

III

PLAN ESTRATÉGICO DE LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL FE Y ALEGRÍA

2010 - 2014



Federación Internacional de Fe y Alegría

Correo electrónico:
federacion@feylegria.org

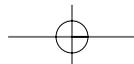
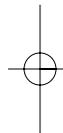
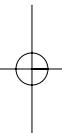
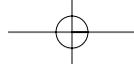
Página Web:
<http://www.feylegria.org>

(c) Fe y Alegría 2009

Versión completa con anexos del Plan Estratégico aprobado por la Asamblea General de la Federación Internacional de Fe y Alegría, en reunión celebrada el 16 de noviembre de 2009, en San Salvador, El Salvador.

Contenido

Presentación	5
Introducción.....	7
A. Lineamientos metodológicos y proceso	9
B. Antecedentes y Justificación	11
C. Misión y Visión de Fe y Alegría	29
D. Retos e Imagen-Objetivo.....	32
E. Objetivos del Plan.....	34
F. Programas Estratégicos y Redes de Homólogos	37
G. Resultados y Líneas de Acción	38
H. Política de Focalización Población - Meta.....	50
I. Política de Gestión del Plan.....	54
Anexo 1: Análisis de Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades.....	65
Anexo 2: Población Meta y Estadísticas por países	87
Anexo 3: Indicadores de Resultados	95



Presentación

Este Tercer Plan Estratégico de la Federación Internacional Fe y Alegría ha sido aprobado en la Asamblea celebrada en noviembre de 2009, después del Congreso “Hacer el Bien y Hacerlo Bien”. Y es éste el espíritu que lo anima. Los dos primeros planes sirvieron para consolidar la Federación como un movimiento con capacidad de hacer la diferencia en educación. Nos ayudaron a crecer sabiendo claramente dónde íbamos y a caminar juntos.

Con este Tercer Plan nos aventuramos en la búsqueda de nuevas fronteras. El mundo no es el mismo que en 1955, cuando brotó la primera escuela de Fe y Alegría. Ni Fe y Alegría es la misma. Por eso hemos tenido que renovar totalmente el análisis de la realidad que nos sirve de punto de partida. Ante nuevos retos, con nuevas capacidades, hemos querido responder a la novedad de los desafíos.

El crecimiento de estos años nos ha permitido formular este Plan a partir de la experiencia de los dos anteriores. Esto significa que los procesos han sido más participativos, que la metodología estaba más asumida, que los aportes han sido más ricos y que los consensos han sido más fáciles.

De nuevo ha sido Maritza Barrios quien nos ha guiado en esta construcción colectiva con el apoyo de una comisión formada por Enrique Oizumi, David Alonso y Víctor Murillo. Pero en realidad tenemos que reconocer que es fruto de los aportes que de múltiples formas han realizado las Fe y Alegría de los 19 países miembros de la Federación y los equipos de los 10 programas internacionales.

Este Plan orientará nuestros pasos durante el próximo quinquenio bajo la coordinación de Ignacio Suñol, S.J., nuevo Coordinador General de la Federación Internacional Fe y Alegría.

Es un Plan que se enmarca en continuidad con los anteriores. Los tres objetivos estratégicos centrales se repiten, aunque con nuevas formulaciones y énfasis, como también se han revisado y actualizado la misión, visión e imagen objetivo. Estos objetivos se refieren al impulso de una educación popular de calidad, el fortalecimiento de los sistemas de gestión en general y la consolidación de la capacidad de Fe y Alegría para incidir en políticas públicas.

Pero la mayor novedad está en el cuarto objetivo estratégico, que institucionaliza la innovación no por el mero placer de cambiar, sino como forma de responder al presente y de adentrarse valientemente en el futuro, hacia las nuevas fronteras de la pobreza y la exclusión. Es una manera de hacernos fieles a nuestro lema de situarnos donde termina el asfalto...

III Plan estratégico de la Federación Internacional Fe y Alegría 2010 - 2014

Para el logro de estos objetivos, el Plan considera ocho programas internacionales: Mejora de la Calidad Educativa, Formación para el Trabajo, Informática Educativa, Formación de Educadores, Educación No Formal y Promoción Social, Gestión y Fortalecimiento Institucional, Educación en Valores y Acción Pública. Además, se posibilita la apertura a nuevas áreas de trabajo federativo con la creación de redes de homólogos como forma de apoyar y acompañar iniciativas de las Fe y Alegría.

Por otra parte, este nuevo Plan Estratégico busca, en particular, mejorar el funcionamiento federativo, su modo de organización y sus procesos, para hacer bien lo que se propone hacer. Por ello señala los cambios necesarios a la luz de los valores y características del modelo de gestión que Fe y Alegría quiere cultivar, en coherencia con lo expresado en el documento del reciente Congreso. En esta línea se plantean diversas medidas para promover una mayor coordinación y sinergia entre los programas, especialmente los que trabajan la calidad de nuestro servicio, para incentivar la gestión participativa y para fortalecer los procesos de comunicación interna y externa.

Sin duda este Plan Estratégico será de gran ayuda para orientar e impulsar la marcha de la Federación y contribuir al fortalecimiento de las Fe y Alegría nacionales. Debe ser inspiración para la formulación de los planes estratégicos de los países.

Su implementación será la mejor muestra de nuestra unidad en la diversidad.

Jorge Cela, S.J.

Coordinador General de la Federación Internacional Fe y Alegría
Santo Domingo, Noviembre 22 de 2009

Introducción

Para la Federación Internacional de Fe y Alegría, su Plan Estratégico constituye una herramienta fundamental en la tarea de **impulsar la acción corporativa** del Movimiento para avanzar en su **desarrollo y fortalecimiento institucional**.

- Es un documento **construido colectivamente** que concreta y organiza acuerdos sobre **objetivos comunes y acciones conjuntas** de Fe y Alegría en los distintos países como cuerpo federativo, en coherencia con la identidad y la misión institucional, para dar **respuesta mancomunada a los retos** que se deben enfrentar desde las instancias internacionales y nacionales, a fin de lograr **cambios** que permitan progresar en la dirección de la **visión e imagen-objetivo** de futuro deseadas.

En 1998 se inicia el proceso de acuerdos entre las Fe y Alegría de los países que conforman la Federación, así como los trabajos conjuntos de análisis y definiciones de políticas y estrategias para el fortalecimiento institucional, que se concretaron en el I Plan Estratégico para el período 2001-2005. En 2003, con la revisión de medio término, se desencadenó el proceso de formulación del II Plan, esta vez para el período 2005-2009. La evaluación de los efectos, procesos y resultados de este último plan se realizó en 2008. Durante el año 2009 se realizaron las consultas y estudios para la elaboración del presente III Plan Estratégico que orientará el desarrollo y las acciones corporativas de for-

talecimiento institucional de Fe y Alegría en el período 2010-2014.

Con la ejecución del Plan 2005-2009 se han logrado avances importantes, entre otros, en los siguientes aspectos:

- El fomento de la **identidad y visión** común de la Federación, el **fortalecimiento** de las Fe y Alegría nacionales, la instalación del tema de la **calidad educativa** como preocupación cardinal, el desarrollo de propuestas para la **educación en tecnología y la formación técnica-profesional**, la ejecución inicial de la propuesta internacional de **informática educativa** con el desarrollo de recursos y procesos formativos, la renovación de los **institutos radiofónicos**, la elaboración de propuestas en las áreas de **promoción social** y de **pastoral**, el desarrollo de cursos y materiales para la **formación de docentes y equipos directivos**, mejoras en los **sistemas de gestión** en las áreas de planificación y proyectos, la promoción del **trabajo en red** para la ejecución de los programas federativos, los estudios y recursos promocionales que posibilitaron un mayor trabajo de **acción pública** y alianzas con otras organizaciones. También es de destacar la **expansión** de Fe y Alegría en América Latina y El Caribe (Chile, Haití, y Uruguay) y en África (Chad).

Se reconoce que la ejecución del II Plan ha contribuido significativamente a fortalecer la capacidad de trabajo federativo y a orientar el desarrollo de las Fe y

III Plan estratégico de la Federación Internacional Fe y Alegría 2010 - 2014

Alegría en los aspectos mencionados. Los programas internacionales son considerados pertinentes a las necesidades institucionales y han tenido, en general, un grado aceptable de ejecución. Sin embargo, **falta camino por recorrer para el logro a satisfacción de los objetivos propuestos y para que las capacidades que implican se institucionalicen** en los distintos niveles del Movimiento: federativo, nacional, regional y de centros.

En la evaluación se han develado problemas todavía no completamente resueltos respecto a la calidad educativa, los sistemas de gestión, la acción pública y, en general, en la capacidad para compartir aprendizajes, profundizar acciones e impulsar nuevas respuestas para la atención de población excluida. Por otra parte, el análisis de los contextos externo e interno actuales, en sus amenazas, oportunidades, fortalezas, debilidades y correspondientes desafíos, ha evidenciado que, en lo fundamental, los retos asumidos en el II Plan siguen vigentes, si bien con nuevas demandas y matices que se precisa recoger en el III Plan con un reajuste y actualización del sistema de objetivos.

Por tales razones, el plan propuesto para el período 2010-2014 representa una **línea de continuidad** con los planes anteriores, en función de alcanzar mayores avances en los retos asumidos para el período. De modo que no implica cambios substanciales en la concepción de la misión y visión institucional ni en la orientación estratégica de la acción federativa.

Con el III Plan Estratégico se busca, al mismo tiempo, dar continuidad, fortalecer, consolidar y proyectar las acciones hasta ahora desarrolladas, emprender acciones pendientes replanteándolas, y resituar nuevos énfasis en

objetivos, resultados propuestos y líneas de trabajo, **para potenciar la capacidad de respuesta del Movimiento a retos identificados en las siguientes áreas:**

- Mejora de la calidad educativa en los distintos programas y modalidades de atención.
- Mejora de los sistemas de gestión en general.
- Fortalecimiento de la acción pública en los ámbitos nacional y federativo.
- Nuevas respuestas para la atención de población excluida y vulnerable.

Además, **se busca mejorar la gestión federativa** en los siguientes aspectos:

- En el trabajo en red para estimular aún más la colaboración entre países y una gestión más participativa.
- En la articulación sinérgica de los programas federativos para una mayor eficiencia.
- En el ciclo de los proyectos que se ejecuten para adaptarlo en todo lo posible a los ritmos, experiencias y contextos de las Fe y Alegría.
- En la institucionalización de las líneas de trabajo propuestas en los planes estratégicos federativos mediante su incorporación en los planes estratégicos de los países.

- En el desarrollo de estrategias de procuración de fondos que permitan la sostenibilidad de la estructura federativa y la ejecución de los programas internacionales.
- En la administración eficaz, eficiente, ética y transparente de los talentos humanos y de los recursos materiales y económicos.
- En la comunicación interna y externa, para mejorar los flujos y calidad de la información, así como la presentación pública de la imagen corporativa del Movimiento.

Los planes de la Federación se formulan con un **enfoque de planificación estratégica**. En la primera sección se explican los lineamientos metodológicos y el proceso para su elaboración. En secciones sucesivas se presenta el contenido del Plan siguiendo la lógica del esquema adoptado: Antecedentes y Justificación, Misión y Visión, Retos e Imagen-objetivo, Objetivos Estratégicos, Objetivos Operativos, Resultados y Líneas de Acción, y la Estructura para su ejecución.

Se incluyen dos secciones sobre políticas: la **Política de Focalización**, en la que se describen los énfasis prioritarios para el desarrollo programático, geográfico y en la atención poblacional; y la **Política de Gestión del Plan**, en la que se explican los elementos de la cultura organizacional que se deben cultivar, así como las áreas y relaciones funcionales que necesitan ser fortalecidas para mejorar la gestión federativa.

Como complemento, en tres Anexos se presentan: el resultado del análisis de los contextos externo e interno, en sus ame-

nazas, oportunidades, fortalezas, debilidades y desafíos que sustenta el Plan (N° 1), el detalle de la Política de Focalización con las proyecciones estadísticas por países para el período del Plan (N° 2), y la formulación preliminar de los Indicadores de Resultados para los distintos objetivos operativos (N° 3).

A. LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS Y PROCESO

La Federación Internacional de Fe y Alegría formula sus planes de desarrollo y fortalecimiento utilizando el enfoque de la planificación estratégica, pero con una elaboración propia que considera su característica especial de ser “cuerpo federativo”, la cual demanda una lógica que posibilite organizar las acciones del conjunto de sus integrantes en función de la identidad y misión institucional de un modo sinérgico y sin afectar la autonomía operativa de los países. En esta lógica son tan importantes los **lineamientos** considerados para la formulación del plan, como el **proceso** mismo seguido para la toma de decisiones y su aprobación.

1. Lineamientos para la formulación del Plan

La formulación del III Plan Estratégico ha seguido el siguiente **esquema de planificación**:

1. Antecedentes y Justificación.

Se parte del marco situacional (de lo que es y hace Fe y Alegría, de las dinámicas federativas, de los resultados de la evaluación del II Plan y de las principales características y desafíos del contexto externo e interno) para identificar lo que motiva y se buscaría lograr con el III Plan.

2. **Misión y Visión.** Se establece el marco normativo que da cuenta de la identidad, referentes y valores con los que pretendemos incidir en la realidad del contexto.
3. **Retos e Imagen-objetivo.** Desde las exigencias de la misión y la visión del Movimiento, con una mirada integradora del análisis de los contextos externo e interno (en sus amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades), se identifican los retos prioritarios para la acción federativa durante los años 2010-2014, y se perfila la imagen deseada de la organización (en términos de su desarrollo y fortalecimiento institucional) para enfrentar dichos retos.
4. **Objetivos Estratégicos.** Se establecen los grandes propósitos o cambios esperados en coherencia con los retos planteados y la Imagen-objetivo.
5. **Objetivos Operativos.** Se identifican los cambios, avances y logros factibles de alcanzar respecto a los objetivos estratégicos durante el período del plan.
6. **Programas estratégicos y redes de homólogos.** Se establece la estructura para la gestión de proyectos y actividades que posibiliten la ejecución de los objetivos operativos.
7. **Resultados e indicadores.** Se concretan los efectos o productos que se quiere lograr respecto a cada objetivo operativo, con una descripción de elementos verificables que permitirían su evaluación.

8. **Líneas de acción.** Se formulan propuestas de intervención en términos de estrategias o conjuntos de actividades que hacen posible los resultados buscados.
9. **Política de focalización y desarrollo respecto a la población meta.** Se describe hacia dónde se dirigirán los esfuerzos de expansión y diversificación de programas.
10. **Política de gestión del Plan.** Se explican los elementos de la cultura organizacional que se deben cultivar, así como las áreas y relaciones funcionales que necesitan ser fortalecidas para mejorar la gestión federativa.

Se ha acordado que el III Plan debe responder, en su formulación y ejecución, a las siguientes **características**:

1. Ser resultado de **procesos participativos** que involucren a las Fe y Alegría en la manifestación de sus retos y expectativas, así como en las consultas sobre objetivos y líneas de trabajo para la acción mancomunada.
2. Considerar los **aprendizajes** de la ejecución y la evaluación del II Plan.
3. Dar **respuesta prioritaria a los retos y necesidades comunes** del Movimiento, lo que no impide posibles focalizaciones de la atención a necesidades urgentes de ámbito más limitado, a nivel geográfico, áreas temáticas o grupos de población.

4. Fortalecer la **identidad** y la **misión** del Movimiento desde los procesos de gestión y la ejecución de las líneas de trabajo.
5. Suscitar la **institucionalización de las acciones de tipo recurrente** que se promuevan a nivel de los países en las líneas programáticas.
6. Dar cauce, en los programas federativos, en todo lo posible, a la **riqueza de la diversidad** y **aportes de las Fe y Alegría**, en una interacción constructiva que equilibre su autonomía funcional con el **sentido de Movimiento internacional** que las debe unir y comprometer en la ejecución de los planes estratégicos federativos.
7. Profundizar el **trabajo en red**, la **descentralización**, la **participación** y la **cooperación** entre países.

2. Proceso seguido

La coordinación del proceso fue asumida por la Junta Directiva de la Federación, con apoyo de una Comisión Asesora y personal técnico asignado a la tarea. Se partió de una evaluación del II Plan en sus efectos y procesos (junio-octubre 2008), cuyo informe fue objeto de estudio por la Asamblea General de la Federación (noviembre 2008).

Aprobados los lineamientos para el proceso de formulación del III Plan por la Asamblea, se procedió a la administración de cuestionarios a las Fe y Alegría y coordinaciones de programas federativos, para la consulta sobre el marco normativo y el levantamiento de informa-

ción sobre contextos, necesidades y expectativa (noviembre 2008-febrero 2009). Luego se elaboraron propuestas iniciales que fueron consultadas al Consejo de Directores Nacionales y Junta Directiva, en taller realizado en abril 2009.

Durante los meses de mayo-julio 2009 prosiguió el trabajo técnico de procesamiento a profundidad de la información y opiniones recolectadas sobre el marco situacional y normativo, retos identificados y propuestas de objetivos; trabajo con las coordinaciones de programas para la formulación de resultados, indicadores y líneas de acción; y consulta de avances a la Junta Directiva y a la Comisión Asesora. Se produjo así un borrador del Plan que se sometió a consulta general en las Fe y Alegría, redes de los programas federativos e instancias directivas en agosto-septiembre 2009. Los aportes recibidos en esta ronda de consultas permitieron mejorar los análisis y las propuestas contenidas en el borrador. Se elaboró entonces una versión revisada que fue estudiada y aprobada con voto unánime de los delegados asistentes a la XL Asamblea General celebrada el 16 de noviembre de 2009 en San Salvador, El Salvador. Es, por tanto, un documento colectivamente construido y asumido.

3. Alcance del Plan

Este III Plan se formula para un período de cinco años: del **2010 al 2014**. Sin embargo, durante ese lapso, además del seguimiento permanente se realizará una evaluación de medio término para determinar los avances y, de ser necesario, se revisarán los objetivos operativos, los resultados propuestos y sus líneas de acción, para irlos ajustando a las nuevas situaciones y asegurar que, en efecto, resulte en un instrumento eficaz para el fortalecimiento de la gestión institucional.

Es importante señalar que el III Plan se refiere a la “globalidad” de Fe y Alegría como Federación. Contiene las definiciones estratégicas y programas comunes que unen a todos los países en su compromiso de consolidar un Movimiento Internacional articulado, al tiempo que contribuyen al desarrollo y fortalecimiento del conjunto. Por tanto, no incluye definiciones estratégicas ni programas o proyectos particulares que son materia de los respectivos planes nacionales.

B. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL PLAN 2010 - 2014

1. Identidad y trayectoria de Fe y Alegría

Qué es Fe y Alegría

Fe y Alegría es un **Movimiento Internacional de Educación Popular Integral y Promoción Social**, cuya acción se dirige fundamentalmente a los sectores empobrecidos y a los excluidos, a fin de potenciar su desarrollo personal y participación social.

Es un **movimiento** que agrupa a personas en actitud de crecimiento, auto-crítica y búsqueda de respuestas a los retos de las necesidades humanas. Es de **educación** porque promueve la formación de personas conscientes de sus potencialidades y de la realidad, libres y solidarias, abiertas a la trascendencia y protagonistas de su desarrollo. Es **popular** porque asume la educación como propuesta pedagógica, ética y política de transformación desde y con las comunidades. Es **integral** porque entiende que la educación abarca a la

persona en todas sus dimensiones. Y es de **promoción social** porque, ante situaciones de injusticia y necesidades de sujetos concretos, se compromete en su superación y, desde allí, en la construcción de una sociedad justa, incluyente, fraterna, solidaria, democrática y participativa.

Dónde actúa

Nace en Venezuela, en el año 1955, como una entidad no gubernamental de solidaridad social, para aunar esfuerzos de la sociedad y el Estado en la creación y mantenimiento de servicios educativos y sociales en zonas deprimidas de la ciudad y del campo. Con los años, el Movimiento se ha extendido, en la región de **América Latina y El Caribe**, a Ecuador (1964), Panamá (1965), Perú (1966), Bolivia (1966), El Salvador (1968), Colombia (1971), Nicaragua (1974), Guatemala (1976), Brasil (1980), República Dominicana (1991), Paraguay (1992), Argentina (1996), Honduras (2000), Chile (2005), Haití (2006) y Uruguay (2008).

En 1985 se estableció Fe y Alegría España como plataforma de apoyo a las Fe y Alegría hermanas y de trabajo en líneas de la cooperación al desarrollo en **Europa** (hoy Fundación Entreculturas-Fe y Alegría); y en 2001 se funda una extensión del Instituto Radiofónico de Ecuador en Italia para la atención educativa a migrantes latinos. Otro paso importante ha sido el inicio del proceso de expansión hacia **África Subsahariana**, con la fundación de Fe y Alegría Chad en 2007. **Hoy son 19 el número de países** con organizaciones nacionales de Fe y Alegría **y 3 los continentes** donde opera el Movimiento.

Qué hace

Fe y Alegría opta por **la educación como una estrategia fundamental**

para lograr una sociedad justa, equitativa e incluyente, entendiendo que el no acceso y la baja calidad de este servicio son causas y manifestaciones fundamentales de la marginación y de la injusticia social. Consecuente con esta percepción, Fe y Alegría comenzó su labor “*allá donde termina el asfalto*”, con el establecimiento de escuelas primarias en zonas marginales.

Gradualmente, en la búsqueda de caminos eficaces para dar respuesta a las múltiples demandas de su alumnado y las comunidades, la propuesta de Fe y Alegría se ha venido concretando en una gran **diversidad de programas y servicios de Educación Popular Integral y Promoción Social** en los distintos países según sus realidades.

