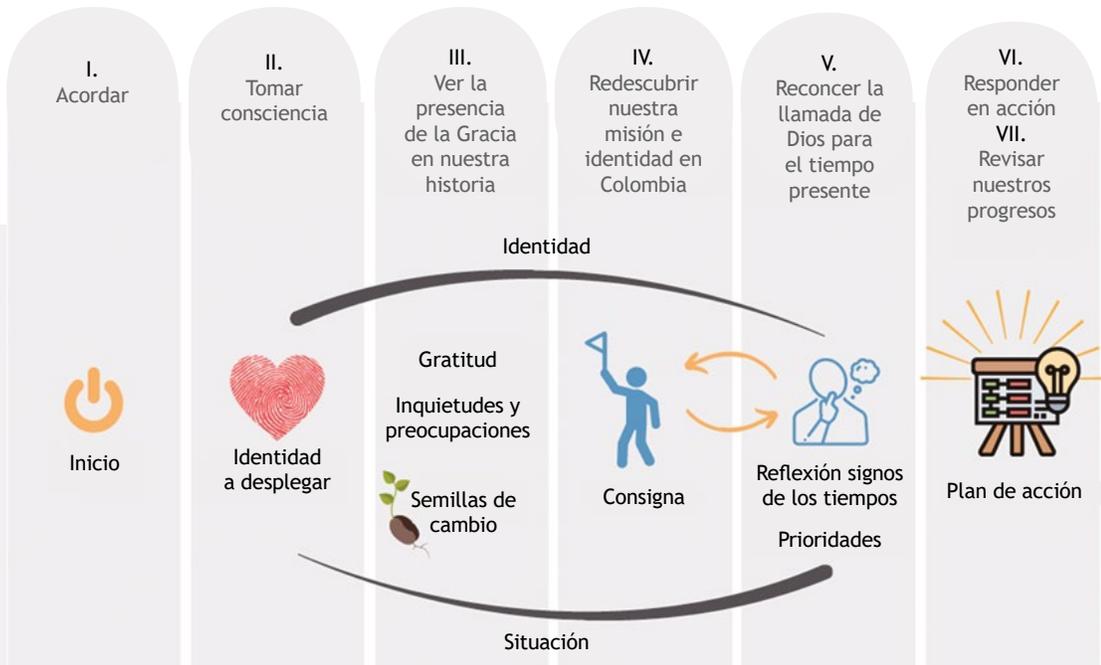
# Fe y Alegría una obra perteneciente a la Compañía de Jesús

## 1. Participación de Fe y Alegría Colombia en el Plan Apostólico de la Provincia

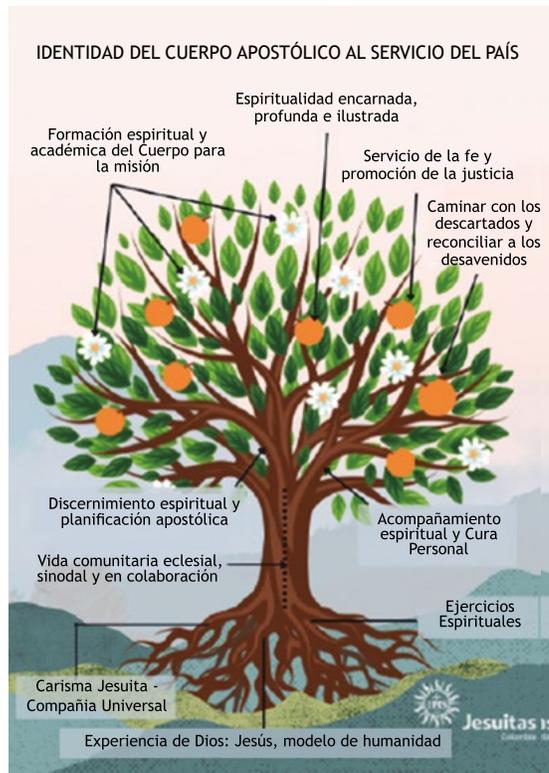
Durante el año 2021 Fe y Alegría ha participado, a través de diferentes personas, en el proceso de construcción del Plan Apostólico de la Provincia Colombiana.



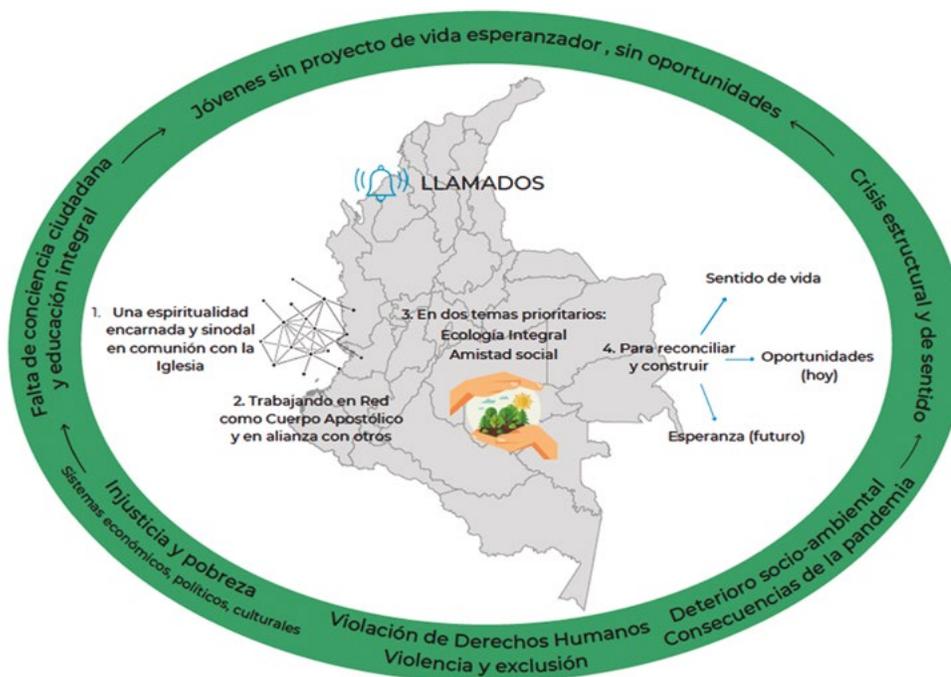
El proceso seguido ha sido muy rico para la provincia y para las obras y personas participantes. La metodología ha sido muy variada e incluyente. La ruta de construcción se ve en la siguiente gráfica:



Destacamos dos momentos, la reflexión sobre la identidad y los llamados y desafíos del Espíritu, después de una lectura juiciosa del contexto.



## Llamados y desafíos del Espíritu para el tiempo presente



Se espera terminar en el 2022 el Plan, completando consigna y plan de acción.

## 2. Fe y Alegría y el proceso de regionalización

En cada una de las regiones donde estamos presentes, nos integramos en el proceso y participamos en las diversas acciones desarrolladas:

**Regional Bogotá-Tolima:** el Proyecto Apostólico Regional de la Compañía de Jesús en Bogotá y Soacha busca: “fortalecer o generar proyectos, procesos y acciones en las regiones donde hace presencia la Compañía, desde un acompañamiento inspirado en la espiritualidad ignaciana, que promueve el diálogo con diferentes actores sociales, y en el horizonte de aportar a la construcción de procesos de paz, perdón y reconciliación”.

Desde este propósito, durante el año, se participó en el desarrollo de diversas acciones en los territorios Soacha, Usme-Ciudad Bolívar y Kennedy en las líneas de arte y cultura para la paz, red de juventudes, emprendimiento, acompañamiento a mujeres cabeza de hogar, escuela de validación, observatorio de ciudadanía juvenil, círculo de mujeres, comunicación comunitaria y pastoral Afro. Además, se contó con el apoyo de la Universidad Javeriana en el proyecto “Deliberación” en Soacha y “Compaz” en Kennedy, y en la formación en espiritualidad ignaciana (Mazapayuu) vinculándolo con el programa Huellas.

**Regional Caribe:** en el marco de la regionalización, se profundizó en el objetivo tres propuesto en la Región Caribe: “iniciar un proceso de formación para el liderazgo desde la perspectiva ignaciana por medio de experiencias formativas

que conlleven a la construcción una Red Juvenil Ignaciana del Caribe”. En línea con este propósito se inició la Escuela de Liderazgo Juvenil Ignaciano, con la participación de 70 jóvenes del Movimiento. Esta escuela de liderazgo tuvo su cierre en el encuentro REDAR de la Red Juvenil Ignaciana en el cual hicieron presencia 4 de nuestros exalumnos vinculándose de forma activa a la Red Juvenil Ignaciana.

En el marco de este trabajo, se participó en el Encuentro Virtual de Inmersión Ignaciana, el Plan Apostólico de la Provincia Colombiana de la Compañía de Jesús y en el análisis del proceso de investigación de juventudes del Caribe de la CPAL.

**Regional Oriente:** Desde el trabajo articulado con Regionalización en Oriente, se desarrollaron durante 2021 acciones encaminadas a unificar esfuerzos en el fortalecimiento de la Red de Juventudes Ignaciana junto a los grupos de Huellas de cada IE de Fe y Alegría.

Igualmente se potenciaron las estrategias de permanencia educativa desde la campaña Recargatón, que generaron la posibilidad de conexión virtual de los estudiantes, propiciando la continuidad de los aprendizajes en tiempos de educación remota. Se realizó la campaña “Del 9 al 9 quíereme bien, herédame la paz” que se replicó en todas las IE en el marco de construcción de paz y ciudadanía, reflexionando y comprendiendo desde nuestro contexto nacional.

**Territorio Valle del Cauca:** en el marco del proceso de regionalización, y desde la frontera de paz, perdón y reconciliación, se fortalecieron diversos procesos que han posibilitado el apalancamiento de recursos técnicos y económicos para los procesos de formación y acompañamiento en la cualificación de capacidades

espirituales con el personal de Primera Infancia, programa de becas para estudiantes del colegio Fray Luis Amigó, fortalecimiento de los procesos de formación en ciudadanía desde el arte en el centro cultural Fe y Alegría Abriendo Puertas y casa comunitaria Altos de la Cruz, desde el grupo de voluntariado ignaciano. Así mismo, apoyo y articulación al proceso de formación que se desarrolla en Villa Rica, a través del instituto de estudios interculturales-IEI de la Universidad Javeriana. Se resalta, todo el proceso de gestión que actualmente desarrollamos con los equipos de voluntariado que aportan a los procesos de formación sociopolítica para la paz y la vida digna.

**Territorio Antioquia:** en este proceso, se cuenta con cuatro líneas de trabajo que se articulan a las Preferencias Apostólicas Universales - PAU; estas son: Espiritualidad, Ecología Integral, Jóvenes y Dignidad y Derechos Humanos. Como obra, estamos coliderando el Comité de Jóvenes al lado de otras 7 obras de la compañía, el cual busca propiciar espacios de participación y liderazgo juvenil que permitan visibilizar su protagonismo, en un contexto de diálogo intergeneracional, para la solución de los desafíos presentes y la construcción colectiva de un futuro esperanzador para todos. Para el año 2021, se realizaron reuniones y encuentros con los jóvenes, se participó en el proceso REDAR de la Red Juvenil Ignaciana y en el proceso de formación de formadores de líderes Ubuntu el cual lidera el Centro de Fe y Culturas y la experiencia de Ejercicios Espirituales para jóvenes. Hacemos parte de la comisión coordinadora en la comisión de Ecología con personal de los hogares infantiles.

### 3. Uniones temporales Compañía de Jesús y Fe y Alegría

Durante el año 2021 seguimos trabajando en los 20 colegios que hacen parte de las uniones temporales, bajo la administración y gestión de la Junta Fronteras, nombrada para tal fin. Los colegios son:

MUNICIPIO	NOMBRE DEL CENTRO	MODALIDAD
Pereira	IE Diego Maya Salazar	Administración
Bogotá	IED FyA José María Vélaz	Administración
Bogotá	IED FyA San Ignacio	Administración
Bogotá	IED Las Mercedes	Administración
Bogotá	IED Torquigua	Administración
Bogotá	IED San Vicente	Administración
Ibagué	IE Bicentenario	Administración
Ibagué	IE Antonio Nariño	Administración
Soacha	IE Soacha para vivir mejor	Administración
Montería	IE Los Colores	Administración
Barranquilla	IE Libertador Simón Bolívar	Administración
Barranquilla	IE José Raimundo Sojo	Administración
Barranquilla	IE Germán Vargas Cantillo	Administración

MUNICIPIO	NOMBRE DEL CENTRO	MODALIDAD
Santa Marta	IED Quinto Centenario	Administración
Santa Marta	IED Aluna	Administración
Cúcuta	IE Minuto de Dios-Policarpa Salavarrieta	Administración
Cúcuta	IE Monseñor Jaime Prieto Amaya	Administración
Barrancabermeja	IE Juan Francisco Sarasti Jaramillo	Administración
Bucaramanga	IE Los Colorados	Administración
Girón	IE Mario Morales Delgado	Administración

El 31 de diciembre se finalizaron los contratos de Montería-Los Colores, Girón-Mario Morales Delgado y el colegio de Cúcuta-Monseñor Jaime Prieto Amaya. Los centros de Girón y Cúcuta siguen con Fe y Alegría bajo la modalidad de contratación IDEP (Implementación y desarrollo de estrategias pedagógicas).

Finalmente destacamos las sinergias construidas con diferentes obras de la Compañía de Jesús: Universidad Javeriana de Cali, Cinep-PPP, Santuario San Pedro Claver y el trabajo en la Diócesis de Granada (Meta).



Fotografía: Sergio Rojas

# 03

# CAM BIAN DO

**MANERAS  
DE PROCEDER**  
LA CONSTRUCCIÓN DEL  
ECOSISTEMA ORGANIZACIONAL

VÍCTOR MURILLO  
Director nacional Fe y Alegría Colombia

"El sentido de la vida no es quedarse en la playa esperando que el viento traiga novedades. La salvación está en mar abierto, está en el impulso, en seguir los sueños, los verdaderos, los que se sueñan con los ojos abiertos, que comportan esfuerzo, lucha, vientos contrarios, borrascas repentinas"

(Papa Francisco)



Fotografía: Sabrina Burgos Capera

Disoñar la “Nueva Partitura” de Fe y Alegría en Colombia fue un ejercicio de anticipación a la evolución del entorno colombiano y, de manera más específica, el entorno educativo referido sobre todo a la contratación con el Estado y a los compromisos derivados del acuerdo de paz.

Actualmente el entorno donde se mueve Fe y Alegría sigue siendo inestable y hasta turbulento en lo social, económico, educativo y en lo que tiene que ver con las contrataciones con el Estado. Es un entorno de alta incertidumbre, inestable e impredecible. Tiene un dinamismo difícil de identificar por las diferentes variables que entran en relación, con pros y contras diversos por sus orígenes y por el “peso” que tienen para seguir siendo un Movimiento “organizado” y una organización “en movimiento”.

En este contexto adverso y diverso, Fe y Alegría en Colombia ha construido la “Nueva Hoja de la Partitura (2021-2025)”. Ha redefinido su nuevo mapa, su estrategia de cara al año 2025. Definida la estrategia ha seguido profundizando en la construcción de las estructuras necesarias, proceso que inició en el año 2016 y que en los dos últimos años

(2020-2021) ha alcanzado concreciones que nos permiten hablar de un ecosistema organizacional nuevo en Fe y Alegría de Colombia como consecuencia de la implementación de la estrategia y los aprendizajes generados durante el proceso.

### ¿Qué entendemos por ecosistema organizacional?

Para Fe y Alegría, un ecosistema organizacional es un conjunto dinámico de personas, equipos, redes y liderazgos que comparten espacios, tiempos, entornos y aprendizajes, donde cultivan y desarrollan su vida personal y profesional, interactuando entre ellas de manera colaborativa y cooperativa, aportando sus capacidades y competencias para construir la cultura y organización necesarias y aumentar la probabilidad de la transformación social a través de la educación, propósito fundacional del Movimiento.

### Definiendo conceptos para entender(nos)

Las *organizaciones* son comunidades de personas y por lo tanto son organismos vivos. Como organización de personas, FyA

afirma la centralidad de la persona en la organización y en los procesos que en ella se generan. La base de la organización son las personas que la integran. Fe y Alegría es una red de personas, según Vélaz.

*Gestionar* en Fe y Alegría es crear condiciones de posibilidad para lograr el propósito del Movimiento: impulsar la transformación social a través de la educación. Con palabras de Blejmar, afirmamos que “la gestión es el proceso de intervenciones para hacer que las cosas sucedan de una determinada manera”. La gestión en FyA debe ser humana y humanizadora, participativa, en equipos y con liderazgos distribuidos.

Un *equipo de trabajo* es un conjunto de personas con habilidades complementarias que se hallan comprometidas con un propósito común. El *trabajo en equipo* es la capacidad de integrarse y de colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones. Los equipos de trabajo son el escenario propicio para la construcción de sentidos comunes, para el aprendizaje cooperativo, para sentirse haciendo parte de un proyecto colectivo.

El **liderazgo** es una relación, o mejor, una interrelación con un grupo de personas, colaboradores/as, mediada por un propósito. El liderazgo se gana desde la credibilidad que sustentan la autenticidad y la coherencia y se ve en las actitudes y valores que se ponen en juego en dicha interrelación, posibilitando que todas las personas ofrezcan su mejor versión. Se encuentra distribuido y puede proceder del entramado de personas y equipos que conforman el tejido en red de la organización.

Las **redes** en términos generales, según Castells, se definen como un sistema de nodos interconectados. Las redes están conformadas por dos elementos: un conjunto de nodos (que pueden ser personas, equipos, instituciones...) y una serie de relaciones de distinto tipo que los conectan entre sí (y que generan una determinada estructura). Trabajar en red, en palabras de Oscar Jara, es una forma de hacer las cosas, que supone ir “tejiendo” relaciones, aprendizajes, complicidades, avanzando “de nudo en nudo” hasta tener constituido un espacio común, abierto y diversificado, en el que se puedan ir sumando nuevas iniciativas, propuestas y empeños.

### Retrospectiva de la estructura organizacional en juego

Definidos los servicios misionales y las estrategias de Fe y Alegría en el año 2015, nos dimos a la tarea de pensar las mejores maneras de organizarnos para acordar la estructura necesaria que sustentara la Nueva Partitura a partir del

año 2017. Para ello, apostamos por una “desintermediación operativa y estratégica” que implicaba tres acciones simultáneas:

- a. Adelgazar las estructuras intermedias que cobraban vida en las oficinas regionales de Fe y Alegría. La reducción de las estructuras regionales supuso:
  - La migración de roles y funciones hacia la dirección nacional y hacia los centros educativos.
  - Garantizar la gestión y administración de los centros (servicio misional 1)<sup>1</sup> desde la dirección regional y las coordinaciones necesarias a nivel pedagógico, pastoral y desarrollo/empoderamiento comunitario.
  - Asegurar la gestión del talento humano y la administración de bienes y servicios regionalmente.
- b. Fortalecer la estructura nacional por razones de gobernabilidad, eficiencia y eficacia:
  - Se asumen nacionalmente los servicios misionales 2 y 3.
  - Se centraliza, en el nivel nacional, la gestión financiera y contable, lo mismo que las áreas de tesorería, compras y mantenimiento; se crea el área de Gestión Humana, se concentran los procesos de producción de alimentos en Primera Infancia y se agrupan las asesorías jurídica y tecnológica.
  - Se establece una dependencia funcional y alineada con los servicios misionales, los procesos administra-

1. Los servicios misionales son: 1. Administración y gestión de centros, 2. Desarrollo de contenidos pedagógicos y educativos, 3. Promoción de iniciativas de desarrollo y empoderamiento comunitario

tivos y el área de movilización de recursos y comunicación, primero, y nuevas fronteras y acción pública, después.

- c. Potenciar los centros educativos de Primera Infancia y educación formal, elevando las capacidades y los perfiles de las personas que tienen que ver con la gestión de los mismos:
  - Fortaleciendo equipos de dirección y direcciones de centros.
  - Elevando capacidades y competencias de equipos y del personal administrativo.
  - Automatizando procesos y procedimientos que garanticen el registro de datos y novedades en los centros donde se producen.

La manera como nos organizamos, después de diferentes asesorías (Compartamos con Colombia y Seres Humanos Realizados), reflexiones y propuestas en acción entre el 2016 y el 2018, es la que aparece en nuestro organigrama vigente hasta julio de 2021, presentado en los diferentes informes de gestión.

Para concretar el primer nivel de la estructura fue necesario realizar dos reformas de los estatutos (años 2015 y 2019) que dejaran en claro el gobierno corporativo, desde la normativa colombiana y los niveles de transparencia que requería Fe y Alegría como organización, conformado por la Asamblea General, la Junta Directiva Nacional y la Dirección Nacional, además de la instancia de control en manos de la revisoría fiscal.

En paralelo se conforman otras instancias del gobierno corporativo: 1) el Comité Directivo conformado por la dirección nacional, las direcciones de los servicios misionales, la dirección administrativa-financiera, la dirección de nuevas fronteras y acción pública y la dirección del sistema de gestión integral; 2) el Comité Programático conformado por el Comité Directivo, la coordinación nacional de pastoral y las direcciones regionales.

En el segundo nivel de la estructura organizacional, el cambio más significativo fue la dirección de nuevas fronteras y acción pública que reemplaza la coordinación de desarrollo de fondos y comunicaciones, guiados por el Congreso Internacional de El Escorial y las Preferencias Apostólicas Universales promulgadas por el P. Arturo Sosa S.J. Superior General de la Compañía de Jesús.

### **Transformaciones y consolidaciones en la profundización del proceso de desintermediación desde las estrategias implementadas**

#### **Innovación para el aprendizaje y la transformación social**

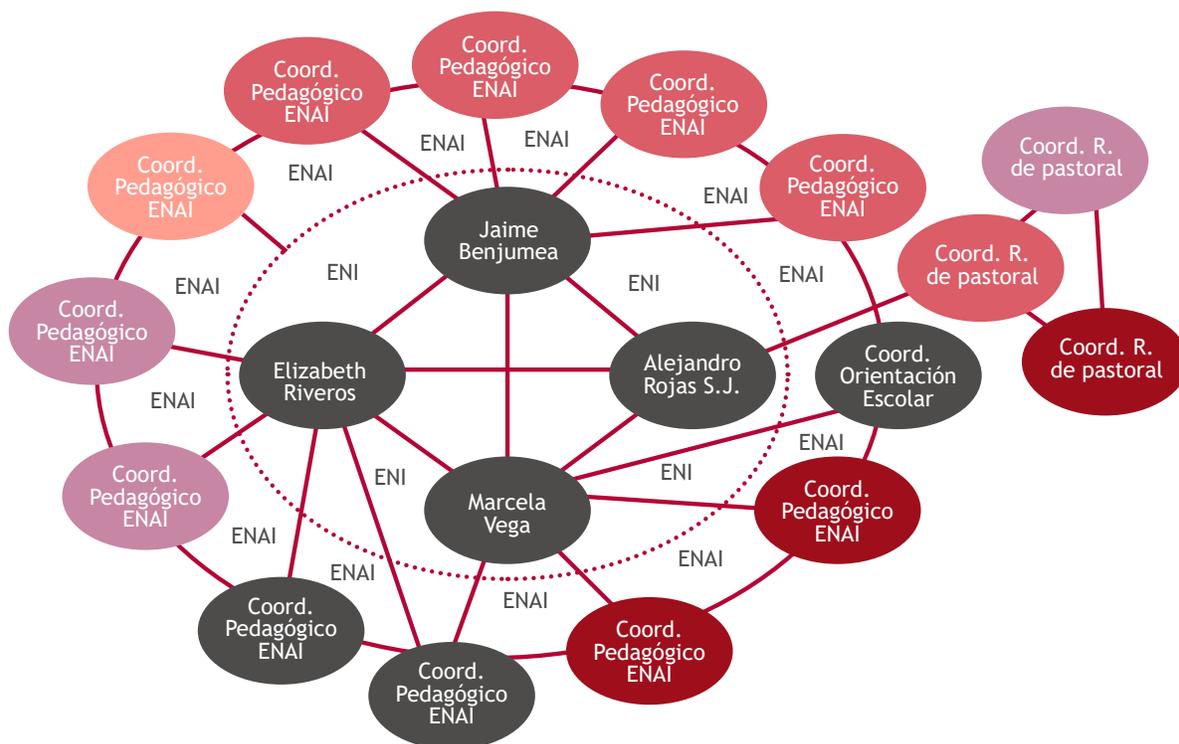
Poner en marcha la estrategia de innovación implicó crear el Equipo Nacional de Innovación (ENI), inicialmente integrado por tres personas de los servicios misionales 1 y 2. Actualmente está conformado por cuatro personas con la integración de la coordinación nacional de pastoral. Este equipo va más allá de la estructura formalmente definida, pues se configura desde las capacidades y competencias de las personas,

por lo tanto, cada una de ellas asume la responsabilidad de acompañar el despliegue de la propuesta en una región del país y lidera la apropiación de las nuevas maneras de proceder definidas durante la pandemia.

Desde ENI se creó el Equipo Nacional Ampliado de Innovación (ENAI), conformado por los/as coordinadores/as pedagógicos/as regionales de educación formal. Los integrantes de ENAI coordinan y acompañan los centros educativos involucrados en la estrategia de innovación y dependen directamente de las direcciones regionales.

La implementación de la estrategia y las demandas de la misma en términos organizacionales nos llevó a decidir que los integrantes de ENAI debían depender directamente de ENI y no de las direcciones regionales. Su responsabilidad con la innovación así lo demandaba. Así pasaron a hacer parte de la dirección nacional, independiente de dónde residieran. Se siguió con el proceso de adelgazamiento de las regionales y el fortalecimiento de la dirección nacional, pasando de ser integrantes de equipos fijos a conformar equipos móviles al servicio de la estrategia. Algunos de sus integrantes comparten otras responsabilidades a nivel nacional, dependiendo del servicio misional 1 y 2 con los proyectos asumidos.

Realmente ENI funciona como una red de primer nivel con liderazgos distribuidos de acuerdo con experticias y responsabilidades. ENAI se configura como una red institucional de segundo nivel, haciendo parte a su vez de las redes de tercer nivel o subredes que se conforman de acuerdo con los territorios que atiende. Cada integrante de la red ENI es responsable de las subredes que se configuran con los integrantes ENAI que acompañan los centros asumidos regionalmente.





### Construcción de sentido

En el marco de la pastoral de Fe y Alegría, la coordinación y el equipo nacional de pastoral, se creó la propuesta de CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO con el fin de enriquecer los procesos del Sistema de Calidad de Fe y Alegría en Colombia. Fue la manera más clara y pertinente para integrar uno de los pilares de nuestra propuesta educativa en el quehacer educativo y pedagógico de los centros y programas. Pero no se quedó en la construcción del proceso, se integró significativamente en la Ruta de Formación para la Vida en Plenitud y marcó la opción por la identidad, la espiritualidad y el compromiso solidario en el Movimiento.

La disminución de centros y la evolución del trabajo en algunas regionales configuró el equipo nacional de pastoral con cuatro integrantes: coordinador nacional y coordinadores regionales de Bogotá-Tolima, Caribe y Oriente. Desde la coordinación nacional se atendían las necesidades de las regionales de Antioquia-Eje y Pacífico, donde se suprimió la coordinación regional.

Durante la pandemia del COVID-19, el coordinador nacional de pastoral entró a hacer parte de la Red ENI (Cfr. gráfica anterior) y el equipo nacional se integró

en las redes de colaboración definidas para responder con pertinencia y agilidad a las necesidades presentadas. La estrategia y el direccionamiento de las animaciones y actuaciones generadas se define nacionalmente desde el equipo nacional, donde cada integrante es responsable de los equipos regionales que integran las coordinaciones de pastoral de cada centro y las redes conformadas desde las necesidades emergentes.



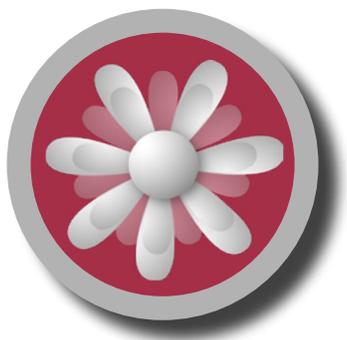
### Promoción de Iniciativas de Desarrollo y Empoderamiento Comunitario –IDEC–

La Nueva Partitura ubicó esta estrategia como uno de los servicios misionales. Desde el inicio, el direccionamiento y la construcción de la estrategia fue una responsabilidad nacional acompañada por un equipo integrado por las coordinadoras regionales de IDEC. Un equipo que se configuró como una auténtica red, que creó colectivamente la estrategia enfatizando el acompañamiento a las juventudes de Fe y Alegría.

La red se amplió con los/as trabajadores/as sociales de los centros educativos y los gestores pedagógicos comunitarios que permiten la integración con la propuesta de “Innovación para el aprendizaje y la transformación social”. Una red con autonomía funcional con respecto a

las direcciones regionales, que garantizan la parte operativa, desde las directrices de la dirección de IDEC, construidas colectivamente con la red de primer nivel que conforman las integrantes del equipo nacional. Con una autonomía alineada con la propuesta educativa de Fe y Alegría, donde figura como uno de los pilares de la misma, pero con vida propia desde su proyecto de FormAcción para la ParticipAcción juvenil y la Red de Juventudes.

La red de primer nivel de la estrategia es un generador y acompañante de las redes emergentes que nacen para articular acciones en las respuestas y necesidades que se presentan en los diferentes proyectos y propuestas que se lideran en el ámbito del empoderamiento y desarrollo comunitario.



### Primera Infancia

Para Fe y Alegría la educación de la Primera Infancia en los sectores populares ha sido una prioridad desde sus orígenes. Desde el año 2000 se organiza la coordinación nacional y el equipo nacional de educación inicial, centrando su actuación en la construcción de la propuesta educativa y de atención integral, desplegando diferentes producciones pedagógicas. En los dos últimos

años el trabajo desde la coordinación con su equipo se focaliza en la adaptación de dos propuestas del Movimiento en Colombia para la Primera Infancia: la Ruta de Formación para la Vida en Plenitud y el Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría.

En el despliegue de la Nueva Partitura la coordinación nacional de primera infancia dependía de la dirección de gestión y administración de centros y compartía la responsabilidad con la dirección de una de las regionales (Regional Pacífico). Las coordinaciones regionales fueron configurándose acorde con las posibilidades de financiación por parte del ICBF y la oscilación del número de centros en cada una de ellas.

Se mantuvieron a tiempo completo algunas, otras comparten la responsabilidad con la dirección de un centro y se creó el cargo en la regional Oriente. Dichas coordinaciones dependían directamente de las direcciones regionales y funcionalmente de la coordinación nacional de primera infancia. El equipo nacional de primera infancia, conformado por la coordinación nacional y las coordinaciones regionales y territoriales, ha tenido autonomía funcional o alineada para pensar, diseñar e implementar el trabajo pedagógico requerido.

Actualmente, los cambios y exigencias en el sistema de contratación del ICBF, los requerimientos técnicos derivados de los contratos y la normatividad que los rige, conjugados con otros factores internos de Fe y Alegría que explicaremos más adelante, determinaron la necesidad de organizar la subdirección nacional de primera infancia, dentro de la dirección de gestión y administración de centros.



### Gestión humana

El año 2017, como consecuencia de la implementación de la Nueva Partitura y las demandas de la misma, se organiza el área de Gestión Humana en la dirección nacional de Fe y Alegría, como consecuencia de la “desintermediación estratégica y operativa” que se puso en marcha. Hasta ese momento la responsabilidad de la gestión se encontraba en las regionales, con el foco en la administración de la nómina y con la responsabilidad final en la selección y contratación del personal necesario en pedagogía y administración.

Para estructurar el área e implementar las políticas y procedimientos requeridos se procedió a nombrar una coordinación nacional y una coordinación regional, primero, y regional y territorial, posteriormente. Así se conformó el equipo nacional de gestión humana, que también tiene autonomía alineada, desde las definiciones de las políticas y procedimientos validados en los comités directivo y programático.

A partir de la creación del área, se reestructuró a nivel nacional el proceso de selección de personal y se trasladó a los centros la contratación del personal; el pago de la nómina se centralizó en el nivel nacional, lo mismo que el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo y la evaluación de desempeño.



### Administración y Finanzas

Como se referenció en el proceso de desintermediación, las estructuras regionales se redujeron migrando roles y funciones al nivel nacional donde se centralizó la gestión financiera y contable, lo mismo que las áreas de tesorería, compras y mantenimiento de equipos e inmuebles; se crea el área de gestión humana con el manejo centralizado de la nómina, se concentran los procesos de producción de alimentos en Primera Infancia y se agrupan las asesorías jurídica y tecnológica. En las regionales y territorios se aseguran la gestión del talento humano y la administración de bienes y servicios necesarios para el desarrollo de los servicios misionales.

De igual manera migraron roles y funciones a los centros de educación formal y Primera Infancia elevando capacidades y competencias de equipos y del personal administrativo necesario, a la vez que se automatizaban procesos y procedimientos que garantizaran el registro de datos y novedades en los centros, donde se producen. Desde los centros, con el apoyo y supervisión de las coordinaciones regionales y territoriales de Gestión Humana y Bienes y Servicios, se alimenta el sistema de información (ERP) que permite la integración de las operaciones de la organización, a través de SAP, sistema informático que nos permite administrar los recursos financieros-contables, productivos, logísticos y el talento humano, entre otros.

En este proceso de desintermediación nacen diferentes equipos en el nivel nacional, regional y territorial, todos articulados e integrados para apoyar y garantizar el despliegue de los servicios misionales. Se formaliza el equipo nacional de la dirección administrativa y financiera con los integrantes de sus diferentes áreas del nivel nacional (Gestión Humana, Contabilidad y Finanzas, Tesorería, Compras y Mantenimiento) y los equipos-redes que se conforman con las coordinaciones de bienes y servicios regionales y territoriales, que a su vez, como integrantes del equipo de gestión de las regionales y territorios, coordinan los equipos y/o redes integradas por las administraciones de los centros y las secretarías y/o asistencias administrativas de los centros.

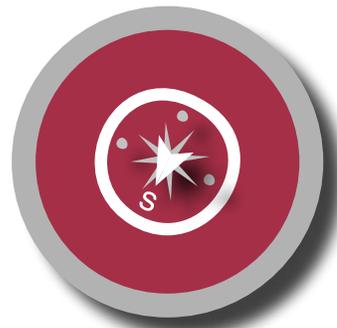


### Regionales y territorios

La desintermediación estratégica, como estamos exponiendo, supone una migración de lo estratégico a las instancias nacionales que cada vez se profundiza más. Esto no quita responsabilidades sobre la estrategia a las direcciones regionales que participan en el Comité Programático del Movimiento, lugar donde se sincroniza lo estratégico con lo operativo requerido. Operativamente también migraron algunos roles y funciones a los centros educativos. Ambas migraciones redujeron significativamente las estructuras regionales. Desde las direcciones regionales y los equipos territoriales, que definiremos más adelante como

novedad, se debe responder por las siguientes acciones:

- Garantizar el cumplimiento de las obligaciones contractuales y la normativa vigente en los centros y programas educativos,
- gestionar y asegurar el cumplimiento de los procesos administrativos y financieros de Fe y Alegría,
- garantizar la selección, contratación y evaluación del personal necesario según políticas y procedimientos de gestión humana,
- asegurar la conformación de los equipos regionales y territoriales necesarios para la misión,
- gestionar, fortalecer y liderar la estrategia de relacionamiento y alianzas con el Estado y otros actores del territorio, con el apoyo de los servicios misionales,
- buscar posibilidades de crecimiento y expansión hacia nuevas fronteras con el apoyo de la dirección de nuevas fronteras y los servicios misionales.



### Alianzas y nuevas fronteras

La construcción del ecosistema organizacional en Fe y Alegría no es solamente un trabajo que se está haciendo a lo interno. Lo estamos haciendo también con otras organizaciones que comparten contextos y propósitos con nosotros y con las cuales construimos alianzas para, como decíamos en la definición de ecosistema organizacional, aumen-

tar la probabilidad de la transformación social a través de la educación. Desde las alianzas se configura un ecosistema organizacional más extenso y cooperativo que rompe los límites de nuestra organización, desde donde interactuamos aportando capacidades y competencias institucionales y de las personas que nos representan en las alianzas. Son ecosistemas organizacionales que configuran un conjunto también dinámico de instituciones desde donde se generan nuevos equipos, redes y liderazgos para acciones conjuntas que aportan y demandan vitalidad y adaptaciones al ecosistema organizacional de Fe y Alegría siempre en construcción para seguir siendo actual y poder desplegar las estrategias construidas individual y colectivamente. Merecen destacarse por su importancia e incidencia en la conformación de nuestro ecosistema organizacional:

- La manera como nos integramos, articulamos y organizamos dentro de la Compañía de Jesús con los procesos generados a nivel de Provincia y con las diferentes obras que hacen parte de la misma. En las regiones entramos a hacer parte de nuevos equipos y redes, asumiendo, cuando es necesario, liderazgos demandados desde las estrategias de la regionalización; a nivel nacional hacemos parte de la organización provincial de las obras transversales; en educación ampliamos nuestro horizonte organizacional con los centros de ACODESI; participando en la red de juventudes y en el Movimiento Huellas; en los procesos descritos ampliamos nuestro ecosistema organizacional y en la interrelación que se construye nace otro ecosistema que va más allá de nosotros mismos, que alimentamos y a la vez nos nutre.
- Hacer parte de la Federación Internacional de Fe y Alegría reta y enriquece nuestro ecosistema organizacional. Lo

pone a convivir y compartir con otras Fe y Alegría, nos hace sentir parte de un Movimiento global a partir del cual se configura o amplía un ecosistema organizacional, también, global al que aportamos como integrantes de juntas, comisiones, comités, equipos, redes y liderazgos que se integran en nuestra dinámica del día a día, con las adaptaciones necesarias para nuestro ecosistema organizacional.

- Construir la Alianza EDUCAPAZ y su programa nacional de educación para la paz, sentarnos a la mesa con el CINEP-PPP, Pontificia Universidad Javeriana de Cali, Fundación Escuela Nueva, Fundación para la Reconciliación, Fundación Aulas en Paz, Convivencia Productiva y Universidad de los Andes, supone estirar y agrandar nuestro ecosistema organizacional, a la vez que se construye uno nuevo como Alianza. Integrar el Comité Directivo y las diversas comisiones que la mueven, integrar los liderazgos a nuestra organización, reconfiguran nuestro ecosistema.
- Conformar alianzas con la Diócesis de Granada, con la Fundación de la Sociedad portuaria de Buenaventura, Enseña por Colombia... también han enriquecido nuestro ecosistema organizacional.



### Gestión en red y gestión de redes de colaboración

Hacer convivir estructuras estables (jerárquica) y dinámicas (redarquía) para el des-

pliegue de la Nueva Partitura era nuestro sueño. Sólo conseguíamos incursionar en la redarquía desde las Iniciativas de Desarrollo y Empoderamiento Comunitario. Las nuevas realidades provocadas por la COVID-19 y la necesidad de responder con agilidad y flexibilidad a las mismas, instalaron de manera definitiva la redarquía en Fe y Alegría. Los años 2020 y 2021 se expandieron las redes de colaboración como la manera natural de organizarnos para responder con agilidad a las necesidades y problemas que nos aparecen en el día a día; son el mejor camino para dar respuestas oportunas a lo que queremos que suceda en nuestra gestión y producir los resultados buscados, a la vez que el empoderamiento de los colaboradores y colaboradoras.

Posibilitar y potenciar el trabajo en red es la manera más coherente para empoderar y multiplicar a través de las personas. El trabajo en red llegó para quedarse porque conecta con la concepción y características de la gestión que Fe y Alegría pone en juego, porque apuntalan la nueva cultura democrática, colaborativa, participativa e inclusiva que queremos que nos identifique porque nos ayudan a construir estructuras organizativas más descentralizadas y flexibles con liderazgos colectivos. Estamos convencidos que, a través de las redes, las personas podemos agregar nuestras contribuciones personales alrededor de un propósito común para resolver desafíos superiores a nuestras capacidades individuales. Son espacios para encontrar convergencias y procesar divergencias; para buscar y construir soluciones a problemas y necesidades comunes; para aprender, desaprender y reaprender colectivamente. Enredados, como diría Cabrera, liberamos el potencial humano, conectamos con la inteligencia colectiva y aceleramos la estrategia. Las redes con propósito y alineadas con la misión de Fe y Alegría,

fortalecen la identidad de las personas y del Movimiento.



### Últimas transformaciones en la estructura organizacional

- a. Durante el año 2021 transformamos la estructura organizacional considerando los cambios del contexto, la dimensión de cada regional, la volatilidad de la contratación en Primera Infancia y el poder de la oportunidad. Decidimos, con el aval de la Junta Directiva, suprimir dos de las regionales (Antioquia-Eje y Pacífico) donde el foco de la acción misional está en los centros de educación infantil, independiente de las iniciativas de desarrollo comunitario y otras actividades que se ejecutan en ellas.
- b. En paralelo se creó la subdirección nacional de primera infancia con funciones de tiempo completo, reemplazando la coordinación nacional existente. Esta subdirección depende de la dirección de administración y gestión de centros y entra a hacer parte del Comité Programático. Los directores regionales tendrían una dependencia funcional de la subdirección en lo referente a Primera Infancia, sobre todo en lo que tiene que ver con el manejo técnico de los contratos con el ICBF u otras instancias del Estado. Las coordinadoras

regionales de primera infancia tienen una dependencia funcional en lo técnico y pedagógico de la subdirección creada.

La subdirección nacional de primera infancia asume la representación legal ante el ICBF u otro ente contratante en Antioquia, Valle del Cauca y Caldas. Las coordinadoras de primera infancia en los territorios y las directoras de los centros infantiles dependerán directamente de la subdirección nacional.

- c. Poner las transformaciones en acción, implicó reorganizar el servicio en los territorios, asumiendo las responsabilidades, antes de las direcciones regionales, en el nivel nacional. El compromiso es garantizar el personal necesario en los territorios según el número de centros que se estén gestionando y/o acompañando y los programas que se estén ejecutando. El direccionamiento y la coordinación se asumen desde la estructura nacional según responsabilidades con relaciones jerárquicas, funcionales y redárquicas definidas. Tenemos claro que en el ecosistema organizacional van a convivir dos estructuras organizativas jerárquicas con otras más dinámicas que alimentan los equipos-redes institucionales o de personas que tienen la identidad del Movimiento y el compromiso con el propósito fundacional y la misión actual de Fe y Alegría.
- d. En simultánea se conformó e instaló en los territorios de Antioquia y Valle del Cauca un Equipo Territorial con el propósito de atender y extender la misión actual del Movimiento en ellos. Un equipo ubicado físicamente en los territorios y funcionando como

una red de gestión de los mismos. La atención de los centros de educación infantil de Manizales (Caldas) se manejan desde la subdirección de primera infancia con el apoyo del equipo territorial de Antioquia y los centros de educación formal de las antiguas regionales en Cali, Manizales y Antioquia desde la responsabilidad de las personas que conforman la red ENI.

El Equipo-Red lo integran las personas que nos aseguran en los territorios la coordinación de la gestión en cinco áreas concretas:

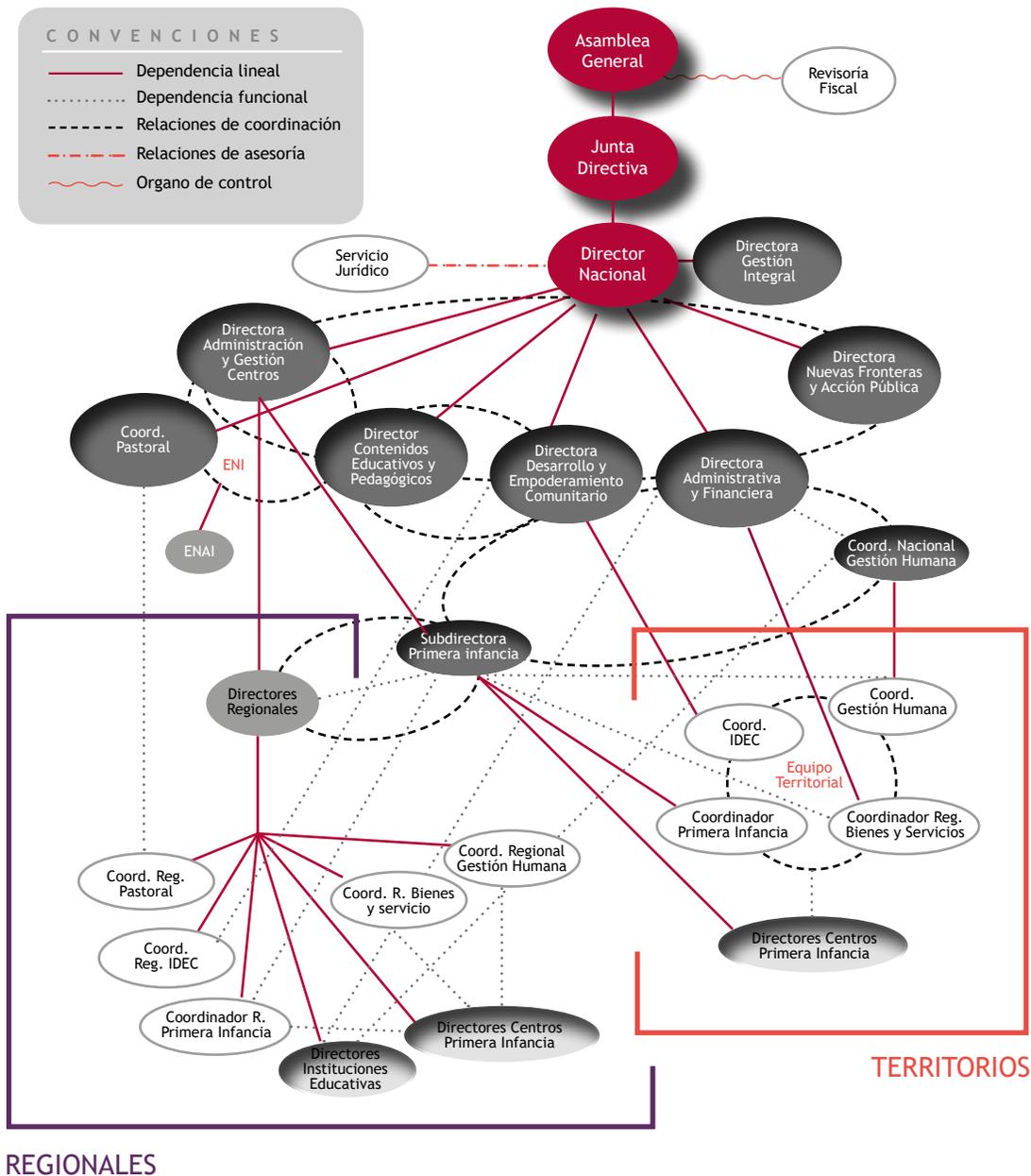
- Los lineamientos técnicos y pedagógicos de los contratos y centros infantiles con la coordinación territorial de primera infancia,
- los procesos de gestión humana de las personas que trabajan en los centros y programas con la coordinación territorial de gestión humana,
- la administración de los bienes y servicios necesarios para la misión con la coordinación territorial de bienes y servicios,
- las iniciativas de desarrollo y empoderamiento comunitario con la coordinación territorial correspondiente, y
- las propuestas, programas y proyectos que se realicen por fuera de los centros de Primera Infancia e IDEC, si da lugar a los mismos con las coordinaciones correspondientes.

El “Equipo Territorial” ejecuta contextualizando las políticas y procedimientos de la dirección, subdirección o coordinación a la que pertenece en el ámbito nacional. Cada uno de sus integrantes participa en el equipo-red nacional que le compete con la correspondiente autonomía alineada en el manejo del día a día. El liderazgo en el equipo está distribui-

do según áreas y experticias, y además es rotativo porque cada semestre los integrantes eligen quien les va a liderar en el territorio, encargándose de la animación y el fortalecimiento del equipo-red como “cuerpo” para la misión en el territorio, y de la articulación de las actuaciones de sus integrantes.

Las coordinaciones de bienes y servicios dependen directamente de la dirección administrativa y financiera nacional; las de gestión humana dependen directamente de la coordinación nacional de gestión humana; y ambas tendrían una dependencia funcional de la subdirección nacional de primera infancia.

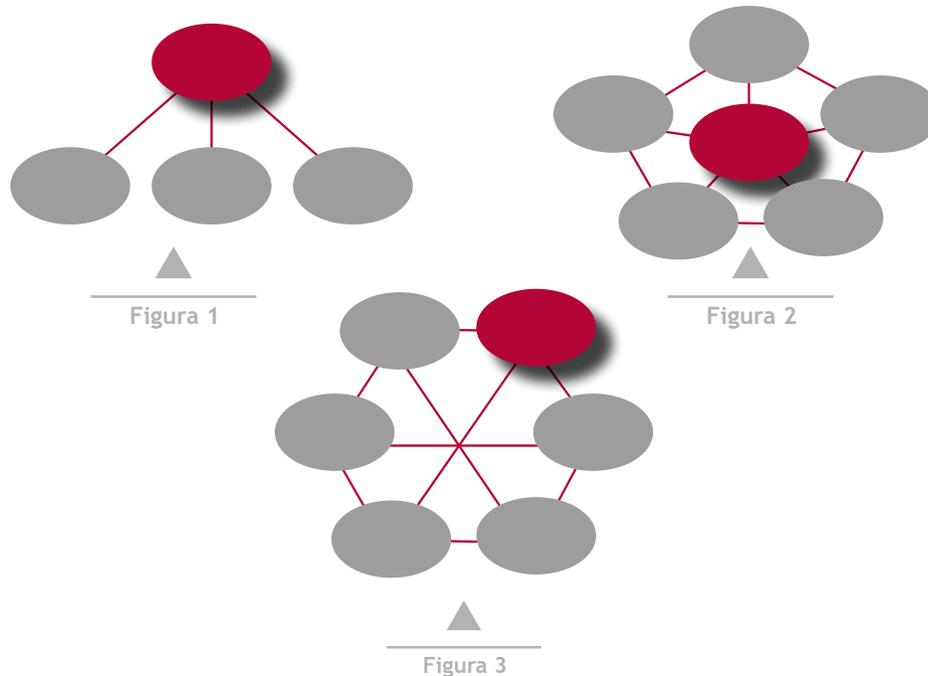
e. La nueva estructura bimodal puede apreciarse en la siguiente gráfica:



## Ecosistema organizacional en acción

Parar en medio del torbellino del día a día, dedicar tiempo para reflexionar, para hacernos preguntas, para pensar y repensar, recordando siempre el propósito fundacional y la misión actual del movimiento, nos ha llevado a reescribir los guiones, las narraciones y las respuestas queridas, desarrollando nuestra máxima capacidad de adaptación. Y es en la construcción de la estructura organizativa donde más se perciben los cambios que estamos desarrollando, hasta llegar a lo que hoy llamamos ECOSISTEMA ORGANIZACIONAL.