• Educación Escolarizada

1. Redes de planteles de Educación Inicial (hogares infantiles, preprimaria o preescolares, unidades pedagógicas de apoyo), Básica y Media (en ramas técnicas y académicas) en zonas suburbanas, rurales e indígenas (en algunos países en la modalidad de Educación Intercultural Bilingüe).
2. Programas de Educación Especial para niños y jóvenes con necesidades educativas especiales, atendidos en escuelas especiales o en las aulas de la escuela regular.
3. Programas de educación superior para la formación especializada de Técnicos Universitarios en procesos industriales, informática, ciencias sociales y ciencias de la educación.

• Educación Radiofónica y a Distancia

4. Institutos Radiofónicos con programas formales de Educación Básica, Educación Media y de capacitación en oficios para personas adultas y jóvenes, y programaciones radiales abiertas dirigidas a la formación ciudadana, la información y la participación en la opinión pública.
5. Programas y cursos que hacen uso de medios digitales y plataformas virtuales

• Educación Alternativa y No Formal

6. Programas de alfabetización en las lenguas nacionales y con enfoque intercultural bilingüe.
7. Programas de complemento o alternativos a la educación formal para niñas/os, jóvenes y adultas/os, con una diversidad de acciones según los países: refuerzo escolar, atención de niñas/os y adolescentes de la calle, hogares para población en edad escolar, grupos y campamentos culturales, deportivos o recreativos, escuelas de padres y actividades con representantes, formación de líderes y promotores comunitarios, educación para el desarrollo humano, educación para la solidaridad internacional, etc.
8. Programas de capacitación juvenil y formación para el trabajo dirigidos al alumnado de

los planteles de Fe y Alegría, a jóvenes que se encuentran fuera del sistema escolar y también a personas adultas: talleres fijos en las escuelas, talleres móviles, centros especiales, entre otras modalidades.

9. Atención de necesidades de acompañamiento y formación humano-cristiana a través de convivencias, encuentros, retiros, etc.

• **Formación de Educadoras/es**

10. Programas de mejoramiento y perfeccionamiento docente en el servicio en los países.
11. Programas internacionales para la formación del personal docente y equipos directivos en modalidades presenciales, semi-presenciales y bajo entornos virtuales.
12. Formación inicial y profesionalización de docentes en ejercicio (Normal y Superior)

• **Servicios de Promoción Social y Desarrollo Comunitario**

13. Programas de organización y desarrollo comunitario.
14. Programas de atención de necesidades básicas en salud y nutrición.
15. Trabajo para el desarrollo comunitario en zonas marginales urbanas, campesinas e indígenas.

Los centros educativos de Fe y Alegría son de **educación pública y gestión social**. Por ello y por cuanto la educación es un **derecho y bien público**, se siente co-responsable con los Estados para extender la educación universal, gratuita, **abierta a todos y todas sin limitaciones** de tipo económico, racial, religioso o de cualquier naturaleza, **en igualdad de oportunidades**, en especial para los que más la necesitan.

A cuántos llega su acción

Para el año 2008, el **total general de** personas atendidas por Fe y Alegría en sus programas ya llegaba a **1.472.675**. Esto representa un incremento del 15.1 % en relación al año 2004 (año base del anterior Plan), lo cual demuestra una tendencia de crecimiento durante el período. El **total ajustado** restando el alumnado de la educación escolarizada que participan a la vez en otros programas educativos y servicios de promoción y desarrollo comunitario, es de **951.436** personas. El cuadro a continuación resume las estadísticas del alumnado y participantes por países y sectores programáticos.

Cuadro 1 RESUMEN ESTADÍSTICO DE ALUMNADO Y PARTICIPANTES AÑO 2008
ALUMNOS Y PARTICIPANTES POR SECTORES PROGRAMÁTICOS

PAÍSES	TOTAL GENERAL	I Educación Escolar Formal	II Educación Semi-presencial y Radiofónica	III Educación Alternativa y No Formal Comunitario	IV Formación de Docentes	V Servicios, Promoción y Desarrollo	TOTAL AJUSTADO (menos participantes en más de un sector)
ARGENTINA	9.359	4.671		3.883	432	373	7.437
BOLIVIA	328.493	148.809	14.533	163.774	1.377	-	230.928
BRASIL	24.152	4.324	-	11.923	749	7.156	23.976
CHAD	1.150	1.135	-	-	15	-	1.150
CHILE	14.258	5.777	-	8.303	178	-	7.735
COLOMBIA	255.370	74.532	298	110.982	2.582	66.976	136.204
ECUADOR	71.334	25.076	20.188	7.258	240	18.572	57.672
EL SALVADOR	12.800	7.147	-	4.610	230	813	12.800
ESPAÑA	2.203	-	-	2.003	200	-	2.203
GUATEMALA	13.009	12.439	-	270	300	-	13.009
HAÍTÍ	487	487	-	-	-	-	487
HONDURAS	3.790	650	-	2.361	779	-	3.790
NICARAGUA	87.148	10.004	39	17.595	521	58.989	44.926
PANAMÁ	8.340	473	-	381	61	7.425	8.340
PARAGUAY	38.345	9.647	4.929	9.003	372	14.394	20.080
PERÚ	183.604	73.823	1.756	31.299	2.725	74.001	115.280
REP. DOMINICANA	120.565	35.094	-	37.778	959	46.734	76.720
URUGUAY	1.178	589	-	589	-	-	1.178
VENEZUELA	297.090	116.975	33.007	108.769	6.357	31.982	187.521
TOTALES	1.472.675	531.652	74.750	520.781	18.077	327.415	951.436

Fuente: Federación Internacional de Fe y Alegría. Estadísticas Internacionales 2008

Esta población se atiende a través de una red de **2.885 bases físicas en puntos geográficos diferentes**, en las que funcionan **3.687 unidades de servicio**. De ellas, **1.214 son planteles** escolares (en algunos casos de tipo red), y 2.473 son otros tipos de centros: emisoras de radio, centros de atención de los programas de educación radiofónica, centros de educación alternativa y no formal, centros de formación docente y servicios de promoción y desarrollo comunitario.

Sobre estas estadísticas se advierte que en los programas de educación no formal, de desarrollo comunitario y de comunicación y difusión (por medios audiovisuales, digitales e impresos) no se llevan estadísticas o es imposible contabilizar el número de participantes directos al año; mucho menos los indirectos. Seguramente sobrepasa al millón anual

la población de sectores empobrecidos y marginados a la que se llega de un modo directo. Y si se considera como participantes indirectos a los núcleos familiares y grupos comunitarios en las áreas geográficas de influencia, esta cifra bien pudiera multiplicarse en siete veces.

En el año 2008, el **total de los que trabajan en Fe y Alegría** ya era de **40.613** personas distribuidos así: Directivos y Docentes 33.569 y 7.044 Auxiliares, Técnicos y Administrativos. Del total, el 97,8 % son laicos y el 2,2 % miembros de congregaciones religiosas. Estas cifras no incluyen los miles de colaboradores voluntarios y miembros de la sociedad que, desde sus organizaciones, apoyan y dedican sus esfuerzos en la gestación y desarrollo de los múltiples programas e iniciativas del Movimiento.

En Fe y Alegría se suman los esfuerzos de un laicado comprometido, cada vez más numeroso, y de los religiosas/os de más de **160 congregaciones**. La gran mayoría de quienes trabajan o colaboran con el Movimiento, lo hacen desde una opción de vida sustentada en valores humano-cristianos y una lectura crítica de la realidad desde el horizonte de los pobres y excluidos, lo que genera **identidad institucional, credibilidad social** y contribuye a fortalecer su **imagen pública**.

Principales logros

La **institucionalización** y **sostenibilidad social** del Movimiento se demuestra en la existencia, por cerca de 55 años, de una red internacional de organizaciones Fe y Alegría en permanente crecimiento y expansión, a pesar de coyunturas políticas cambiantes y, en ocasiones conflictivas en los países, períodos de crisis económica y la permanente tensión entre recursos limitados y demandas de atención siempre en aumento.

Fe y Alegría, en los países donde actúa, ha construido **un capital social sustentado en la confianza** de miles de actores de diferentes estratos de la sociedad: desde humildes personas que contribuyen con pequeños donativos, hasta subsidios de gobiernos para el pago de personal y, en algunos países, gastos de funcionamiento de los centros, donaciones sustantivas de agencias de cooperación para proyectos de desarrollo de infraestructuras, dotación, formación de personal, fortalecimiento institucional y otros, pasando por colaboraciones filantrópicas de organizaciones privadas, personas y empresas que se identifican con la misión institucional. Un capital que se administra con ética y eficiencia.

Son muchos los logros de Fe y Alegría que le han ganado el **reconocimiento social** y el respeto a su trabajo y pensamiento por sectores políticos, académicos, culturales, profesionales, populares, gubernamentales y privados, en los países y a nivel internacional. Esta imagen positiva ha sido ganada por su **impacto masivo** en la vida de centenares de miles de personas (históricamente, varios millones), para quienes la oportunidad de acceso a sus centros ha sido la diferencia entre vivir en la pobreza y tener una vida digna.

Fe y Alegría es reconocida por los **resultados educativos** de sus centros: en su mayoría muestran indicadores muy satisfactorios de permanencia y aprendizaje, y menor deserción y repitencia con respecto a indicadores nacionales; hay importantes indicadores cualitativos asociados a la formación integral de la persona y a los valores que se desarrollan; avances en la gestión de una educación incluyente y en la atención a la diversidad del estudiantado; un personal se caracteriza por su profesionalismo, mística y compromiso; y las relaciones escuela-comunidad, que expresan la articulación dinamizadora que se promueve entre la educación formal y el desarrollo comunitario.

Además, su imagen positiva tiene que ver con su **capacidad de respuesta** ante la necesidad de ofrecer alternativas educativas no formales para los excluidos del sistema escolar e iniciativas de acción social ante urgencias de comunidades marginadas.

Otro logro de Fe y Alegría viene de su **saber colectivo construido a partir de la reflexión** constante sobre las realidades de los entornos, los problemas educativos, las teorías y las prácticas, cuestionando el propio quehacer y

persiguiendo constantemente la búsqueda y la innovación. Sus **congresos internacionales** han contribuido a la elaboración pedagógica propia y tenido incidencia en otras instituciones educativas y en medios académicos. Por otra parte, su **fondo editorial** de publicaciones y materiales didácticos para docentes, equipos directivos, comunidades y el alumnado, gestado institucionalmente desde la experiencia y la práctica del Movimiento, está orientado al mejoramiento de la calidad de la educación pública en general.

Con los años, también se ha logrado una **ascendente presencia en la educación y escena pública**: con centros que son referencia y aliento para planteles oficiales, apoyo a la educación nacional, sensibilización de la sociedad ante los problemas de las desigualdades humanas y la marginalidad generadas por la injusticia en el acceso a la educación, al empleo y los servicios básicos para la vida digna; y creciente participación en eventos, campañas, estudios y organismos donde se proponen o definen reformas educativas, leyes, políticas y, en general, orientaciones para la educación y promoción de un desarrollo humano sustentable en los distintos países.

Todo ello es apreciado por los gobiernos, por las agencias financiadoras nacionales e internacionales y, en general, por quienes contribuyen a sostener la labor del Movimiento.

2. La Federación Internacional de Fe y Alegría

Cómo funciona el Movimiento

En los países donde se ha establecido, Fe y Alegría funciona como una entidad nacional no gubernamental de gestión social sin fines de lucro, con personería

jurídica según las leyes locales y **con autonomía** para: desarrollar su propia organización interna, definir planes, programas y líneas de acción de ámbito nacional propias, la captación y administración de los recursos que demanda su desarrollo y, por tanto, para concertar convenios y contratos de financiamiento con organismos públicos y privados, del país o del exterior.

En el plano internacional, Fe y Alegría funciona como una Federación de las organizaciones nacionales, con estatuto legal propio. La decisión de conformar la Federación como instancia para la acción internacional del Movimiento fue tomada en noviembre de 1986, por acuerdo de las Fe y Alegría creadas a la fecha. Sin embargo, desde 1970 se celebraban reuniones anuales de la Asamblea de Directores Nacionales y se venía trabajando en la construcción de un pensamiento colectivo, que se sistematizó en un “Ideario Internacional” (1985), el cual aportó significativamente a la cohesión del Movimiento y a la construcción de la cultura de trabajo corporativa que anima la vida federativa.

Es la intercomunicación y solidaridad en inquietudes y propuestas, lo que origina un Movimiento Internacional cohesionado como Federación de entes nacionales, con un **modelo de gestión que se fundamenta en la comunicación y el trabajo cooperativo en red**, con respeto a la autonomía funcional de los países en materia de administración y programación.

La Coordinación de la Federación ha tenido una sede móvil en función del país sede de la Fe y Alegría cuyo director fuera elegido como Coordinador General: en La Paz, Bolivia (1986 a 1990), Lima, Perú (1991 a 1995), Caracas, Venezuela (1996 a 2003) y Sto.

III Plan estratégico de la Federación Internacional Fe y Alegría 2010 - 2014

Domingo, Rep. Dominicana (2004 a 2009). La complejidad creciente de la operación internacional del Movimiento aconseja, por una parte, que el cargo de Coordinador General sea ejercido a tiempo completo y, por la otra, que se establezca la sede legal de la Oficina de la Federación de modo que se facilite la consolidación del equipo de apoyo y el desarrollo de una adecuada infraestructura. Por estas, entre otras razones, en el marco del presente Plan, se ha optado por establecer sede fija para la Oficina de la Federación en Bogotá, Colombia.

Qué hace Fe y Alegría a través de la Federación Internacional

La Federación Internacional de Fe y Alegría se crea como respuesta a las siguientes necesidades, que justifican su finalidad y objetivos, al tiempo que dan sentido a su **misión institucional**:¹

- Velar por la identidad de Fe y Alegría como Movimiento de Educación Popular en servicio a los sectores más necesitados.
- Favorecer la unidad del Movimiento en su dispersión geográfica y cultural, y promover su expansión a otros países.
- Promover y apoyar su múltiple acción educativa y de promoción social.
- Facilitar la representación y el diálogo con organismos internacionales.
- Favorecer un mayor y mejor intercambio de conocimiento práctico y teórico entre los diversos países.

Clave en la estructura de la Federación es su **Asamblea General**, como ins-

tancia superior de decisión y orientación de acciones para el logro de los objetivos del Movimiento, la cual se reúne anualmente con la participación de todas las Fe y Alegría nacionales.² Esta instancia se complementa con los **Congresos Internacionales** anuales, que son espacios más amplios de encuentro para la reflexión sobre temas de interés colectivo, análisis de acciones comunes e intercambio de información y experiencias sobre la marcha del Movimiento. La dinámica de estos eventos involucra el desarrollo de actividades preparatorias en todas las Fe y Alegría, así como la ulterior concreción en centros y programas.

Hasta el año 1991, la actividad de las Asambleas y Congresos de la Federación estuvo definida por la voluntad de poner en práctica las propuestas contenidas en el Ideario Internacional. En 1992 comenzó un proceso de reflexión sistemática sobre el contexto latinoamericano y la elaboración de un marco doctrinal para la construcción de propuestas de Educación Popular y Promoción Social, a partir de entonces en incesante proceso de enriquecimiento y renovación.³

En los documentos de los Congresos y actas de las Asambleas se encuentran los elementos que dan a Fe y Alegría sentido de **visión y misión** como Movimiento y que perfilan las respuestas mancomunadas ante los retos identificados en los sucesivos planes estratégicos de desarrollo y fortalecimiento institucional, tarea cardinal asumida por las instancias de la Federación.

El I Plan Estratégico 2001-2005

En 1998 se inicia el proceso de construcción colectiva mediante acuerdos entre las Fe y Alegría federadas, que se concretaron en el primer Plan

¹ Síntesis de lo expresado en el Estatuto y el Reglamento de la Federación Internacional de Fe y Alegría.

² La Asamblea General es la máxima autoridad de la Federación. Está conformada por los Directores Nacionales, el Coordinador General de la Federación, los miembros de la Junta Directiva, un delegado adicional por cada país y por el Presidente de la Conferencia de Provinciales de la Compañía de Jesús de América Latina o su delegado. La responsabilidad ejecutiva radica en una Junta Directiva de cuatro miembros: el Coordinador General, quien es el representante legal de la Federación, y otros tres miembros elegidos por la Asamblea.

³ Ver “*Pensamiento de Fe y Alegría*”, Federación Internacional de Fe y Alegría, 2008.

Estratégico para el período 2001-2005. La reflexión sobre las profundas inequidades sociales y el aumento de la pobreza en Latinoamérica por una parte y, por la otra, la toma de conciencia de la necesidad de la dinamización del desarrollo y el fortalecimiento del Movimiento de cara a retos comunes identificados en los distintos países, motivó su formulación.

- La ejecución de este primer plan permitió una mayor articulación del Movimiento, el fortalecimiento de las instancias de dirección federativa con la conformación de la **Oficina de la Federación** (instancia técnico-operativa cuyo objetivo central es impulsar los procesos federativos en el marco del Plan y prestar apoyo a los países), la creación del **Consejo de Directores Nacionales** (como la instancia para el consenso sobre la proyección de la Federación y el acuerdo de acciones para la ejecución de políticas y planes internacionales), y la promoción de **redes internacionales de trabajo** para los proyectos del Plan.
- El I Plan fue decisivo para impulsar la instalación de una **red informática** básica a nivel de todas las oficinas nacionales, el desarrollo del portal federativo y propuestas para la introducción de la informática educativa en las escuelas. También permitió la puesta en ejecución de un programa de **“Formación de Educadores Populares”**, cuya cobertura y logros rebasaron las metas previsibles, así como la identificación, sistematización y divulgación de **experiencias significativas** que contribuyen a una educación de calidad.

⁴ La metodología, proceso y resultados de la evaluación se encuentran en el documento “Evaluación del Plan Global 2005-2009 – Informe final de resultados”, de Octubre 2008, y en el Addendum a dicho Informe con los “Resultados de los Programas”, de Diciembre 2008.

El II Plan Estratégico 2005-2009

En 2003, con la revisión de medio término del I Plan se desencadenó el proceso de formulación del II Plan para el período 2005-2009. Los temas de las nuevas tecnologías y cambios en el mundo del trabajo con las desigualdades que generan, la inequidad educativa y la baja calidad de los sistemas escolares se añadieron con mayor fuerza en el análisis de los retos del contexto externo. Y a nivel interno se discernió sobre la necesidad de acciones más eficaces para la mejora de la calidad de los procesos y resultados educativos en los centros, y para la incidencia en la educación pública.

Se identificaron tres grandes desafíos para la acción federativa: calidad educativa, fortalecimiento de los sistemas de gestión y consolidación de Fe y Alegría como sujeto de acción pública; y se propusieron 11 programas: Calidad de la educación popular, Formación para el trabajo, Informática, Educación a distancia y radiofónica, Educación no formal y promoción social, Sistemas de gestión y sostenibilidad institucional, Sistematización de experiencias, Acción pública, Acción pastoral, Formación de personal y Ampliación de la acción educativa y de promoción social.

La evaluación de los efectos, procesos y resultados del II Plan se realizó en el año 2008. Se ha evidenciado que todos los programas han sido pertinentes a las necesidades institucionales y han tenido, en general, un grado aceptable de ejecución, si bien falta camino que recorrer para el logro de todos sus objetivos.⁴ Se ha constatado avances importantes, entre otros, en los siguientes aspectos:

1. El fomento de la **identidad** y **visión común** de la

Federación, el espíritu de cuerpo y el sentido de pertenencia al Movimiento.

2. El **fortalecimiento de Fe y Alegría en los países**, a través de programas internacionales que han contribuido al compartir de experiencias, a la potenciación de esfuerzos y al enriquecimiento de las iniciativas nacionales, ofreciendo oportunidades para su reorganización y articulación.
3. La prioridad a **la calidad educativa como preocupación central en la gestión de la educación popular escolarizada**, con el desarrollo y prueba inicial de un sistema propio de evaluación y elaboración de planes de mejora, que se apoya en la participación de actores significativos en los centros y de herramientas para la sistematización de experiencias.
4. El desarrollo y pruebas piloto de propuestas pedagógicas y dotaciones para la **educación en tecnología y la formación técnica-profesional**.
5. La ejecución inicial de la **propuesta internacional de informática educativa** con la instalación de una red piloto de aulas telemáticas, la formación de equipos promotores de informática y de los docentes, el desarrollo de un portal escolar, y el desarrollo de redes y cursos virtuales que hacen uso de la plataforma tecnológica instalada.
6. La implementación de una propuesta educativa y de dotaciones para la **renovación de los ins-**

titutos radiofónicos de las Fe y Alegría.

7. La elaboración de marcos de referencia y propuestas para la acción internacional en las áreas de **promoción social comunitaria y pastoral**.
8. El desarrollo de cursos virtuales a distancia, comunidades en red y de materiales para la **formación de docentes y equipos directivos** de centros educativos.
9. Mejoras en los **sistemas de gestión**, en particular: la continuidad del desarrollo de aplicaciones informáticas y medios de información virtual, la elaboración de herramientas para la planificación estratégica y la gestión del ciclo de proyectos, y el impulso a procesos de formación y apoyo a las Fe y Alegría.
10. La profundización de la **acción pública**, en particular: la producción de estudios y recursos para la acción pública, el lanzamiento de la primera campaña internacional, mayor participación en la escena pública, y avances en el establecimiento de alianzas y trabajo con otras redes y organizaciones sobre temas educativos y sociales.
11. La **promoción del modelo de trabajo en red** para la ejecución de los programas federativos, con el valor añadido del intercambio fecundo de perspectivas, vivencias y experiencias; y la **consolidación de la Oficina de la Federación** como instancia técnico operativa de enlace y apoyo internacional.

12. La **expansión de las acciones del Movimiento hacia otros países** en América Latina y El Caribe (Chile, Haití y Uruguay) y en África Subsahariana con la fundación en Chad.

La evaluación del II Plan también ha revelado **debilidades de la gestión**. No en todos los países ni en los casos de todos los programas se ha logrado una completa y adecuada articulación entre la planificación federativa y las planificaciones nacionales. La ejecución de los programas se ve frenada por la recarga de trabajo en las Fe y Alegría que no cuentan con suficiente personal, y por tratamientos no suficientemente diferenciados que limitan la adaptación de los proyectos a los ritmos, experiencias y contextos nacionales. Y existe el riesgo de que las acciones emprendidas por los programas no tengan continuidad en los países, cuando cese el apoyo financiero para acciones de ejecución directa que tendrían que entrar al ciclo ordinario de gestión de las Fe y Alegría con mayor apropiación local de las propuestas.

En síntesis, la ejecución del II Plan deja los siguientes **aprendizajes sobre necesidades de fortalecimiento y desarrollo institucional**, a tomar en cuenta para el III Plan Estratégico:

1. Es preciso seguir trabajando en la **formación de la identidad** y la divulgación de los valores, propuestas y políticas que contribuyen a la visión común federativa.
2. Se percibe la necesidad de **mayor descentralización**. El

Plan en su ejecución conlleva una carga de tensión no resuelta respecto a la centralización-descentralización de las iniciativas de sus programas y sobre los énfasis: en lo común o en lo diverso.

3. La **acción pública** sigue siendo un reto común. Todavía falta mucho esfuerzo y camino que recorrer para lograr la consolidación de Fe y Alegría como sujeto de acción pública.
4. La **calidad educativa** sigue siendo un reto para el conjunto de las Fe y Alegría.
5. La **articulación de la planificación federativa y las planificaciones nacionales** respecto a los objetivos estratégicos, líneas de acción y estrategias de intervención es necesaria para una gestión más eficiente.
6. Se aprecian todavía necesidades de **mejoras en los sistemas de gestión federativa**: en el trabajo en red para estimular la colaboración entre países, en la gestión de los programas para mejorar su eficiencia y asumir las realidades locales, en el acompañamiento a las Fe y Alegría para hacerlo más adecuado a sus expectativas, en la comunicación institucional y en el construir colectivo de una gestión todavía más compartida y participativa.
7. Sigue abierto el reto de la **sostenibilidad** del Movimiento como cuerpo federativo y red internacional, en su dimensión económica.

3. Justificación del Plan Estratégico 2010-2014

El presente Plan tiene sustento en un análisis de las principales **amenazas** y **oportunidades** que apreciamos en **el contexto externo**, y de las fortalezas y debilidades de nuestro **contexto interno**. A continuación se ofrece un resumen de dicho análisis, para situar los retos identificados y lo que se busca lograr con el III Plan Estratégico. Se remite al Anexo 1 para mayores explicaciones.

Principales características y tendencias del contexto externo

Fe y Alegría realiza su misión en un **contexto mundial transnacional y globalizado** donde todos dependemos unos de otros; ningún país escapa al impacto de los cambios en las estructuras y las relaciones sociales, políticas, económicas y culturales, ni a los efectos de las crisis financieras que se originan en las grandes potencias o de las crisis causadas por el deterioro medioambiental y el mal uso de los recursos naturales. Al mismo tiempo, Fe y Alegría trabaja en una **diversidad de contextos nacionales y locales**, cuyas historias, culturas, formas de gobierno y modelos de desarrollo imprimen características y tendencias particulares. Desde la **pluralidad de percepciones** que tenemos sobre nuestras realidades, identificamos **signos y restos comunes que nos obligan a generar mejores respuestas y establecer nuevas fronteras** para acompañar a los empobrecidos y excluidos.

Constatamos que en todos nuestros países nos enfrentamos a **tensiones y paradojas crecientes**: en un mundo cada vez más global surge con más fuerza la necesidad de afirmar y proteger las identidades locales, en particular de las

poblaciones originarias; los avances tecnológicos y la explotación de los bienes naturales del mundo benefician enormemente a algunos sectores, mientras otros son marginados y excluidos, empobrecidos hasta la miseria; el aumentado discurso internacional que aboga por la paz, los valores democráticos, la libertad y los derechos humanos no se ve reflejado en la cotidianidad de las decisiones y políticas de gobiernos que atentan contra la vida y la dignidad humana, y que generan violencia, luchas y división; hay una creciente sensibilidad por los problemas de hambre, enfermedades, conflictos armados, falta de educación y de oportunidades de empleo que afectan países o regiones enteras como el caso del **África Subsahariana**, en mucho causados por siglos de dominación colonial y explotación extranjera, pero la acción internacional sigue siendo escasa y poco solidaria.

En Fe y Alegría, las tensiones y paradojas de la globalización **“han reforzado nuestra conciencia de que tenemos una responsabilidad común del bienestar del mundo entero y su desarrollo de una manera sostenible y generadora de vida”**.⁵ La realidad del mundo nos obliga a **establecer nuevas fronteras** para la atención a **nuevas formas de exclusión** de población marginada y vulnerable en todos los países donde trabajamos; en especial nos obliga a **mirar a los países hermanos del África**, para apoyarles y servirles en todo lo que nos sea posible desde la humildad de nuestras capacidades y experiencias.

Más en particular, con una mirada desde los principios y valores que sustentan nuestra misión y visión, identificamos en el contexto externo **problemas** que vemos como **amenazas** y posibles lugares de conflicto y tensión,

⁵ Se coincide con lo expresado en el Decreto n° 2 de la Congregación General 35 de la Compañía de Jesús respecto a la misión común en el nuevo contexto y las nuevas fronteras.

en los aspectos socioeconómico, tecnológico, político, cultural, educativo, eclesial y de la cooperación externa, pero también, como se explica luego, en los mismos aspectos apreciamos **tendencias positivas esperanzadoras**.

- En todos los países donde trabaja Fe y Alegría, la **pobreza estructural** en las urbes y en zonas rurales es un flagelo que desafía la solidaridad humana. Las **desigualdades** se hacen cada día más profundas generando marginación y violencia social. A ello ha contribuido el modo como se ha aplicado el modelo neoliberal con su patrón de acumulación del gran capital, apertura comercial en detrimento de las economías nacionales, libertad financiera, reducción de costos laborales e insuficiente importancia concedida a políticas sociales, educativas y ambientales. La crisis financiera global originada en las grandes potencias ha sumado una **nueva pobreza** de sectores perjudicados en su capacidad adquisitiva.
- Los avances tecnológicos y la complejización del trabajo establecen **nuevas desigualdades**. Hay progresos importantes en el uso de las **tecnologías informáticas** en el trabajo, la educación, la comunicación y recreación, pero los pobres no tienen acceso a ellas. El **desempleo**, el **subempleo**, el **empleo informal**, la **migración y la fuga de cerebros** afectan grandes sectores de población. Hay carencia de una **formación para el trabajo** que responda al desarrollo de la producción y la expansión de los servicios.
- En el **plano político** hay la tendencia a una mayor injerencia del Estado en la sociedad y la economía con **riesgo de posiciones totalitarias**. En varios países han emergido proyectos socialistas con propuestas de reivindicación popular. Existen visiones diversas sobre las intencionalidades de los actores y la viabilidad de sus proyectos, con fuerte **polarización de la población** a favor y en contra. Si bien se instrumentan políticas sociales en beneficio de sectores desfavorecidos, las políticas económicas no logran dinamizar el aparato productivo y la generación de empleo. En nuestros países persisten los problemas de cobertura insuficiente y baja calidad de los servicios públicos, corrupción, inseguridad, incoherencia y **cambios en las políticas públicas**. En Fe y Alegría este entorno introduce las **tensiones** propias de procesos de transformación social en los que se comparte la visión reivindicadora de los sectores populares, pero no todos la certidumbre de estar en camino de una sociedad más igualitaria, justa, libre y democrática. La dependencia de fondos públicos pone a Fe y Alegría en **posición vulnerable** frente a cambios en las políticas y en sus relaciones con los gobiernos.
- Persiste una **cultura individualista**, pragmática y hedonista. Se siente el debilitamiento de las identidades culturales y la **pérdida de la dimensión ética**. La superpoblación, el desempleo y las dificultades de acceso a la urbe profundizan la **cultura de la pobreza** en las barriadas. En general, la **estructura familiar** se encuentra debilitada, las problemáticas **de los pueblos originarios y de discriminación de la mujer** siguen sin resolverse y hay poca respuesta a las necesidades de la **juventud** desocupada. Aumentan las convulsiones sociales creadas por los **desplazamientos** y las **migraciones masivas** de un lugar a otro por causas económicas o de tipo político, especialmente por comportamientos

deshumanizados de los países y comunidades receptoras.

- Aunque la cobertura escolar viene mejorando en América Latina, **la situación de la educación sigue siendo un reto de grandes proporciones** para evitar el abandono escolar y mejorar la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes. En algunos países y sobre todo en África, a estos problemas se añaden altas tasas de analfabetismo y muy baja cobertura escolar (detalle y datos en el Anexo 1). Los sistemas educativos no alcanzan a conformar una propuesta que permita la profesionalización docente, con remuneraciones acordes a la labor, lo cual dificulta el desarrollo pleno de la profesión docente y redundando en la calidad educativa. En varios países existe la amenaza de que el tema educativo se convierta en materia político-partidaria, controlada por Estados-docentes con poca cabida a la iniciativa privada y la participación de la sociedad civil.
- Se multiplican nuevos movimientos de inspiración cristiana y nuevas religiones, a veces con **espiritualidades poco encarnadas o actitudes menos ecuménicas**. La dimensión religiosa es cada vez más plural. El papel de la de la jerarquía eclesial y la Iglesia Católica es cuestionado en muchos casos y situaciones, por adoptar **posturas conservadoras**, poco abiertas al trabajo con los más excluidos, sin atreverse a crear espacios de esperanza en las reivindicaciones populares. Hay una tendencia creciente hacia la **secularización** de la sociedad y los Estados. En varios países, se ha producido un cierto **distanciamento** de la jerarquía eclesial **con los gobiernos** y, en algunos casos, confrontación, por la polariza-

ción de posturas y la denuncia de violaciones a derechos humanos.

- El contexto de la **cooperación externa**, hoy, no es el más favorable. La **crisis** global afecta el flujo de fondos. La **nueva orientación de la ayuda**, que prioriza el apoyo presupuestario a los gobiernos, va en detrimento del apoyo a programas de ONGs y puede dificultar las posibilidades de gestión de recursos externos para Fe y Alegría. Políticas restrictivas en la importación de equipos, bibliografía y materiales donados limitan las acciones federativas.

En los contextos de nuestros países también vemos **tendencias positivas esperanzadoras** que abren **oportunidades y espacios** para seguir el camino trazado por nuestra misión:

- Crece la conciencia de la necesidad de mayores esfuerzos por parte de los gobiernos y la sociedad civil para **asegurar a los sectores afectados por la pobreza y la exclusión, la posibilidad de educarse y acceder a trabajos productivos** para vivir con dignidad. Hay búsqueda de políticas de desarrollo que privilegien lo social y promuevan mayor equidad.
- En todos nuestros países existen posibilidades de **generar conocimientos y tecnologías propias**, de impulsar **formas de capacitación** para los nuevos nichos laborales y de organizarse para el **empleo digno** en la producción y la prestación de servicios. El desarrollo de los medios de comunicación social y las tecnologías informáticas (TIC) abre nuevas posibilidades para el **acceso a la información** y para la **revitalización de los procesos educativos** en sectores populares.
- Los **cambios profundos de orien-**

tación política que están experimentando un buen grupo de países buscan promover sociedades más igualitarias y nuevos caminos que abren las esperanzas de los pobres y las posibilidades de su participación en los procesos sociopolíticos. Por otra parte, se constata el **crecimiento y la madurez que van asumiendo las organizaciones populares**, en el presente y tal vez mucho más de cara a un futuro próximo, como los protagonistas de los procesos de acción pública y desarrollo comunitario. Se aprecian espacios favorables para impulsar la **formación ciudadana** y la **visión política** de Fe y Alegría: la que busca el bien común desde los que están más abajo.

- Las **nuevas culturas** despiertan actitudes de **afirmación de la persona**, de nuevas formas de **comunicación** y **construcción del conocimiento**, promueven la **integración en redes** y revaloran las dimensiones corporal, afectiva y trascendente de la persona y su relación con el medio ambiente. En la **cultura popular** hay **elementos positivos** que pueden ser fortalecidos: el sentido de la justicia, el ansia por lograr la participación social y mejorar la calidad de vida, el espíritu comunitario, la defensa de los derechos humanos, de la democracia y la libertad, el reconocimiento de la diversidad cultural y étnica, la valoración social positiva de la educación y el potencial de futuro que es nuestra juventud, entre otros. Se está viviendo un fuerte **resurgimiento de las identidades autóctonas** con el afianzamiento de los reclamos históricos reconocidos en la Declaración de Derechos de los Pueblos Indígenas (Naciones Unidas, 2007). En las barriadas urbanas, la **mezcla de la cultura popular y**

las culturas indígenas representa un desafío para una pedagogía de atención a la diversidad.

- **Fe y Alegría sigue siendo un referente para la educación pública**, es reconocida por los gobiernos como aliada estratégica y apreciada por la sociedad civil. En la mayoría de países existen relaciones constructivas, favorables para el diálogo y la negociación de convenios.
- El **papel de la Iglesia** sigue siendo importante en la mayoría de países, especialmente para los procesos de paz, frente a la corrupción, la violencia y por la defensa de derechos humanos, si bien en algunos su credibilidad ha bajado. Hay un creciente **interés por los problemas sociales** de los países. Existe la posibilidad de construir **ecumenismo y diálogo interreligioso** en nuestros centros y comunidades. El Chad representa un desafío a nuestra capacidad de diálogo intercultural e interreligioso.
- Sigue existiendo la **voluntad de cooperar** y la **posibilidad de apoyo** de diferentes organismos dispuestos a facilitar financiamientos para proyectos e infraestructuras.

El contexto externo nos desafía:

1. A buscar la **profundización** de programas y servicios en América Latina y en África, llegando a **nuevas fronteras** para la atención de los sectores empobrecidos y los que sufren exclusión, entre ellos la población desplazada.
2. A promover una **educación integral de calidad**, incluyente y de atención a la diversidad,

que contemple la **educación en tecnología**, la **formación técnica-profesional** y la **incorporación de las TIC** propiciando un uso crítico y creativo.

3. A impulsar, desde la educación formal y no formal de jóvenes y personas adultas, una **educación valores** y **derechos humanos**, que contribuya al fortalecimiento de la sociedad civil, a una cultura de paz y al rescate de las culturas autóctonas.
4. A recrear y profundizar la **acción pastoral** a partir del **diálogo interreligioso y ecuménico** con otras iglesias cristianas, las religiones autóctonas originarias y, en el caso del Chad, con el mundo islámico.
5. A abogar en la **acción pública** y la **promoción social en las comunidades** por políticas que erradiquen la pobreza y las desigualdades y que aseguren el **derecho a una educación de calidad con equidad**.

Principales fortalezas y debilidades de nuestro contexto interno

Son muchos los logros del accionar de Fe y Alegría que hacen sus **fortalezas** como se explicó en el apartado sobre “**Identidad y trayectoria**” (Sección B); a las allí mencionadas cabe añadir las siguientes, algunas de las cuales han sido posibles con la ejecución del I y el II Plan.

- **Identidad y misión.** El Movimiento está integrado por organizaciones nacionales en 19 países, que

asumen una unidad de pensamiento y de propósito para dar respuesta a la opción preferencial por los pobres y excluidos. Las experiencias de trabajo con comunidades donde priman diferentes capacidades, culturas, nacionalidades y opciones religiosas y políticas demuestran la fuerza unificadora de la identidad y misión institucional.

- **Trabajo en red.** Fe y Alegría mantiene nexos y alianzas con las comunidades en las que trabaja, con los gobiernos, con la sociedad civil y con organismos internacionales para desarrollar sus programas educativos y de promoción social e incidir en la esfera pública. A nivel federativo, ha construido una red de trabajo colectivo para el fortalecimiento del conjunto, así como alianzas con otras redes y organismos que trabajan por la educación.
- **Calidad e innovación.** Fe y Alegría ha desarrollado propuestas educativas de creciente calidad para la educación popular escolarizada. Cuenta con un modelo conceptual, metodologías e instrumentos para la evaluación de procesos y resultados educativos y para la elaboración de planes de mejora. Continuamente se introducen iniciativas para la transformación de los procesos de enseñanza-aprendizaje en las escuelas; también en la educación radiofónica, la educación intercultural, la integración de estudiantes con necesidades educativas especiales, la gestión educativa con enfoque participativo y la relación escuela-comunidad.
- **Formación para el trabajo.** Es una línea de acción prioritaria para Fe y Alegría. Desde la Federación se ha impulsado la construcción colectiva de nuevas propuestas para la educación en tecnología y técnica-profesional y su ensayo en centros piloto.

- **Informática en la educación.** Las Fe y Alegría vienen sumando esfuerzos, con el apoyo de la Federación, para impulsar la dotación de aulas telemáticas y potenciar el uso de las TIC en la educación, entre otras estrategias, a través de la formación de docentes, el portal “Mundo escolar”, comunidades virtuales de aprendizaje en red, proyectos telemáticos interestatales, la plataforma “Aula Virtual” y congresos internacionales de informática.
 - **Educación a distancia y radiofónica.** Se cuenta con una red de Institutos Radiofónicos Fe y Alegría (IRFA) en 6 países y propuestas para la renovación de la educación a distancia en proceso de implementación.
 - **Promoción social comunitaria.** Creciente trabajo comunitario en las escuelas, en la acción social, la formación de líderes comunitarios y otros procesos de educación no formal.
 - **Formación de educadoras/es.** Es línea de acción prioritaria en todas las Fe y Alegría. Desde la Federación se promueve el trabajo conjunto para la elaboración de cursos, materiales formativos impresos, en medios digitales y virtuales en línea para el personal del Movimiento, que, además, tienen impacto en la educación pública y en medios académicos.
 - **Acción pastoral.** En los países existen propuestas de pastoral y espacios definidos de formación. Desde la Federación se alienta el intercambio de experiencias y la elaboración de marcos comunes para una acción pastoral, coherente con la identidad del Movimiento.
 - **Acción pública.** Las Fe y Alegría más consolidadas tienen una ascendente presencia en la educación y escena pública. Con la Campaña “Compromiso por la Educación”, ha aumentado la visibilidad, las relaciones y la capacidad para la acción pública sistemática y organizada, con estudios y propuestas sobre problemas educativos, en varios países y a nivel internacional.
 - **Gestión.** Hay avances en una concepción integral de la gerencia de organizaciones con fines sociales y educativos, como es Fe y Alegría. Se impulsa el trabajo en red, la formulación de planes estratégicos en los países y se han desarrollado capacidades y metodologías para gestionar, con eficiencia, convenios financieros a través de proyectos. La Oficina de la Federación ha sido canalizadora exitosa de fondos que le han permitido coordinar y articular programas prioritarios para los diferentes países.
- Pero también, en análisis del contexto interno **vemos debilidades** que nos limitan, situaciones problemáticas que nos ponen en tensión y necesitamos superar, para poder dar más y mejores respuestas desde nuestra identidad y misión.
- **La visión común federativa no es suficientemente conocida en las bases.** La rotación de personal y la expansión debilitan su apropiación. Se requiere dedicar más tiempo y recursos a la inducción y profundización de valores que hacen la identidad del Movimiento.
 - **La demanda hacia los centros de Fe y Alegría es mayor que su capacidad de atención.** Existe el dilema de cómo crear nuevos centros y programas en sectores rurales, indígenas y urbanos en lugares de alta pobreza, al tiempo que se promueve la mejora, la continuidad de estudios y la

consolidación física de los centros existentes.