Hemos puesto a convivir estructuras estables (jerarquía) con estructuras dinámicas (redarquía). Nos hemos empeñado en dar vida a una organización dual, que diría Cabrera. No atrevimos a “remar mar adentro”. El siguiente gráfico puede ayudarnos a entender de qué estamos hablando:



Las figuras<sup>2</sup> nos muestran tres estilos de gestión y de gestión de equipos, tres posibles estructuras organizativas y por consiguiente tres estilos de liderazgo. Tres maneras de integrar las personas, de trabajar en grupo, de dirigir y de liderar. Dinámicamente en Fe y Alegría conviven las tres buscando las sinergias necesarias. No es un proceso lineal, ni siempre se dan en estado puro. Las circunstancias, las personas que integran las estructuras, las temáticas o decisiones que se tienen que tomar, marcan las maneras de organizarnos. El problema no es que convivan los tres estilos, unos más deseados y queridos que otros, la pregunta para acercarnos al problema es ¿en qué estructura habitamos más tiempo y el por qué? Nuestras opciones son claras

2. Recreado a partir de Amozarrain, M (2000): "Gestión de Equipos y Liderazgo"

y se veían en las definiciones iniciales, el poder te lo entrega el cargo, la autoridad se gana y siempre se asume como un servicio, que es desde donde puede nacer el liderazgo, que es una cualidad que las otras personas te reconocen entregándote su confianza.

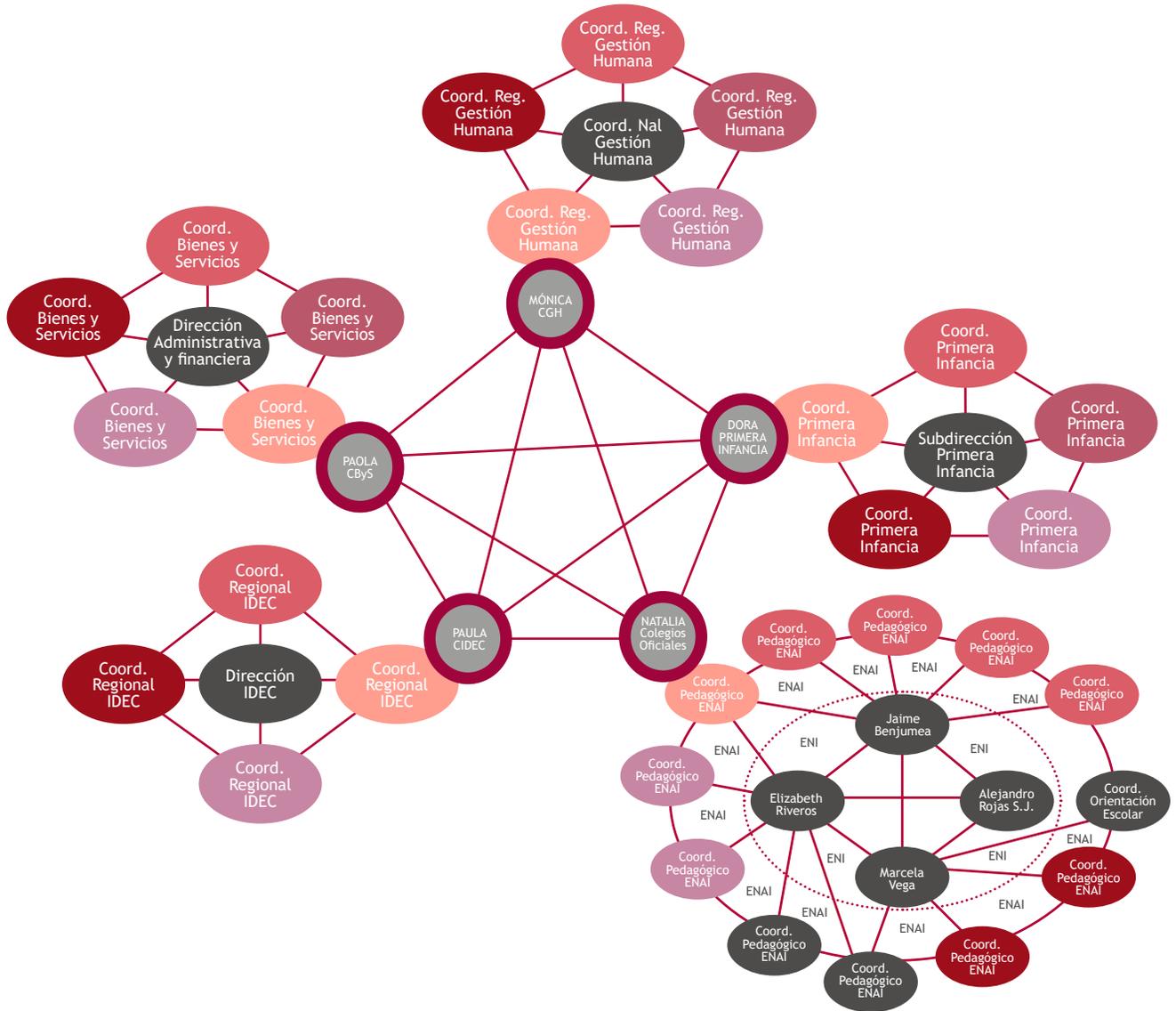
En algunos equipos nacionales, regionales y comités, cuando se trata de bajar información y decisiones creadas o tomadas en una instancia superior de la estructura jerárquica, el liderazgo, en este caso jerárquico, utiliza más la figura 1; es una estructura más directiva con las personas, utilizada más para explicar decisiones que se tienen que cumplir, para ubicar líneas que no se pueden cruzar, para forzar que algunas cosas sucedan de determinada manera de acuerdo con las circunstancias que se estén viviendo.

El común de los equipos nacionales y regionales y las redes de colaboración creadas institucionalmente se mueven dentro de la figura 2, con un liderazgo más participativo y distribuido de acuerdo con circunstancias, temáticas y experticias de las personas que los conforman. Por ser creación institucional, las personas participantes en el inicio de su funcionamiento y las personas responsables de los mismos están definidas de antemano. Por la manera como funcionan y se articulan entre sí este tipo de estructuras, en la pandemia las llamamos redes de colaboración. Las integran diferentes agrupaciones de personas que se comprometen a colaborar para alcanzar objetivos comunes. Parafraseando a Xavier Marce, vimos la necesidad de propiciar redes de colaboración para aumentar la autonomía, alineada con el propósito, de los diferentes liderazgos agrupados según responsabilidades transmitiéndoles la confianza institucional. Estas **redes de colaboración** llegaron para quedarse y hoy son una parte fundamental del nuevo ecosistema organizacional que está naciendo. Los liderazgos, desde la autoridad que les reconocen, buscan la implicación de las personas en los procesos, procedimientos y propuestas que les competen; es el espacio donde se recogen y consideran las diferentes opiniones para tomar las decisiones, o para contextualizar las decisiones que se informan por diferentes motivos; es la instancia desde donde se alimentan las actuaciones individuales y se coordinan los esfuerzos de las redes; es la instancia donde se pueden tramitar los conflictos. Es claro que los liderazgos direccionan, pero en simultánea facilitan y posibilitan la colaboración de todas las personas. Los liderazgos participativos y compartidos encuentran en las redes de colaboración el escenario propicio para distribuir y rotar liderazgos, a la vez que se articulan entre sí y agilizan la construcción de las respuestas que se necesitan para desplegar las estrategias definidas.

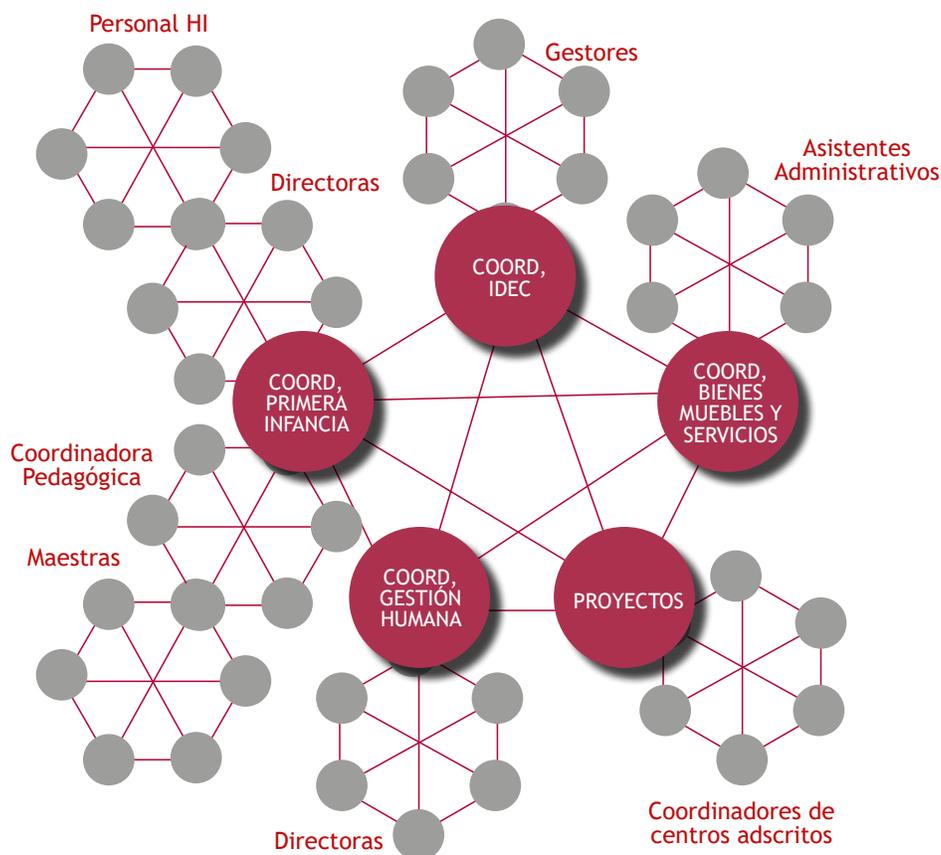
La figura 3 recoge las redes de colaboración donde, de entrada, el liderazgo es rotativo por definición o por voluntad de los integrantes. Siempre tendrán un responsable, pero no necesariamente la misma persona. Son las redes que integran las personas que se autoconvocan para solucionar una necesidad o problema común. La red se autoorganiza y se autogestiona, favoreciendo las decisiones colectivas, integrando las diferencias y expandiendo las capacidades del colectivo y de las personas. Lo manifestado cuando hablamos de las redes de colaboración, institucionales o de personas que se autoconvocan, en este capítulo son el punto de llegada que buscamos en la figura 2 y 3.

Una particularidad para destacar es la posibilidad real de que una misma persona esté participando en una estructura jerárquica y, en paralelo, en diferentes redes de colaboración. Todas las personas de las instancias nacionales del 2º. nivel, regionales y territoriales pertenecen mínimo a dos o tres redes.

Veamos una muestra válida para las personas que integran las redes de colaboración territoriales (figura 3) y regionales (figura 2), finalizando el año 2021:



Cada integrante de la red territorial hace parte de una red institucional nacional y a su vez asumen el liderazgo de otras redes del territorio o regional, como puede apreciarse en la siguiente gráfica:



Nuestro ecosistema organizacional, además de considerar el organigrama como estructura estable, está conformado por: el Comité Directivo y el Comité Programático, la red ENI y ENAI (equipos móviles), las redes nacionales de administración (una del nivel central y otra integrada por coordinaciones de bienes y servicios regionales y territoriales), las redes nacionales de pastoral, de IDEC, de gestión humana y primera infancia, las redes regionales (integradas por la dirección regional y las coordinaciones regionales) y las redes territoriales; cada persona de una regional y territorial es responsable de una red más amplia conformada por personas de los centros educativos.

Trazada la ruta de la educación en emergencia nacieron diferentes redes de colaboración que de alguna manera rompen las estructuras jerárquicas, porque están conformadas por personas de los diferentes niveles jerárquicos e instancias que van desde la nacional hasta los centros o programas. Merecen destacarse las redes conformadas para trabajar en el primer ciclo de educación formal y en la reconstrucción de la propuesta de educación media según temáticas, en la elaboración e implementación de los procesos formativos del ser y en la construcción del proyecto de formación en y para la autonomía. La red OBE integra diferentes instancias y redes para hacer real la conexión con la Onda del Bien-Estar.

Del ecosistema organizacional de los centros hablaremos en otra ocasión; nació antes de la Nueva Partitura y ha sido actualizado desde la estrategia de innovación.



**SOMOS**  
MOVIMIENTO

**SOMOS**  
ORGANIZACIÓN



**SOMOS  
MOVIMIENTO**

**Pilares de la propuesta educativa**

**Educación en emergencia en el año 2021**

**Conectándonos con la onda del  
Bien Estar –OBE–**

**Nuevas fronteras y acción pública**

**Resultados más significativos de la evaluación  
de impacto**

**Iniciativas de desarrollo y  
empoderamiento comunitario –IDEC–**

# PILARES DE LA PROPUESTA EDUCATIVA



54



# PERSONAS

Creativas

Coherentes

Compasivas

Comprometidas

Conscientes

Competentes

Celebrativas

# CURRÍCULO



Ruta de Formación  
para la Vida en Plenitud

55

INFORME DE GESTIÓN 2020  
Fe y Alegría Colombia



Fotografía: María Fernanda Vinuesa

## Estrategia de educación en emergencia en el año 2021

“Frente a las concepciones que reducen la calidad a la mera eficiencia o a la capacidad de responder con éxito una serie de pruebas estandarizadas, para Fe y Alegría la educación es de calidad si responde a las realidades de sus destinatarios y destinatarias y contribuye al desarrollo de sujetos libres, con capacidades para incidir en la mejora de su vida y en la transformación de su entorno social”.

(Reflexión y actualización de la  
educación popular en Fe y Alegría -  
Despliegue federativo 2018-2020)

# Educación en emergencia en el año 2021

La crisis del coronavirus siguió afectando la educación; pasó de un año 2020 donde fue necesario confinarse en las casas y emprender una estrategia de aprendizaje a distancia, a un año 2021 con un modelo de alternancia educativa (presencial-distancia) que han incrementado los niveles de rezago escolar de la población vulnerable. Ahora, además de las dificultades preexistentes para el aprendizaje como la desmotivación, la desigualdad de oportunidades, problemas familiares, sociales, económicos, se suman las dificultades en el acceso de recursos tecnológicos y conectividad.

- Pocos meses después del comienzo de la pandemia y alineado al objetivo 4 de desarrollo sostenible<sup>1</sup> y la necesidad de garantizar el Derecho Universal a una Educación de calidad (DUEC), Fe y Alegría declaró la educación en emergencia, buscando no solo responder de manera ágil a los actuales momentos de crisis, sino, promover una serie de acciones estratégicas de corto, mediano y largo plazo en procura de reducir los efectos negativos en niñas, niños y jóvenes de los centros educativos del país.
- A corto plazo, desde el comienzo de la pandemia se activaron tres focos que marcaron el actuar de las instituciones educativas: **1)** cuidar de las personas y alimentar la buena convivencia en las familias y de los colaboradores en las instituciones; **2)** incrementar los niveles de aprendizaje de los/as estudiantes con la educación a distancia y sin renunciar a la innovación; **3)** conectar y mantener a todos los/as estudiantes queriendo aprender sin “perder” a ninguno por desvinculación (deserción).

De manera adicional, en el segundo semestre del año 2020 se realizó un estudio de rezago escolar y se consolidó un informe de caracterización de estudiantes en condiciones de discapacidad, capacidad y/o talentos excepcionales - DCT, así como de aquellos con trastornos específicos en el aprendizaje escolar y el comportamiento - TEAYC.<sup>2</sup>

Asimismo, a mediano y largo plazo y en coherencia con la identificación de las brechas de aprendizaje identificadas a nivel internacional y nacional, más los resultados de caracterización de estudiantes DCT y TEAYC realizado por Fe y Alegría, se ha promovido la organización de 10 ejes de trabajo, lideradas por diferentes redes de personas (coordinadores regionales, equipos directivos y docentes de las instituciones), que de manera cooperativa y colaborativa, trabajan para agilizar y dar respuesta rápida y oportuna a las demandas de los diferentes ejes. Estas redes son:

---

1. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos

2. Ver informe de gestión Fe y Alegría 2020

1. Fortalecimiento de la lectura y escritura en estudiantes de primer ciclo (Tra-3°).
2. Desarrollo del pensamiento matemático en estudiantes de primer ciclo (Tra-3°).
3. Desarrollo de la capacidad de investigación, creatividad y asombro en estudiantes de primer ciclo (Tra-3°).
4. Preparándonos para el SABER con estudiantes de educación media (10°-11°).
5. Desarrollo de capacidades y competencias para una transición hacia el mundo del trabajo y la educación superior con estudiantes de educación media (10°-11°).
6. Reorganización de la innovación para el aprendizaje y la transformación social a la luz de las demandas y requerimientos de la educación media (10°-11°).
7. Diseñar una propuesta de educación media para la ruralidad
8. Buenas prácticas inclusivas (para estudiantes DCT y TEAYC).
9. Fortalecimiento de los Procesos Formativos del Ser (para todos los grados).
10. Educación para la autonomía (para todos los grados).

A continuación, se explicitan las acciones adelantadas y producciones realizadas por cada red durante el año 2021.

## Red

### Fortalecimiento de la lectura y escritura en estudiantes de primer ciclo



# 2021

- Organización de metas y guías de aprendizaje.
- Acompañamiento de los expertos de la Universidad de Antioquia a través de diferentes estrategias.
- Aplicación de autoevaluación y evaluación del proceso de formación acción reflexión con resultados muy favorables.
- Dos acompañamientos al aula en los meses de mayo y septiembre, realizados por los expertos a un conjunto de 27 docentes, con el propósito de acompañar el proceso de transferencia metodológica entre las sesiones de formación y la práctica de aula.
- Elaboración de formato de acompañamiento desde los principios del enfoque.
- Asesoría para el acompañamiento y visita al aula desde el enfoque sociocultural.
- Afianzamiento sobre los 8 principios de la propuesta didáctica y metodológica para el aprendizaje de la lectura y escritura a través del proceso de formación dirigido únicamente a los coordinadores pedagógicos de los colegios.
- Relaboración de 8 talleres dirigidos a docentes para mediar los principios del enfoque sociocultural.
- Construcción del documento que da cuenta del proceso de elaboración de las guías y revisión de las metas de lenguaje del primer ciclo.
- Acompañamiento a las instituciones rurales del Meta de manera virtual y presencial.
- Reajuste a las acciones del proceso de formación-acción-reflexión atendiendo al retorno a la presencialidad.
- Formación de los expertos de la Universidad de Antioquia a la institución educativa Meseta San Rafael.
- Reuniones de seguimiento con los expertos para establecer ajustes, profundizar en elementos conceptuales, compromisos del contrato y seguimiento a las acciones.

## ¿Qué se prevé para el 2022?

- Orientaciones para inducción y reinducción de la propuesta metodológica y didáctica.
- Revisión de las guías de aprendizaje del ambiente cualificar lenguaje.
- Implementación de la propuesta metodológica y didáctica de la enseñanza de la lectura y escritura.
- Acompañamiento a la implementación del proceso por parte de los expertos.
- Seguimiento y verificación de la implementación.
- Evaluación de la implementación de la propuesta y generación de acciones de mejora a que haya lugar.

# 2022

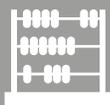
59

# Red

## Desarrollo del pensamiento matemático en estudiantes de primer ciclo

### ¿Qué busca?

Desarrollar en los maestros y maestras de primer ciclo habilidades y capacidades para la implementación de la enseñanza de la matemática desde el enfoque de la matemática crítica



### ¿Dónde se ejecuta?

En 30 instituciones de FyA de Colombia, formando a 361 maestros y maestras de primer ciclo de estas instituciones

### ¿Qué se hizo en el 2021?

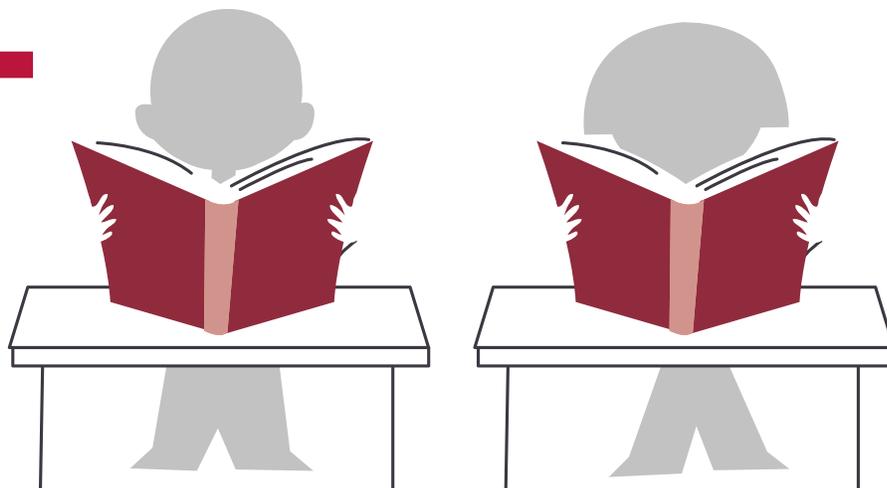
- Desarrollo de 15 sesiones de formación en la enseñanza de la matemática a los maestros y maestras, con un enfoque crítico.
- Fortalecimiento de la propuesta pedagógica y metodológica para los coordinadores pedagógicos de las 30 instituciones.
  - Organización de metas y guías de aprendizaje para el ambiente de cualificar matemáticas.
  - Acompañamiento de los expertos de GRUPO LEMA a través de diferentes estrategias.
    - Asesoría para el acompañamiento y visita al aula.
    - Dos acompañamientos a aula en los meses de mayo y septiembre, realizadas por los expertos a un conjunto de 27 docentes, con el propósito de acompañar el proceso de transferencia metodológica entre las sesiones de formación y la práctica de aula.
- Afianzamiento sobre la ruta de enseñanza de la matemática y la propuesta didáctica y metodológica a todos los maestros y maestras que participaron en el curso.
- Construcción del documento que da cuenta del proceso de elaboración de las guías y revisión de las metas de matemáticas del primer ciclo.

60

- Acompañamiento a las instituciones rurales de Meseta de San Rafael.
- Reajuste a las acciones del proceso de formación-acción-reflexión atendiendo al retorno a la presencialidad.
- Reuniones de seguimiento con los expertos para establecer ajustes, profundizar en elementos conceptuales, compromisos del contrato y seguimiento a las acciones.
- Expedición de 361 certificaciones a docentes y directivos que a lo largo del año participaron en la formación de la red, (337 mujeres y 24 hombres).

### ¿Qué se prevé para el 2022?

- Apropiación del modelo de enseñanza y aprendizaje de las matemáticas en los docentes de primer ciclo y elaboración de guías.
  - Extensión de la matriz curricular grados Tra. a 3°.
  - Acompañamiento docente: realizar 2 ciclos de acompañamiento docente, observando una sesión de clase por centro educativo y realizando una reflexión posterior con docentes del ciclo.
  - Formación docente en la apropiación del modelo y aspectos disciplinares: realizar formación a los **docentes** en el modelo de enseñanza y aprendizaje de matemáticas y en la elaboración de guías.
  - Realizar formación a los **coordinadores** en el modelo de enseñanza y aprendizaje de matemáticas y en la elaboración de guías.
  - Elaboración y revisión de guías y creación del banco de problemas



# Red

Desarrollo de la capacidad de investigación, creatividad y asombro en estudiantes de primer ciclo

## ¿Qué busca?

Formar al profesorado en las experiencias de aprendizaje mediado para que implementen en la práctica la modificabilidad emocional y cognitiva del estudiantado, sustentada en la propensión a aprender de cada niño y niña, para activar su capacidad de asombro, creatividad e investigación



## ¿Dónde se ejecuta?

Con maestros, maestras y coordinadores pedagógicos (361) de primer ciclo pertenecientes a 30 instituciones educativas de Fe y Alegría a nivel nacional

## ¿Qué se hizo en el 2021?

- Dieciséis sesiones de formación de dos horas cada una que abarcaron tres grandes propósitos:
  - Implementar los propósitos de la propuesta para el logro de los procesos de activación del pensamiento, creatividad, investigación y asombro del profesorado y estudiantado de los centros educativos respectivos.
  - Identificar funciones cognitivas descendidas en los estudiantes e implementar acciones mediadoras para activar los procesos de pensamiento, actuando como determinantes proximales del aprendizaje significativo y trascendente.
  - Mediar los procesos educativos para el desarrollo de las funciones cognitivas que le permitan a los niños y a las niñas un aprendizaje significativo y trascendente.