- **Queda mucho por hacer para extender el modelo de evaluación y mejora de la calidad educativa a todos los centros**, para formar al personal en las habilidades que demanda, conseguir recursos para impulsar los planes de mejora propuestos por las comunidades e instalar procesos que permitan hacer seguimiento de indicadores en el tiempo.
- Se percibe la **necesidad de una profundización de acciones en la formación para el trabajo** en interacción con las economías locales, en especial para la atención de los excluidos del sistema educativo.
- Las **necesidades de dotación, conectividad y mantenimiento de aulas telemáticas** y de **formación en informática educativa** siguen siendo inmensas. Se estima que no más del 20% del personal tiene alguna cultura informática y posibilidad de acceso a un computador.
- **Los Institutos Radiofónicos Fe y Alegría (IRFA) tienen pocas vinculaciones con otros programas** al interior de los países y de la Federación. Se precisa una mayor articulación para fortalecer la oferta de educación formal y no formal a distancia.
- Hay **baja articulación de los procesos de promoción social comunitaria y educación no formal** al interior de los países y poco compartir de experiencias a nivel federativo. Si bien existe mayor grado de articulación de la educación formal y la promoción social a través de las relaciones escuela-comunidad, necesita ser más trabajada.
- Todavía **no se tiene una comprensión plena del enfoque de equidad de género** en los programas. **La expansión de la educación intercultural bilingüe y la educación especial están frenadas** por la insuficiencia de recursos materiales y humanos; también por la falta de sensibilización de las comunidades y conocimiento. **No se hace suficiente investigación-acción y sistematización de las experiencias.**
- Existen **deficiencias en la formación profesional que trae el personal docente**. Su rotación limita el impacto de la formación en servicio, si bien siguen siendo una contribución más de Fe y Alegría a la educación en los países. No se cuenta con los recursos suficientes para instalar procesos permanentes de formación y reciclaje de todo el personal.
- **No en todos los países la acción pastoral es lo organizada que debería ser**. Hay dificultades para vincular al personal por vacíos en su formación espiritual y pastoral. Falta claridad en la estrategia de pastoral en contextos de fuerte religiosidad popular y diversidad religiosa.
- **El trabajo de acción pública requiere mayor desarrollo**. La mayoría de las Fe y Alegría no tienen la capacidad, en personal, recursos y tiempo, para desplegar esta línea de trabajo. Faltan apoyos para sistematizar y divulgar más las acciones y producciones de Fe y Alegría, también para la elaboración de estudios y recursos aterrizados en las realidades nacionales.
- **Fe y Alegría no tiene fuentes permanentes de financiamiento** y siempre las necesidades superan los recursos disponibles. El desarrollo de

estrategias de procura de fondos y sostenibilidad económica necesita mayor atención. **En los procesos de gestión se debe trabajar más:** la integración de las unidades de proyectos con los equipos que los ejecutan, la planificación operativa y evaluación de planes, la comunicación, las condiciones laborales del personal y las políticas de reclutamiento, inducción y evaluación.

El contexto interno nos desafía:

1. A fortalecer el **compromiso y la identidad en la misión** de todo el personal y en las comunidades educativas.
2. A impulsar programas y líneas de trabajo que den continuidad y profundicen el esfuerzo para la **mejora de la calidad** de los centros y servicios educativos, y para la búsqueda de más y mejores propuestas para la **atención de la población excluida y vulnerable**.
3. A mejorar los **sistemas de gestión** en general y muy especialmente **la gestión federativa** en las direcciones señaladas en la evaluación del II Plan.
4. A fortalecer las capacidades para la **acción pública**, en los ámbitos nacional y federativo.

Qué se busca con el III Plan Estratégico

- El **propósito último** del III Plan es el servir de instrumento para cumplir nuestra misión desde nuestra identidad con efi-

ciencia y calidad, consolidar un Movimiento internacional articulado y fortalecer las bases que aseguren la plena y amplia vigencia del Movimiento a futuro.

Este Plan representa una **plataforma común de trabajo**, que permite consensuar propósitos y acciones institucionales en medio de la diversidad de países. Es un plan que se sustenta en el espíritu propio y la mística de Fe y Alegría, en las reflexiones y estudios realizados durante los últimos años en los congresos internacionales, y en consensos construidos en consejos de directores y asambleas respecto a las realidades del entorno y realidades internas que desafían al colectivo, de donde se desprenden un conjunto de retos y de objetivos para el trabajo federativo. Un Plan cuyo éxito estriba en la **unión de esfuerzos** en función de lograr resultados de mayor impacto y beneficio social en el corto y mediano plazo.

En tal sentido, debe responder a las siguientes **exigencias** al interior del Movimiento:

1. La necesidad de mantener la **fideli-**
dad a la identidad y misión de Fe y Alegría, asumiendo los nuevos retos del contexto en propuestas de Educación Popular, Promoción Social y Acción Pública siempre renovadas por la reflexión sobre la acción, en permanente búsqueda de mejores respuestas para transformar la realidad.
2. La necesidad de mantener y fortalecer la **institucionalidad** de “Movimiento Internacional” en estructura y organización. En otras palabras preservar el “rostro” y el “cuerpo” federativo.

3. La concertación y consolidación de la **gestión descentralizada y en red** de los programas federativos, desde las fortalezas que existen a nivel de los países en apoyo del conjunto.
4. El **fortalecimiento de las Fe y Alegría nacionales**, en particular de las Fe y Alegrías que recién comienzan, más jóvenes o débiles por contar con menos experiencias y recursos. La acción federativa tiene que potenciar lo nacional.
5. El **respeto a las autonomías nacionales**, teniendo en cuenta el **sentido de cuerpo federativo** que debe unir a las Fe y Alegría en las ejecutorias de los planes estratégicos de la Federación.

El **sujeto** del III Plan Estratégico de la Federación son todas las Fe y Alegría como partes de un cuerpo con una misión común. En un sentido más amplio, el Plan **favorecerá a los pobres y excluidos** de los países de Latinoamérica y África donde Fe y Alegría desarrolla su acción, quienes podrán contar con un Movimiento fortalecido para contribuir a su desarrollo personal y participación social, así como al desarrollo de sus entornos comunitarios.

C. MISIÓN Y VISIÓN DE FE Y ALEGRÍA⁶

Los planes estratégicos de la Federación Internacional Fe y Alegría se enmarcan en la **misión** del Movimiento definida en el Ideario Internacional y en la **visión** del mundo que fundamenta e impulsa su carácter transformador. Es al servicio de la misión y visión del Movimiento que se concibe la **finalidad de la Federación**.

1. Misión

- Fe y Alegría es un Movimiento Internacional de Educación Popular Integral y Promoción Social, basado en los valores de justicia, libertad, participación, fraternidad, respeto a la diversidad y solidaridad, dirigido a la población empobrecida y excluida, para contribuir a la transformación de las sociedades.

Es un Movimiento que nació e impulsado por la vivencia de la fe cristiana, hace una **opción preferencial por los pobres y excluidos** y en coherencia con ella escoge los sectores más necesitados para realizar su acción educativa y de promoción social; desde allí, se compromete con el proceso histórico de los sectores populares y dirige a la sociedad en general su reclamo constante en búsqueda de un mundo más humano.

Con clara **vocación incluyente de la población más desfavorecida**, Fe y Alegría busca brindar una **educación de calidad** a través de sus centros, y colaborar en todo lo que le es posible con otros centros y actores sociales de la educación pública, procurando alianzas con los gobiernos, convocando a la sociedad e involucrando a las propias comunidades en la tarea. Además de la acción educativa directa con niñas/os, jóvenes y personas adultas, Fe y Alegría por su **vocación transformadora**, trabaja para lograr **cambios en las estructuras** a través de la formación de ciudadanos activos, del acompañamiento y organización de las comunidades, la sensibilización social y la acción pública.

⁶ En el esquema de planificación adoptado, la misión y la visión dan cuenta de la identidad, valores y referentes con los que pretendemos incidir en la realidad. Ambas están asociadas y expresan, en forma amplia, los fines permanentes de la organización. En particular, en Fe y Alegría, la visión expresa aquello que se quiere contribuir a crear/transformar; es el reto vital, fuente de inspiración y motivación institucional. Diferenciamos la visión de la imagen-objetivo del Plan, la cual vemos más relacionada con la determinación del estado deseado del funcionamiento de Fe y Alegría a partir del análisis de los retos coyunturales de los contextos externo e interno.

Son **principios inspiradores del accionar de Fe y Alegría**, además de los valores señalados en la misión, su opción preferencial por los pobres y excluidos, y su vocación incluyente y transformadora, los siguientes:

- La **indignación ética ante realidades de injusticia** que mueve a la acción, para “planificar la generosidad, el ímpetu y el entusiasmo”⁷ y poner en marcha dinanismos de cambio.
- La **búsqueda constante de alternativas para dar las mejores respuestas**, en actitud crítica y constructiva, con visión de futuro, combinando un **sano realismo con la audacia**.
- El **sentido del “magis” ignaciano** que busca el “mayor servicio y bien universal”.
- El **ser para los demás**: el sentido del servicio libremente comprometido, enraizado en la “**fe**” y la espiritualidad, con el signo de la “**alegría**” profunda y convocadora.
- El **servir** “donde termina el asfalto”⁸, donde otros no llegan: que es decir **en las fronteras**⁹, las actuales y las nuevas, en aquellas zonas geográficas, en los contextos culturales y con los grupos de población donde se presentan los problemas que más desafían nuestra identidad y misión.
- La **apertura al diálogo con las culturas y las religiones superando y cruzando fronteras**¹⁰ para catalizar buenas voluntades capaces de soñar al estilo de Fe y Alegría para construir un nuevo mundo de relaciones justas.

2. Visión

- Un mundo donde todas las personas tengan la posibilidad de educarse, desarrollar plenamente sus capacidades y vivir con dignidad, construyendo sociedades en las que todas las estructuras estén al servicio del ser humano y la transformación de las situaciones que generan la inequidad, la pobreza y la exclusión.

Esta **visión** que mueve a Fe y Alegría en todos sus planes, propuestas y acciones, tiene como referente la concepción de la nueva **persona**, la **sociedad** nueva y la **Iglesia** que queremos.

La persona nueva la entendemos íntegramente desarrollada y realizada en todas sus potencialidades individuales, sociales y espirituales.

- Una persona con sentido de dignidad y valoración de sí misma, consciente de sus derechos, corresponsable y respetuosa de la dignidad y los derechos de los demás, apasionada por la justicia y la construcción de un mundo de paz, sensible, solidaria y actuante ante la injusticia y el dolor humano, abierta a descubrir el sentido trascendente de su vida.
- Una persona fraterna, amante de la naturaleza, abierta y respetuosa de las culturas y de lo diverso; capaz de vivir en comunidad, de establecer con los demás relaciones de mutuo enriquecimiento, de inventar y compartir con otros la búsqueda de soluciones solidarias; con motivación para aprender y progresar incorporando conocimientos y competencias que le permitan participar y aportar en la vida cultural, económica y social.

⁷ José María Vélaz. Comentarios al trabajo “Problemas más importantes detectados durante el proceso de evaluación de los planteles de Fe y Alegría”. 1979.

⁸ José María Vélaz, “Fe y Alegría a los once años de labor”. 1966.

⁹ En los sentidos expresado en los decretos de la Congregación General N° 35 de la Compañía de Jesús.

¹⁰ *Ibíd.*

La nueva sociedad la concebimos como justa, democrática, participativa, fraterna, respetuosa de la diversidad y solidaria.

- Una sociedad donde se respete a la persona, su dignidad, su libertad humana y valores culturales, humanos y espirituales; donde se viva en igualdad de derechos y deberes, suprimiendo discriminaciones por razones de procedencia étnica, edad, situación económica, social, ideológica, política, religión, de género o de cualquier otra naturaleza; donde todos se vean como hermanos, tratándose con reconocimiento y profundo respeto en su diversidad cultural y diferencias.
- Una sociedad donde todos accedan a los bienes culturales, naturales, económicos, sociales y religiosos, en la que todos aporten según sus capacidades y reciban según sus necesidades; donde se busque comunitaria y solidariamente la solución de los problemas; donde se compartan –en forma libre y responsable– las decisiones y la marcha de la misma sociedad, los medios de producción y el fruto del trabajo.
- Una sociedad donde todos puedan educarse y adquirir los conocimientos y destrezas que requieren para progresar en su calidad de vida y servir mejor a los demás, así como los valores que contribuyan a cimentar actitudes humanas y responsabilidades ciudadanas; donde exista libre acceso a la información y los conocimientos, y la libertad de expresión.
- Una sociedad en la que se logre la superación de las brechas sociales y el bienestar bio-psicosocial, espiritual y ético para todos y todas; donde las estructuras estén comprometidas con el ser humano y la justicia social; donde la igualdad no implique la pér-

didada de las identidades, ni la diferencia genere discriminación; donde se fomenten las redes sociales solidarias y el trabajo en red; donde el desarrollo se transforme en un proceso humano, integral y sustentable, respetuoso de la naturaleza.

- Una sociedad plural en la que sea posible la unidad en la diversidad. En la que cada persona se desarrolle plenamente desde sus particularidades, su identidad y capacidades. Y al mismo tiempo, donde sea posible hacer de la disonancia un acuerdo posible por una realidad que queremos transformar.
- Una sociedad donde la democracia sea una realidad tangible a partir del concurso de todos y todas, de acuerdo a sus distintos roles y capacidades; donde se garantice la participación en los procesos políticos y de gobierno; la crítica y la disidencia alimenten las instituciones y contribuyan a recrear el proyecto de sociedad en marcha.

La Iglesia que queremos es una comunidad de creyentes, comprometida con el ser humano, inculturada, inserta en el mundo de los empobrecidos y discriminados por los que preferentemente opta. Iglesia en diálogo constante y respetuoso con otras iglesias, creencias y espiritualidades. Iglesia que lucha las luchas de los excluidos de la sociedad, defensora de la ética, coherente y transparente, donde la fe se hace vida y práctica de justicia.

- En coherencia con esta visión de persona, sociedad e Iglesia, **Fe y Alegría se compromete con los sectores de población empobrecidos, marginados o**

discriminados para potenciar su desarrollo personal y comunitario, de modo que sean protagonistas en la construcción de esa sociedad y de un desarrollo sustentable, donde los hombres y mujeres sean reconocidos como el centro y el gran por qué de la vida, desde una visión liberadora, humanizadora y de esperanza frente a un mundo globalizado, deshumanizante e individualista, que genera pobreza y exclusión.

Por ello opta por propuestas de **Educación Popular Integral y Promoción Social** que buscan desarrollar la persona en su integralidad (en las dimensiones psicoafectiva, intelectual, corporal, estética, productiva, cultural, ética, espiritual, sociopolítica e histórica) y potenciar el trabajo social comunitario, vinculadas a los desafíos tecnológicos y las demandas del mundo del trabajo, así como a los contextos de las culturas de los pueblos y de la sociedad global. También opta por la **Acción Pública** como estrategia para incidir en políticas que promuevan el derecho a la educación, la superación de la pobreza y la eliminación de la exclusión social.

3. Finalidad de la Federación Internacional de Fe y Alegría

- Integrar los esfuerzos y fortalecer la unidad de las Fe y Alegría nacionales para una acción más eficaz al servicio de la misión y visión del Movimiento.

En el cumplimiento de esta finalidad, la Federación, a través de sus instancias de

gobierno y de apoyo técnico, anima y acompaña a las Fe y Alegría nacionales y ejerce las funciones ya señaladas en el apartado “**La Federación Internacional de Fe y Alegría**” (Sección B), establecidas en su reglamento.

D. RETOS E IMAGEN-OBJETIVO

Desde los desafíos que identificamos en los contextos externo e interno, teniendo presentes las exigencias de la misión y la visión del Movimiento así como la valoración de prioridades para la acción federativa, se desprende el siguiente conjunto de **retos para el III Plan Estratégico**:

1. La **mejora permanente de la calidad** de los procesos y resultados de los distintos programas de educación formal escolarizada y a distancia, de la educación alternativa no formal y de los programas de promoción social. Este reto implica:
 - a. El desarrollo e implementación de herramientas metodológicas para la **evaluación, planificación, gestión de innovaciones y sistematización de mejoras** en las propuestas educativas para lograr una atención más eficaz.
 - b. El fortalecimiento de la **educación en tecnología, la formación técnica-profesional y la capacitación laboral** de carácter emprendedor.
 - c. La incorporación masiva de las **tecnologías informáticas y de comunicación** (TIC) en los procesos de enseñanza-aprendizaje en los centros y sus comunidades, así como para la forma-

- ción en entornos virtuales de aprendizaje.
- d. La renovación, diversificación y expansión de propuestas de **educación no formal y promoción social** para la atención de los excluidos, la educación de personas adultas, la formación ciudadana y el desarrollo comunitario.
 - e. La profundización de la **formación en valores humanocristianos** en los programas de educación formal y no formal, así como de la educación ciudadana y sociopolítica.
 - f. El **fortalecimiento del compromiso y la identidad en la misión** del personal de Fe y Alegría y en las comunidades educativas.
 - g. La **formación continuada del personal docente**, incluyendo los **equipos directivos y técnicos**, para que respondan aún mejor a las complejidades de las situaciones socio-educativas y a las exigencias de una gestión profundamente participativa.
 - h. La dinamización de **redes de trabajo** que permitan desarrollar propuestas para la mejor atención de necesidades en la **educación inicial, especial, intercultural, de personas adultas y a distancia**, entre posibles áreas de interés en las Fe y Alegría.
 - i. Y en todas las áreas arriba mencionadas, el impulso a la **reflexión**, la **sistematización de experiencias** y la **investigación** que permita crear marcos teóricos para orientar decisiones, renovar, profundizar y extender los aprendizajes de las buenas prácticas.
2. La **mejora permanente de los sistemas de gestión** (planificación y proyectos, talentos humanos, ejecución y administración, seguimiento y evaluación, información y comunicación) **y de procura de fondos** en el ámbito nacional y federativo, el **trabajo en red** y la **coordinación** entre los programas federativos y los países.
 3. La **consolidación del Movimiento como sujeto de acción pública** para incidir en políticas que promuevan el derecho a una educación de calidad para todos y todas, la valorización de los docentes, la superación de la pobreza y la inclusión social.
 4. La **profundización de las acciones para la atención de población empobrecida, excluida y vulnerable**, con énfasis especial hacia el continente africano, lo que implica el cultivo de relaciones y la búsqueda de medios que hagan posible los apoyos requeridos para **alcanzar nuevas fronteras**.
- Estos retos nos señalan las direcciones en las que debemos dar continuidad, consolidar y proyectar las acciones desarrolladas con planes anteriores, emprender acciones pendientes replanteándolas, y resituar nuevos énfasis en los objetivos estratégicos y operativos del presente plan, para avanzar en línea con la **imagen-objetivo**¹¹ deseada:

Un Movimiento Internacional:

- que busca la transformación de las personas y de la sociedad mediante la educación popular y la pro-

¹¹ En el esquema de planificación adoptado, la imagen-objetivo refleja lo que se quiere sea Fe y Alegría como organización en respuesta a los retos que se derivan del análisis de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de los contextos externo e interno, en congruencia con su misión-visión. La imagen-objetivo enfatiza los estados positivos o características deseadas en el funcionamiento de la organización, que se busca lograr a través de los objetivos estratégicos del Plan. Mientras que la visión refleja el mundo que se quiere alcanzar a través del cumplimiento de la misión institucional.

moción social, contribuyendo al desarrollo humano integral y sustentable;

- que ofrece respuestas de calidad a las necesidades personales y comunitarias de los sectores más necesitados, haciéndose presente en las fronteras sociales y culturales;
- que tiene una organización participativa y eficiente que promueve el trabajo en red y en alianzas con otros, con una gestión ética, transparente y humana;
- que posee una capacidad potenciada para incidir, a través de la acción pública, en políticas que promuevan el derecho a una educación de calidad, la valorización de los docentes, la superación de la pobreza y la inclusión social.

tiva, dinámica y transparente, centrado en las personas, que refuerce la unidad, la identidad, y la sostenibilidad económica y social del Movimiento.

3. Consolidar la **capacidad del Movimiento Fe y Alegría de incidir en políticas públicas** y en programas que promuevan el derecho a una educación de calidad para todos y todas, la valorización de los docentes, la superación de la pobreza y la inclusión social.
4. Ofrecer el **servicio a nuevas fronteras culturales, sociales y geográficas** con énfasis en la atención a nuevas formas de exclusión social de población marginada y vulnerable, en especial en el **continente africano**, una de las regiones del mundo que presenta mayores desafíos a la misión del Movimiento.

E OBJETIVOS DEL PLAN

1. Objetivos Estratégicos

Con el Plan 2010 - 2014, la Federación Internacional de Fe y Alegría busca:

1. Impulsar una **educación popular de calidad, incluyente, de atención a la diversidad**, que contribuya al desarrollo integral de las personas y a la promoción social comunitaria, que promueva la formación de sujetos libres y ciudadanos activos con conciencia crítica, conocimientos, habilidades y valores para incidir en la mejora de su calidad de vida y en la transformación de su entorno.
2. Promover el desarrollo de un modelo de **gestión participa-**

2. Objetivos Operativos

Se proponen 10 **objetivos operativos**, cada uno de los cuales contribuye con mayor o menor fuerza al logro del conjunto de los objetivos estratégicos y, en consecuencia, a la imagen-objetivo trazada en el Plan:

1. Implementar un **sistema de mejora continua de la calidad educativa** al servicio de los centros y programas de las Fe y Alegría, para afianzar los principios y valores de la calidad en la cultura institucional del Movimiento, y para ampliar oportunidades y capacidades de los sectores más empobrecidos.
2. Fortalecer y promover la **forma-**

- ción para el trabajo** a través de la educación en tecnología, la formación en competencias laborales generales, la capacitación técnica y la educación técnica-profesional en los distintos niveles y programas educativos, para facilitar la inserción social y laboral de los egresados.
3. Fortalecer el uso de las **tecnologías de la información y comunicación** en los procesos educativos, el trabajo en red y la gestión institucional, para potenciar los procesos de comunicación, intercambio y construcción de conocimientos entre los diferentes actores e instancias del Movimiento.
 4. Promover procesos de **formación de educadores y directivos de centros**, para que se desarrollen como personas identificadas con los valores y la misión del Movimiento; pedagogos que saben lo que enseñan y saben enseñar en permanente búsqueda de la calidad, la innovación y la sistematización de sus prácticas; y ciudadanos activos que fomentan la gestión participativa en sus centros y se comprometen con la transformación social.
 5. Promover la articulación y desarrollo de propuestas de **educación no formal y promoción social**, impulsando su renovación, diversificación y expansión para la atención de los excluidos de los sistemas educativos, la educación de personas adultas, la formación ciudadana y el desarrollo comunitario.
 6. Desarrollar y fortalecer los **sistemas de gestión** de planificación, proyectos, talentos humanos, fondos y comunicación, coherentes con los valores y la misión del Movimiento, para mejorar el desempeño institucional.
 7. Desarrollar una propuesta de **educación en valores** articulada a la **acción evangelizadora** para fortalecer la **identidad institucional** y cimentar actitudes humanas y ciudadanas.
 8. Fomentar el desarrollo y la ejecución de **estrategias de incidencia**, a nivel federativo y nacional, sobre políticas públicas relacionadas con la educación y la equidad social, y fortalecer las **capacidades para la acción pública** de la Federación y las Fe y Alegría nacionales.
 9. Promover y apoyar propuestas y procesos de **mejora de la calidad en niveles educativos, modalidades o programas de atención específicos**, a través de la constitución de **redes de homólogos** para la articulación de esfuerzos y recursos, el intercambio y la gestión de proyectos mancomunados entre las Fe y Alegría.
 10. Hacer presente a Fe y Alegría en las **nuevas realidades de injusticia social y educativa** emergentes para mantener la fidelidad a la misión, impulsando la difusión de los aprendizajes logrados desde la experiencia y las buenas prácticas, la colaboración y los esfuerzos compartidos, especialmente hacia países africanos.
- ### 3. Vinculación entre los Objetivos
- En la tabla a continuación, utilizando enunciaciones abreviadas, se presentan los objetivos operativos que de un modo más directo contribuyen al logro de cada objetivo estratégico.

Vinculación entre los Objetivos Estratégicos y los Operativos	
Objetivos Estratégicos	Objetivos Operativos
Calidad de la Educación Popular	1. Mejora de la calidad educativa 2. Formación para el trabajo 3. Informática educativa 4. Formación de educadores. 5. Educación no formal y promoción social 7. Educación en valores-humanos cristianos 9. Apoyo a redes de homólogos.
Gestión Institucional	6. Gestión y fortalecimiento institucional
Acción Pública	8. Acción pública
Nuevas Fronteras	10. Nuevas fronteras

Se destaca el **carácter más transversal del objetivo estratégico n° 4 sobre Nuevas Fronteras**, el cual si bien tiene un objetivo operativo directamente asignado, su logro implica que todos los objetivos operativos se ejecuten con la mirada puesta en el servicio a nuevas formas de exclusión y en apoyo a las acciones que se realicen desde el objetivo operativo n° 10.

Por otra parte, todos los objetivos operativos se interrelacionan entre sí e implican una **ejecución concertada** para potenciar los logros y avances en la dirección a que apuntan los objetivos estratégicos. De allí la importancia que se le concede al **trabajo coordinado** y el establecimiento de **sinergias** entre las instancias responsables.

Es importante señalar que el Plan no contempla un objetivo operativo sobre el **fortalecimiento de la identidad institucional**, ya que constituye un eje de trabajo en todos los objetivos. Los programas estratégicos y redes de homólogos responsables de la ejecución del Plan deberán orientar sus líneas de acción de modo que contribuyan a desarrollar la identificación de los miembros del Movimiento con la misión y visión

institucionales, en las distintas áreas, ámbitos e instancias organizativas.

Con la ejecución del III Plan, además de los objetivos estratégicos y operativos propuestos, **se busca mejorar la gestión federativa**: su modo de organización, su funcionamiento, sus procesos. Se quiere **“hacer el bien y hacerlo bien”**, funcionar bien para que lo que se quiere hacer en el marco del III Plan sea posible. El mejoramiento de la gestión se asume como compromiso obligado en la dinámica de trabajo de la Federación como cuerpo y de cada una de sus instancias, a la luz de los **valores y características del estilo de la cultura organizacional que se quiere cultivar**, como se explica en la Sección I sobre Política de Gestión. Por otra parte, en la misma sección, como complemento a lo propuesto en el objetivo operativo n° 6 respecto al mejoramiento de los sistemas de gestión a nivel federativo y en los países, se plantean **modificaciones en la organización de la Oficina de la Federación** que permitan, entre otras mejoras, una mayor articulación sinérgica de los programas y redes de homólogos, así como estrategias de comunicación más efectivas.

F. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS Y REDES DE HOMÓLOGOS

Para la ejecución de los **ocho primeros objetivos operativos** se prevé una estructura de organización por “**Programas Estratégicos**” federativos, que darán continuidad y profundizarán el trabajo por proyectos iniciado en planes anteriores. Los programas previstos para el período 2010-2014 son los siguientes:

Para dar continuidad al trabajo que ha venido realizando el Programa de Educación a Distancia y Radiofónica, que reúne a los Institutos Radiofónicos y servicios educativos radiales de las Fe y Alegría, se transforma en la “**Red de Educación a Distancia, Semi-presencial y Radiofónica**” que trabajará los resultados y líneas de acción que se señalan en la Sección G (objetivo operativo n° 9). Las propuestas de nuevas redes se añadirán en addenda al Plan a medida que se vayan estableciendo.

Objetivos Operativos	Programas Estratégicos
N° 1	P1. Mejora de la Calidad Educativa
N° 2	P2. Formación para el Trabajo
N° 3	P3. Informática Educativa
N° 4	P4. Formación de Educadores
N° 5	P5. Educación No Formal y Promoción Social
N° 6	P6. Gestión y Fortalecimiento Institucional
N° 7	P7. Educación en Valores Humano-Cristianos
N° 8	P8. Acción Pública

Además de los programas estratégicos, en el marco del **objetivo operativo n° 9** se prevé el funcionamiento de **Redes de Homólogos** federativas para la articulación de esfuerzos entre las Fe y Alegría interesadas, que conduzcan a la elaboración conjunta de propuestas y procesos de mejora de la calidad en niveles educativos, modalidades o programas de atención específicos (por ejemplo, Educación Inicial, Educación Radiofónica, etc.). También se prevé la posibilidad de creación de redes de homólogos en el marco del **objetivo operativo n° 10**, para la elaboración e implementación de propuestas de programas y servicios de educación popular y promoción social dirigidos a grupos de población excluidos y vulnerables que representen nuevas fronteras para la expansión o focalización del desarrollo del Movimiento.

Por último, para la coordinación de la **ejecución del objetivo n° 10** no se propone una estructura de programa estratégico porque se valora conveniente que el mismo sea gestionado directamente bajo el **liderazgo del Coordinador General de la Federación**, con el apoyo del equipo técnico de la Oficina de la Federación, de los programas y de las redes de homólogos que deban involucrarse en la ejecución de las líneas de acción propuestas en este Plan. De modo que desde la Coordinación General se promoverán las sinergias necesarias en procura del logro del mencionado objetivo.

En la Sección I sobre la **Política de Gestión del Plan** se explican las funciones generales de la Oficina de la Federación y de las Fe y Alegría respecto al Plan, y se exponen los criterios y

procedimientos para la conformación de nuevas redes de homólogos.

G. RESULTADOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

En las tablas que se ofrecen en las páginas siguientes se presentan los **resultados** esperados respecto a cada uno de los objetivos operativos con las **líneas de acción** propuestas para su logro. En el Anexo 3 se presenta una selección preliminar de los **indicadores** que permitirían la evaluación de logros al término del Plan.

El contenido de estas tablas y del Anexo 3 constituye el marco de referencia básico para la formulación de los proyectos que se ejecutarán a través de la estructura de programas estratégicos y redes de homólogos propuesta. Se advierte que en el proceso de la ejecución se pudieran añadir nuevos indicadores o perfeccionar los propuestos para acoger posibles resultados no previstos, así como las variaciones que fueren necesarias en las líneas de acción.

En la elaboración de proyectos se tomarán en cuenta tanto los aspectos comunes de las Fe y Alegría como las realidades de cada una de ellas para el fortalecimiento del conjunto, buscando promover, en todo lo posible, la articulación de la planificación federativa con las planificaciones nacionales, con particular acompañamiento a las Fe y Alegría que recién comienzan, más jóvenes o débiles por contar con menos experiencias y recursos.

Como se ha explicado, parte de los resultados y líneas de acción propuestas implican la continuidad y profundización del trabajo iniciado en planes anteriores, parte son nuevas líneas que complementan el esfuerzo ya realizado, y otras representan nuevos énfasis.

En las tablas que se encuentran en las siguientes páginas se aprecia que **durante la ejecución del III Plan se quiere dar un mayor impulso en las siguientes direcciones:**

- **Mejora de la Calidad Educativa:** completar el ciclo del sistema de mejora de la calidad en los centros escolares que lo iniciaron en el II Plan, ampliarlo a otros centros y sentar bases sólidas para su apropiación e institucionalización en las Fe y Alegría.
- **Formación para el Trabajo:** desarrollar nuevas herramientas para la aplicación de programas de formación técnica-profesional, implementar propuestas con metodologías a distancia y proyectos que atiendan las necesidades de los excluidos del sistema educativo y personas en riesgo social, y sumar otras Fe y Alegría a los proyectos federativos.
- **Informática Educativa:** profundizar el trabajo de asesoría, formación y seguimiento a las Fe y Alegría para el mayor desarrollo y uso de instrumentos y sistemas informáticos en la educación escolar, ampliar el esfuerzo a la educación no formal y especial, e impulsar redes y espacios virtuales de información y formación, en particular la plataforma Aula Virtual.
- **Formación de Educadores:** implementar un plan de formación modular para el desarrollo profesional de educadores y directivos, consolidar la metodología de formación con el Aula Virtual, e impulsar procesos auto-formativos y co-formativos a través de comunidades de investigación-acción pedagógica y sistematización de experiencias.
- **Educación No Formal y Promoción Social:** organizar el mapa de la

III Plan estratégico de la Federación Internacional Fe y Alegría 2010 - 2014

acción en ambas áreas, implementar una estrategia formativa para promover la mejora de las prácticas y la construcción de nuevas propuestas, e impulsar el trabajo concertado para el desarrollo de la línea de atención de mayor interés.

- **Gestión y Fortalecimiento Institucional:** implementar estrategias de formación, desarrollo de herramientas y acompañamiento a las Fe y Alegría en los sistemas de planificación y evaluación, proyectos y procuración de fondos, implementar una política y estrategia de comunicación federativa, desarrollar una política federativa de personal, y establecer un sistema administrativo-financiero que permita la integración de datos.
- **Educación en Valores Humanos-Cristianos:** impulsar la elaboración de propuestas pedagógicas, de planes nacionales y la formación de equipos de pastoral con referencia a un marco común sobre espiritualidad y acción evangelizadora (desde el respeto a la diversidad religiosa), desarrollar acciones para el fortalecimiento de la identidad en el personal, y concertar esfuerzos de las Fe y Alegría para el intercambio de experiencias y la profundización de la educación en valores.
- **Acción Pública:** promover campañas de acción pública internacional y las alianzas con otras organizaciones, implementar una propuesta de formación socio-política, y desarrollar una estrategia de fortalecimiento de las capacidades en las Fe y Alegría para que asuman la acción pública en sus planificaciones.
- **Educación a Distancia, Semi-presencial y Radiofónica:** impulsar la expansión, diversificación y mejora continua de la oferta educativa, con mayor énfasis en la formación para el trabajo y la gestión de la educación para personas jóvenes y adultas.
- **Nuevas Fronteras:** identificar y promover la atención privilegiada de grupos poblacionales que representen nuevas fronteras, explorar la posibilidad del desarrollo de Fe y Alegría en otros países de América Latina, El Caribe y África, y crear condiciones que faciliten el desarrollo de Fe y Alegría en el continente africano.

TABLAS DE RESULTADOS Y LINEAS DE ACCIÓN

Objetivo Operativo n° 1

➤ OO1. Implementar un sistema de mejora continua de la calidad educativa al servicio de los centros y programas de las Fe y Alegría, para afianzar los principios y valores de la calidad en la cultura institucional del Movimiento, y para ampliar oportunidades y capacidades de los sectores más empobrecidos	
Resultados	Líneas de Acción
✓ R1. Consolidado el sistema de mejora de la calidad en los centros escolares que iniciaron el proceso durante el II Plan Estratégico, y ampliada su implementación a otros centros y programas educativos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L1.1. Realizar la evaluación de contraste para determinar la mejora obtenida con la implementación del sistema en los centros que iniciaron el proceso y dar pautas para la elaboración de un segundo plan de mejora. ▪ L1.2. Organizar una unidad técnica responsable de la planificación y ejecución de las evaluaciones iniciales y de contraste, en los centros y programas de Fe y Alegría que implementen el sistema de mejora. ▪ L1.3. Realizar la evaluación inicial de 200 centros en los que se iniciará la nueva fase de implementación del sistema de mejora de la calidad. ▪ L1.4. Elaborar un documento conceptual y procedimental sobre el sistema de mejora continua que sirva de orientación a las Fe y Alegría para su implementación, a partir de una sistematización de las sistematizaciones de las experiencias y la metaevaluación de los procesos vividos.
✓ R2. Impulsados procesos de formación para ampliar las capacidades del personal de las oficinas y de los centros, en la apropiación y desarrollo del sistema de mejora de la calidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L2.1. Publicar materiales de formación en los temas fundamentales del sistema de mejora de la calidad de la educación en Fe y Alegría ▪ L2.2. Desarrollar talleres de formación en los temas de procesos (Gestión, Enseñanza- Aprendizaje, Construcción y ejercicio de la ciudadanía y Proyección a la comunidad), y de resultados (Lengua, Matemáticas y Valores)
✓ R3. Sistematizadas y publicadas las experiencias significativas concebidas y desarrolladas en las Fe y Alegría, en el marco del sistema de mejora de la calidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L3.1. Realizar procesos de sistematización y seguimiento a las acciones ejecutadas en los centros. ▪ L3.2. Desarrollar medios para la socialización, difusión y publicación de las experiencias (páginas Web, blogs, foros, revistas, entre otros) ▪ L3.3. Analizar los planes de mejora y sus resultados en las sistematizaciones, para identificar propuestas que permiten lograr la calidad de educación, a los fines de su divulgación y promoción de su réplica.

Objetivo Operativo n° 2

<p>➤ OO2. Fortalecer y promover la formación para el trabajo a través de la educación en tecnología, la formación en competencias laborales generales, la capacitación técnica y la educación técnica-profesional en los distintos niveles y programas educativos, para facilitar ella inserción social y laboral de los egresados</p>	
Resultados	Líneas de Acción
<p>✓ R1. Implementadas propuestas de formación para el trabajo utilizando metodologías a distancia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L1.1. Realizar diagnósticos que identifiquen las modalidades, temáticas y poblaciones meta de educación a distancia, con pertinencia y factibilidad, en las diversas modalidades de formación para el trabajo al interior de Fe y Alegría, en coordinación con la Red de Educación a Distancia, Semipresencial y Radiofónica y el Programa de Informática Educativa. ▪ L1.2. Diseñar e implementar experiencias piloto según contextos y necesidades. ▪ L1.3. Evaluar y difundir los resultados alcanzados con las experiencias piloto.
<p>✓ R2. Promovida la formación para el trabajo en las Fe y Alegría que requieren mayor atención, acompañando la gestión y fomentando su participación en proyectos federativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L2.1. Realizar diagnósticos de avance y necesidades de las Fe y Alegría involucradas. ▪ L2.2. Formular y ejecutar un plan de acompañamiento a las Fe y Alegría priorizadas. ▪ L2.3. Incorporar las Fe y Alegría priorizadas en proyectos federativos.
<p>✓ R3. Impulsada la aplicación de los programas de Formación Técnica-Profesional de las Fe y Alegría en cuatro dimensiones: currículos, formación de formadores, organización y gestión y articulación con otros actores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L3.1. Promover el inventario, la sistematización y difusión de experiencias sobre estrategias didácticas ya desarrolladas en las Fe y Alegría. ▪ L3.2. Promover estrategias didácticas que permitan la aplicación de enfoques productivos, tecnológicos, de emprendimiento, entre otros, con base en diseños curriculares bajo el enfoque de competencias. ▪ L3.3. Desarrollar herramientas de apoyo a la aplicación, seguimiento y evaluación de estrategias didácticas. ▪ L3.4. Desarrollar herramientas de apoyo a los equipos directivos para el acompañamiento de la gestión del aula, y desarrollar procesos formativos para la comprensión y utilidad que deben tener esas herramientas en la cotidianidad del centro.
<p>✓ R4. Diseñados e implementados proyectos de formación para el trabajo que atiendan las necesidades de los excluidos del sistema educativo, niños/as, jóvenes y personas adultas en riesgo social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L4.1. Realizar estudios diagnósticos sobre las necesidades e identificación de posibles estrategias para la capacitación laboral y/o reincorporación al sistema escolar regular de los excluidos del sistema educativo, niños/as, jóvenes y personas adultas en riesgo social, y de atención a la diversidad. ▪ L4.2. Diseñar propuestas de estrategias de capacitación laboral, validación y promoción de su ejecución en las Fe y Alegría. ▪ L4.3. Ejecutar proyectos de formación laboral e inclusión social, con énfasis en grupos de personas con necesidades educativas especiales.
<p>✓ R5. Desarrolladas alianzas con distintos actores sociales (gobierno, sociedad civil, empresas, ONGs, colegios profesionales) para mejorar las estrategias de promoción y fortalecimiento de los programas de formación para el trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L5.1. Construir enlaces con otros actores educativos, sociales y empresariales en el ámbito de la formación para el trabajo. ▪ L5.2. Promover espacios y procesos de socialización y reflexión sobre temas y desafíos referidos a la formación para el trabajo. ▪ L5.3. Impulsar y fortalecer los sistemas de seguimiento a egresados.

Objetivo Operativo n° 3

➤ OO3. Fortalecer el uso de las tecnologías de la información y comunicación en los procesos educativos, el trabajo en red y la gestión institucional, para potenciar los procesos de comunicación, intercambio y construcción de conocimientos entre los diferentes actores e instancias del Movimiento.	
Resultados	Líneas de Acción
✓ R1. Fortalecidos los instrumentos y sistemas de apoyo informático de Fe y Alegría para su uso en la educación y la gestión.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L1.1. Asesorar a las Fe y Alegría y hacer seguimiento para la dotación y adecuación de aulas telemáticas (móviles y fijas, tradicionales y con alternativas tecnológicas innovadoras) a los contextos de los centros de educación formal y no formal y de educación especial. ▪ L1.2. Proponer estrategias y asesorar a las Fe y Alegría para el mantenimiento y actualización de las aulas telemáticas. ▪ L1.3. Realizar estudios sobre nuevas propuestas tecnológicas (servicios de Internet satelitales, paneles solares, entre otros) y de financiamiento de equipos informáticos para facilitar su adquisición por las Fe y Alegría. ▪ L1.4. Desarrollar y actualizar la tecnología de los portales y plataformas federativas: Institucional, Mundo Escolar, Aula Virtual y Sistematización de Experiencias, y otras herramientas a demanda de las instancias federativas. ▪ L1.5. Asesorar, capacitar y acompañar a los equipos directivos y técnicos en el uso de herramientas informáticas, plataformas y portales federativos. ▪ L1.6. Estudiar e implementar un sistema de videoconferencia.
✓ R2. Desarrollada una estrategia para extender la formación de promotores de informática educativa, docentes y comunidades locales para el aprovechamiento de las TIC en los procesos educativos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L2.1. Crear espacios formativos (cursos virtuales y presenciales comunidades, proyectos de aula) para la apropiación de las propuestas de Informática Educativa de la Federación (para la educación escolar, la formación para el trabajo, la educación no formal y la educación especial). ▪ L2.2. Mantener un diagnóstico periódicamente actualizado de las necesidades formativas de los docentes y directivos de los centros sobre el uso de las TIC. ▪ L2.3. Formar al personal de las coordinaciones pedagógicas, equipos promotores y docentes de aula en la incorporación de las TIC a los currículos escolares y para el diseño y ejecución de planes de formación de los docentes, estudiantes y comunidades locales. ▪ L2.4. Asesorar y acompañar a los docentes y promotores en la elaboración y ejecución de los planes de formación en las TIC. ▪ L2.5. Formar promotores de educación no formal y especial para el aprovechamiento de las TIC. ▪ L2.6. Traducir los materiales impresos y multimedia al francés y portugués.
✓ R3. Impulsado el uso e integración de las tecnologías de la información y comunicación en los procesos pedagógicos de la educación formal y no formal y la educación especial.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L3.1. Asesorar y acompañar a las Fe y Alegría en el uso e integración de las TIC en los centros educativos y para su incorporación en los currículos. ▪ L3.2. Asesorar y acompañar a las Fe y Alegría para la sistematización, socialización y difusión de experiencias significativas de IE. ▪ L3.3. Diseñar y desarrollar comunidades de aprendizaje sobre las TIC en la educación no formal y la educación especial. ▪ L3.4. Elaborar propuestas de integración de las TIC en la educación no formal y la educación especial, que consideren las necesidades de software y definan estrategias para su adquisición, readecuación o desarrollo.
✓ R4. Impulsadas redes y espacios virtuales de información y formación a nivel federativo y desarrolladas sinergias con otros programas, redes de homólogos y las Fe y Alegría, que contribuyan a la divulgación y construcción de conocimiento, el compartir de experiencias y el debate sobre temas de interés común.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L4.1. Diseñar y ejecutar estrategias de promoción, enriquecimiento y posicionamiento del Portal Mundo Escolar entre alumnado, docentes y comunidades educativas. ▪ L4.2. Diseñar y desarrollar comunidades de aprendizaje en red y proyectos telemáticos interescolares a través del Portal Mundo Escolar. ▪ L4.3. Diseñar y ejecutar estrategias de difusión, conocimiento, promoción del uso y sostenibilidad de la plataforma Aula Virtual. ▪ L4.4. Crear espacios colaborativos para la sinergia entre programas y redes de homólogos, para potenciar sus propuestas de formación a distancia en entornos virtuales y para el diseño y desarrollo de cursos en temáticas de interés federativo. ▪ L4.5. Asesorar, capacitar y acompañar a los equipos técnicos de los programas, redes de homólogos y de las Fe y Alegría para el diseño de cursos, el uso del modelo de formación en entornos virtuales y la sistematización de experiencias.