- Dos acompañamientos a aula en los meses de mayo y septiembre, realizados por los expertos a un conjunto de 27 docentes, con el propósito de acompañar el proceso de transferencia metodológica entre las sesiones de formación y la práctica de aula.
- Un informe general de las retroalimentaciones realizadas a los docentes en el mes de septiembre y 27 informes individuales de retroalimentación que se entregaron a cada docente y coordinador pedagógico.
- Seis asesorías con expertos para el diseño y elaboración de la batería de herramientas.
- Un documento general sobre el aporte de la red al Ambiente de Aprendizaje PIIC haciendo hincapié en la Experiencia de Aprendizaje Mediado –EAM–.
- Una batería de herramientas para desarrollar las funciones cognitivas de los y las estudiantes de primer ciclo. Este insumo consta de 24 herramientas.
- Cuatro sesiones de formación y acompañamiento al Centro Educativo Rural Meseta de San Rafael.
- Expedición de 361 certificaciones a docentes y directivos que a lo largo del año participaron en la formación de la red, (337 mujeres y 24 hombres).
- Organización y cargue de información de sesiones de formación a la plataforma Teams, disponible en: <https://bit.ly/3GG1RT0>
- Creación de canal de Youtube con 27 videos de docentes que comparten su práctica de aula. Disponible en: <https://bit.ly/3GEhUkb>

### ¿Qué se prevé para el 2022?

- Contar con 9 acompañamientos mensuales por parte de los expertos a las prácticas de aula adelantados por los maestros en cada una de las instituciones de Fe y Alegría a nivel nacional.
- Gestionar una pasantía pedagógica a (x) número de maestros para que conozcan de primera mano la experiencia chilena.
- Generar anualmente 4 espacios de formación y afianzamiento metodológico y teórico con los docentes de primer ciclo, liderado por el equipo de expertos y los integrantes de la red.
- Realizar 6 encuentros de trabajo colaborativo con la red nacional de ICA.
- Completar el set de herramientas de la batería, pasando de 24 - 26 herramientas.

# Red

## Preparándonos para el SABER



### ¿Qué busca?

Potenciar la responsabilidad hacia las pruebas externas y generar espacios de formación y actualización de docentes y estudiantes frente a las pruebas SABER 11°

### ¿Dónde se ejecuta?

Con educadores y directivos en tiempos de formación institucional, con estudiantes, se han liberado 5 horas semanales para potenciar las competencias frente a las 5 áreas evaluadas por el ICFES

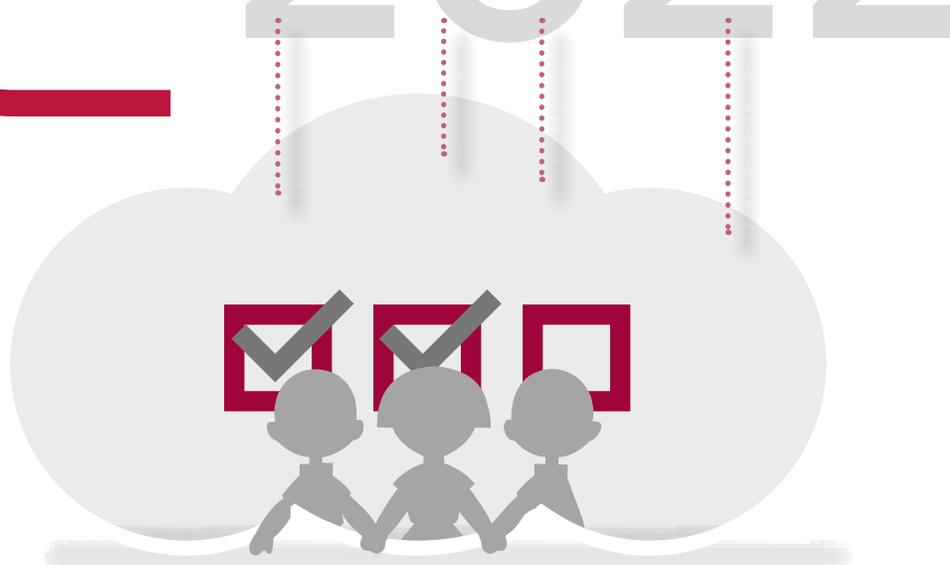
### ¿Qué se hizo en el 2021?

- Se entregó un informe de análisis de resultados de los últimos cuatro años de las pruebas SABER 11° estipulando los aprendizajes que se debían priorizar y potenciar en cada área a evaluar.
- Se organizó un documento con la metodología de aprendizaje basado en preguntas (ABP) como la estrategia a seguir en la formación del estudiantado.
- Con el apoyo de la entidad Corpensamiento, el equipo de la red recibió 20 horas de formación para revisar y ajustar materiales a la metodología de aprendizaje basado en preguntas (ABP).
- Los docentes de las instituciones recibieron 3 talleres de formación (12 horas) por área para implementar la metodología ABP con estudiantes y 6 talleres de acompañamiento y seguimiento.
- Se elaboraron 5 guías de trabajo con 487 preguntas que se pusieron al servicio de todas las instituciones educativas.

- Los estudiantes recibieron 100 horas de formación con la metodología ABP utilizando el material propuesto por la red.
- Se promovió la organización de acciones de motivación al estudiantado de grado 11° tales como: acompañamiento y seguimiento personalizado por parte del equipo de dirección y algunos docentes de cada institución, talleres de motivación a estudiantes y padres de familia y organización de video motivacional por parte de docentes a nivel nacional.
- Se inició el proceso de socialización con los educadores que acompañan grado 10°.
- Se facilitó la organización de una prueba diagnóstica con estudiantes de 10° de 6 colegios que no contaban con el apoyo de entidades externas.
- Se inició trabajo con estudiantes de grado 10° en la guía No 1 de preguntas.

### ¿Qué se prevé para el 2022?

- Actualizar los informes de cada institución a la luz de los resultados obtenidos en la aplicación 2021.
- Reorganizar los equipos docentes que se encargaran de la formación durante el año 2022.
- Empezar paralelamente la formación con estudiantes de 10° y 11°.
- Sensibilizar a los docentes sobre las necesidades y el compromiso de mejora con los resultados.
- Realizar 5 talleres de formación a educadores responsables y coordinadores de media sobre la manera de implementar la metodología Aprendizaje Basado en Problemas –ABP–.
- Realizar 3 visitas de acompañamiento y seguimiento a cada institución
- Promover tres talleres motivacionales con el estudiantado.



# Red

Facilitar una transición hacia el mundo del trabajo y la educación superior con estudiantes de educación media (10°-11°)



## ¿Qué busca?

Potenciar alianzas con SENA y el Sector Productivo para ampliar las capacidades y condiciones de los y las estudiantes de acceder en mayor proporción a la formación técnica, tecnológica y universitaria

## ¿Dónde se ejecuta?

Con estudiantes en los tiempos de plan de estudios de la especialidad de educación media y en CCRP-Ruta. Con docentes y directivos en tiempos y jornadas de formación institucional

## ¿Qué se hizo en el 2021?

- Se cuenta con 8 convenios SENA, 3 de ellos (en Bogotá, Bucaramanga y Barrancabermeja) se firmaron entorno a la propuesta Ptech en alianza Fe y Alegría e IBM, los demás son acuerdos firmados con Fe y Alegría.
- Todos los acuerdos con SENA facilitan la continuidad del estudiantado en estudios de formación tecnológica y apoyan a las instituciones con instructores para el desarrollo de los programas específicos.
- Específicamente en la ciudad de Bogotá, con relación a la iniciativa 12, se reorganizaron las especialidades en coherencia con las demandas del sector productivo. El SENA avaló 8 programas (técnico en programación de software, en comercio internacional, en contabilización de operaciones comerciales y financieras, en instalación de redes de computadores, en diseño de integración multimedia,

en operación turística local, en asesoría comercial y operación de entidades financieras y en sistemas) que serán vistos en el centro San Luis Gonzaga y acceden todos los estudiantes de la regional. En total se obtuvieron 480 cupos para la doble titulación.

- Con el fin de tener alianzas con empresas, se realizó un evento nacional y uno por cada regional con aliados de industria.
- Se firmó convenio con las empresas, Servientrega (para colegio José María Velaz Bogotá), Agila Digital S.A (para Diego Maya de Pereira), Sinco S.A. y Vifenalco S.A (para colegio Los Colorados de Bucaramanga), Monómeros (Para el colegio libertador Simón Bolívar de Barranquilla).
- Las empresas en convenio apoyan en el ajuste curricular de la modalidad de educación media y en la ruta de aprendizaje en el lugar de trabajo (actividades con la empresa y mentorías). Las dos primeras empresas en convenio mencionadas han aportado en la construcción del mapa de habilidades para la formación del estudiantado.
- Con apoyo de IBM, se cuenta con 5 responsables de aprendizaje e intermediación laboral, además se adquirieron 14 aulas streaming para estudiantes de educación media (Bogotá-Tolima-Pereira-Bucaramanga-Cúcuta-Santa Marta) y equipos de cómputo para las responsables de aprendizaje e intermediación laboral.
- Se han reorganizado los mapas curriculares de los centros de Bogotá, Pereira y Caribe para 10°.
- A nivel federativo, en el convenio IMB para implementar proyecto Ptech, Colombia tiene una participación del 64%, (con 16 de 25 centros que implementan).

## ¿Qué se prevé para el 2022?

- En relaciones con aliados de industria: lograr convenio con 35 empresas a nivel nacional que muestran interés y cumplan con los requerimientos (tener al menos un aliado por colegio).
- En lo curricular: seguir adelantando la pertinencia de programas y el mapa de habilidades, específicamente en las regionales Caribe y Oriente.
- En experiencia en lugar de trabajo: planeación de charlas, clases, talleres y visitas con voluntarios del AI y solicitud de mentores, acompañamiento y gestión de espacios.
- Compra de 2 aulas para el técnico en diseño de integración multimedia
- Realizar curso para educadores (Diplomado Internacional) en habilidades de formación técnica y tecnológica con mención en enseñanza informática o enseñanza de la contabilidad certificado por la universidad Javeriana de Cali, Católica de Ecuador y Católica de Córdoba.

# Red

Reorganización de la innovación para el aprendizaje y la transformación social a la luz de las demandas y requerimientos de la educación media (10°-11°)



## ¿Qué busca?

Adecuar algunos ambientes de la innovación para el aprendizaje y la transformación social a la luz de las demandas y los requerimientos específicos del estudiantado de educación media

## ¿Dónde se ejecuta?

Específicamente en los ambientes CCRP y PIIC

## ¿Qué se hizo en el 2021?

- Se elaboró un documento de análisis con las actuales demandas del estudiantado de educación media, en el que se ubica la necesidad de trabajar alrededor de la dinámica de proyectos productivos en el ambiente PIIC y potenciar el desarrollo de competencias sociolaborales, digitales y psicosociales (relacionadas con salud mental) en el ambiente CCRP.
- En coherencia metodológica con la propuesta de la Red Procesos Formativos del Ser, se construyeron 9 metas de aprendizaje (3 por grado de 9°-11°). Las primeras metas relacionadas con el ámbito intrapersonal, las segundas con el interpersonal y las terceras con el social más amplio.
- A la luz de las metas, se seleccionaron los recursos (módulos) y las actividades como secuencia didáctica para cada periodo académico y año.

- Los módulos a trabajar en 9º son: comunicación, autoconfianza, tolerancia a la frustración, iniciativa y toma de decisiones, explorar tecnología emergente, ser digital, el mayor escaparate del mundo y crea tus propios documentos. En grado 10º: competencias laborales para el empleo y el emprendimiento, empleo Vs autoempleo, empresa Vs emprendedor, gestión de la información Web, capacidad de relación y habilidades profesionales. Finalmente, en grado 11º: emprendimiento e innovación con propósito, estrategia de proyectos y calidad de trabajo.
- En el marco de proyectos productivos, se ha definido que en media el proyecto debe articular saberes demandados a este ciclo, estar estrechamente relacionados con demandas y necesidades del sector productivo, cercano a la especialidad en la que está involucrado el estudiante.

### ¿Qué se prevé para el 2022?

- Socializar la propuesta de modificación de CCRP con el equipo ENI y ENAI y realizar los ajustes pertinentes.
- Formar a las personas encargadas de liderar el ambiente CCRP en los grados 9º-10º-11º.
- Entregar materiales de trabajo a las instituciones educativas.
- Realizar seguimiento y acompañamiento mensual a la implementación de las competencias.
- En el ambiente PIIC, seguir fortaleciendo la propuesta a nivel metodológico y construir ejemplos de este tipo de proyectos.
- Articular requerimiento de la evaluación del ambiente PIIC realizada en el 2021.
- Construir documento con la dinámica de implementación de los proyectos productivos en las instituciones educativas.

# Red

## Buenas prácticas inclusivas

### ¿Qué busca?

Garantizar la puesta en marcha de procesos que generen buenas prácticas inclusivas para la población DCT y TEAYC en las instituciones educativas de Fe y Alegría ajustadas a la normatividad vigente

### ¿Dónde se ejecuta?

En las instituciones educativas de educación formal, con estudiantes caracterizados, adaptando las acciones desarrolladas en cada ambiente de aprendizaje

### ¿Qué se hizo en el 2021?

- Se elaboró informe para cada Institución educativa con el reconocimiento de esta población.
- Se diseñó una propuesta de formación y acompañamiento a las personas responsables de las instituciones educativas para garantizar procesos de atención, acompañamiento y seguimiento oportuno de la población DCT así, como los estudiantes con TEAYC. La formación se dio con dos estrategias, encuentros nacionales (7) en los cuales se trabajaron temas acordes a la normatividad, atención y acompañamiento y mesas de ayuda técnica (mensuales) en los que se asesoró el trabajo de manera particularizada para aquellos casos en los que se tenían dudas sobre la atención, acompañamiento y flexibilizaciones.

2021

70

- Se abordaron temáticas alrededor de: normatividad y rutas de atención, construcción de PIAR (Planes Individuales de Ajuste Razonable), estrategias de apoyo según tipo de discapacidad y sobre revaloración pedagógica.
- Se contó con participación de personas expertas de SED Bogotá, en la línea de inclusión y en el marco del Diseño Universal para el Aprendizaje –DUA–.
- Se han elaborado los siguientes documentos de apoyo:
  - Lineamientos nacionales para la atención de estudiantes DCT y TEAyC en Fe y Alegría Colombia: Fundamentos y Normativa.
  - Lineamientos nacionales para la atención de estudiantes DCT y TEAyC en Fe y Alegría Colombia: Glosario de buenas prácticas inclusivas: porque el cambio inicia con el lenguaje
  - Lineamientos nacionales para la atención de estudiantes DCT y TEAyC en Fe y Alegría Colombia: Ruta para la elaboración del PIAR.

### ¿Qué se prevé para el 2022?

- Continuar con la elaboración de documentos de referencia para comprender las discapacidades que identificamos en nuestro informe de caracterización.
- Elaborar un blog para que las y los colaboradores de los centros educativos permanezcan autoformándose en estrategias y lineamientos DCT.
- Encuentros de asesoramiento con cada institución educativa.
- Elaboración de perfiles y responsabilidades de docentes de apoyo.
- Definición y elaboración de corresponsabilidades de orientaciones, coordinaciones pedagógicas y docentes para la atención de las y los estudiantes DCT.
- Continuar con la implementación de las Mesas de ayuda técnica, con el propósito de mantener y mejorar las habilidades y herramientas adquiridas para la atención de estudiantes DCT.
- Establecer alianzas con entidades externas para formaciones, asesorías, entre otras.
- Asesorar a los centros educativos frente las formaciones a familias en discapacidad y acompañamiento a estudiantes DCT.

2022

# Red

## Procesos Formativos del Ser –PFS–



### ¿Qué busca?

Promover el bienestar físico, mental, emocional y espiritual de la comunidad educativa, desde la perspectiva de las siete C (compasiva, competente, comprometida, coherente, consciente, creativa y celebrativa), la cual busca que cada una de las personas de la comunidad educativa (estudiantado, directivos, docentes y familias) aprenda a ser, en la búsqueda de ser cada vez mejores como seres humanos y como humanidad

### ¿Dónde se ejecuta?

Con equipo de colaboradores en los espacios de desarrollo institucional. Con el estudiantado en el ambiente de aprendizaje CCRP-Ruta y con familias en los espacios de formación a familias

### ¿Qué se hizo en el 2021?

- Se organizaron 36 metas de aprendizaje, tres por grado, una por cada ámbito del enfoque sistémico (intrapersonal, interpersonal y social más amplio).
- Se definieron tres unidades de trabajo por los tres ámbitos.
- Se proyectaron seis talleres por cada ámbito, cada uno con tres momentos: motivación o introducción, ejercicio central y cierre.

2021

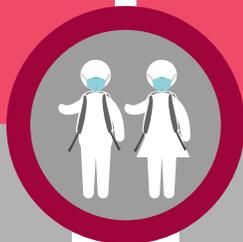
- Actualmente se han construido 60 talleres concernientes a la primera unidad de trabajo y se avanzó en la construcción de los talleres de la segunda unidad (en proceso de revisión).
- Se realizaron 36 reuniones informativas con orientadoras/es, coordinadoras/es de pastoral y docentes mediadores de todo el país para explicar la nueva lógica de CCRP-Ruta.
- Se diseñó y aplicó un instrumento para recoger las percepciones del profesorado con respecto a los desarrollos metodológicos de la propuesta en los que se percibe una buena aceptación por parte de equipos docentes.
- Se diseñaron e implementaron los cuatro talleres de “Creciendo en esperanza dando lo mejor de sí” dirigido a equipos de dirección y docentes.
- Se diseñó e implementó un curso virtual de atención plena compuesto de 6 sesiones de dos horas cada una. Un total de 100 personas participaron de esta formación.
- El equipo de orientación escolar en coherencia con los módulos para estudiantes elaboró y piloteo 12 talleres para la formación a familias (relacionados con el primer ámbito- unidad 1). A su vez quedaron elaborados 12 talleres de la segunda unidad pendientes de revisión.
- Diez sesiones de mindfulness para los integrantes de la red. Formación facilitada por la organización "Respira por Colombia".

### ¿Qué se prevé para el 2022?

- Fortalecer habilidades en orientadoras/es y coordinadoras/es de pastoral para el liderazgo de la propuesta en los centros educativos.
- Diseñar un curso virtual auto consumible para docentes con los referentes teóricos y metodológicos de cada módulo.
- Ajustar los talleres de estudiantes de la unidad uno con los reflejos realizados por el profesorado.
- Terminar los talleres para estudiantes de la unidad 2 y 3.
- Dar continuidad a la formación del profesorado y articular la propuesta con la iniciativa 27 del plan nacional.
- Revisión final de los 12 talleres para formación a familias correspondientes a la unidad 2.
- Construir y pilotear los 12 talleres de formación a familias correspondientes a la tercera unidad.
- Evaluar lo que se está generando con esta propuesta.

# Red

## Educación para la autonomía



### ¿Qué busca?

Diseñar estrategias pedagógicas para desarrollar la capacidad que tiene cada ser humano de tomar sus propias decisiones, asumir sus consecuencias, obrar bajo su propio criterio reconociendo la libertad desde lo individual y lo colectivo

### ¿Dónde se ejecuta?

En el ambiente CCRP en los momentos de planeación, evaluación y dirección de grupo establecidos en el plan de estudio de todos los grados escolares

### ¿Qué se hizo en el 2021?

- Se definieron referentes conceptuales y se organizó un documento de referencia para Fe y Alegría alrededor de los siguientes temas: importancia de la autonomía, exigencia para formar en autonomía en las escuelas, aspectos conceptuales, niveles para el desarrollo de la autonomía y propuesta metodológica para el desarrollo de la autonomía.
- Se rediseñaron las metas de aprendizaje para cada grado.
- Se establecieron cuatro niveles para el desarrollo del aprendizaje de la autonomía y se avanzó en una primera fase de organización de unidades metodológicas.
- Se organizaron pautas para el trabajo conjunto entre familia-escuela.

### ¿Qué se prevé para el 2022?

- Ajustar contenidos de la propuesta metodológica.
- Iniciar proceso de socialización con los equipos de directores de grupo de centro.
- Avanzar en la segunda fase de organización de unidades metodológicas.

Fotografía: Sergio Rojas

## Conectándonos con la Onda del Bien Estar –OBE–

“... en estos tiempos de incertidumbre, habrá que invertir esfuerzos en acompañar a las personas a seguir adelante, desarrollar capacidades de resiliencia, a pesar de las condiciones adversas en que viven”.

(Reflexión y actualización de la  
educación popular en Fe y Alegría -  
Despliegue federativo 2018-2020)

## Focos en tiempos de pandemia

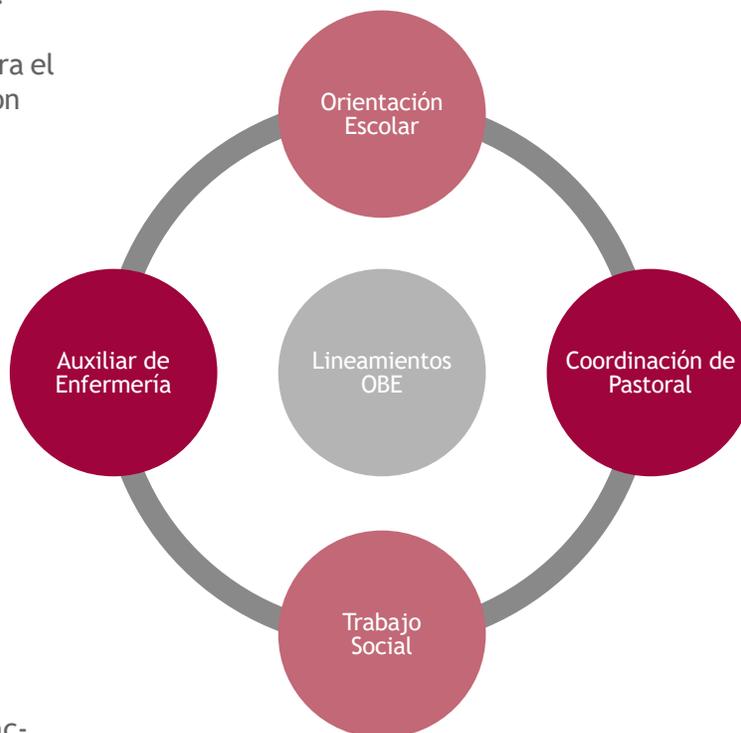
La iniciativa Conectándonos con la Onda del Bien Estar, durante el año 2021, continuó trabajando y afianzando acciones para el cuidado de las personas que integran el Movimiento.

Actualmente, el equipo nacional se encuentra conformado por las coordinaciones nacionales de pastoral, de gestión humana y orientación eEscolar; también tenemos representantes de Primera Infancia, IDEC, pastoral y del servicio de contenidos pedagógicos y educativos.

En esta misma línea, al interior de las instituciones educativas se consolidan los equipos OBE de centros, que se encuentran integrados por personas de diferentes instancias como lo son: orientaciones escolares, coordinaciones de pastoral, trabajo social y auxiliares de enfermería quienes en sinergia con el equipo nacional desarrollaron acciones de promoción y prevención para el fortalecimiento de las capacidades y competencias psicosociales y espirituales, la cohesión social, la gestión de entornos saludables, resilientes y protectores para las personas que hacen parte de las comunidades educativas y que trabajan en el Movimiento.

Las acciones planteadas para el año en mención se dirigieron a: familias, estudiantes, docentes, directivas, personal administrativo de colegios y hogares infantiles, personal de las oficinas, personal de Primera Infancia y personal de los equipos de Iniciativas de Desarrollo y Empoderamiento Comunitario –IDEC–.

Con el ánimo de dar cumplimiento al objetivo propuesto, se dio continuidad a las siguientes acciones:



Equipos OBE de centros educativos

# Foco 1

## 1. Escuchando y acompañando a las cuidadoras y los cuidadores

Las y los integrantes de IDEC, de las oficinas, docentes y el personal de hogares infantiles que necesitaron un espacio para expresar cómo se estaban sintiendo o ser escuchados, acudieron al coordinador nacional de pastoral y los coordinadores regionales de pastoral, quienes por su formación como acompañantes espirituales facilitaron tiempos para apoyar los procesos requeridos por la gente.

En los espacios educativos, las familias de los colegios fueron atendidos por orientación escolar y coordinación de pastoral. En el caso de los hogares infantiles el equipo psicosocial lideró esta acción.



Durante el año se atendieron **5 316** personas distribuidas de la siguiente manera:

TALENTO HUMANO				
DIRECTIVOS	DOCENTES	MAESTRAS JARDINERAS	PERSONAL DE LAS OFICINAS	TOTAL
128	256	46	29	459

COMUNIDADES EDUCATIVAS			
INSTANCIAS	FAMILIAS		
	PRE-ESCOLAR	PRIMARIA	BACHILLERATO
Orientación escolar	399	1217	1575
Coordinación de pastoral	71	350	375
Trabajo social	92	362	416
Totales	562	1 929	2 366
<b>TOTAL</b>	<b>4 857</b>		

## Las familias nos dicen:

“Seguir con este proceso de acompañamiento es muy bueno porque le ayuda a cada persona en su hogar y es un privilegio porque nos ayuda a crecer”.

“Es importante seguir implementando esta estrategia porque es una gran herramienta para la construcción de tejido social”.

“Aporta para una mejor convivencia familiar, para que los niños puedan expresar sus emociones y sentimientos y que las relaciones entre todos mejoren y lleguen siempre a estar juntos”.