Objetivo Operativo n° 4

<p>➤ OO4. Promover procesos de formación de educadores y directivos de centros, para que se desarrollen como personas identificadas con los valores y la misión del Movimiento; pedagogos que saben lo que enseñan y saben enseñar en permanente búsqueda de la calidad, la innovación y la sistematización de sus prácticas; y ciudadanos activos que fomentan la gestión participativa en sus centros y se comprometen con la transformación social</p>	
Resultados	Líneas de Acción
<p>✓ R1. Diseñado y desarrollado un plan de formación modular para educadores, directivos y acompañantes de centros, en coordinación con las Fe y Alegría y los programas federativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L1.1. Elaborar y ejecutar un plan de formación modular, para educadores y directivos y acompañantes de centros de Fe y Alegría que responda las necesidades de su desarrollo profesional. ▪ L1.2. Establecer sinergias entre los procesos formativos ofrecidos por la Federación y los de las Fe y Alegría nacionales. ▪ L1.3. Acompañar a equipos pedagógicos nacionales y programas federativos que manifiesten la necesidad de apoyo en procesos formativos de educadores y directivos. ▪ L1.4. Difundir materiales, para la formación de educadores y directivos de centros, elaborados por la Federación y las Fe y Alegría nacionales. ▪ L1.5. Establecer vínculos con especialistas en la formación permanente de educadores y directivos de centros, que permitan la confrontación, la actualización y la difusión de las experiencias formativas.
<p>✓ R2. Fortalecida la identidad del Movimiento, a través de la formación, en coordinación con el programa de Educación en Valores Humano-Cristianos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L2.1. Elaborar y publicar material de formación sobre la identidad institucional en coordinación con el Programa de Educación en Valores. ▪ L2.2. Diseñar e implementar estrategias formativas para la inducción del nuevo personal en la identidad del Movimiento. ▪ L2.3. Conformar espacios de encuentro, presenciales o virtuales, para el personal en servicio, en los que se compartan y profundicen los valores y principios que sustentan la identidad del Movimiento.
<p>✓ R3. Consolidada la metodología de formación a distancia en entornos virtuales, en coordinación con el programa de Informática Educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L3.1. Elaborar una propuesta de diseño instruccional, para cursos de formación a distancia en entornos virtuales. ▪ L3.2. Diseñar y desarrollar una propuesta de formación de tutores en línea. ▪ L3.3. Diseñar y desarrollar cursos a distancia en entornos virtuales, en las siguientes temáticas u otras que se acuerden en los procesos de consulta: alfabetización digital, competencias básicas para aprender a aprender, investigación-acción pedagógica y sistematización de experiencias, pedagogía de la educación popular, didácticas de áreas curriculares, gestión democrática de centros educativos, formación sociopolítica y construcción de ciudadanía. ▪ L3.4. Sistematizar e investigar sobre las experiencias de formación virtual dirigidas a docentes y directivos a fin de construir teoría pedagógica sobre el tema.
<p>✓ R4. Impulsados procesos de auto formación y co-formación de los educadores y directivos, a través de comunidades de investigación-acción pedagógica y sistematización de experiencias que contribuyen a la transformación de sus prácticas educativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L4.1. Promover la identificación y sistematización de iniciativas auto-formativas de educadores, en los planteles de las Fe y Alegría. ▪ L4.2. Conformar comunidades de investigación-acción pedagógica y de sistematización de experiencias, que promuevan la reflexión y la transformación de las prácticas educativas. ▪ L4.3. Asesorar y acompañar a educadores y directivos que lleven a cabo procesos de investigación-acción pedagógica y de sistematización de su práctica educativa. ▪ L4.4. Elaborar un estudio sobre la incidencia de las comunidades conformadas, en la transformación de las prácticas educativas de los educadores y directivos participantes. ▪ L4.5. Difundir las experiencias auto y co-formativas de educadores y directivos.

Objetivo Operativo n° 5

➤ O05. Promover la articulación y desarrollo de propuestas de educación no formal y promoción social , impulsando su renovación, diversificación y expansión para la atención de los excluidos de los sistemas educativos, la educación de personas adultas, la formación ciudadana y el desarrollo comunitario.	
Resultados	Líneas de Acción
✓ R1. Organizado el mapa de la acción en educación no formal y promoción social de las Fe y Alegría	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L1.1. Realizar un levantamiento de los programas y perfiles de las prácticas de educación no formal y promoción social de las Fe y Alegría, incluyendo las que se realizan en el marco de las relaciones escuela-comunidad. ▪ L1.2. Promover la elaboración de planes de acción de educación no formal y promoción social que consideren las necesidades de las poblaciones con las que se trabaja y los contextos de los países, y que promuevan las relaciones escuela-comunidad. ▪ L1.3. Acompañar procesos de sistematización y socialización de experiencias de educación no formal y promoción social. ▪ L1.4. Difundir las experiencias significativas de educación no formal y promoción social en conjunto con el Programa de Acción Pública.
✓ R2. Desarrollada una estrategia para la formación de agentes de educación no formal y promoción social de las Fe y Alegría, orientada a promover la mejora de las prácticas y la construcción participativa de nuevas propuestas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L2.1. Elaborar y ejecutar un plan de formación de los enlaces y equipos técnicos coordinadores de programas de educación no formal y promoción social en las Fe y Alegría, que contemple, entre otras temáticas cuya necesidad se detecte, las siguientes: la evaluación diagnóstica de las prácticas, la formulación de planes de mejora, elementos teóricos y metodológicos para el análisis de contextos y la construcción de nuevas propuestas y la pedagogía de la educación popular aplicada a la educación no formal y la promoción social. ▪ L2.2. Asesorar y acompañar a los enlaces y equipos técnicos de las Fe y Alegría para que multipliquen la estrategia formativa a nivel de los agentes en centros y servicios. ▪ L2.3. Compilar, elaborar y difundir materiales de apoyo a los procesos de formación.
✓ R3. Identificada la línea de trabajo de mayor interés federativo e impulsado su desarrollo a través del trabajo concertado entre la coordinación del Programa y las Fe y Alegría.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L3.1. Estudiar criterios y realizar consultas para la selección de una de las siguientes líneas para una focalización especial: la atención de los excluidos, la educación de personas adultas, la formación ciudadana y el desarrollo comunitario. ▪ L3.2. Promover la elaboración colectiva de una propuesta federativa para la línea seleccionada. ▪ L3.3. Animar y acompañar la ampliación de la cobertura e impacto de las acciones de educación no formal y/o promoción social en la línea seleccionada. ▪ L3.4. Fomentar sinergias con otros programas federativos y alianzas con otras organizaciones para el trabajo en la línea seleccionada.

Objetivo Operativo n° 6

<p>➤ OO6. Desarrollar y fortalecer los sistemas de gestión de planificación, proyectos, talentos humanos, fondos y comunicación, coherentes con los valores y la misión del Movimiento, para mejorar el desempeño institucional.</p>	
Resultados	Líneas de Acción
<p>✓ R1. Consolidada una cultura de planificación estratégica y operativa, de evaluación y monitoreo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L1.1. Formar los equipos de las Fe y Alegría en metodologías de planificación y evaluación de planes estratégicos. ▪ L1.2. Asesorar y apoyar a las Fe y Alegría en sus procesos de planificación estratégica y evaluación. ▪ L1.3. Asesorar a los programas federativos y a las redes de homólogos en la gestión de sus planificaciones operativas.
<p>✓ R2. Consolidada una gestión de proyectos eficaz, ética y transparente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L2.1. Formar los equipos de las Fe y Alegría en gestión del ciclo de proyectos y promover el intercambio de experiencias. ▪ L2.2. Desarrollar herramientas de apoyo a la gestión de proyectos y dar asesoría para su implementación. ▪ L2.3. Implementar el Sistema GESPRO (Gestión de Proyectos) en las Fe y Alegría y en la Federación. ▪ L2.4. Implementar el Sistema GESCO (Gestión de Colaboradores) ▪ L2.5. Establecer criterios de calidad para la gestión de proyectos.
<p>✓ R3. Implementadas una política y estrategia de comunicación interna y externa del Movimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L3.1. Diseñar, consultar e implementar estrategias y políticas de comunicación institucionales, incluyendo el desarrollo de la imagen institucional, y su promoción en campañas corporativas. ▪ L3.2. Formar los equipos de las Fe y Alegría para que diseñen e implementen estrategias de comunicación. ▪ L3.3. Mejorar y hacer seguimiento continuo al portal institucional. ▪ L3.4. Potenciar el uso del portal como plataforma de trabajo corporativo. ▪ L3.5. Desarrollar una red de enlaces nacionales del área de comunicación.
<p>✓ R4. Implementadas políticas y estrategias para ampliar las fuentes de financiamiento de las Fe y Alegría y de la Federación, acordes con los valores y la identidad del Movimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L4.1. Formar los equipos de las Fe y Alegría en estrategias de procuración de fondos, incluyendo intercambios y pasantías. ▪ L4.2. Elaborar estrategias, nacionales y federativa, de procura de fondos. ▪ L4.3. Sistematizar las experiencias de procuración de fondos de los países. ▪ L4.4. Establecer y/o consolidar las instancias que se encargan de la procuración de fondos en las oficinas de los países. ▪ L4.5. Desarrollar una red de enlaces nacionales en procuración de fondos. ▪ L4.6. Desarrollar estrategias de captación de fondos en USA.
<p>✓ R5. Desarrollada una política federativa de personal que incluya un código de ética y una política de equidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L5.1. Elaborar y difundir un código de ética federativo que incluya todas las dimensiones del quehacer institucional. ▪ L5.2. Crear e implementar una política federativa de personal que, además del código de ética, incluya políticas de equidad. ▪ L5.3. Desarrollar y/o actualizar manuales de gestión de personal en las Fe y Alegría. ▪ L5.4. Capacitar en gerencia social a los equipos directivos nacionales, regionales y federativos. ▪ L5.5. Apoyar a directores y equipos de coordinación en la gestión institucional.
<p>✓ R6. Constituido un sistema administrativo-financiero que permite la integración de los datos económicos de la Federación, los programas y los países, que mejore la transparencia y rendición de cuentas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L6.1. Establecer un sistema de recolección de información financiera anual. ▪ L6.2. Elaborar informes financieros consolidados de las Fe y Alegría, la Federación y los programas federativos. ▪ L6.3. Implementar una política de transparencia de cuentas, incluida la elaboración de auditorías anuales. ▪ L6.4. Elaborar lineamientos para los procesos administrativos y contables.

Objetivo Operativo n° 7

➤ OO7. Desarrollar una propuesta de educación en valores articulada a la acción evangelizadora para fortalecer la identidad institucional y cimentar actitudes humanas y ciudadanas.	
Resultados	Líneas de Acción
<p>✓ R1. Se cuenta con un marco referencial de espiritualidad y acción evangelizadora integrado a la propuesta pedagógica de Fe y Alegría y que es la base de la formación de los equipos de pastoral y de las estrategias de acción evangelizadora diferenciada según los públicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L1.1. Elaborar un marco referencial de espiritualidad y acción evangelizadora. ▪ L1.2. Promover que los equipos de las Fe y Alegría integren el marco referencial en sus propuestas pedagógicas nacionales. ▪ L1.3. Impulsar la elaboración de planes nacionales de acción pastoral que toman en cuenta la diversidad religiosa e intercultural en sus contextos. ▪ L1.4. Desarrollar una estrategia de talleres formativos sobre temas relacionados con la formación de la espiritualidad, la educación de la fe, la evangelización en el mundo de hoy, la relación pedagogía y evangelización y educación y ética, para coordinadores nacionales de pastoral y pedagógicos. ▪ L1.5. Diseñar y ejecutar cursos a distancia en entornos virtuales para coordinadores nacionales y regionales de pastoral sobre el reto pastoral de las culturas juveniles y el diálogo interreligioso. ▪ L1.6. Compilar y analizar las propuestas de las Fe y Alegría sobre formación en espiritualidad y educación de la fe. ▪ L1.7. Estudiar y elaborar propuestas de estrategias de acción evangelizadora para distintos públicos: niños, jóvenes, directivos, docentes, personal de apoyo educativo, padres y madres de familia, incluyendo el caso particular del trabajo en contextos plurireligiosos, desde el respeto y aceptación de la diversidad. ▪ L1.8. Elaborar materiales impresos de apoyo para la formación en espiritualidad y la educación de la fe para procesos de formación de niños y jóvenes, personal docente, padres y madres de familia. ▪ L1.9. Identificar, sistematizar y difundir experiencias exitosas de acción evangelizadora con distintos públicos y contextos. ▪ L1.10. Mantener actualizada la página Web del programa como biblioteca de documentos y recursos.
<p>✓ R2. Fortalecida la identidad institucional en el personal de los equipos federativos, nacionales y regionales/ departamentales de Fe y Alegría, en coordinación con el programa de Formación de Educadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L2.1. Sistematizar y difundir los documentos sobre la identidad y valores de Fe y Alegría. ▪ L2.2. Desarrollar instrumentos y procesos para la medición de la identificación con la misión institucional. ▪ L2.3. Elaborar materiales impresos y digitales para la formación sobre la identidad institucional (historia fundacional, documentos federativos e Ideario), en el personal de los equipos de las Fe y Alegría. ▪ L2.4. Desarrollar talleres formativos sobre identidad institucional para coordinadores nacionales de pastoral, coordinadores de programas federativos y coordinadores pedagógicos. ▪ L2.5. Promover la sistematización y el intercambio de experiencias entre las Fe y Alegría sobre sus procesos de formación del personal en la identidad institucional.
<p>✓ R3. Promovida la educación en valores que contribuyen a cimentar actitudes humanas y ciudadanas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L3.1. Compilar las experiencias de las Fe y Alegría sobre educación en valores. ▪ L3.2. Promover la capacitación del personal que trabaja en educación en valores, en coordinación con el Programa Formación de Educadores. ▪ L3.3. Elaborar materiales impresos y digitales para fortalecer la educación en valores de niños y jóvenes, personal docente, y padres y madres de familia. ▪ L3.4. Promover el intercambio de experiencias entre las Fe y Alegría sobre sus procesos formativos en valores.

Objetivo Operativo n° 8

- **OO8.** Fomentar el desarrollo y la ejecución de **estrategias de incidencia**, a nivel federativo y nacional, sobre políticas públicas relacionadas con la educación y la equidad social, y **fortalecer** las capacidades para la acción pública de la Federación y las Fe y Alegría nacionales.

Resultados	Líneas de Acción
<p>✓ R1. La Federación ha promovido campañas de acción pública internacional y tiene establecidas articulaciones y alianzas con otras organizaciones, para la incidencia y la interlocución con autoridades educativas, organismos internacionales y redes a nivel regional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L1.1. Elaborar y divulgar estudios sobre la realidad, documentos de posicionamiento y experiencias significativas de Fe y Alegría que sirvan de apoyo a las campañas de acción pública. ▪ L1.2. Desarrollar y mantener procesos y medios de comunicación, que permitan difundir las campañas, sus avances y aprendizajes a nivel regional y nacional. ▪ L1.3. Fomentar la movilización y el desarrollo de acciones simbólicas que sensibilicen a la sociedad civil sobre los temas de las campañas. ▪ L1.4. Establecer relaciones y alianzas con otras instituciones, organismos internacionales, redes regionales y organizaciones de la sociedad civil para potenciar la acción pública de Fe y Alegría. ▪ L1.5. Profundizar la coordinación y articulación con otras redes e iniciativas de incidencia política, educativas y sociales de la Compañía de Jesús, en especial: la "Red de Educación" de la Ignatian Advocacy Network (IAN), el Sector Social, el Servicio Jesuita a Refugiados (SJR), el Servicio Jesuita a Migrantes (SJM) y las redes educativas de la Conferencia de Provinciales de América Latina (AUSJAL y FLACSI). ▪ L1.6. Establecer relaciones con decisores y participar en espacios de diálogo social.
<p>✓ R2. Diseñada y ejecutada una propuesta federativa de formación socio-política y en estrategias de incidencia para personal del Movimiento, adaptada a las necesidades de las Fe y Alegría.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L2.1. Definir la propuesta de formación en diálogo con los programas de Informática Educativa y Formación de Educadores y el Sector Social S.J. ▪ L2.2. Diseñar, ofertar y coordinar cursos a distancia, flexibles y compatibles con las necesidades de las Fe y Alegría y coordinar con el Sector Social S.J. propuestas conjuntas de formación. ▪ L2.3. Producir materiales formativos en función de las demandas que se detecten y que profundicen los temas de las campañas. ▪ L2.4. Desarrollar la formación de los enlaces del programa de Acción Pública y de personal técnico de las oficinas de las Fe y Alegría, en herramientas y estrategias específicas de acción pública. ▪ L2.5. Asesorar y acompañar a las Fe y Alegría para que elaboren estrategias nacionales de formación y en su ejecución. ▪ L2.6. Promover la participación en foros, conferencias nacionales e internacionales sobre temas educativos y espacios formativos de la CPAL.
<p>✓ R3. El trabajo de acción pública ha sido asumido por las Fe y Alegría en su planificación y quehacer institucional, mantienen la interlocución con las autoridades educativas y desarrollan acciones de incidencia en colaboración con otras instituciones, a nivel nacional, regional y local.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L3.1. Promover, asesorar y acompañar la formulación de planes nacionales de acción pública que consideren los temas prioritarios de las agendas educativas de los países y de las campañas internacionales del Movimiento. ▪ L3.2. Desarrollar los materiales y herramientas de apoyo que se vean necesarios para la capacitación en planificación, monitoreo y evaluación de la acción pública en las Fe y Alegría. ▪ L3.3. Asesorar y acompañar a las Fe y Alegría en el desarrollo de estrategia de comunicación y movilización para difundir los temas de las campañas internacionales, a fin de incidir en los medios y en instancias nacionales. ▪ L3.4. Fomentar y apoyar el desarrollo de instancias responsables de la acción pública en las Fe y Alegría con personal capacitado y dedicado a ello, que trabajen en sinergia con el área de comunicación. ▪ L3.5. Animar y apoyar el establecimiento de relaciones con decisores, las alianzas para la incidencia pública y la participación en redes y espacios de diálogo social. ▪ L3.6. Animar y acompañar a las Fe y Alegría para que fomenten la movilización y el desarrollo de acciones simbólicas que sensibilicen a la sociedad civil sobre los temas educativos.

Objetivo Operativo n° 9

- **OO9.** Promover y apoyar propuestas y procesos de **mejora de la calidad en niveles educativos, modalidades o programas de atención específicos**, a través de la constitución de **redes de homólogos** para la articulación de esfuerzos y recursos, el intercambio y la gestión de proyectos mancomunados entre las Fe y Alegría.

Resultados	Líneas de Acción
<p>✓ R1. Establecida una estructura para la coordinación y seguimiento de las Redes de Homólogos, que estimula, comparte y evalúa sus procesos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L1.1. Establecer una instancia coordinadora en la Oficina de la Federación que apoye el trabajo de las redes federativas que se crearen. ▪ L1.2. Fomentar y acompañar la creación de las redes de homólogos.
Red de Educación a Distancia, Semipresencial y Radiofónica	
<p>✓ R2. Impulsadas la expansión, diversificación y mejora continua de la educación a distancia semipresencial y radiofónica, con mayor énfasis en la formación para el trabajo y la gestión de la educación de personas jóvenes y adultas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L2.1. Elaborar un marco de referencia, criterios e instrumentos para implementar una estrategia integral de evaluación y mejora continua de la calidad de los procesos de la educación a distancia, semipresencial y radiofónica. ▪ L2.2. Desarrollar e implementar programas de educación técnica profesional, semipresencial y radiofónica, acorde a los requerimientos de cada país. ▪ L2.3. Intercambiar experiencias, diseñar y desarrollar programas de sensibilización y de gestión de la educación de jóvenes y personas adultas. ▪ L2.4. Desarrollar e implementar un programa de formación para el personal facilitador de la educación a distancia para jóvenes y personas adultas. ▪ L2.5. Intercambiar experiencias en el ámbito de la sostenibilidad en los IRFA, desarrollar criterios y herramientas adecuados para su ampliación y diseñar perfiles de proyectos que permitan diversificar las fuentes de financiamiento.

Objetivo Operativo n° 10

- **OO10.** Hacer presente a Fe y Alegría en las **nuevas realidades de injusticia social y educativa emergentes** para mantener la fidelidad a la misión, impulsando la difusión de los aprendizajes logrados desde la experiencia y las buenas prácticas, la colaboración y los esfuerzos compartidos, especialmente hacia países africanos.

Resultados	Líneas de Acción
<p>✓ R1. Promovida la atención privilegiada a grupos poblacionales donde se encuentran los nuevos centros de exclusión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L1.1. Identificar y priorizar los grupos poblacionales excluidos y vulnerables que representen nuevas fronteras para la expansión o focalización del desarrollo del Movimiento. ▪ L1.2. Establecer acuerdos con instituciones o personas especializadas para la realización de estudios sobre los grupos priorizados, la elaboración de propuestas y la unión de esfuerzos para su atención (con AUSJAL, SJR, SJM, Grupo SJ de trabajo con indígenas,...) ▪ L1.3. Promover la creación de redes de homólogos sobre dos de estas temáticas: migración, interculturalidad, cultura de la pobreza, pedagogía de las discapacidades u otras que se identifiquen como prioritarias. ▪ L1.4. Realizar, socializar y difundir estudios sobre los grupos priorizados, sistematizaciones de experiencias existentes en Fe y Alegría y nuevas propuestas que permitan respuestas educativas más pertinentes. ▪ L1.5. Diseñar y desarrollar propuestas especiales de formación de docentes para la atención de las poblaciones priorizadas. ▪ L1.6. Impulsar el aumento del número de personas atendidas.
<p>✓ R2. Explorada la posibilidad de desarrollo de Fe y Alegría en otros países de América Latina y el Caribe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L2.1. Realizar visitas y establecer contactos con otros países de la Región. ▪ L2.2. Estudiar la factibilidad de la creación de Fe y Alegría en otros países de la región y acompañar los procesos de aprobación y fundación.
<p>✓ R3. Iniciado el servicio de Fe y Alegría en nuevos países africanos y creadas las condiciones que faciliten su coordinación y desarrollo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L3.1. Realizar visitas y establecer contactos con otros países de África. ▪ L3.2. Estudiar la factibilidad de la creación de Fe y Alegría en otros países africanos y acompañar los procesos de aprobación y fundación. ▪ L3.3. Crear un equipo de reflexión sobre la identidad de Fe y Alegría en África. ▪ L3.4. Estudiar posibles fuentes para la creación de un fondo y/o de financiamientos a través de proyectos especiales para el desarrollo del Movimiento en África. ▪ L3.5. Estudiar y proponer la creación de una instancia articulada a la estructura de la Federación que facilite la coordinación de las Fe y Alegría que se establezcan en África.

H. POLÍTICA DE FOCALIZACIÓN: POBLACIÓN-META

En su conjunto los objetivos estratégicos del Plan apuntan al fortalecimiento y consolidación de Fe y Alegría como Movimiento Internacional articulado, a fin de sentar mejores bases para garantizar el cumplimiento de su misión y progresivo desarrollo con **una racional orientación y diversificación programática** para la atención de los sectores empobrecidos.

Se busca promover **estrategias de focalización** que dirijan los esfuerzos del Movimiento donde se ubiquen **las poblaciones con menores oportunidades**, y privilegiar aquellos grupos discriminados por razones económicas, sociales, étnicas, culturales, de género o por necesidades educativas especiales. En la estrategia de focalización se otorga un énfasis especial a las **nuevas formas de exclusión** de población marginada y vulnerable en todos los países donde ya actúa Fe y Alegría y, si posible, en otros países de **África**, procurando alcanzar el servicio a **nuevas fronteras**: culturales, sociales y geográficas.

Vale recordar que **los beneficiarios últimos** del presente Plan son los centenares de miles de niñas/os y adolescentes, jóvenes y personas adultas para los que trabajamos, que podrán contar con un Movimiento fortalecido para contribuir a su desarrollo personal y participación social, así como al desarrollo de sus entornos comunitarios.

Si bien la **focalización de la población-meta**, es decir, los objetivos respecto a la diversificación programática, la localización de centros y los grupos que atienden las Fe y Alegría en cada país, es materia de los respectivos planes nacionales, el Plan Estratégico de la Federación indica **a quiénes busca-**

mos atender como conjunto, en los aspectos programáticos, geográficos y de cobertura de población. En el Anexo II se ofrece una panorámica de la focalización de la población-meta propuesta en cada país.

1. Focalización Programática

- El énfasis de la atención seguirá estando en la **educación formal escolarizada**, con mayor impulso en la **Educación Inicial** para asegurar el apresto de los niños y las niñas que acuden a las escuelas de Fe y Alegría; y en los **grados superiores de la Educación Básica, en la Secundaria y Media** para asegurar, en lo posible, la prosecución escolar hasta el término del bachillerato, dadas las carencias de otras opciones en las comunidades donde se ubican la mayoría de nuestras escuelas.
- Se quiere propiciar el crecimiento de la **Educación Especial** en todas sus formas y niveles, ya sea en planteles educativos o aulas especializadas o mediante estrategias pedagógicas que favorezcan la inclusión del alumnado en las aulas regulares.
- En la Educación Media y Superior se otorga prioridad a la ampliación de oportunidades de **formación profesional tecnológica**. También se busca dar mayor énfasis a los programas que tienen que ver con la **capacitación/formación para el trabajo** en la escolaridad formal y a través de programas alternativos, presenciales, a distancia o mixtos, para quienes abandonan o son excluidos por el sistema educativo regular.
- En las **modalidades educativas** se va hacia un mayor desarrollo de programas alternativos formales y no formales de **educación a distancia o semipresencial**, con apoyo en **la radio** y en **tecnologías informáti-**

cas, para la atención de jóvenes y personas adultas.

- En el marco del presente Plan se busca dar un impulso a programas de **educación no formal, en articulación con acciones de promoción social**, para la atención de adolescentes y jóvenes excluidos del sistema escolar, la educación de personas adultas, la formación ciudadana y el desarrollo comunitario. En cuanto a los programas de promoción social, se acentúan las iniciativas generadas desde la **relación escuela-comunidad**.
- Además, es de destacar la preocupación por mejores y más amplios programas de **formación y capacitación del personal de educadores y equipos directivos** de Fe y Alegría y en beneficio de la educación pública y privada en general.

2. Focalización Geográfica

- Fe y Alegría mantiene como estrategia de focalización geográfica en todos los países: las barriadas marginales urbanas, las comunidades campesinas y zonas deprimidas del área rural, y las comunidades indígenas donde existen.
- Se busca concentrar y potenciar la acción en comunidades y áreas geográficas delimitadas para un mayor impacto social, a través de la diversificación de programas educativos y sociales, tomando la escuela o redes de escuelas existentes como centros de desarrollo comunitario.
- Para la localización geográfica de nuevas escuelas y servicios educativos se debe considerar, entre otros posibles, los siguientes criterios: áreas geográficas y comunidades con bajo índice de desarrollo humano y alta tasa de habitantes bajo la línea de la pobreza respecto a los promedios nacionales, con tasa de crecimiento poblacional

ascendente y con baja cobertura educativa en los diferentes niveles.

Es preciso reconocer que no todos los centros de Fe y Alegría se encuentran ubicados en zonas de marginación y que en algunos casos se atiende a alumnas/os cuyas familias no se encuentran bajo la línea de la pobreza. La evolución urbana y el mismo aporte de las escuelas de Fe y Alegría al desarrollo de comunidades estables hacen que escuelas que se crearon en áreas de invasión y periferias sin servicios -donde no llegaba el asfalto-, hoy se encuentren en medio de áreas residenciales en barriadas urbanizadas. Con frecuencia estos centros se cuestionan su existencia y, en ocasiones han sido dejados para fundar en otras áreas, pero por las presiones de las comunidades donde se ubican, el compromiso con ellas y los apoyos de los gobiernos por lo general se mantienen.

En todo caso, tanto en la selección de nuevas comunidades para la localización de servicios educativos, como en las decisiones para la profundización de acciones en una determinada área geográfica o para la reorientación del trabajo hacia otras comunidades con mayor necesidad, el principal criterio debe ser la **fidelidad a la misión** para identificar cuáles son las **nuevas fronteras de nuestro tiempo**.

3. Focalización Poblacional

- Fiel a su misión, Fe y Alegría busca concentrar sus esfuerzos en la población con menores oportunidades, privilegiando los grupos discriminados por razones socio-económicas, étnico-lingüísticas, culturales, de género, generacionales, políticas, físicas y con necesidades educativas especiales. También hoy se quiere prestar mayor atención a aquellos grupos que sufren situaciones de marginación por su condición de migrantes, refugiados o desplazados.

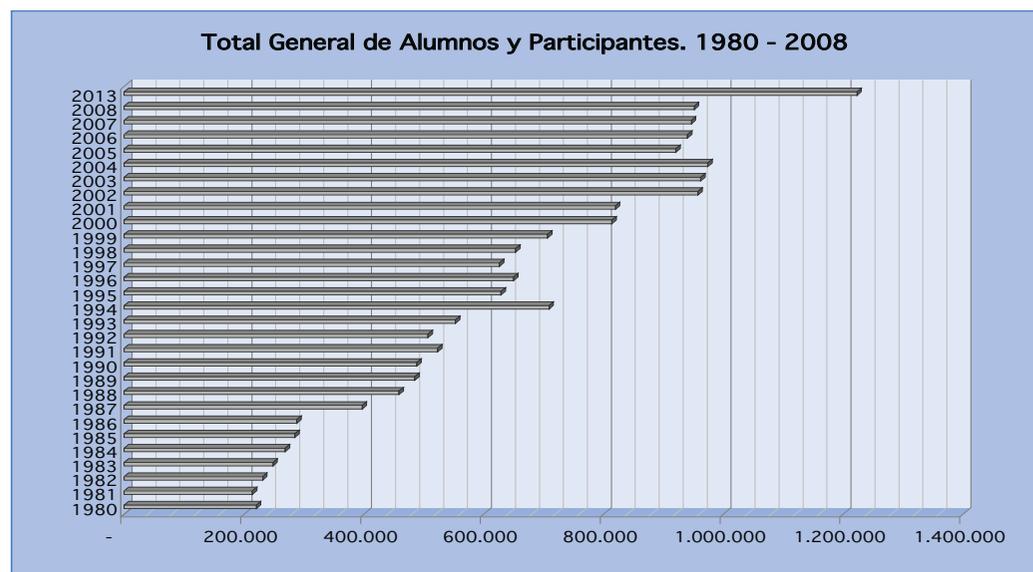
- En nuestras escuelas, especialmente en las zonas populares y periferias urbanas, se encuentran muchas y muy diferentes culturas, religiones, razas, incluso lenguas en varios de nuestros países. Es un alumnado caracterizado por su diversidad, que necesita ser atendido desde sus necesidades con un enfoque multicultural e incluyente, reconociendo su derecho a la diferencia.
- En lo generacional, históricamente Fe y Alegría ha priorizado y sigue priorizando la atención de niñas/os y adolescentes en edad escolar. En segundo lugar de prioridad se ubican las/los jóvenes dentro y fuera del sistema educativo. La atención a la población adulta, incluyendo a las personas mayores, ha concentrado menores esfuerzos, aunque en estos últimos años se ha tenido un incremento de propuestas dirigidas a este público, debido a las crecientes demandas de capacitación laboral y al mayor compromiso con procesos de desarrollo comunitario. En los próximos años se prevé que se mantendrá esta tendencia.

Una tarea que asumirá la Oficina de la Federación, en el marco del presente Plan, para la mayor concreción de estas orientaciones es la construcción consultada y participativa de **políticas de equidad**, que orienten la focalización de poblaciones para una atención prioritaria, considerando los temas de género, origen étnico y otras diferencias sociales, económicas y culturales que son factores de discriminación.

4. Evolución proyectada del número de alumnado y participantes

En Fe y Alegría, desde su fundación, la tendencia siempre ha sido de un crecimiento sostenido en el alumnado y participantes atendidos, tal y como se puede apreciar en el Gráfico n° 1 con los datos de 1980 a 2008. En la década de los 90, el total general en los distintos programas pasó de 570.342 a 1.039.451 personas, lo que significó un crecimiento del 82%. Entre 2000 y 2008, período correspondiente a los años de ejecución del I y II Plan Estratégico de la Federación, se llegó a un total de 1.472.675 atendidos (42% de incremento) cifra que ya supera la meta proyectada para el año 2009 en el último Plan.

Gráfico 1



Fuente: Federación Internacional de Fe y Alegría. Estadísticas Internacionales – Series históricas.

III Plan estratégico de la Federación Internacional Fe y Alegría 2010 - 2014

Se espera que **para el 2013**, cerca de finalizar el presente Plan, ya Fe y Alegría alcanzaría a **1.930.546** participantes en todos sus programas, con un incremento del 31% en relación al dato del año 2008. Ajustando este total por los casos de una misma persona que participa en más de un programa, se estima llegar a **1.208.032** personas

diferentes que se beneficiarán directamente de la acción del Movimiento (incremento de 27% respecto al 2008).

En el Cuadro n° 2 a continuación se presenta un resumen de las proyecciones por países y sectores programáticos. En el Anexo N° 2 se ofrece un mayor desarrollo del análisis de las tendencias históricas y de las proyecciones.

Cuadro 2

PROYECCIONES PARA EL AÑO 2013 DE ALUMNADO Y PARTICIPANTES

PAISES	ALUMNOS Y PARTICIPANTES POR SECTORES PROGRAMATICOS						TOTAL AJUSTADO (menos participantes en más de un sector)
	TOTAL GENERAL	I Educación Escolar Formal	II Educación Radiofónica Formal	III Educación Alternativa y No Formal	IV Formación de Docentes	V Servicios Asistenciales y Desarrollo Comunitario	
ARGENTINA	14.468	6.666	-	5.991	860	951	8.241
BOLIVIA	363.209	180.660	22.525	157.037	2.987	-	264.044
BRASIL	32.179	7.171	-	16.548	1.162	7.298	32.179
CHAD	2.085	2.070	-	-	15	-	2.085
CHILE	15.002	6.866	-	7.884	252	-	11.316
COLOMBIA	283.484	85.619	298	111.320	3.157	83.091	194.608
ECUADOR	116.779	38.818	34.358	19.278	348	23.977	73.197
EL SALVADOR	13.400	5.061	80	7.779	373	107	13.400
ESPAÑA	2.203	-	-	-	200	2.003	2.203
GUATEMALA	14.659	13.233	-	958	468	-	13.570
HAÍTÍ	1.192	1.192	-	-	-	-	1.086
HONDURAS	7.244	2.340	-	3.498	1.406	-	4.912
NICARAGUA	52.632	10.970	-	19.089	570	22.003	37.275
PANAMA	6.737	589	-	505	776	4.868	5.999
PARAGUAY	45.587	10.946	6.972	11.549	438	15.681	23.809
PERU	219.558	74.177	3.633	43.491	3.288	94.969	129.915
REP. DOMINICANA	118.152	39.381	-	28.652	1.105	49.014	97.916
URUGUAY	3.200	1.900	-	950	100	250	1.178
VENEZUELA	618.776	139.264	52.217	115.414	9.254	302.627	291.098
TOTALES GENERALES	1.930.546	626.922	120.083	549.943	26.759	606.839	1.208.032

Fuente: Federación Internacional de Fe y Alegría - Proyecciones sobre series históricas.

I. POLÍTICA DE GESTIÓN DEL PLAN

1. Cultura organizacional y mejora de la gestión federativa

Con la ejecución del III Plan, además de los objetivos estratégicos y operativos propuestos, **se busca mejorar la gestión federativa**: su modo de organización, su funcionamiento, sus procesos. **Se quiere funcionar bien para hacer posible lo que se quiere hacer**. El mejoramiento de la gestión se asume como compromiso obligado en la dinámica de trabajo de la Federación como cuerpo y de cada una de sus instancias, a la luz de los **valores y características del estilo de la cultura organizacional** que Fe y Alegría quiere cultivar. Estos elementos constituyen criterios para evaluar si en efecto el modo como se gestiona el Plan apunta al fortalecimiento de la gestión como la concebimos y al logro de los **cambios deseados** que se explican de seguida.¹²

- **Visión y pensamiento estratégico.** Sobre lo que se quiere hacer, a dónde se quiere llegar, preguntándose siempre si se va por el camino correcto, reflexionando y evaluando, aprendiendo de la realidad y atreviéndose a cambiar e innovar. Los planes estratégicos en Fe y Alegría deben ser cartas de navegación para **llegar tan lejos como se pueda**, en tensión permanente por el más, **corrigiendo rumbos** en el camino cuando sea necesario, y **aprovechando oportunidades** para atender lo no previsto que sea importante. Si bien existe ya una cultura de planificación en las Fe y Alegría, se precisan mayores esfuerzos para la **articulación de las planificaciones entre el nivel federativo y el nacional**. También, en el **seguimiento y evaluación** de los planes.

- **Trabajo en red y en alianzas internas y con otros.** Con el desarrollo de la Federación, se ha venido conformando una cultura de trabajo a nivel internacional entre las Fe y Alegría que se fundamenta en un sistema de redes y alianzas, en sintonía con los principios de **descentralización** y **autonomía funcional**. La ejecución del I y II Plan ha tenido un importante impacto en la integración y cooperación horizontal entre los países. Pero en este III Plan se necesita profundizar aún más el **trabajo colaborativo** para **potenciar el talento humano y el aprendizaje organizacional**, en el convencimiento de que en ello está la fuerza de Fe y Alegría como Movimiento internacional. Al tiempo, en el reconocimiento de la inmensidad de la tarea por delante y de las propias debilidades, también se hace necesario **profundizar el trabajo en red y en alianzas con otras instituciones**, de la Compañía de Jesús, de la sociedad civil y de los gobiernos, para compartir experiencias y unir fuerzas en procura de objetivos comunes.

- **Gestión participativa y trabajo en equipo.** Con el III Plan Estratégico se espera profundizar estos procesos, involucrando más activamente a las Fe y Alegrías en la gestación y administración de los programas para lograr **equipos técnicos** más fuertes en las áreas temáticas del Plan que presten **apoyo al conjunto**. Se busca promover **sinergias** y alentar el dinamismo internacional del Movimiento a través de la **contribución solidaria** de las Fe y Alegría más consolidadas al fortalecimiento de las más débiles y de reciente fundación. Por otra parte, se quiere estimular un mayor trabajo de equipo, con las redes de enlaces y las comisiones

¹² Mayor desarrollo sobre este tema se encuentra en el documento del XL Congreso Internacional de Fe y Alegría: "Hacer el bien y hacerlo bien", San Salvador, El Salvador, 2009.

internacionales de los programas, en la **planificación y ejecución de los proyectos federativos** para adaptarlos en todo lo posible a los ritmos, experiencias y contextos de las Fe y Alegría.

- **Liderazgo compartido y descentralización.** También se busca un reparto más eficiente y con mayor grado de **descentralización de responsabilidades y funciones** entre instancias de la organización federativa y las personas, así como un mayor **involucramiento en las decisiones** relativas a la ejecución de los programas y proyectos federativos. Ello en sana tensión con una **coordinación estructurada** desde las instancias superiores y de los equipos de trabajo entre sí, necesaria para asegurar tanto la **articulación sinérgica** de las personas y sus acciones para una mayor eficiencia, como la fluidez de los procesos administrativos. En esta dirección se plantea la necesidad de modificaciones en la **estructura organizativa** de la Oficina de la Federación y en las funciones de las instancias que tienen que ver con la gestión del presente plan.
- **Gestión del conocimiento y la comunicación.** El conocimiento en distintas áreas de la educación, la promoción social, los sistemas de gestión, la acción pública y sobre las experiencias y el accionar de las Fe y Alegría que se ha venido generando y compartiendo con la ejecución de los planes estratégicos federativos constituye un **patrimonio de toda la institución**, todavía no adecuadamente organizado y sistematizado ni suficientemente comunicado. Con el III Plan se busca dar mayor impulso a la **sistematización de experiencias** como línea de acción en todos los pro-

gramas, también a las estrategias de **comunicación interna y externa** para mejorar los flujos y calidad de la información, así como la presentación pública de la imagen corporativa del Movimiento.

- **Gestión eficiente, transparente, ética y humana.** Fe y Alegría financia su hacer con dineros públicos, de agencias y de colaboradores, lo que la obliga a una gestión eficiente para rendir al máximo los recursos, transparente para dar cuenta y construir confianza, ética tanto en las fuentes de fondos a que acude como en el uso que se hace de ellos, y humana porque considera que su mayor riqueza son las personas y su mayor activo los talentos y capacidades de todos. Con la ejecución del III Plan se buscan mejoras en dos direcciones: en el desarrollo de estrategias de procuración de fondos que permitan la **sostenibilidad** de la estructura federativa y la ejecución de los programas internacionales; y en la **administración** eficaz tanto de los talentos humanos como de los recursos materiales y económicos.

2. Estructura organizativa para la gestión del Plan

La ejecución del presente Plan demanda la participación, integración y coordinación de esfuerzos de las Direcciones Nacionales y equipos de las Fe y Alegría nacionales, de los equipos de los programas estratégicos y redes de homólogos, de la Oficina de la Federación y de las instancias directivas del Movimiento a nivel internacional (Coordinación General, Junta Directiva, Consejo de Directores y Asamblea General). A la luz de la experiencia con el II Plan y los resultados de su evaluación, se ha visto la conveniencia de revisar la estructura de la Oficina de la Federación para ase-

gurar una mejor articulación del trabajo y el desarrollo de las áreas de gestión que ameritan atención preferente, tarea que ha sido encomendada a la Junta Directiva de la Federación al igual que la revisión y actualización del correspondiente Manual de Organización y Funcionamiento.

A continuación se explican las funciones generales de la Oficina de la Federación y de las Fe y Alegría respecto al Plan, para luego describir las áreas y las relaciones funcionales que necesitan ser fortalecidas en la organización para mejorar la gestión federativa. También se explican los criterios y procedimientos para la creación de nuevas redes de homólogos y se cierra con un apartado sobre las articulaciones sinérgicas entre los programas y las redes. Es materia del Manual de Organización y Funcionamiento el detalle de las instancias que tienen que ver con la gestión del Plan, sus relaciones y sus competencias específicas.