“Que sigan dándonos ese apoyo moral y esas buenas reflexiones a diario para seguir luchando el día a día con nuestras familias”

“Creo que la estrategia OBE nos sirve para ser mejor persona y para ayudar a nuestros hijos a ser mejores cada día”

## El personal del Movimiento:

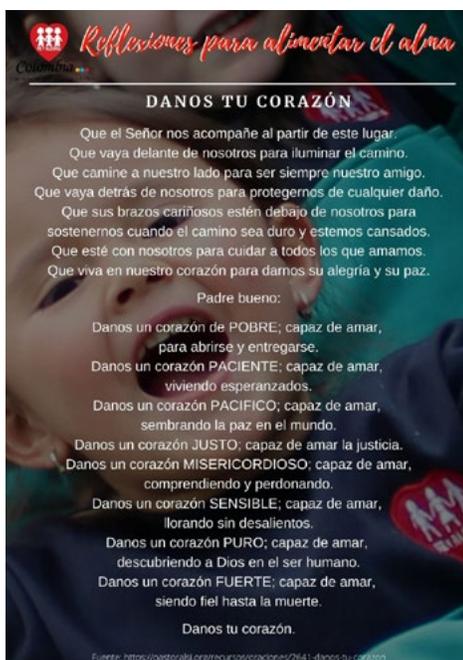
“Estos espacios me han permitido realizar una introspección referente a mi rol docente y a nivel personal”.

“Los ejercicios que se aplican desde OBE, me permiten socializar y expresar sentires y desacuerdos”.

“Siento que todo lo que se ha realizado apunta muy bien al bienestar general, podríamos seguir encaminando de manera más dinámica los ejercicios de OBE”  
“Los espacios de palabreado la vida, nos ha permitido fortalecer nuestra espiritualidad”

“Esta estrategia es de gran utilidad para mi vida, porque por medio de ella me he sentido valorada”.

“La estrategia OBE aporta a la familia Fe y Alegría una formación íntegra donde las personas pueden desarrollar y aumentar el bienestar de toda la comunidad”.



**Reflexiones para alimentar el alma:** son un conjunto de piezas comunicativas encaminadas a generar reflexiones de tipo personal y espiritual con el ánimo de fortalecer procesos de interiorización. Estas fueron divulgadas a nivel nacional, cada quince días, en formato de video-mensaje, infografía, audio-mensaje y relatos. Los temas trabajados fueron los siguientes:

- Reencontrarnos con esperanza
- Conversión y esperanza
- Luz y esperanza
- Confianza y esperanza
- Celebración del año ignaciano
- Construyendo esperanza
- Buen trato y esperanza
- La casa común

Esta iniciativa se robusteció con otras acciones que permitieron profundizar lo concerniente a la vida interior como: encuentros espirituales para una vida en plenitud, eucaristías, toma de contacto y pausa ignaciana, las cuales permitieron a quienes participaron tener momentos de profunda interiorización.

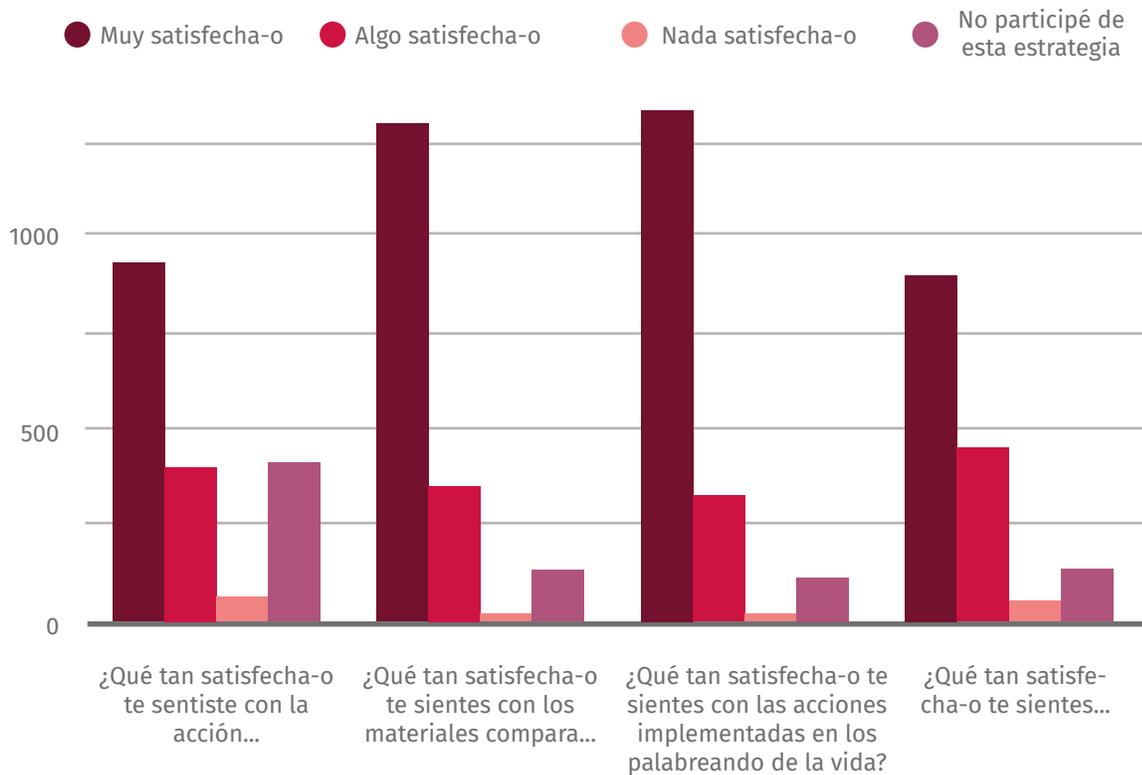
# Foco 2

## 2. Palabreando la vida

En estos espacios se priorizó la escucha compartida en torno a la vivencia cotidiana del trabajo en casa o del retorno gradual a la presencialidad. Por ende, se organizaron encuentros virtuales y algunos presenciales de participación voluntaria. Las personas responsables de dinamizar estos encuentros en los colegios fueron las y los coordinadores de pastoral; en primera infancia, IDEC y oficinas estuvo a cargo de los coordinadores regionales de pastoral.

Durante el 2021 se llevaron a cabo 237 encuentros con la participación de 10 181 personas y en la evaluación que aplicamos, fue la estrategia que reflejó mayor nivel de satisfacción tal como se observa en la imagen.

Señala tu nivel de satisfacción con las siguientes estrategias de OBE



### 3. Tip's para el cuidado familiar

Se siguieron compartiendo con las familias de las comunidades educativas y del personal que labora en Fe y Alegría reflexiones sobre el rol de la familia en estos tiempos y sugerencias para abordar algunas situaciones que puedan presentarse al interior de los hogares.

Al igual que las reflexiones para alimentar el alma, las informaciones generadas desde esta estrategia se realizaron en diferentes formatos como infografías, videos y audio mensajes que fueron elaborados por los equipos de orientación de todo el país.

Se estima que estos tip's llegaron a 10 181 personas y en total se elaboraron 37 piezas comunicativas desde las que se abordaron las siguientes temáticas:

- Factores de riesgo y protección
- Participación de las familias en la vida de las hijas-os
- Habilidades psicosociales para las familias
- Salud mental
- Promoción de la convivencia

### 4. Aprendiendo más

Estos espacios de formación fueron liderados por el equipo de gestión humana quien junto con la ARL ofrecieron encuentros de tipo virtual sobre bienestar integral para la totalidad de las y los trabajadores del Movimiento.

Las líderes de Gestión Humana de cada regional junto con la dirección regional programaron 62 temas de capacitación, en los cuales participaron 4 673 personas. Es pertinente resaltar el liderazgo de las auxiliares de enfermería con las acciones que generaron en torno a pautas relacionadas con la prevención y la promoción de la salud.

Compartimos, que un total de 10 751 personas entre estudiantes, docentes, maestras jardineras, directivas y familias evaluaron su nivel de satisfacción con la propuesta, encontrando que en promedio el 77% del estudiantado se encuentra satisfecho con las estrategias en las que participó que fueron los espacios de escucha y palabreando la vida. Las familias reportaron un 86% de satisfacción con los momentos de escucha, los palabreando la vida, las reflexiones para alimentar el alma y los tip's para el cuidado familiar. Finalmente, el personal reporta en promedio un 77% de satisfacción con las estrategias en las que participaron.

Grandes retos nos esperan para el próximo año, dado que se proyecta un trabajo en la presencialidad que implica el ajuste de las estrategias a esta nueva realidad. Sin perder el foco en el cuidado de las personas debemos como red, ser capaces de sostener el trabajo articulado, saber focalizar nuestras acciones y continuar fortaleciendo capacidades en los equipos OBE de centro incluidos los hogares infantiles.

## Nuevas Fronteras

“...Fe y Alegría se ha visto en la necesidad de abrirse a tareas de corte macro (la defensa de la educación pública de calidad, o de una educación integral con énfasis en valores o el posicionamiento de la problemática de las juventudes) con lo cual también toca reflexionar cómo se imprime el sello de las intencionalidades de la Educación Popular en ese trabajo de acción pública que ha supuesto fortalecer las estrategias comunicacionales y cultivar capacidades de negociación con autoridades estatales, eclesiales y movimientos sociales”.

(Reflexión y actualización de la educación popular en Fe y Alegría - Despliegue federativo 2018-2020)

# Programa Nacional de Educación para la Paz –Educapaz–



El Programa Nacional de Educación para la Paz -EDUCAPAZ-, nace como una iniciativa de acción local, investigación e incidencia impulsada por un grupo de organizaciones de la sociedad civil, cuyo propósito central es ayudar a construir paz en Colombia a través de la educación, especialmente en los territorios más afectados por el conflicto armado, mediante el fortalecimiento de buenas prácticas de Educación para la Paz germinadas desde las escuelas, comunidades, políticas públicas y organizaciones de la sociedad civil en todo el país, instaurando a su vez alianzas territoriales, nacionales y globales que contribuyan al sistema educativo y aporten a la verdadera transformación de la realidad social de los territorios.

Como respuesta a las intencionalidades anteriormente mencionadas, Educapaz acompaña la acción en territorio desde las Unidades: 1) acompañamiento rural en el Sur del Tolima - Ataco, Planadas, Rioblanco, Chaparral; 2) Acompañamiento ciudades CRESE: Ibagué, Chaparral, Cali y Bogotá; 3) Acompañamiento Litoral Caucaño: López de Micay, Timbiquí y Guapi; 4) Acompañamiento Chocó: Quibdó, Medio Atrato - Beté y Boca de Bebará; 5) Acompañamiento Escuelas de Palabra región Andina. Cada una de las unidades acompaña y dinamiza la acción en campo a través de la consolidación de equipos dinamizadores multiactor, la construcción e implementación de planes de transformación en contexto escolar y municipal, la formación como herramienta de fortalecimiento de capacidades y competencias de las personas que hacen parte de las comunidades educativas en cada territorio.

Resalta en el 2021 el IV Encuentro Nacional de Redes de Educapaz ¿A qué escuela queremos volver? en formato híbrido (presencial y virtual) en cuyo marco Fe y Alegría participó como inspirador educativo innovador. Estos escenarios consolidan redes de aprendizaje y práctica que permiten compartir, visibilizar y articular acciones locales a una dinámica nacional tendientes a concientizar de la urgencia de una educación para la paz que transforme las relaciones violentas y cree nuevas oportunidades educativas y de desarrollo a nivel territorial.

## 1. Educación Socioemocional, Ciudadana y para la Reconciliación –CRESE–

“Desde que Educapaz llegó al Liceo VAL, ha tenido un impacto muy positivo. La propuesta ayuda mucho al interior de nuestra comunidad educativa, para la transformación de nuestros docentes, estudiantes, padres de familia y de todos, en la parte socioemocional, para la ciudadanía y la reconciliación. Nosotros como equipo dinamizador hemos interiorizado y tomado muchos elementos y herramientas que nos ofrece el Programa para promover valores, diálogo y cultura de paz”.

Bibiana Cortés Díaz. Docente,  
Liceo VAL, Bogotá D. C.

82

INFORME DE GESTIÓN 2021  
Fe y Alegría Colombia

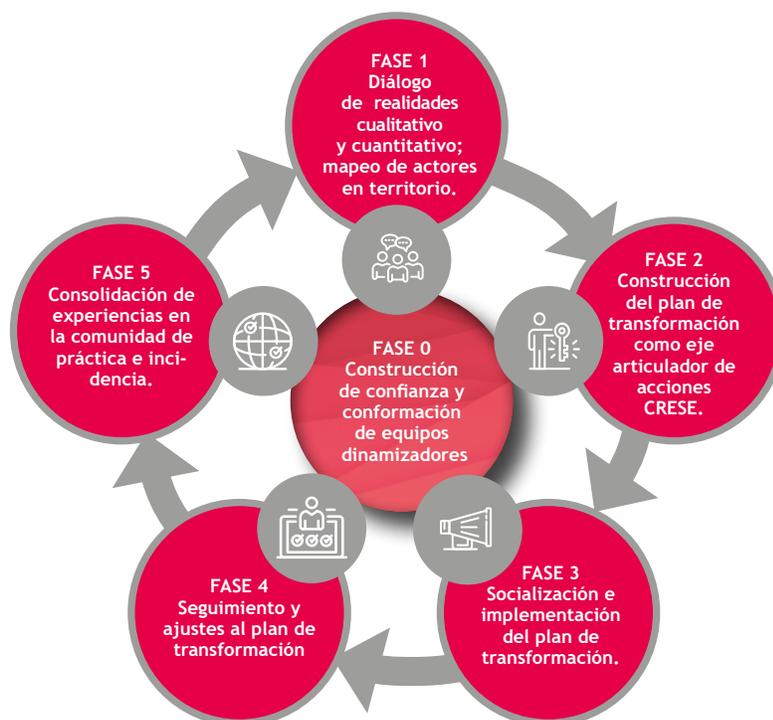


La voz de la docente Bibiana es síntesis de los grandes aprendizajes que la propuesta de Educación Ciudadana, para la Reconciliación y Socioemocional - CRESE ha suscitado en las comunidades educativas de las 30 sedes vinculadas. Esta apuesta, de educación para la paz, genera procesos de reflexión que llevan a identificar las estrategias para restablecer, cualificar o transformar las relaciones de las personas consigo mismas y con las otras personas, impactando de esta manera en los ambientes de aprendizaje y en la configuración de diversas estructuras organizativas para el aprendizaje y la incidencia. En esta línea, a lo largo del 2021 se identifican los siguientes hitos:

a) **La transformación de las relaciones**, en los niveles intrapersonal e interpersonal, derivadas del reconocimiento y gestión de las emociones desde una perspectiva de cuidado y construcción de paz. Al respecto, el estudiantado del Liceo VAL, participante en el proceso en la ciudad de Bogotá, confirma que:

- “La ética del cuidado me permite hacer evidente mis necesidades y no dar por hecho las necesidades de otros”
- “Definitivamente sí, cuando puedo reconocer que tengo necesidades y hacerlas manifiestas; dar y quererme para estar bien con mi entorno personal”
- “Aunque siempre me ha costado abrirme, he logrado permitir el acceso de algunas personas a mi historia y mis situaciones determinantes, esto de alguna manera favorece el establecimiento de vínculos y la materialización de la empatía”
- “El pensar antes lo que digo, cómo lo digo; ver a los demás con otra visión, teniendo más respeto sobre ellos; el ponerme en sus zapatos, el valorar sus emociones y formas de ser y corregir mis desaciertos”
- “Tomar con más calma algo que no me guste, dándome el tiempo para identificar si vale la pena enojarme”
- “Sí, soy día tras día más tolerante, pienso en el verdadero cuidado tanto mío como de los demás, siento que las emociones no solo son importantes las mías sino lo que los demás pueden sentir”

b) El ajuste y consolidación de una **ruta de acompañamiento** para la incorporación del enfoque CRESE en la acción educativa a nivel de aula y sede, que cuenta con soportes para la formación y orientación necesaria a los equipos dinamizadores.



- c) El trabajo en **Redes** como estrategia de proyección y sostenibilidad de las acciones de formación, acompañamiento e incidencia en las 30 sedes educativas de Bogotá, Cali, Ibagué y Chaparral, dando cabida, entre otras, a la consolidación de 9 nodos representados en jóvenes, directivos docentes y orientadores escolares comprometidos con la educación para la paz a nivel local y nacional. Estos nodos pretenden:

### JÓVENES

“Somos un parche que busca visibilizar el rol juvenil utilizando como herramienta la educación socioemocional. Nos motiva generar iniciativas para la formación de la PAZ a partir de la educación”.

Los nodos son: Ibagué-Son de paz; Sur del Tolima-Enlace juvenil; Cali-Oiga, mire, vea; Bogotá-Edu-morfosis.

### ORIENTACIÓN ESCOLAR

“Somos un parche que busca visibilizar el rol juvenil utilizando como herramienta la educación socioemocional. Nos motiva generar iniciativas para la formación de la PAZ a partir de la educación”.

Los nodos son: Ibagué-Son de paz; Sur del Tolima-Enlace juvenil; Cali-Oiga, mire, vea; Bogotá-Edu-morfosis.

### DIRECTIVOS DOCENTES

Conformada por colectivos de maestras y maestros quiénes, desde la co-formación, acompañan a Insituciones educativas en la curricularización de CRESE.

Los nodos son: Ibagué-Constructores de paz; Cali-Constructores por la paz.

84



Educapaz-Tolima



Educapaz-Tolima



Educapaz-Tolima

- d) **El aporte al conocimiento**, desde la experiencia CRESE, se crean y divulgan herramientas pedagógicas y documentos técnicos orientadores que contribuyen en la acción de aula y la orientación escolar:

- **Iniciativas CRESE- De profes para profes:** es una colección de 7 herramientas pedagógicas elaboradas por maestros y maestras de los equipos dinamizadores: mentemoción, tribunal de las emociones; story cubes, laberinto de sentidos, pilo-dobble, ser-es (escalera) y justicia restaurativa en la escuela.
- **Cartilla Apoyo a la Orientación Escolar Con-Tacto:** que contiene una mirada al rol de la orientación escolar desde herramientas y lenguajes CRESE que permite el acompañamiento a docentes, estudiantes y familias.

La estrategia de sostenibilidad de la estrategia CRESE para el 2022 incluye:

- Acompañamiento a 17 sedes educativas en la definición del segundo ciclo de planes de transformación que les permite enrutar de manera colectiva la realización de acciones para el fortalecimiento de la convivencia.
- Acompañamiento a los diferentes nodos y a las sedes educativas vinculadas para el diseño, implementación y evaluación de acciones de incidencia a nivel local, regional o nacional a favor de la educación para la paz.
- Apertura de espacios de co-formación entre docentes para dar continuidad a la reflexión pedagógica y didáctica que orienta la educación para la paz y, para compartir las experiencias educativas en línea CRESE.
- Fortalecimiento de la articulación, en 5 sedes educativas de Bogotá, con el programa JER liderado por la Secretaría de Educación Distrital.

## 2. Educación rural

En el **Sur del Tolima** Educapaz inicia su acción en 2016 convocando escuelas rurales interesadas en participar de un movimiento educativo por la paz, que, a través de un acompañamiento pedagógico y técnico contribuyera en la planificación y acción participativa hacia la mejora de la calidad educativa. Así en 2017 se vincularon 100 sedes educativas con quienes se inició un levantamiento de línea de base que fue insumo para, en el 2018, construir participativamente el Plan de Transformación de cada sede para 3 años. De manera simultánea se dio apertura a procesos de formación para el fortalecimiento de capacidades de las personas que confirmaron los Equipos Dinamizadores (docentes, estudiantes, padres/madres de familia, directivos docentes, líderes comunitarios).

Para el 2021, luego de enfrentar la crudeza del aislamiento por la pandemia y el cambio masivo de docentes y directivos en los cuatro municipios acompañados, permanecen vinculadas 85 sedes educativas que implementaron sus Planes de Transformación y, que en voz de ellas y ellos les permitió:

- a) Mejorar sus procesos de organización y empoderamiento de los actores de la comunidad educativa a través de la conformación de equipos dinamizadores que fortalece la relación escuela - comunidad;
- b) participar en el diplomado docente “Prácticas pedagógicas para la transformación de las educaciones rurales” reflexionando y mejorando así sus prácticas de enseñanza y diversificando las estrategias para motivar el aprendizaje (196 participantes, certificado por la PUJ 2018);
- c) incrementar sus capacidades y didácticas para la educación socioemocional, ciudadana y para la reconciliación a través del curso de profundización en capacidades y competencias CRESE (158 participantes, certificado por la PUJ 2021);
- d) mejorar las relaciones al interior de las sedes educativas reflejadas en la mejora del clima escolar y en la incorporación del enfoque de capacidades ciudadanas en la dinámica escolar y la gestión escolar - comunitaria;
- e) contar con un acompañamiento diferencial en la IE Técnica Nasawe’sx Fizñi del resguardo de Gaitania en el municipio de Planadas, orientada al fortalecimiento

de su Plan Educativo Comunitario (PEC).

- f) implementar proyectos de Aprendizaje y Servicio Solidario (AySS) en 12 Sedes educativas;
- g) conformar redes y grupos de trabajo para crear respuestas a las necesidades educativas rurales, como la Escuela Campesina Territorial en Ataco (veredas Palestina, Moras, Buena Vista, Chilirco, la Nueva Reforma) y los procesos organizativos y de liderazgo juvenil;
- h) implementar sus planes de transformación haciendo uso de la Caja de Herramientas del Programa y, crear y publicar el conocimiento generado en el marco de la experiencia como la cartilla “Yoga para niños y niñas”.

Lo anterior, nos permite confirmar que la estrategia implementada permite el despliegue del liderazgo colectivo en las escuelas y comunidades educativas, al tiempo que favorece el clima relacional y la convivencia. Así mismo, desde el carácter empático del acompañamiento pedagógico y los procesos formativos que hacen parte del mismo, la estrategia motiva al docente y genera apertura para la transformación de sus prácticas pedagógicas favoreciendo su diversificación, innovación y cualificación. La estrategia de acompañamiento se sustenta en la comprensión que la educación de calidad implica el fortalecimiento de las cuatro dimensiones que toman vida en el día a día de la escuela y que se interrelacionan como unidad sinérgica:



A pesar de las secuelas que ha dejado la pandemia en el tejido social al interior de las comunidades educativas acompañadas, sorteadas con creatividad para la diversificación del acompañamiento, así como el impacto ocasionado por el cambio masivo de docentes y directivos en el territorio, el territorio cuenta con actores motivados y con esperanzas renovadas, queriendo continuar sus procesos de transformación y fortalecimiento de capacidades. Así, en línea de sostenibilidad, 69 sedes educativas han iniciado la planeación participativa de un segundo ciclo de Planes de Transformación a tres años (PT 2022-2024). Además de esto, 4 Instituciones educativas iniciaron la implementación de algunas estrategias trabajadas durante el acompañamiento de Educapaz, en todas sus sedes (efecto cascada).

Igualmente, se cuenta con equipos docentes motivados para participar en espacios formativos y de capacitación para el fortalecimiento de sus prácticas pedagógicas:

*“...Un ejercicio pedagógico que a través de la lúdica nos permitió fortalecer nuestras prácticas educativas pedagógicas, desde la dimensión CRE-SE y adquirir nuevas herramientas, compartir experiencias pedagógicas, fortalecer la labor y el desempeño docente, así como reflexionar sobre nuestro quehacer pedagógico”* Mariluz Medina Ramírez, docente IE Alvaro Molina, Chaparral.

En lo que respecta a redes y comunidades de aprendizaje y práctica, se prevé el fortalecimiento y proyección de los nodos: Escuela Campesina y escuelas con proyectos de aprendizaje y servicio solidario:

*“La Escuela Campesina de Educación Popular es una hija de los diferentes procesos de transformación que ha tenido la vereda Palestina, en la cual se comparten saberes y se planifican acciones en pro del ambiente como: reforestación, cuidado de las fuentes hídricas y agroecología. Es una estrategia creada y pensada desde el territorio y para el territorio para todas nuestras generaciones y afianzándose como nodo con otras comunidades... (Equipo Dinamizador Palestina, Ataco).*

En línea con lo anterior, para el 2022 se espera: implementar estrategias Educapaz en cuatro instituciones educativas de la subregión; asesorar y apoyar en necesidades específicas los nodos que permitan incrementar la autonomía en su gestión; capacitar a docentes y directivos docentes en un énfasis que se definirá de acuerdo con las necesidades y prioridades del año; asesorías especializadas a escuelas que lo requieran en su II ciclo de Plan de Transformación; apoyar las redes y nodos que hacen parte de las comunidades de Aprendizaje y Práctica en Tolima; entregar de apoyos (recursos e insumos) a 20 iniciativas pedagógicas de escuelas acompañadas; publicar el Manual de Armonía y la Cartilla para Semilleros de la IE Nasawe'sx; apoyar tareas específicas para la consolidación del proyecto educativo comunitario.

En el **Litoral Caucaño**, durante el 2021 se logró el fortalecimiento de capacidades y competencias de docentes, líderes y lideresas de los tres municipios acompañados a través de la formación acción *Diplomado en Saberes, Prácticas, pedagogías e Incidencia para la Paz “Canalete Roncador”* el cual fundamenta su propuesta formativa en la construcción y consolidación de la paz, en una apuesta por lograr transformaciones en diferentes ámbitos sociales: personal, familiar, escolar, comunitario y territorial. Tomando como punto

de partida, la relevancia de la agencia de los-as sujetos-as para propiciar y fortalecer procesos de cambio a través de la gestión emocional, el ejercicio cotidiano de la democracia, las relaciones pacíficas y la búsqueda de la reconciliación en la reconstrucción de los lazos de confianza fracturados durante décadas a causa del conflicto armado en Colombia. Es así como este diplomado se traza como objetivo general: *Contribuir a la formación de actores sociales -docentes, líderes y lideresas- que movilicen transformaciones pedagógicas e impulsen procesos de incidencia política en favor de la educación para la paz en el Cauca: Guapi, Timbiquí y López de Micay.* Como alcance a este objetivo se vincularon a la formación 86 docentes y 93 líderes y lideresas de los tres municipios.

En el marco del acompañamiento pedagógico a sedes se han conformado y consolidado los equipos dinamizadores quienes han formulado 30 planes de transformación escolar, uno por cada sede vinculada. Resalta en este proceso los encuentros intergeneracionales “Campamentos de Equipos Dinamizadores” realizados en cada municipio, que contaron con la participación de niños, niñas, adolescentes, docentes, padres y madres de familia con la intención de favorecer la planificación de las transformaciones deseadas y el impulso al trabajo en redes.

Por otra parte, desde la estrategia de incidencia contemplada en el Programa, durante el 2021 se acompañó en los tres municipios la conformación del equipo dinamizador de cada una de las mesas educativas municipales (MEM); para el caso de López de Micay esta mesa quedó conformada por 9 integrantes de los diferentes colectivos: Consejo comunitario de integración, Asomamiwuata, JUVE, Docentes de zona rural y AsomuAfrica; en Guapi, el equipo dinamizador se conformó con 15 participantes representantes de docentes, organizaciones de mujeres y de jóvenes.

A pesar de las limitaciones que implicó el aislamiento por la pandemia, los equipos dinamizadores están sintonizados con su propósito como agentes que jalonan las transformaciones de sus comunidades. Igualmente, se evidencia la acogida, motivación y altas expectativas de los diversos actores que hacen parte del diplomado de formación acción, lo que favorece su permanencia y en gran medida su protagonismo en los procesos. Así, junto a las Mesas Educativas Municipales, se han definido líneas de acción que orientan y dan contenido al acompañamiento:

- En López de Micay: Memoria, Etnoeducación y Convivencia; las tres líneas enmarcadas en el Proyecto de Vida de la comunidad Micayseña.
- En Timbiquí: Toma de decisiones en entornos complejos; proyecto de vida y sexualidad; convivencia; relación familia-comunidad; prevención del acoso escolar; contaminación y deterioro de la casa en común (cuidado del medioambiente).
- En Guapi: Debilitamiento o pérdida de la identidad cultural en la educación; metodologías de enseñanza y evaluación que no promueven la motivación ni el aprendizaje significativo; bajo nivel en el desarrollo de las competencias de lectoescritura; poca participación de la CE en la toma de decisiones; descontextualización PAE; clima escolar afectado por relaciones violentas naturalizadas y falta de empatía.

Esta apuesta educativa confirma nuestro compromiso con la creación de condiciones para que todas las personas desarrollen sus capacidades y sean agentes de sus propios procesos de transformación.

# ParticipAcción a favor de la cultura de paz en el Pacífico colombiano



“Todas con historias que se tejen en una misma. No aceptamos el maltrato físico ni verbal. Hoy nos levantamos y unimos nuestras voces para rechazar las realidades que nos violentan. Nos cansamos del acoso y machismo, incluso el que normalizamos y reproducimos. Renunciamos a ser dominadas por el miedo y a inculcar a nuestros niños y niñas conductas abusivas o permisibles con el maltrato. Definitivamente gritamos: ¡Basta ya al feminicidio! Sensibilizándonos, concientizándonos, empoderándonos, organizándonos y movilizándonos. Por y para esto nos comprometemos a:

Promover acciones de incidencia para la deconstrucción de prácticas violentas, establecer rutas de prevención y comunicación, construyendo redes de apoyo... Desde mis raíces hasta tus ramas las mujeres caminamos en juntanza”

Manifiesto, Círculo de Mujeres. 2021

Son múltiples los rostros, historias, voces y aprendizajes de quienes son parte de esta apuesta por la paz, sin embargo, entre ellas resalta una afirmación común: tenemos el derecho a vivir libre de violencias y, en el proceso para garantizar este derecho es preciso encontrarnos, dialogar, aprender y desaprender, proponer y construir otras formas de relacionarnos y habitar el territorio que compartimos. En esta afirmación colectiva germina y florece el compromiso de 2891 personas de Cali, Buenaventura y Chocó entre los años 2019-2021.

El 2021 se caracterizó por ser un año de consolidación de la experiencia, de síntesis, socialización, apropiación y proyección de diversos recursos pedagógicos tendientes a favorecer el compromiso ciudadano con el cuidado de la vida y la gestión pacífica de los conflictos en los que se destaca:

a) Una **propuesta pedagógica**, fundada desde la educación popular, orientada al fortalecimiento de capacidades y competencias para la ciudadanía. Para su despliegue se perfeccionó la ruta de FormAcción para la ParticipAcción y

se desarrollaron las estrategias didácticas para facilitar los procesos de planificación de la formación y la incidencia a través de la Brújula Para Soñar y Caminar otros posibles Posibles.

- b) Una **carpeta con los acuerdos conceptuales y herramientas pedagógicas** para la formación y el acompañamiento a la incidencia social a favor de la paz y la noviolencia. El cual incluye entre otros, el ciudadómetro, caminos y estrategias para la incidencia y la metodología de FormAcción para la ParticipAcción.
- c) La **Baraja de las Juntanzas para construir otros posibles noviolentos** que contiene pistas para la reflexión y la definición de



Fotografías: Sabrina Burgos

- compromiso de prácticas de cuidado y de gestión pacífica de conflictos.
- d) La generación de diversas **piezas comunicativas** para concientizar frente a las urgencias del cuidado de la vida y las posibilidades para garantizarlo a nivel individual y colectivo, como las infografías de “los salvavidas para la gestión emocional” y “los caminos para gestionar conflictos”.
  - e) La producción de 7 piezas audiovisuales, disponibles en nuestro canal de YouTube, que dan cuenta de las **estrategias para la gestión pacífica y creativa de conflictos**, a saber: Intercultural Talent Show; EscuchArte; Guardianes al rescate de las recetas medicinales ancestrales; el arte, una riqueza cultural que contribuye a la convivencia; Guardianes del río Atrato; Arte para transformar y Círculos de mujeres.
  - f) El documento de **sistematización** del proyecto, bajo la metodología Revisión de Experiencias con miras a futuro - REIF, el cual conjuga los aprendizajes, compromisos y desafíos identificados por las personas participantes de la propuesta con el fin de dar continuidad

al propósito de contribuir en la creación de condiciones para la paz a nivel individual y social.

- g) Un documento de **recomendaciones** a los tomadores de decisiones políticas para la definición del sentido y las posibles líneas de actuación alrededor del componente de convivencia y ciudadanía.

Adicionalmente, como aporte al conocimiento, a partir de la experiencia y la reflexión crítica de la misma se abordó y desarrolló el concepto de “**Ciudadanía**”<sup>1</sup> la cual se “sustenta en la premisa que el cuidado es un valor superior que puede ser leído en clave de “C”, en tanto es **compromiso** ético y político, es **cuidado** de las relaciones y vínculos, es **común, comunitario, cotidiano** pues sostiene y da sentido a la interdependencia entre los seres que habitamos el planeta y, se expresa de formas **creativas** y en **conexión** con otras y otros. En esta línea, cada una de estas “C” propone un referente desde el cual tomar decisiones y actuar consecuentemente para incidir en la realidad”. Para su despliegue se creó el “Cuidadómetro” como herramienta para: 1) reflexionar cómo nos cuidamos a nosotras-os mismas-os y cómo cuidamos de las-os otras-os y, 2) animar la definición de compromisos individuales y co-

<sup>1</sup>. Burgos Capera, S. y Aponte-González (2021). Ciudadanía en clave de C: un nuevo pacto social por y para el cuidado. [Documento inédito]. Fe y Alegría Colombia.

lectivos para fortalecer nuestras acciones de cuidado consigo mismas-os, con quienes convivimos y con el planeta que habitamos.

El cuidadómetro tiene 3 niveles:

- **Me cuido:** el cual propone una reflexión individual frente a nuestro compromiso con el cuidado de nosotras-os mismas-os expresado, entre otras, en las acciones o prácticas que desarrollamos para nuestro bienestar físico y emocional con el fin de incrementarlo y fortalecerlo.
- **Te cuido:** desde el cual se propicia el análisis de las formas en que cuidamos a las otras personas, basadas en relaciones equitativas, que nos lleven a fortalecer y diversificar las prácticas de cuidado que establecemos para y con ellas y ellos.
- **Nos cuidamos:** en el que somos invitadas-os a valorar las acciones y prácticas que lideramos o en las que participamos para que todas las personas vivan dignamente y el planeta (la tierra) sea sostenible. En este nivel reconocemos que nuestras acciones u omisiones tienen efectos sobre los que no conocemos, pero existen.



En este caminar, solo nos resta agradecer a tantas personas que hicieron posible estos aprendizajes y que trabajan día a día para hacer de este mundo un lugar para todos y todas. Somos un Movimiento, que, sin lugar a duda genera y generará pequeñas y grandes razones y acciones para la transformación.

# Participación organizada para la defensa de DDHH y el cuidado del planeta en Cartagena de Indias - ParticipAcción Caribe



Fotografías: Diana Agudelo

En el año 2020, junto al Santuario San Pedro Claver, se realizaron espacios de diálogo social en el que participaron 318 hombres y mujeres jóvenes y 239 personas adultas (acompañantes de formación y líderes de organizaciones sociales de base). Del mismo se desprende un análisis de contexto de los principales derechos vulnerados y unas propuestas de actuación que los propios jóvenes han decidido priorizar. Entre ellas está el impulso de iniciativas de producción limpia para el autoabastecimiento que permitan recuperar prácticas tradicionales y contribuyan a la seguridad alimentaria (emprendimiento verde), que se ha visto afectada por la situación de confinamiento debida a la Covid-19.

Así, se acuerda crear una propuesta centrada en el fortalecimiento de las capacidades para la participación organizada en la defensa de los derechos humanos y sus responsabilidades con el cuidado del planeta, trabajando en 3 ámbitos: escolar (en 12 centros educativos), comunitario (con niños/as, jóvenes y organizaciones de las comunidades) y municipal (con responsables de políticas públicas sobre juventud).



**Formación de jóvenes** que potencie la participación y organización.



**Acciones de movilización e incidencia** que fortalezcan el trabajo en red y permitan incidir en el incremento, mejora y proyección de experiencias de cuidado y promoción de los derechos humanos en la vida cotidiana de los territorios y comunidades.



**Actividades de sensibilización y puesta en marcha de emprendimientos verdes** que generen posibilidades de soberanía alimentaria.

En el año 2022 inicia su implementación en 4 zonas urbanas - rurales de Cartagena: 1. Perimetral; 2. Las Américas; 3. Bayunca, Santa Rosa y Villanueva; 4. Canal del Dique (Leticia, Recreo, Puerto Badel), en las que se identifican los siguientes hitos en el proceso:

El **posicionamiento del proyecto** en los territorios focalizados y en los ámbitos escolar, comunitario y público. Destaca la vinculación de algunos-as funcionarios-as públicos que identifican en la propuesta una ruta para la promoción de la convivencia ciudadana entre las juventudes que se ven afectadas por el flagelo de las drogas y el alcohol. Adicionalmente, la vinculación de mujeres a los espacios organizados desde los círculos de mujeres desde los cuales se potencia sus capacidades y se fortalece su participación social y política.

La **vinculación y compromiso de las instituciones educativas** en la dinámica propuesta, lo que supone, entre otras, la conformación o reactivación de los comités ecológicos, la apertura a la reflexión - acción frente a los proyectos ambientales escolares, la participación en el proceso formativo en derechos humanos y cuidado del planeta con el fin de facilitar la divulgación y apropiación de otros discursos y prácticas a favor de la vida. Igualmente, acciones como caminatas ecológicas, adecuación y mejora del espacio físico de las instituciones educativas (reforestación), cartografía de los espacios de recuperación ambiental en el territorio, diálogos e intercambios de medicina tradicional con las-os sabedoras-es de la comunidad hacen parte de la dinámica acordada.

La creación de la **ruta metodológica “expediciones por la memoria”**, la cual articula a los diversos actores comunitarios en recorridos territoriales tendientes a la recuperación de las tradiciones desde la memoria oral, la identificación de las problemáticas con mayor afectación comunitaria, el reconocimiento de las acciones lideradas por la comunidad para la convivencia, la creación de oportunidades para la garantía de sus derechos y del ambiente que se ven afectados por las propuestas de desarrollo previstas en el territorio.

La definición de una **estructura pedagógica** que guía el proceso de formación y acompañamiento a las comunidades educativas y comunitarias desde el enfoque de la educación popular orientada al desarrollo y fortalecimiento de las capacidades y competencias para una vida en plenitud, haciendo uso de la ruta metodológica de FormAcción para la ParticipAcción y la Brújula para soñar y caminar otros posibles posibles. Esta propuesta es parte del aporte a las comunidades pues se favorece su apropiación, desde la experiencia.

Esta propuesta permite la configuración de instancias para la formación, el acompañamiento y la incidencia social y política de las comunidades alrededor de la defensa, protección y cuidado de la vida. Seguiremos trabajando junto a las comunidades para que sea posible que todas las personas vivamos en dignidad.

## Tejiendo redes para la creación de entornos educativos protectores



En el marco del Programa de Alianzas para la Reconciliación - PAR liderado por USAID y ACIDI/VOCA en Colombia nace la propuesta “Tejiendo redes para la creación de entornos educativos protectores”, en articulación con la Secretaría de Educación de Bogotá y el Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico - IDEP, con el objetivo de “contribuir a la creación de entornos protectores libres de

*violencias, discriminación y xenofobia con niños, niñas, jóvenes y adolescentes en dos localidades de Bogotá (Bosa y Kennedy), a través de la conformación de equipos facilitadores de la Red Distrital de Facilitadores para la Paz y la Reconciliación”.*

Esta propuesta dio cabida a la formación y conformación de la **Red Distrital de Facilitadores por la Paz y la Reconciliación** que articula a 105 facilitadores de las instituciones educativas distritales: Japón, Tom Adams, Ciudadela Educativa de Bosa, El Porvenir, Soledad Acosta de Samper y German Arciniegas, quienes a lo largo del acompañamiento brindado expresaron su compromiso y sensibilidad social para analizar críticamente la realidad local y nacional, identificando en ella los discursos y prácticas inaceptables con el fin de proponer otras formas de relación no violenta.

Adicionalmente, se consolidaron dos iniciativas territoriales orientadas al mejoramiento de entornos protectores y confiables; 1) La **Ruta ECO** con el fin de fortalecer rutas seguras y confiables para el desplazamiento de los niños, niñas y jóvenes desde y hacia los colegios mediante el acompañamiento y corresponsabilidad de la comunidad que integra el entorno educativo en la localidad de Kennedy; 2) **Eco teatro Bosa** como estrategia pedagógica alternativa que, desde el teatro, facilita el análisis de las relaciones entre las personas y su contexto inmediato con el fin de identificar aquellas que afectan negativamente la convivencia y así, proponer acciones para gestionar los conflictos de manera pacífica.

Igualmente, como aporte al conocimiento y a otras experiencias similares orientadas al fortalecimiento de las capacidades y competencias ciudadanas a favor de la gestión pacífica de conflictos, se cuenta con las siguientes producciones que son de acceso libre:

#### 1. Guías metodológicas para la gestión, resolución y tramitación de conflictos:

- **Guía 1.** Sentir la realidad: en casa transformamos y gestionamos nuestros conflictos.
- **Guía 2.** Pensamos la realidad: autocuidado, cuidado y protección.
- **Guía 3.** Paces y reconciliación, construyendo ambientes de paz en nuestra casa, escuela y comunidad.
- **Guía 4.** Diversidad e inclusión, ¿soy porque somos?
- **Guía 5.** Redes para la paz y la reconciliación.

#### 2. Libro de creaciones: que contiene las experien-

cias, construcciones y compromisos para la generación de paces.

3. **Libro paro nacional:** que comparte las voces, reflexiones y pronunciamientos de las y los jóvenes a propósito del movimiento social en el país.

4. **Infografías de autocuidado y cuidado:** tres propuestas para fortalecer el compromiso con el cuidado de la vida.

Finalmente, junto a la Organización Nacional de Indígenas por Colombia - ONIC, se desarrolló el evento *“Una mirada sobre la reconciliación desde la juventud indígena en contexto de ciudad”* como un espacio de reflexión con las y los jóvenes indígenas frente a la reconciliación. Este espacio contó con la apertura y armonización del Taita Salvador Jansasoy ex gobernador del Cabildo Inga y con la participación de 45 personas entre líderes, jóvenes y comunidad representante del Cabildo.

Las voces de las juventudes confirman su compromiso con la reconciliación:

- “Como jóvenes tenemos que estar reconciliados, tener empatía respecto a las diferentes personas para así construir y aportar en los diferentes procesos que se están llevando a cabo”.
- “Armonizar con nuestra familia nos lleva al equilibrio”

- “Incluir espacios de palabra, espacios de formación de identidad cultural y espacios de trabajo colectivo; reconocer los juegos tradicionales de cada comunidad para transmitir los conocimientos entre los mayores, niños y jóvenes son caminos para la reconciliación”.
- “La medicina tradicional en la comunidad Inga es el Ambiwaska, así como la práctica de danza, la palabra. Reconciliarnos es preservar también nuestros conocimientos ancestrales”.
- “Llamar al diálogo en armonía, crear conciencia en conjunto sobre las consecuencias de lo que hacemos, inculcar valores a los niños, jóvenes y adultos es nuestro compromiso con la paz”.



Todas las personas que se han sumado a las diversas acciones de esta propuesta son semilla de esperanza, son facilitadores de paz y reconciliación. Confirmamos nuestro compromiso por acompañar las iniciativas en marcha y por seguir tejiendo puentes que incrementen las capacidades de todas las personas e instituciones para dar cabida a otras formas de relación no violenta.

## Apoyo a la calidad educativa rural

Desde hace 3 años se estableció una articulación estratégica con la **Diócesis de Granada en Colombia**, quien ha liderado -por más de 60 años-, las propuestas educativas en escuelas rurales públicas en el departamento del Meta, de manera específica en los municipios de: Macarena, Mapiripán, Mesetas, Uribe, Vista Hermosa, Puerto Concordia y Puerto Rico, bajo modelos de contratación diversos con la Secretaría de Educación Departamental, garantizando de esta manera el derecho a la educación de niños, niñas y jóvenes. Esta trayectoria le permite tener una visión amplia de los desafíos y las oportunidades de desarrollo integral en el territorio, de manera particular, aquellas que pueden gestarse desde “la escuela”; igualmente, la experiencia de trabajo en campo la convierte en una autoridad en la definición de las líneas de trabajo prioritarias para la mejora de la educación rural.

En línea con lo anterior, Fe y Alegría y la Diócesis se han articulado para fortalecer los procesos de formación de equipos directivos y docentes de escuelas que forman parte

de la Diócesis, con el fin de generar capacidades personales y profesionales que les lleve a mejorar su labor educativa. Estos procesos de formación tienen como punto de partida el reconocimiento del contexto en el que se desempeñan las y los docentes en esta región afectada por el conflicto armado y sus impactos en la calidad educativa. Por ello, incluye de manera intencional el desarrollo de capacidades y competencias socioemocionales y académicas. Sin embargo, en miras al mediano plazo es preciso ampliar la dotación de herramientas pedagógicas para el desarrollo de dichas capacidades en aula y garantizar un acompañamiento a los equipos docentes para facilitar la apropiación de otras nuevas prácticas de enseñanza y aprendizaje, para lo cual, a lo largo del 2021 se realizaron las gestiones pertinentes con entidades de cooperación internacional.



Adicionalmente, se desarrollaron espacios virtuales y presenciales de formación docente orientados a favorecer los procesos de gestión educativa y de comprensión lectora con el fin de incidir en la mejora de las prácticas pedagógicas. Estos espacios son altamente valorados y a partir de los resultados de los mismos se generó para el 2022 una agenda estratégica que focaliza los temas e intencionalidades de esta articulación.

## Obligación 40: Transferencia de buenas prácticas educativas, el reto permanente que tenemos desde la ciudad de Bogotá

108 colegios de la Secretaría de Educación de Bogotá se vincularon este año a las acciones propuestas por Fe y Alegría, a través del proceso formativo y de transferencia de buenas prácticas relacionadas ofertado por nuestro Movimiento.

### **El programa que estamos transfiriendo: Capacidades y Competencias Para la Vida.**

La formación específica, se desarrolló mediante talleres virtuales y algunos de forma presencial, círculos de palabra, prácticas de respiración consciente y atención plena,

así como lo pactado con cada centro educativo, según fue el interés y la necesidad en torno a lo psicosocial, ciudadano y sociolaboral.

A lo largo del año diferentes equipos de gestión directiva, de orientación y de docentes participaron en las actividades programadas con cada institución con la que se generó una alianza. De igual forma, se atendieron familias desde la perspectiva de la ética del cuidado y algunos grupos de estudiantes desde el reconocimiento emocional en el marco del retorno gradual, progresivo y seguro a las aulas.

En este ejercicio de transferencia, se desarrollaron de manera específica las siguientes estrategias:

1. **Sentipensando:** talleres de formación en capacidades y competencias psicosociales, sociolaborales y ciudadanas en modalidad virtual.
2. **Curso virtual:** plan de formación en capacidades y competencias para la vida, el cual contempla 42 horas de trabajo.
3. **PATZOA (acariciar con el alma):** estrategia encaminada al cuidado de las cuidadoras de los cuidadores, a través del acompañamiento y atención a los equipos de orientación escolar.
4. **Cápsulas de saber- palabreando la vida y círculos de palabra:** espacios de aprendizaje, escucha e interacción en torno a las capacidades y competencias para la vida.
5. **Webinar:** plan de formación en capacidades y competencias psicosociales, sociolaborales y ciudadanas, educación para la paz y herramientas TIC.



De los **108 colegios** que se vincularon desde de las diversas acciones desarrolladas, 31 de ellos mantuvieron regularidad a lo largo del año, con participaciones en talleres para el equipo docente, formaciones para el equipo de orientación o de gestión, talleres para familias, encuentros con estudiantes, programas en vivo para la comunidad, talleres de formación virtual, entre otros. En el año 2021 participaron 5556 personas.

Para la Secretaría de Educación, el foco de esta transferencia se mide en horas y para el presente año se logró un total de **1 516 horas** de trabajo en las estrategias ya referidas y en participaciones ocasionales con las siguientes actividades:

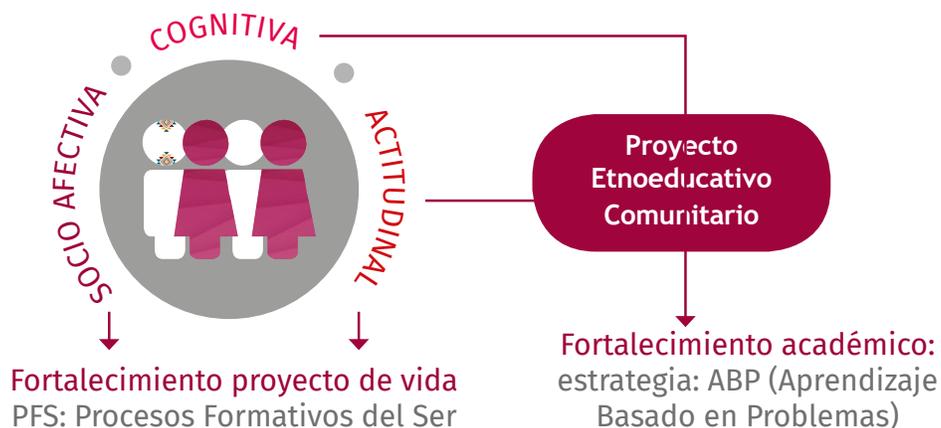
- Foro local de Puente Aranda, invitación a la mesa Socio-afectividad y currículo.
- Semana de orientación y talentos del colegio Florentino González.
- Programa de radio: emociones y pandemia del colegio La Toscana.
- Semana de la orientación vocacional de la localidad de Bosa.
- Programa en vivo con las familias Garavistas del colegio Julio Garavito.
- Charla socio-afectividad en el colegio Charry.

Con base en los aprendizajes de este año y las realidades que se van vislumbrando sobre el trabajo en los colegios en el año 2022, se proyecta:

- Establecer contacto con los equipos de apoyo pedagógico de las localidades donde aún no ha ingresado la propuesta.
- Posibilitar espacios de planeación 2022 con los diferentes colegios interesados.
- Fortalecer los círculos de palabra y de formación virtual.
- Mantener los nexos con los colegios que han participado a lo largo de todo el año.
- Continuar con la participación en mesas estamentales e incursionar en las localidades en las cuales aún no se han desarrollado estas acciones.
- Fortalecer procesos de implantación del material de CCPV con el estudiantado de las instituciones vinculadas.

## Fe y Alegría acompañando nuevos centros educativos en el país

**Colegio Libardo Madrid Valderrama (Cali):** gracias a un acercamiento propiciado desde la Secretaría de Educación de la ciudad una nueva oportunidad se está construyendo con esta Institución educativa. Desde el mes de julio venimos en reflexiones de tipo pedagógico con las directivas sobre como juntarnos para potenciar las capacidades del colegio. Luego de varias conversaciones acordamos trabajar en las siguientes apuestas:



A la fecha, se han tenido cuatro reuniones con el equipo de gestión directiva, una reunión con el consejo académico y un primer encuentro formativo con el profesorado de las tres sedes y las dos jornadas que integran el colegio, en la estrategia de solución de problemas.

Actualmente, las directivas están construyendo el plan de trabajo que orientará los alcances y las acciones para el año 2022. Son muchos los retos que tenemos de esta alianza, dado que es la suma de voluntades para generar transformaciones educativas de calidad.

**Colegios Luis Amigó, Aures y Popular 1:** este año se lograron acercamientos con estas Instituciones educativas de la ciudad de Medellín, quienes manifestaron su deseo de implementar la propuesta de Ruta de Formación para la Vida en Plenitud a partir de los desarrollos metodológicos realizados por la red de PFS (Procesos Formativos del Ser). Cada colegio constituyó un equipo base que liderará la propuesta con sus docentes y propiciará la organización institucional para el trabajo con estudiantes.

Es compromiso de sus directivas consolidar un plan de trabajo como insumo para que el equipo de acompañantes de Fe y Alegría revise alcances y asuma responsabilidades.



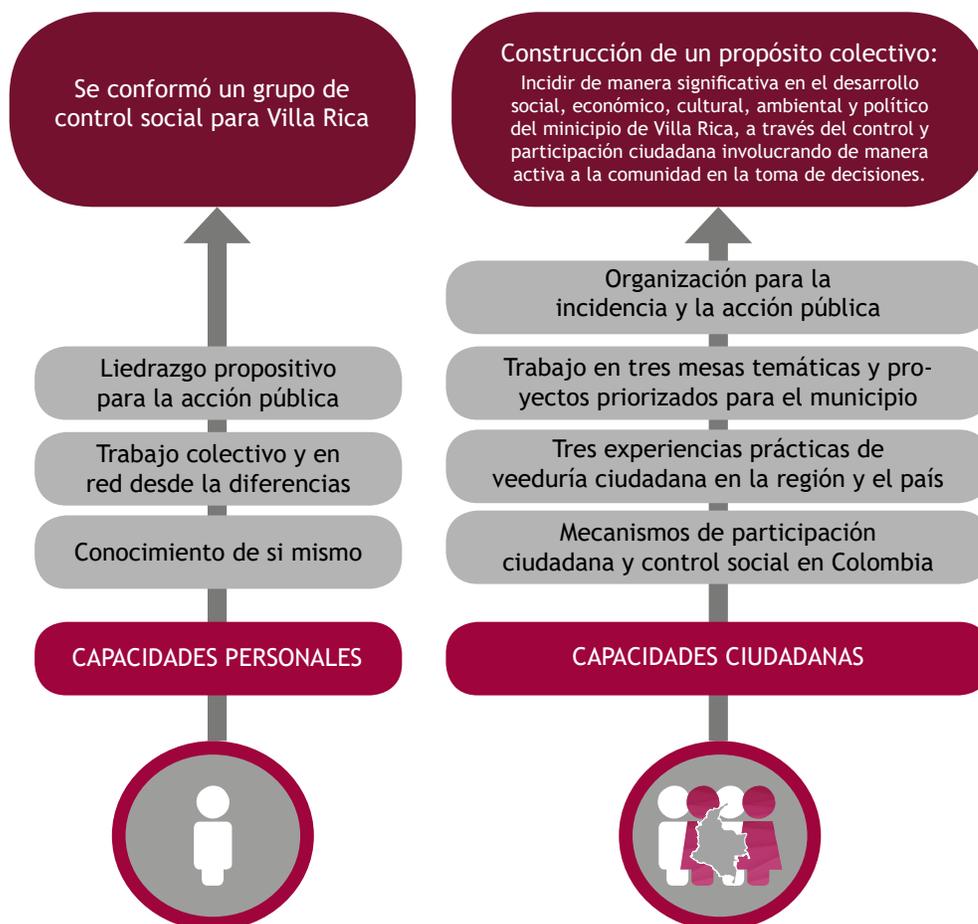
### Proceso formativo, organizativo y de movilización social en Villarrica-Cauca

Desde el proceso de articulación y trabajo en red, que caminamos junto al Instituto de Estudios Interculturales de la Universidad Javeriana de Cali, se certificaron diecisiete mujeres y hombres de la comunidad de Villa Rica en el departamento del Cauca, quienes, desde el enfoque de competencias y capacidades socioemocionales, así

como la ruta de formAcción para la participAcción lograron fortalecer capacidades personales y ciudadanas en perspectiva del control social y la veeduría ciudadana.

Este proceso formativo y organizativo surge de la necesidad expresa de las organizaciones comunitarias de Villa Rica, resultado de los procesos de movilización social del paro nacional, de obtener conocimientos y capacidades necesarias para conformar una estrategia de control social ciudadano que permita vigilar los recursos públicos del municipio y, de esta forma, lograr una mayor capacidad de incidencia en la comunidad Villaricense en la toma de decisiones municipales.

Desde esta perspectiva, durante un período de dos meses se acompañaron siete temáticas claves, que posibilitan hoy contar con un grupo de control social más amplio y pluridiverso, conformado por jóvenes, docentes, comerciantes y administración municipal, el cual movilizará sus acciones y compromisos, desde el propósito colectivo que han construido para seguir generando confianza, incidencia y movilización social en Villarica, en tres mesas priorizadas: trabajo-economía, salud-bienestar social y educación-cultura:



## Resultados más significativos de la evaluación de impacto (proyecto FIFyA)

“Mirar lo que rodea a la acción educativa de Fe y Alegría desde la perspectiva de la Educación Popular requiere revisar todo el entramado que se ha ido tejiendo alrededor de sus proyectos y acciones educativas. Desde el ámbito más cercano, como son las comunidades en donde hace vida el movimiento, hasta el más alejado como es su trabajo en el ámbito nacional e internacional”.

(Reflexión y actualización de  
la educación popular en Fe y Alegría  
- Despliegue federativo 2018-2020)



Fotografía: Sergio Rojas

Fe y Alegría es un movimiento internacional de educación popular y promoción social que, desde la década de los sesenta, impulsa desde, con y para las comunidades en las que trabaja, procesos educativos integrales, inclusivos y de calidad. Se compromete en la transformación de las personas para construir sistemas sociales justos y democráticos, según consigna la misión de la organización. El movimiento promueve la formación de personas autocríticas, solidarias, libres, líderes de su propio desarrollo educativo, abiertas a la transcendencia y responsables frente a los retos propios y comunitarios. En este sentido, el movimiento aspira a ser una apuesta política de transformación en lo individual y lo colectivo, lo cual busca abarcar desde la educación la integralidad de las diferentes dimensiones del ser humano.

Con la necesidad de poder generar evidencia que respalde el accionar de Fe y Alegría, el Movimiento ha decidido realizar un conjunto de estudios que permitan dar cuenta de su impacto a nivel de estudiantes, la comunidad y la política pública.

La evaluación se compone de cuatro secciones, en el cual se presentan los resultados de los estudios de *estudiantes y egresados (Micro)*, de *las escuelas y comunidades (Meso)* y de *los sistemas nacionales de educación (Macro)*.

La metodología de la investigación se organizó en tres estudios con la finalidad de analizar los impactos, efectos y niveles de influencia de las escuelas Fe y Alegría en la transformación de la sociedad a través de su modelo de educación popular.

## ¿Qué y cómo evaluamos?



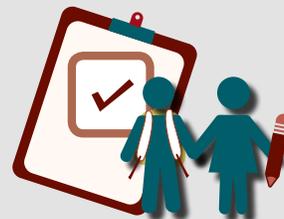
**METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN DEL IMPACTO DE FE Y ALEGRÍA EN EL ALUMNADO Y SUS FAMILIAS**



**375 encuestas** a estudiantes de nivel primario y secundario en **12 escuelas de Fe y Alegría Colombia**, reflejan diversidad en ubicación geográfica, años de antigüedad, condiciones de infraestructura y resultados académicos, entre otros.



**260 encuestas** a estudiantes de nivel primario y secundario en **8 escuelas oficiales**, del sector donde se encuentran las escuelas de Fe y Alegría Colombia, permitieron hacer la comparación con las escuelas espejo.



**METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN DEL IMPACTO DE FE Y ALEGRÍA EN LA COMUNIDAD**



**4 Comunidades** Se hizo una cuidadosa selección de 4 centros educativos del país y se analizó de qué manera se relacionan con la comunidad educativa y con el barrio en el que están insertos.



Se realizó un estudio profundo de redes locales en el que se contemplaron múltiples dimensiones, actores y niveles de influencia, lo que hace posible sacar conclusiones representativas.



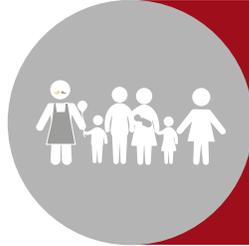
**METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN DEL IMPACTO DE FE Y ALEGRÍA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS**



**14 entrevistas** Semiestructuradas a actores claves del sector educativo, sociedad civil, comunidad.

# Claves para obtener mejores resultados

Fe y Alegría Colombia es un Proyecto Nacional que funciona como una orquesta, según sus integrantes, donde todos se esfuerzan en el trabajo conjunto, en armonía, con un lenguaje común, aportando a la creatividad, flexible e innovador, que les permite tomar decisiones e improvisar cuando es necesario.



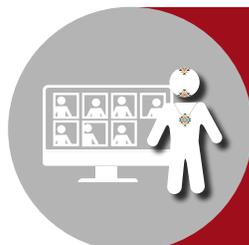
Fe y Alegría Colombia se preocupa por construir tejido social como alternativa a las dificultades que puedan tener las personas en dichas comunidades.

El modelo pedagógico propio de Fe y Alegría Colombia combina de manera relativamente exitosa las prácticas pedagógicas, la inserción en las comunidades del entorno y las formas de gerencia eficiente de recursos materiales, que impone la relación de la organización con el Estado colombiano.



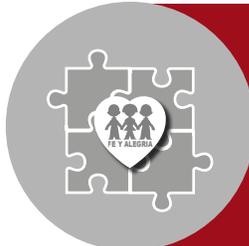
Fe y Alegría Colombia se caracteriza por la espiritualidad entendida como un esfuerzo deliberado para que el compromiso con los seres humanos sea un compromiso ético profundo.

El modo de gestionar los recursos en Fe y Alegría Colombia ha servido también como un ejercicio pedagógico para la formación en ciudadanía desde la transparencia y buen uso de los recursos públicos, lo que dota al modelo con un rasgo particular.



En Fe y Alegría Colombia los docentes están en permanente formación, son considerados como profesionales que siempre están dispuestos a formarse y transformarse para aportar según se requiera. Los docentes son valorados como fundamentales para adelantar el proyecto del Movimiento.

Se resalta de la acción de Fe y Alegría Colombia, el alto grado de interés por la transformación social, por el liderazgo, por la participación, por tener las puertas abiertas a la comunidad y por adelantar el trabajo reconociendo y respetando el contexto y el entorno en el que la comunidad educativa existe.



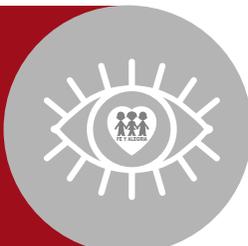
En Fe y Alegría Colombia la calidad de la educación está situada tanto en las transformaciones del modelo educativo, como en los proyectos y las estrategias de que han sido objeto.

La *pertinencia* de la acción educativa de Fe y Alegría Colombia está en apoyar el desarrollo de las comunidades marginadas tanto escolar como adultas y proponer proyectos de emprendimiento que favorecen la autonomía y el desarrollo personal y económico de familias y comunidades.



La educación popular en Fe y Alegría Colombia es una apuesta ideológica orientada por la mejora de las capacidades, construcción del tejido social, vínculos escuela-comunidad, desarrollo personal integral y pertenencia.

Fe y Alegría Colombia observa, escucha y apoya la implementación de proyectos y estrategias encaminadas a atender situaciones producidas por entornos sociales vulnerados.



El proyecto educativo, permanentemente revisado, ha adelantado transformaciones a partir de reflexiones que se centran tanto en los propósitos de Fe y Alegría Colombia, como en las necesidades del contexto.

Fotografía: Sabrina Burgos Capera

## Iniciativas de Desarrollo y Empoderamiento Comunitario —IDEC—

“Educación que prepare a las personas, comunidades y naciones, ya no para acomodarse a los cambios, sino para orientarlos a favor de un proyecto de construcción de otro mundo posible en el que prevalezca la defensa y cumplimiento de los derechos humanos y los derechos de la naturaleza, la inclusión, el respeto a la diversidad y la paz”.

(Reflexión y actualización de la educación popular en Fe y Alegría - Despliegue federativo 2018-2020)

¡Es un año más de gratitud!, pues el 2021, nos contagió de más motivos, esperanzas, corajes y retos para seguir acompañando las IDEC- iniciativas de desarrollo y empoderamiento comunitario-en cada centro educativo, comunidad, territorio, red y alianza que abrió sus posibilidades para seguir reafirmando nuestro compromiso por la formación, organización e incidencia sociopolítica para el cuidado y protección de la paz y la vida digna.

Tenemos presente que este año trajo consigo muchas adversidades, pero, tuvimos siempre la convicción que podíamos generar otras posibilidades de encuentro, de movilizarnos, de participar, de incidir, de abrazar, de sentir y de vivir con el otro la empatía, para que cada día podamos ir sumando en este mundo posible.

Desde la presencialidad y virtualidad, las IDEC, se retaron a seguir caminando en las siguientes acciones de formación, acompañamiento y movilización social, de cada uno de los planes de incidencia que las regiones/territorios priorizaron:

**Relación interactiva escuela-comunidad:** como lo manifiesta nuestro Sistema de Mejora de la Calidad-SMC, los centros de Fe y Alegría Colombia son escenarios que gestan interacciones abiertas, incluyentes y cercanas para consolidar y tejer vínculos, redes, alianzas y procesos educativos y sociales con y desde las comunidades. Desde esta perspectiva, los centros educativos activaron los procesos presenciales IDEC, retomando los colectivos de Participación Juvenil y servicio social. Desde estos escenarios se vienen desarrollando las siguientes acciones:



Fotografía: Red de juventudes FyA Colombia

**¡Es un año más de gratitud!,  
pues el 2021,  
nos contagió  
de más motivos,  
esperanzas,  
corajes y retos.**



## FormAcción y acompañamiento sociopolítico en cultura de paz y ciudadanías para la vida digna

Consolidación de grupos de mediadores estudiantiles, con énfasis en cultura de paz, equidad de género, gestión de conflictos, y cuidado de la casa común.

Fortalecimiento de los semilleros de participación con estudiantes de primaria, en articulación con los procesos de servicio social.

Acciones de movilización social en el marco del 8M, mes de la IndignAcción y el 25N, como pronunciamiento nacional para el cuidado y protección de la vida, desde la frontera temática de igualdad de género e identidades diversas.

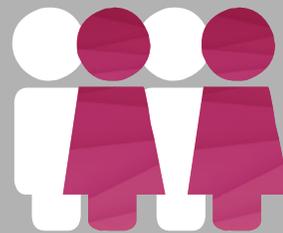
Promoción de Escuelas para los Derechos Humanos con énfasis en incidencia y cuidado ambiental.

## #Joven Elige Joven

### Pedagogías para los Consejos Municipales de Juventud —CMJ—

Espacios virtuales y en clave de las emisoras escolares, quienes visibilizaron este ejercicio pedagógico con las juventudes.

Proceso organizativo y de incidencia de trece jóvenes candidatos a los Consejos Municipales de Juventudes del municipio de Girón y Cali, alcanzando votación en primer lugar y segundo lugar, como procesos independientes, logrando cuatro curules en los espacios de decisión municipal en cada territorio.



12 373  
ESTUDIANTES PARTICIPANTES



### Ciudadanías desde el Arte, como aporte a los PTI

FormAcción y acompañamiento sociopolítico en cultura de paz y ciudadanías para la vida digna.



“La Movilización Social es más amplia de lo que nos imaginamos, la marcha es una de esas maneras, mas no la Única...en ese sentido debemos identificar cuáles son esas otras maneras posibles de expresar nuestros pensamientos y sentimientos desde la No Violencia”.

Joven de la Red Nacional de Juventudes  
Mayo 10 de 2021

## Iniciativas IDEC en las comunidades

Las iniciativas IDEC suman voluntades, sinergias, gestión, articulaciones y trabajo en red en las esquinas, barrios, comunas, localidades y territorios en donde Fe y Alegría tiene vinculados centros educativos, pero también otros escenarios de acompañamiento y de incidencia popular: jóvenes y mujeres que no están anclados a la escuela o a un proceso educativo formal, líderes, líderes, grupos y colectivos de base comunitaria, mesas y plataformas municipales, instituciones locales, municipales y/o regionales, universidades, y empresas público-privadas, lo que ha posibilitado seguir comprendiendo, acompañando y gestionando los contextos, sus realidades y la transformación de sus entornos, desde los siguientes procesos:

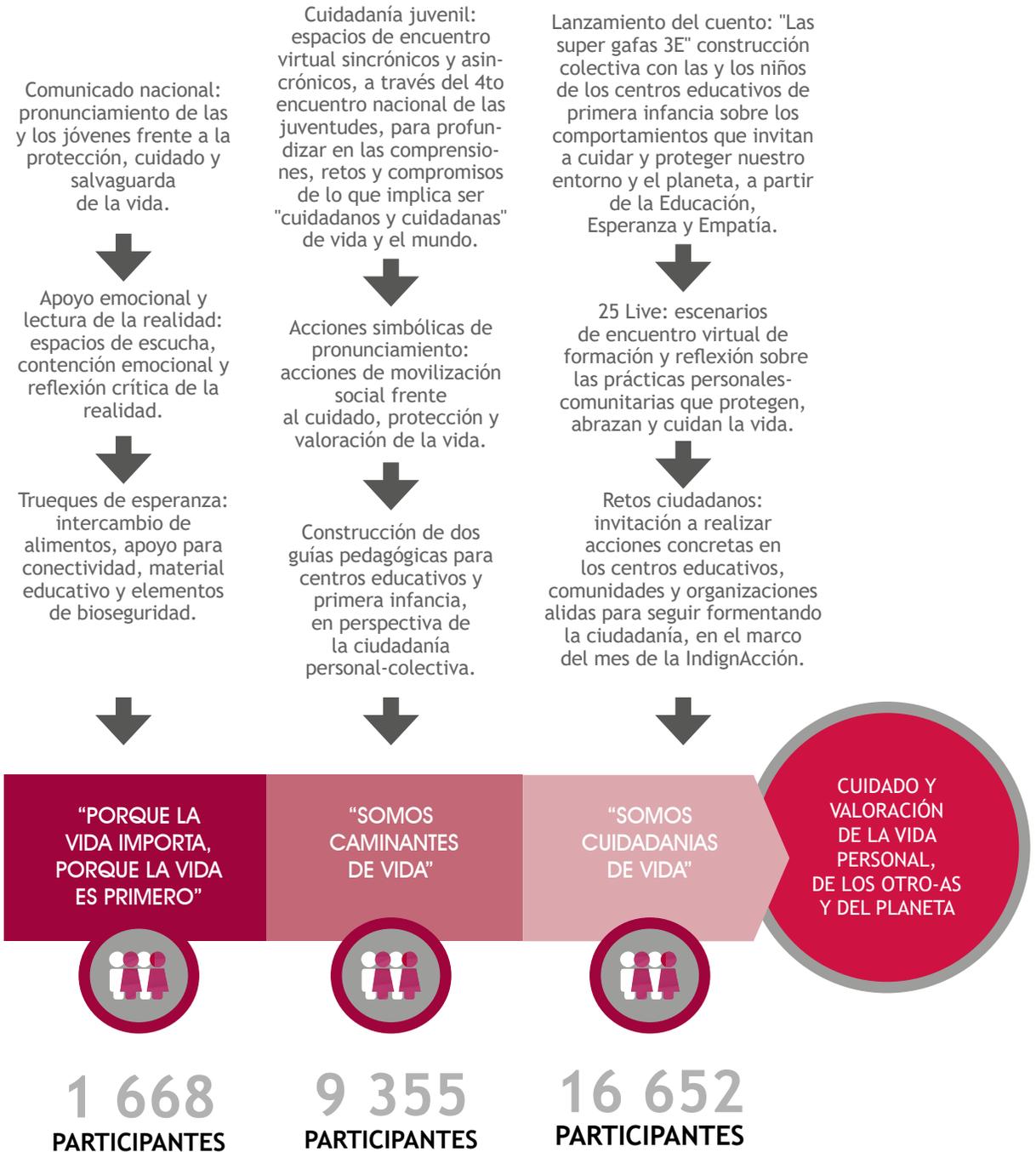
### Iniciativa Red Nacional de Juventudes FyACol

La frontera poblacional de jóvenes, como apuesta de Fe y Alegría Colombia para avanzar en la construcción de una sociedad compuesta por sujetos críticos y conocedores de su realidad, se materializa en la Red Nacional de Juventudes, que este año acompañó a 3 773 mujeres y hombres jóvenes de manera directa en los centros educativos, comunidades y territorios, en una propuesta de actuación por la "Cuidadanía", eje temático que las y los jóvenes apropiaron en sus discursos y prácticas, con el fin de avanzar en el ejercicio ciudadano de las juventudes del país. A partir de diferentes dispositivos que potenciaran el sentir, el pensar y el actuar de los y las jóvenes sobre el respeto, cuidado y protección de la vida, desde todas sus manifestaciones y desde donde se tiene una corresponsabilidad para garantizar que el ejercicio de la ciudadanía, enmarcado en la generación de compromisos desde la ética del cuidado de sí mismo, de los otros y de su entorno, especialmente, desde el énfasis en el que enmarcaron sus acciones, la protección de la casa común bajo un enfoque de cultura de paz y No violencia.

Con este marco temático, se inició desde el mes de abril, y dada la coyuntura por la cual estaban atravesando las y los jóvenes con las movilizaciones sociales todo el territorio nacional, un sin número de reflexiones que dieron pie para que se iniciaran propuestas afirmativas para garantizar y proteger la vida. Es así, como nacen las siguientes acciones que alimentaron la reflexión crítica, la solidaridad, el respeto por la diferencia, la juntanza, la valoración de la vida y la dignidad de las personas:

110

INFORMEGESTIÓN 2021  
Fe y Alegría Colombia



A partir de estos tres (3) escenarios de autocuidado y cuidado, las y los jóvenes de Fe y Alegría Colombia, comprenden la CUIDADANIA, desde cuatro (4) perspectivas:



- **Ciudadanos-as de vida:** tomando en cuenta todas las manifestaciones que están presentes en ella, de las personas y del entorno, donde la empatía, equidad y la corresponsabilidad sean protagonistas de este cuidado que renuncia a cualquier acto que atente contra la integridad personal y colectiva.
- **Ciudadanos-as de la vida personal:** cuidar mi forma de pensar, sentir y actuar, siendo consecuente y coherente con mi propia humanidad y la humanidad de los otro-as.
- **Ciudadanos-as de la vida familiar:** promover el cuidado, desde las relaciones basadas en el amor, el diálogo, la escucha atenta, el respeto, la proximidad y la restauración de los vínculos afectivos.
- **Ciudadanos-as de la vida comunitaria:** cuidar y proteger lo colectivo, siendo críticos y reflexivos ante la realidad que los circunda, buscando la transformación positiva del contexto, respetando, cuidando, valorando y amando nuestro territorio, sus saberes, prácticas y posibilidades socioculturales.
- **Ciudadanos-os del mundo:** necesitamos ser caminantes del cambio, reconociendo que no estamos solo-as en el mundo, preocupándonos por las situaciones que están presentes en lo local y que, afectan de manera directa la forma de relacionarnos con el mundo. Necesitamos ser guardianes de todo lo que debemos proteger y cuidar, incidiendo pública y políticamente en los espacios locales y globales.

Desde los procesos que articulamos con los centros de primera infancia, resaltamos el apoyo, compromiso y fuerza que se ha gestado, año a año, con los equipos de centro y las maestras, quienes se sumaron a las acciones de IndignAcción, desde el desarrollo de la guía didáctica y el abordaje del cuento “Las super gafas 3E... Educación, Empatía y Esperanza”, el cual se construyó como aporte de las juventudes para las niñas y niños.



Cincuenta y cinco niños y niñas de los hogares infantiles, CDIs y comunidades de Fe y Alegría, de manera virtual participaron en la creación de este cuento que recoge sus sentires, voces, creaciones y esperanzas, desde los espacios de encuentro que ellas y ellos sostuvieron con las y los jóvenes de la red de juventudes de Fe y Alegría Colombia, en el marco de los procesos de IndignAcción del 29 de agosto y como pronunciamiento colectivo frente al cuidado y protección de la vida digna de todas las personas y de nuestra casa común.

De lo recogido durante el mes de IndignAcción, desde la interacción en redes sociales, encuentros por plataformas y la encuesta aplicada a centros educativos, podemos dar cuenta de lo siguiente:

ACCIONES DE INDIGNACCIÓN	PERSONAS ALCANZADAS
Retos ciudadanos	5 529
Guía IndignAcción desarrollada en centros educativos y comunitarios	5 360
Live “Jóvenes artífices del cambio”	1 085
Live “Tú, yo, somos todos ciudadanos”	605
Lanzamiento cuento de la IndignAcción	153
29A- Publicaciones de las acciones de movilización sobre IndignAcción	9 280



3 343

JÓVENES

líderes, lideresas  
y colectivos,  
forman parte de los  
diferentes procesos

Así mismo, desde los espacios de participación y toma de decisiones, tres mil trescientos cuarenta y tres (3 343) jóvenes, líderes, lideresas y colectivos que acompañamos, forman parte de los siguientes procesos:

- Plataformas de juventudes en los territorios de Cali y Medellín.
- Consejo Municipal de Paz, Reconciliación y Derechos Humanos en el territorio Antioquia.
- Observatorio de Violencia y Paz en Manizales.
- Red de aliados por la paz en la ciudad de Cali.



Fotografía: Centro de Expresión Cultural "Abriendo puertas"

## Iniciativa comunicación comunitaria

Los retos de la virtualidad y los procesos de movilización social en el país posibilitaron el acompañamiento a los centros educativos y las comunidades, desde los procesos de reflexión y pronunciamiento que se gestaron en la iniciativa nacional de comunicación comunitaria, desde la cual logramos continuar conectando a los estudiantes, familias, colectivos y redes con las ciudadanías para la paz y la vida digna.

Desde esta red de medios de EnRedados, logramos movilizar los siguientes diálogos participati-

vos y contenidos de expresión popular, en donde participaron 1 762 personas de manera directa.

A nivel nacional, esta iniciativa convocó a 249 893 interacciones en redes sociales y plataformas virtuales.

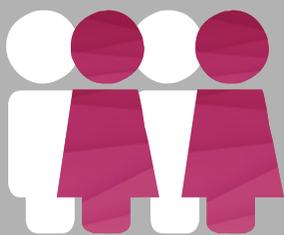
- **Formación de 0 en Vivo:** comunicación social, periodismo con enfoque comunitario y radios digitales para docentes y jóvenes de centros educativos y procesos comunitarios.
- Procesos de formación en prevención de violencias basadas en género para mujeres, jóvenes y líderes-lideresas comunitarios.
- **LIVES:** en Línea con la Paz: espacios de encuentro intergeneracional, intercultural y temático, en perspectiva del diálogo y la movilización social.
- **PODCATS:** reflexiones, prácticas y retos de las IDEC: Sintonizados para incidir.
- **Jornadas de Radiatón:** juventudes en movimiento.
- **Presentación y formulación de causas ciudadanas:** participación en convocatoria de la Secretaría de Gobierno de Bogotá.
- 1 encuentro nacional de comunicación comunitaria.



## Redes de articulación y gestión

Durante el 2021 establecimos la política de acompañamiento IDEC para continuar abonando camino de reflexión, planificación e incidencia con todos los colectivos, organizaciones, redes y aliados que suman sus voluntades, gestiones y apoyos para seguir fortaleciendo nuestros procesos. Este año, tuvimos la oportunidad de incrementar más corazones, más manos y muchas más posibilidades para seguir acompañando los centros educativos, comunidades y territorios. A ellos y ellas, mil y mil gracias por seguir apalancando nuestro decidido empeño por la transformación educativa y comunitaria.

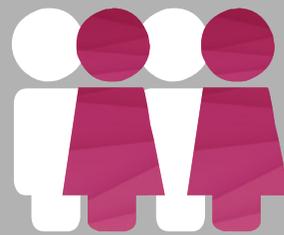




6 793  
PARTICIPANTES

ARTE, CULTURA Y  
DEPORTE PARA LA PAZ

- **Esquinas de paz...somos ciudadanías de vida:** fortalecimiento de estrategias artísticas para potenciar capacidades sociopolíticas en el Centro cultural Abriendo Puertas en Cali, a través de los procesos de regionalización-voluntariado ignaciano y Templo Votivo Sagrado Corazón de Jesús.
- **VII versión de los procesos etnoculturales:** en relación al festival de la memoria Barulera, Cabildo etnocultural y conmemoraciones ancestrales.
- Preservación de la memoria histórica de la ciudad en Barrancabermeja.
- **VII versión del Festival nacional de arte popular:** somos cultura...inspiramos paz, desde donde se visibilizaron muestras artísticas de los PTI de los centros educativos y expresiones artísticas y culturales de las comunidades.
- **Activación de las estrategias artísticas y deportivas:** en música, teatro, danza folclórica-urbana, fotografía, muralismo, rugby, baloncesto y porrismo, a través de los centros de desarrollo comunitario, con énfasis en equidad de género, reconciliación, ciudado de la casa común y movilización social.



2 362  
PARTICIPANTES

EMPRENDIMIENTO  
COMUNITARIO

- **Círculos de mujeres en las regionales Bogotá, Soacha, Tolima, Oriente y los territorios de Antioquia-Eje, Pacífico:** fortalecimiento de capacidades psicosociales y sociolaborales, con énfasis en círculos afectivos de autocuidado y cuidado, cooperación, prevención de violencias basadas en género y redes de acogida para población migrante.
- Procesos de formación complementaria en jabón artesanal, bordados, belleza y cocina, en articulación SENA en centros educativos y centros comunitarios.
- Fortalecimiento de huertas urbanas, con énfasis en cuidado de semillas, hierbas aromáticas y productos orgánicos.
- Feria local y nacional de emprendimiento comunitario, en donde participaron de manera directa los 105 emprendimientos comunitarios que actualmente se fortalecen en el país.

Fotografía: Centro de Expresión cultural  
"Abriendo puertas"





**SOMOS**  
MOVIMIENTO

**SOMOS**  
ORGANIZACIÓN



El Sistema de Gestión Integral –SGI–

Nueva página web de Fe y Alegría Colombia

Avances en gestión de la información

Vivencias y aprendizajes en tiempos de pandemia

Estados financieros

Desafíos

Fotografía: Sergio Rojas

## Sistema de Gestión Integral –SGI– en el año 2021

En Fe y Alegría, la educación popular...“Apuesta por una organización coherente, con un liderazgo colectivo y de servicio, deconstruyendo la verticalidad y el autoritarismo y profundizando en el análisis crítico y la participación del alumnado, así como del profesorado en la toma de decisiones del centro educativo”.

(Reflexión y actualización de la educación popular en Fe y Alegría - Despliegue federativo 2018-2020)

En el año 2021 el Sistema de Gestión Integral reportó tres logros importantes: 1) la recertificación en la norma ISO 9001:2015 2) los avances en seguridad y salud en el trabajo y 3) la vinculación de la Unidad de Evaluación a la dirección del Sistema de Gestión Integral –SGI–.

## Recertificación ISO 9001-2015

En junio del año 2021, Fe y Alegría logró la recertificación de su Sistema de Gestión Integral –SGI– en el que Bureau Veritas en la revisión de todos los requisitos ligados a la norma ISO 9001:2015 dejó constancia de la conformidad del sistema con la norma auditada resaltando:



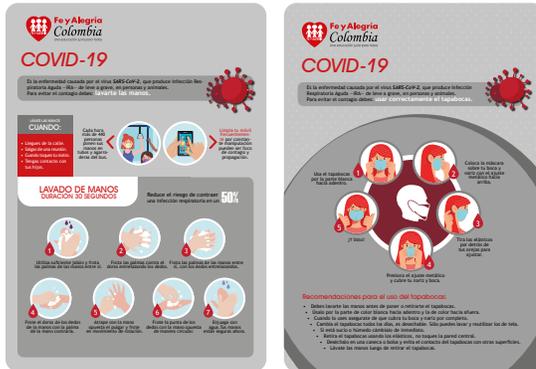


## Unidad de Evaluación

En el último trimestre se creó -gracias al apoyo de Alboan- la Unidad de Evaluación e investigación, la cual hace parte del ejercicio de fortalecimiento de la cultura de la evaluación permanente en Fe y Alegría Colombia, que le lleve a producir conocimiento suficiente como insumo para la incidencia política.

Su principal propósito es coordinar y desarrollar actividades de monitoreo a procesos, seguimiento y evaluación de la estrategia de la organización, lo que permitirá hacer una medición y cuantificación rigurosa de los resultados alcanzados en nuestras acciones para el logro de los objetivos y el alcance de las metas del Mapa Estratégico 2021-2025. A su vez, la Unidad permitirá desarrollar procesos de investigación de las realidades vividas y los impactos generados en procesos de formación, innovación y construcciones colectivas de la organización.

Este nuevo componente de la Partitura hace parte del esfuerzo iniciado en años recientes para crear una cultura de trabajo en el que las decisiones deben tomarse basadas en datos, información y conocimiento derivado de la misma. De esta forma, al incorporar al Movimiento las ventajas de la ciencia de datos, se busca aprovechar la inversión que se ha hecho en gestión tecnológica como una inversión redituable internamente en términos de gestión de la información y el conocimiento, y a mediano y largo plazo como una oportunidad de generar ingresos a partir del saber adquirido y las capacidades instaladas.



## Seguridad y Salud en el Trabajo (Bioseguridad)

Para el año 2021 el gran reto en Seguridad y Salud en el Trabajo en Fe y Alegría, fue poner en marcha nuestros protocolos de bioseguridad en todos los colegios, centros infantiles y oficinas a nivel nacional. En principio la formación de nuestro personal para prepararlos estuvo enmarcada por la realización de un curso virtual, el cual contenía el paso a paso para el inicio de la alternancia. El Gobierno Nacional dio inicio a la presencialidad y todos nuestros centros contaban con el material y los conocimientos para iniciar. La comunidad educativa realizó con gran compromiso el cumplimiento de lo requerido para la emergencia sanitaria para cuidar la salud de todos. Adicionalmente, se cumplió con todo el plan de SST a nivel nacional, dando principal enfoque a la salud mental de nuestros colaboradores y en general a la comunidad educativa, por medio de diversas actividades de formación en temas como resiliencia, manejo de emociones, entre otros, así como un sin número de tips semanales alrededor del tema. El reto seguirá para el 2022, en cuanto a seguir cumpliendo con el cuidado físico y mental de todos y todas.

120



## Nueva página web de Fe y Alegría Colombia

“Si bien en la actualidad hay un surgimiento muy fuerte de comunidades virtuales a través de la expansión de las tecnologías de la comunicación y redes sociales, la acción educativa de Fe y Alegría sigue enraizada en lo local, entre personas que se conocen de larga data, de manera tal que los proyectos van configurando historias particulares y propias de cada comunidad que los vio nacer y los acompañó en sus primeros pasos”.

(Reflexión y actualización de la educación popular en Fe y Alegría - Despliegue federativo 2018-2020)



## Página Web

En el año 2016, el Movimiento decide que es necesaria una renovación de su página web, un canal comunicativo de vital importancia para la estrategia de comunicación externa de la acción educativa popular y de promoción social que realizamos en el país. Luego de análisis previo de las condiciones de posibilidad para este proceso, de las necesidades comunicativas del Movimiento para este canal y de la planeación de las etapas necesarias para el desarrollo de la nueva web de FyACol, en el 2019 se traza la hoja de ruta para hacer de esta posibilidad una realidad.

Gracias a la articulación estratégica con la Federación Internacional de Fe y Ale-

gría, desde el año 2020 se inicia el diseño de la nueva página web, el levantamiento de la información priorizada que el Movimiento decidió publicar en este canal comunicativo y se construyó la primera versión del portal para que nuestro director nacional realizara la primera retroalimentación general del proceso e indicara los ajustes pertinentes para la implementación. En medio de la pandemia de la COVID-19 se avanzó en el ajuste de los contenidos, su corrección de estilo, la personalización de los bloques



comunicativos, micrositios y entornos digitales que conforman la página web que se lanza oficialmente el día 10 de diciembre de 2021, en el marco del inicio de la celebración de los 50 años de Fe y Alegría en Colombia.

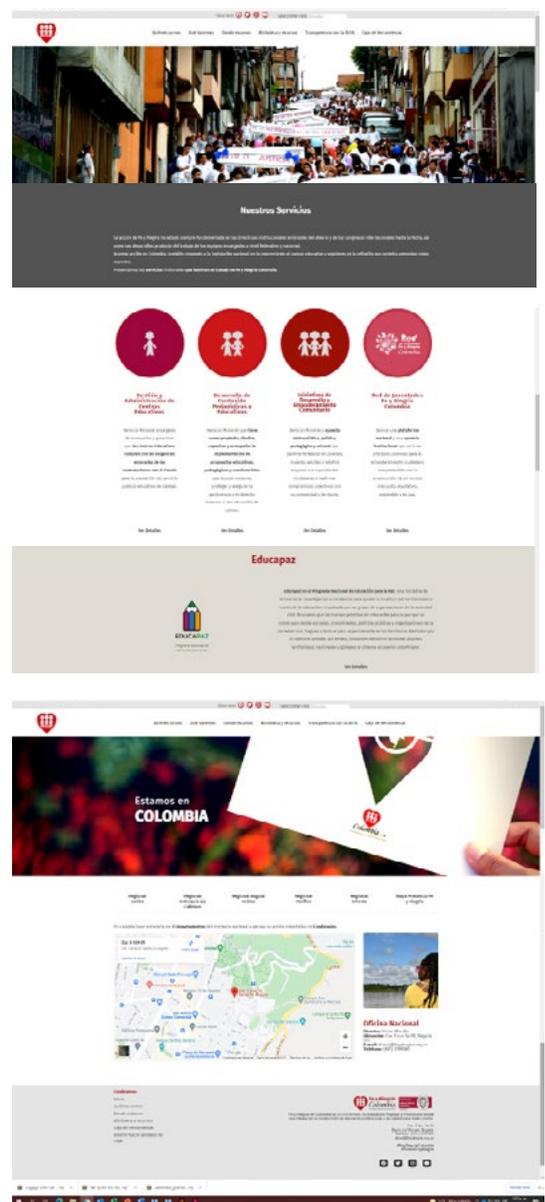
Para el área de Nuevas Fronteras y Acción Pública es un placer invitarles a navegar la nueva página web de nuestro Movimiento. Con inmenso cariño presentamos a todas las personas con las que tejemos relaciones este canal de comunicaciones que está compuesto por 7 bloques. Un menú de inicio con los principales datos de nuestra acción educativa popular y de promoción social, nuestra historia, misión y visión, y un enlace directo a nuestra caja de herramientas. Posteriormente, un bloque en constante actualización con las noticias más destacadas de nuestro trabajo y con material audiovisual reciente, producto de nuestra labor en el país. Luego, podrán encontrar el espacio de acceso a los micrositios de nuestros servicios misionales y de la Red Nacional de Juventudes.

A continuación, la sección de canales de comunicación externa del Movimiento, el bloque con nuestras estadísticas actualizadas y el mapa interactivo de nuestra presencia nacional. Cerramos nuestro home con el bloque de alianzas estratégicas y actores con los que trabajamos enRedados para la transformación de la injusticia social estructural, a través de la educación.

Para 2022 seguiremos avanzando con la optimización de este canal comunicativo con el lanzamiento del 8° bloque comunicativo, que contiene el entorno digital para la vinculación de voluntarios-os en distintos proyectos y acciones pedagógicas del Movimiento, y el entorno digital para la realización de donaciones al Mo-

vimiento, bloque con el que esperamos contribuir en las estrategias de procura de fondos y consolidar de manera más amplia nuestra estrategia de voluntariado.

Bienvenidas y bienvenidos a este canal comunicativo renovado, con el cual contribuimos desde la acción comunicativa a la celebración de nuestros primeros 50 años transformando sueños en oportunidades.





## Avances en gestión de la información

“... gracias a las nuevas tecnologías con un “click” nos conectamos a una vasta información, pero líquida, ya que avanzamos mucho en la información, aunque no tanto en conocimiento. Nos movemos por terrenos pantanosos que se han venido a denominar de la “posverdad”; además, hemos abierto nuevas relaciones en el ambiente digital, pero el compromiso que percibimos en las nuevas formas sociales es muy sutil, y rodeado de cierta virtualidad.

(Reflexión y actualización  
de la educación popular en Fe y Alegría -  
Despliegue federativo 2018-2020)

# Avances en gestión de la información

## Implementación del proyecto de gestión documental

El programa de Gestión Documental del periodo 2021 se ha comprendido como un conjunto de proyectos que tiene como objetivo continuar con el mejoramiento de la gestión operativa de nuestros documentos físicos y digitales, en sus procesos y en el fortalecimiento del sistema de información, con una visión integral (Decreto 1080 de 2015, Artículo 2.8.2.5.10. Obligatoriedad del programa de gestión documental).

### OBJETIVOS



Continuar fortaleciendo la gestión documental en el capítulo de correspondencia, a través de un instrumento archivístico que permita administrar su documentación desde el ciclo vital del documento hasta su disposición final.

Implementar en las áreas de Gestión Humana, Compras y Gestión Predial un documento archivístico que permita desarrollar un Programa de Gestión Documental, atendiendo el ciclo vital del documento en las etapas de producción, recepción, trámite, distribución, organización, consulta, conservación y disposición final, que permitan la regulación y la normalización de los procesos documentales propios de la organización.

### ALCANCE



- Definir los formatos para uso de la ventanilla única (correspondencia).
- Determinar los criterios mínimos para el registro y la radicación de las comunicaciones oficiales.
- Definir el horario de atención al público y precauciones para el manejo de correspondencia sospechosa, clasificada o reservada y construcción política tratamiento de datos personales.
- Enlistar los servicios que prestará la unidad de correspondencia y las funciones del personal a cargo para su funcionamiento.
- Construcción de TRD: definición de series, subseries y tipologías documentales, análisis normativo, valoración y retención documental.
- Definir la metodología de recepción y digitalización de documentos.
- Definir la metodología de envío y digitalización de documentos.
- Definir la metodología de notificación, alertas y estado de trámite de las comunicaciones oficiales.
- Elaborar el programa de capacitación y adopción de estrategias para la conservación a largo plazo de las comunicaciones oficiales.



## Plan de trabajo recorrido

- Diagnóstico integral al proyecto de organización y digitalización de documentos históricos.
- Aplicación de mejor práctica al proceso de organización de los documentos de archivo.
- Aplicación de mejor práctica a la digitalización de imágenes.
- Estandarización de nombres y campos para la descripción de los documentos,
- Documento matriz de riesgos del proyecto.
- Formato diagnóstico integral de archivo a nivel general.
- Documento oficial que permite conocer de manera detallada la normatividad, justificación, objetivos, procesos y procedimientos en gestión documental, mobiliario, la utilización de sistema de información y la digitalización de documentos, etc.
- Formato de entrevista para la recolección de información necesaria para la construcción de las Tablas de Retención Documental.
- Documento de avance de la construcción de la historia institucional.
- Diagramas del proceso de las comunicaciones oficiales.
- Elaboración de diapositivas y tutoriales en materia de gestión documental para la capacitación del personal y reinducción a personal en el manejo del sistema.
- Construcción TRD área de Gestión Humana.
- Inicio proceso de administración correspondencia área de Gestión Humana.
- Construcción TRD área de Compras.
- Inicio proceso de administración correspondencia área Compras.
- Construcción TRD área de Gestión Predial.
- Inicio proceso de administración correspondencia área Gestión Predial.
- Continuidad en el cargue de información de documentos prediales a lo largo del periodo 2021.
- Levantamiento información para construcción TRD área Financiera.
- Levantamiento información para construcción TRD área Jurídica.



## Acciones del proyecto de seguridad de la información y ciberseguridad

El proyecto de seguridad de la información y ciberseguridad tuvo como punto de partida el diagnóstico realizado en conjunto con la firma Deloitte, con el fin de establecer el nivel de madurez ante diferentes aspectos críticos de seguridad de la información en la organización. Con estos resultados, se procedió a identificar los objetivos estratégicos y la situación objetivo de la gestión de la ciberseguridad para las diferentes capacidades que habiliten el cumplimiento de dichos objetivos.

Para poner en marcha los objetivos definidos, en el año 2021 se adelantaron las siguientes actividades:

- **Depuración de los correos electrónicos institucionales:** la actividad se realizó con el fin de eliminar de la base de datos los correos personales utilizados para intercambiar con externos información de la organización. Ello nos permitirá tener trazabilidad de las comunicaciones asegurado su disponibilidad en el momento que se requiera.
- **Inclusión de la cláusula contractual sobre seguridad de la información en contratos laborales y de proveedores:** esta acción, busca resguardar la in-

formación de Fe y Alegría que es conocida por proveedores y trabajadores asegurando que sea utilizada conforme a las autorizaciones dadas.

- **Revisión y ajuste del Manual de Seguridad de la Información:** se actualizó conforme a los resultados del proyecto de ciberseguridad adelantado en conjunto con la firma Deloitte.
- **Talleres con centros sobre el uso de onedrive:** se realizaron 10 talleres de formación en el uso de onedrive orientado por los responsables de gestión de tecnología, con el fin de motivar su uso como herramienta para el almacenamiento seguro de datos de manera online, lo que permite tener toda la información disponible mediante una conexión de internet. OneDrive es un servicio disponible en el paquete de informática contratado por Fe y Alegría para el uso de cada uno de sus integrantes y colaboradores.
- **Tips sobre seguridad de la información y ciberseguridad:** se enviaron vía e-mail doce tips sobre seguridad de la información que tocaron temas referidos a conceptos básicos en seguridad de la información, protección de la información lógica, riesgos del uso de software no autorizado, diferencia entre seguridad de la información y ciberseguridad,



claves para proteger la información en el teletrabajo, links maliciosos, uso de recursos tecnológicos en Fe y Alegría y la importancia de hacer uso de onedrive para guardar y compartir los documentos de la organización de forma segura.

- **Adquisición de la herramienta Odo:** la herramienta fue adquirida con el fin de complementar necesidades del área de Gestión Humana y Comunicación con relación a tres módulos: marketing electrónico, contratación, y marketing social. De esta manera, podremos fortalecer acciones relacionadas con los procesos de selección de personal, y envío del boletín electrónico a todos los trabajadores de Fe y Alegría.
- **Protección de datos:** con el fin de asegurar la implementación de las políticas de protección de datos, se realizó un ejercicio de revisión de los documentos que en años anteriores se habían generado en conjunto con la Firma Alzate. A la par, se realizaron talleres de formación con las personas de las oficinas regionales y los centros para asegurar el cumplimiento de los requisitos fijados por la ley 1581 de 2012, se actualizó la base de datos en el Registro Nacional de Base de Datos, se generaron los formatos para el trámite de transmisión de datos personales a otras entidades y se actualizó el que ya se venía utilizando en los procesos de matrícula de los estudiantes.

Accede a experiencia y aprendizajes en tiempo de pandemia a través del siguiente código QR o link



● <https://bit.ly/3JmHr34> ●



Fotografía: Sabrina Burgos Capera



Cumplimiento de aportes sociales: en cumplimiento del *Decreto 1406 de 1999* en sus artículos 11 y 12 nos permitimos informar que la entidad ha cumplido durante el periodo sus obligaciones de autoliquidación y pago de los aportes al Sistema General de Seguridad Social; esto es que los datos incorporados en las declaraciones de autoliquidación son correctas y se han determinado adecuadamente las bases de cotización pagadas y en forma periódica mensual, por lo cual Fe y Alegría, como aportante, se encuentra a paz y salvo por pago de aportes al SGSS, al cierre del ejercicio 2020.

Derechos de autor: asimismo, podemos informar que el software utilizado en la entidad tiene licencia y cumple con las exigencias en materia de derechos de autor, tal como lo establece el artículo 1.º de la *Ley 603 de 2000*, principalmente el software financiero Contai y de SAP-ERP el cual presenta las licencias respectivas y cumple con la exigencia legal sobre la materia.

En cumplimiento al artículo 778 del *Código de Comercio* nos permitimos informar que en relación al endoso de facturación no se ha entorpecido la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores.

132

INFORME GESTIÓN 2021  
Fe y Alegría Colombia

# Pendiente



Colombia

# Pendiente

133

INFORME DE GESTIÓN 2021  
Fe y Alegría Colombia



Colombia

134

INFORME DE GESTIÓN 2021  
Fe y Alegría Colombia

# Pendiente



Colombia

# Pendiente

135

INFORME DE GESTIÓN 2021  
Fe y Alegría Colombia



Colombia

136

INFORME GESTIÓN 2021  
Fe y Alegría Colombia

# Pendiente



Colombia

# Pendiente

137

INFORME DE GESTIÓN 2021  
Fe y Alegría Colombia



Colombia

138

INFORME GESTIÓN 2021  
Fe y Alegría Colombia

# Pendiente



Colombia



Fotografía: Fe y Alegría Regional Oriente



Fotografía: Sabrina Burgos Capera



DE  
SA  
FI  
OS



## EDUCACIÓN EN EMERGENCIA E INNOVACIÓN



Colombia...

- Incrementar los niveles de aprendizaje desde la innovación.
  - Reducir los niveles de rezago escolar.
- Fortalecer el talento humano para la acción educativa.

# DESAFÍOS

## EDUCAPAZ



Colombia...

- Continuar el acompañamiento a la educación rural.
  - Fortalecer la alianza y las estrategias de sostenibilidad.
- Incidir en política pública educativa en contextos de emergencia.

## NUEVAS FRONTERAS



Colombia...

- Exploración y elección de nuevos territorios y proyectos —con énfasis en Educación de Calidad y Educación para la Ciudadanía Global—.

## PRIMERA INFANCIA



Colombia...

- Incidir en la garantía de los derechos de la niñez –énfasis en acceso, permanencia, pertinencia y financiación suficiente–.
- Fortalecer la innovación y la calidad de la atención integral.

## JUVENTUDES



Colombia...

- Educación para la Ciudadanía Global.
  - Diseñar el observatorio de juventudes para la incidencia.

## ECOSISTEMA ORGANIZACIONAL



Colombia...

- Potenciar y gestionar el trabajo en redes de colaboración.
- Difundir el conocimiento producido por las redes.

## SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL Y FINANCIERA



Colombia...

- Ampliar la alianzas para el desarrollo de la misión.
  - Diversificar fuentes de financiación.

# ¡Contamos contigo!

Fe y Alegría Colombia  
Carrera 5 n.º 34-39  
Bogotá, Colombia  
Teléfono 3209360

-  Fe y Alegría Colombia
-  @FeyAlegríaCOL
-  Fe y Alegría Colombia
-  @feyalegriacolombia
-  [www.feyalegria.org.co](http://www.feyalegria.org.co)