Funciones de la Oficina de la Federación y de las Fe y Alegría respecto al Plan

Son funciones de la Oficina de la Federación, a través de las instancias que conforman su estructura y de los distintos programas y redes: diseñar intervenciones en conjunto con las Fe y Alegría, buscar su financiamiento, coordinarlas, ejecutarlas y hacerles seguimiento; promover la reflexión sobre los servicios educativos y de promoción social que se prestan, sobre cómo se gestionan y cómo hacer acción pública; e impulsar procesos de formación y capacitación. La Oficina de la Federación no tiene la misión de buscar recursos económicos para implementar proyectos de carácter nacional. Esa es incumbencia de las Direcciones Nacionales de las Fe y Alegría.

Los programas estratégicos y las redes de homólogos que se impulsan desde las instancias federativas tienen el carácter de “servicios” que se acuerda ofrecer entre, para y con las Fe y Alegría. Es responsabilidad de las Fe y Alegría analizar la capacidad instalada (personal y recursos de contraparte) para asumir la ejecución de los proyectos federativos en los que participen. El ritmo de implementación de las acciones de los proyectos es materia de acuerdo entre las Direcciones Nacionales y las coordinaciones de los programas y redes que los impulsan.

Las Fe y Alegría deben procurar la sostenibilidad en el tiempo de las líneas de acción federativas. Por ello los proyectos nacionales deben complementar los proyectos federativos y viceversa, articulando las planificaciones federativas y nacionales.

Las agencias de cooperación que financian los proyectos federativos muchas veces no permiten la distribución directa de recursos a las Fe y Alegría. Por otra parte, las necesidades y demandas de cada una de ellas son muy particulares, lo cual complejiza la preparación de los perfiles de proyectos y también los presupuestos, por las diferencias en los costos de las acciones por países. De modo que el diseño de los proyectos internacionales requiere el trabajo articulado de los equipos de la Oficina de la Federación, de los programas y de los países; lo mismo la ejecución y la rendición de cuentas. Esta última fase, en especial, exige procesos muy bien articulados y el apego estricto a cronogramas por parte de todas las oficinas nacionales de las Fe y Alegría involucradas, para la preparación y entrega oportuna de los informes integrados exigidos por las agencias.

Áreas y relaciones funcionales que necesitan ser fortalecidas en la organización

- **Comunicación.** En el programa n° 6 de Gestión y Fortalecimiento Institucional se propone como uno de los resultados a alcanzar: “Implementadas una política y estrategia de comunicación interna y externa del Movimiento”. Dada las debilidades que se observan en los procesos de comunicación institucional y la importancia que se concede en este Plan al tema, se ha apreciado la conveniencia de establecerla como un área permanente de trabajo de la Oficina de la Federación, con un especialista que se encargue de las líneas previstas en el P. 6 y preste apoyo directo en actividades y procesos federativos que involucren el uso de medios comunicacionales. Esta nueva área de trabajo de la Oficina debe asumir como principales funciones las siguientes: desarrollar estrategias para mejorar el posicionamiento del Movimiento en el ámbito internacional, mejorar y modernizar los canales y elementos de comunicación interna y externa (entre ellos el portal institucional), prestar asistencia en la promoción y mantenimiento de relaciones y alianzas con organismos y actores internacionales, y prestar asesoramiento a los programas estratégicos y redes de homólogos en temas de comunicación.
- **Coordinación de los Programas Estratégicos y Redes de Homólogos.** En la evaluación del II Plan se evidenció la necesidad de fortalecer la coordinación de los programas y la articulación de los proyectos que tienen que ver con **el tema educativo**. Por ello, en el marco del presente Plan se plantea la creación de

una **instancia intermedia de coordinación**, dependiente del Coordinador General de la Federación, que le preste asistencia directa en la orientación, articulación y potenciación de los **programas federativos y redes de homólogos que contribuyen al objetivo estratégico n° 1**: Mejora de la Calidad Educativa, Formación para el Trabajo, Informática Educativa, Formación de Educadores, Educación No Formal y Promoción Social, Educación en Valores Humanocristianos y, por de pronto, la Red de Educación a Distancia, Semipresencial y Radiofónica. Esta instancia es el canal a través del cual el Coordinador General se relacionará con los programas y redes asignadas para impulsar, de modo concertado y con el apoyo de las demás instancias técnicas de la Oficina, la articulación de los procesos de formulación y ejecución de los proyectos. Además, asume las responsabilidades de prestar apoyo para definir la concepción educativa de los respectivos programas y redes, en acuerdo con los principios y valores de la Educación Popular y la Promoción Social; y de velar por el cumplimiento de los distintos objetivos operativos, procurando la superación de fallas y la armonización de las acciones del conjunto.

- **Gestión en equipo.** Se aprecia la necesidad de constituir un equipo de coordinación interna como instancia de articulación general del trabajo que realizan las dependencias técnicas de la Oficina y los programas federativos. También, en el espíritu de fortalecer una gestión en equipo, en el organigrama de la Oficina de la Federación y en su Manual de Organización y Funcionamiento se necesita establecer, del modo más

claro posible y ajustado a las demandas del III Plan, las relaciones (funcionales, coordinación, asesoramiento, trabajo...) entre los miembros del equipo técnico de la Oficina, de ellos con las coordinaciones de programas y redes, y de los programas y redes entre sí.

• **Relaciones con las Direcciones Nacionales de las Fe y Alegría.**

Igualmente se plantea la necesidad de una mayor precisión sobre las relaciones que se deben establecer desde las coordinaciones técnicas de la Oficina de la Federación, así como también desde los programas y redes, con los directores nacionales, los enlaces y personal de las oficinas de las Fe y Alegría, las materias y los procesos de consulta y decisiones.

• **Funciones de las instancias.**

Finalmente, se precisa una revisión de las funciones de todas las instancias que intervienen en la gestión del Plan, tomando en cuenta los cambios recomendados en la estructura organizativa y la revisión en los flujos de relaciones, para asegurar la coherencia del conjunto.

La Federación seguirá funcionando con el modelo de **organización descentralizada** desarrollado por los planes estratégicos anteriores. Las coordinaciones de los programas estratégicos y redes de homólogos estarán localizadas en distintas Fe y Alegría y, por excepción, cuando las características del programa lo aconsejen, en la misma sede de la Federación. Las coordinaciones y personal de apoyo técnico de la Oficina de la Federación funcionarán en su sede, pero según las circunstancias, la Junta Directiva podrá estudiar y acordar la localización de determinadas coordinaciones o personal en otros países.

También se mantiene la siguiente estructura organizativa de los **programas estratégicos**, ya establecida:

- **Coordinación:** Coordinador del Programa, más el personal previsto para asistirle en tareas de coordinación y/o apoyo según el caso: coordinador ejecutivo, responsable de proyectos, asistentes técnicos, investigadores, etc., designados según las normativas vigentes sobre la materia. Esta estructura puede variar según las características de cada uno de los programas y proyectos.
- **Comisión Internacional** designada por la Junta Directiva.
- **Enlaces en las Fe y Alegría** involucradas, designados por los respectivos Directores Nacionales.

En la ejecución del presente Plan, los programas deberán profundizar aún más su estructura de **relaciones a lo interno y a lo externo para el trabajo en red** que le vincule tanto a las Fe y Alegría como a las distintas instancias de la Oficina de la Federación, a los fines de la ejecución de los proyectos. Las figuras de las **comisiones internacionales** y las **redes de los enlaces nacionales** de las Fe y Alegría con las coordinaciones de los programas son clave en este tejido de relaciones

Las **redes de homólogos** se conciben con una estructura de organización y comunicaciones más flexible y de menor grado de complejidad que la de programas, que puede adaptarse a sus características particulares. Diferenciamos dos tipos de redes: las que ejecutan proyectos y las que no los tienen.

- Las **redes que ejecutan proyectos** tendrán una estructura organizativa constituida por un Coordinador de la Red, los enlaces nacionales de las Fe y

III Plan estratégico de la Federación Internacional Fe y Alegría 2010 - 2014

Alegría participantes y equipos de trabajo *ad hoc*, que tendrán una integración, funciones y duración definidas según los proyectos que se acuerden y gestionen con el apoyo de la Oficina de la Federación.

- Las **redes que no ejecutan proyectos** estarán constituidas por un Coordinador de la Red y enlaces nacionales de las Fe y Alegría participantes quienes, de común acuerdo, establecerán sus mecanismos de comunicación y trabajo para compartir experiencias y, en lo posible, emprender acciones conjuntas, dentro de los planes de trabajo de las Fe y Alegría involucradas, que ayuden a potenciar el conocimiento y los recursos de cada quien.

En ambos casos, los enlaces nacionales tendrían, además, el rol de animadores de las redes de trabajo o equipos de personal del área temática que funcionen en el país, actuando bajo la supervisión de las instancias directivas que correspondan.

Criterios y procedimiento para la creación de nuevas redes de homólogos

Para la **creación de una red de homólogos** se consideran todos o varios de los siguientes **criterios**:

- **Prioridad:** el área temática tiene menor prioridad respecto a los objetivos del Plan.
- **Novedad:** la temática es novedosa como preocupación federativa.
- **Cobertura geográfica:** no todos los países están involucrados en la temática.
- **Dinamismo de la temática:** existe una actividad incipiente o de alguna relevancia y se aprecia la necesidad de

concertar esfuerzos para su fortalecimiento entre los países interesados.

- **Grupos en red:** existen comunidades de aprendizaje o de práctica, redes de comunicación e intercambio, o cualquier otra modalidad de vinculación creada por miembros de Fe y Alegría interesados en compartir experiencias o realizar actividades en el área (por ejemplo, foros de discusión, listas de correos, etc.).
- **Fortalecimiento:** ya se ha producido un esfuerzo importante para el fortalecimiento del área temática a través de un programa federativo, pero se requiere continuar el esfuerzo colectivo con mayor animación desde las Fe y Alegría.
- **Interés en las Fe y Alegría:** la solicitud de creación es formulada por varios directores nacionales y se proponen candidatos para la coordinación y enlaces nacionales.

En la cultura de gestión participativa que desea profundizar la Federación se alienta el surgimiento de múltiples formas de trabajo en equipo, redes de comunicación y diversos tipos de comunidades integradas por miembros que comparten intereses profesionales, llámense comunidades de aprendizaje (como las que promueve el programa de Informática Educativa) o comunidades de práctica para la investigación-acción y la sistematización de experiencias (como las que promueve el programa de Formación de Educadores).

Las redes de homólogos pueden resultar de la evolución y ampliación internacional de estas formas de trabajo en equipo y comunicación por la Internet. Pero también pueden resultar de la evolución de un programa federativo, cuando por criterios como los expuestos, en un siguiente plan estratégico se decide su

conversión en red, como ha sucedido con el anterior Programa de Educación a Distancia y Radiofónica, que en este Plan pasa a ser la Red de Educación a Distancia, Semipresencial y Radiofónica.

En todo caso, las redes de homólogos **para ser consideradas como redes federativas** deben ser legitimadas por petición de varios países, la designación oficial de enlaces nacionales y la aprobación de la Junta Directiva. Además del examen de los criterios expuestos, para la creación de nuevas redes de homólogos se deberá cumplir con la presentación de un plan de acciones conjuntas entre las Fe y Alegría que las promuevan, el cual será estudiado en la Oficina de la Federación y aprobado por la Junta Directiva.

Sinergias entre los programas estratégicos y las redes de homólogos

Un aspecto a resaltar en este Plan es el de las **sinergias entre programas y redes**. En una rápida mirada cabe destacar las siguientes áreas que demandan una coordinación y el trabajo articulado, entre otras que seguramente surgirán a medida que se vayan formulando los proyectos.

- Existen temáticas que constituyen ejes transversales de todos los programas: las nuevas fronteras, la sistematización y difusión de experiencias significativas, la construcción de ciudadanía y el fortalecimiento de la identidad institucional, si bien, en este último caso, son los programas de Educación en Valores Humano-Cristianos y Formación de Educadores los que tienen mayores responsabilidades asignadas para la elaboración de recursos y el impulso de procesos formativos.
- Los Programas de Informática Educativa y Formación de Educadores

además de sus líneas de acción más específicas, cumplen acciones de apoyo técnico a otros programas y redes. En varios casos incluso se prevé la ejecución de trabajos en conjunto.

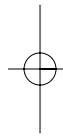
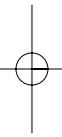
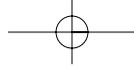
- El programa de Mejora de la Calidad Educativa tiene, en este Plan, nuevas demandas de apoyo y de trabajo concertado desde otros programas y redes en temas de evaluación.
- La Red de Educación a Distancia, Semipresencial y Radiofónica y el Programa Formación para el Trabajo coinciden en el interés de desarrollar nuevas propuestas formativas en el área.
- El programa de Acción Pública depende para mucho de su trabajo de incidencia, de las informaciones sobre experiencias desarrolladas o recogidas por los otros programas y redes, y les puede aportar en su difusión.
- El programa de Gestión y Fortalecimiento Institucional trabaja con otros programas y redes, en especial con el de Informática, y contribuye a la mejora de la gestión del conjunto.

Además de la nueva **instancia coordinadora de los programas y redes que trabajan sobre el tema educativo**, las **reuniones periódicas** de coordinadores que organiza la Oficina de la Federación y los **instrumentos de la planificación operativa** contribuirán a profundizar las sinergias de los programas y redes, integrar esfuerzos y potenciar los recursos para la ejecución del presente Plan Estratégico. También el nuevo **equipo de coordinación interna** de la Oficina aportará a una mejor articulación y seguimiento del trabajo federativo.

Uno de los propósitos de estos mecanismos es asegurar una mejor articulación en las comunicaciones y la **programación de actividades con las Fe y Alegría**, para evitar momentos de sobrecarga y adaptar, en todo lo posible, los cronogramas de trabajo a los tiempos de los países. En todo caso se reconoce que, en las Fe y Alegría donde ocurre, se precisa considerar las causas internas y posibles soluciones a la recarga de trabajo en pocas personas que conlleva la participación en los proyectos federativos.

Por otra parte, se busca contribuir a una mayor articulación de acciones desde las políticas y estrategias de **comunicación, imagen, difusión institucional y socialización del quehacer del Movimiento**, definidas y ejecutadas por la Oficina de la Federación, las Direcciones Nacionales y las coordinaciones de los distintos programas estratégicos y redes de homólogos en concertación de esfuerzos.

Anexos



ANEXO 1

A. ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO: SUS AMENAZAS,
OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS

El análisis que se presenta a continuación, ha sido elaborado a partir de las informaciones suministradas por las Fe y Alegría y los programas federativos entre noviembre 2008 y febrero 2009, reflexiones sobre el contexto externo en documentos de los últimos Congresos Internacionales, informes de los programas federativos, resultados de la evaluación del II Plan Estratégico y los aportes recibidos en distintos momentos del proceso de formulación del presente Plan (en particular, de los Coordinadores de Programas federativos en reunión de febrero 2009, de los Directores Nacionales en taller de abril 2009 y los participantes en la consulta general sobre el borrador realizada entre julio y septiembre 2009).

Cabe subrayar que el análisis se refiere a **tendencias generales del conjunto**, por lo que **no se particulariza en los contextos externos e internos de cada una de las Fe y Alegría**. Se trata de un análisis **selectivo**, que no pretende agotar todas las dimensiones de la realidad, y **genérico**, que se basa en las apreciaciones más comunes, reconociendo que si bien hay una **gran coincidencia en los planteamientos**, se ha constatado la coexistencia de valoraciones positivas y negativas sobre algunos aspectos del contexto político y del eclesial, incluso dentro de los mismos países, pero que no afectan los **retos comunes** que recoge el presente Plan.

En Fe y Alegría la reflexión sobre la realidad es un ejercicio vivo que nunca termina, que se da a todos los niveles del Movimiento con respeto a la pluralidad de puntos de vista, prácticas diversas y experiencias concretas, buscando construir pensamiento colectivo, enriquecernos y renovarnos en el intercambio para procurar, desde nuestras limitadas capacidades, respuestas más satisfactorias en nuestro compromiso con las poblaciones empobrecidas y excluidas.

Fe y Alegría realiza su misión en un **contexto mundial transnacional y globalizado** donde todos dependemos unos de otros; ningún país escapa al impacto de los cambios en las estructuras y las relaciones sociales, políticas, económicas y culturales, ni a los efectos de las crisis financieras que se originan en las grandes potencias o de las crisis causadas por el deterioro

medioambiental y el mal uso de los recursos naturales.

Constatamos que en todos nuestros países nos enfrentamos a **tensiones y paradojas crecientes**: en un mundo cada vez más global, surge con más fuerza la necesidad de afirmar y proteger las identidades locales, en particular de las poblaciones originarias; los avances tecnológicos y la explotación de los bienes naturales del mundo benefician enormemente a algunos sectores, mientras otros son marginados y excluidos, empobrecidos hasta la miseria; el aumentado discurso internacional que aboga por la paz, los valores democráticos, la libertad y los derechos humanos no se ve reflejado en la cotidianidad de las decisiones y políticas de gobiernos que atentan contra la vida y la dignidad humana, y que generan violencia, luchas y división; hay una creciente sensibilidad por los problemas de hambre, enfermedades, conflictos armados, falta de educación y de oportunidades de empleo que afectan países o regiones enteras como el caso del **África Subsahariana**, en mucho causados por siglos de dominación colonial y explotación extranjera al extremo de la esclavitud humana, pero la acción internacional sigue siendo escasa y poco solidaria.

En tensiones y paradojas como las ejemplificadas, identificamos **amenazas**, pero también identificamos **oportunidades**, y en todo ello vemos **signos que nos desafían** a seguir el camino trazado por nuestra misión. El análisis a continuación focaliza en los aspectos socioeconómico, tecnológico, político, cultural, educativo, eclesial y de la cooperación externa.

I. El contexto socio-económico, político y cultural

1. Pobreza y desigualdades

Amenazas

- a) En todos los países donde trabaja Fe y Alegría, la **pobreza estructural** en las barriadas urbanas y en las zonas rurales sigue siendo un flagelo que desafía la solidaridad humana y que cuestiona la eficacia de los modelos de desarrollo y las políticas públicas. Las **desigualdades** se hacen cada día más abiertas y profundas, generando marginación, malestar, conflicto, desintegración y violencia social.¹³ A ello ha contribuido el

¹³ Según estimaciones para los países de América Latina, en 2007 la incidencia de la pobreza alcanzaba a un 34,1% de la población (184 millones de personas); de ellos, 68 millones en condiciones de pobreza extrema o indigencia. En esta región el ingreso medio por persona de los hogares ubicados en el décimo decil supera alrededor de 17 veces al del 40% de hogares más pobres [En: Comisión Económica para América Latina- CEPAL (2009) "Panorama Social de América Latina 2008"]. En África Subsahariana, el 50,9% de la población vive en pobreza extrema con menos de US\$1.25 diarios; el quintil más rico tiene una proporción mayor al 65% y el quintil más pobre no llega al 3%. [En World Bank (2009) "Global monitoring report 2009. A development emergency"]. En esta región, una de cada 3 personas padece desnutrición crónica (236 millones en 2007); el acceso a agua potable es imposible para el 45% de los habitantes y la electricidad para el 74%. En Chad, 64% de la población son pobres [En: PNUD (2008) "Informe sobre desarrollo humano 2007-2008"].

III Plan estratégico de la Federación Internacional Fe y Alegría 2010 - 2014

modelo neoliberal con su patrón de acumulación y enriquecimiento del gran capital, apertura comercial a lo externo, libertad financiera, políticas de reducción de costos laborales y la poca importancia que concede a las políticas sociales, educativas y ambientales. A la pobreza estructural, se viene sumando la **nueva pobreza** de sectores que en nuestros países han sido perjudicados por la **crisis global** originada por el quiebre de mercados financieros, hipotecarios e industriales en las grandes potencias, y por procesos económicos y socio políticos de exclusión o de inclusión parcial.¹⁴ Hoy la tendencia es a una mayor participación del Estado en la economía y la sociedad para afrontar estos problemas, con riesgo de posiciones totalitarias.

- b) La falta de oportunidades para el trabajo digno y productivo es la principal causa de pobreza e inestabilidad social.¹⁵ Las posibilidades de los empobrecidos se ven restringidas por carencias educativas y privaciones en el acceso a servicios sanitarios, alimentación, vivienda, bienes culturales, etc. Con frecuencia, las políticas compensatorias terminan en asistencialismo o son instrumentalizadas para el clientelismo partidista, limitando las posibilidades de contribuir a reducir la pobreza.
- c) El impacto de la crisis financiera global sobre el desarrollo económico ya está produciendo aumentos en el número de trabajadores pobres, con empleo vulnerable y desempleados a nivel mundial¹⁶, recortes en los ingresos fiscales y en el gasto social, disminución en las remesas a familiares y, muy probablemente, reducción en la ayuda de la cooperación internacional al desarrollo. Las nuevas tecnologías influyen en el debilitamiento del modelo de sociedad del pleno empleo obligando a nuevas estrategias para las poblaciones empobrecidas. Todo ello agravará la situación de estos sectores en nuestros países e incrementará el número de quienes viven en condición de pobreza, en América Latina y en África.¹⁷

Oportunidades

Existe una creciente conciencia de la necesidad de un mayor esfuerzo por parte de los gobiernos nacionales y la sociedad civil para asegurar que los sectores más afectados por situaciones de pobreza y exclusión social tengan la posibilidad de educarse, desarrollar plenamente sus capacidades y acceder a trabajos productivos para vivir con dignidad. La pobreza no es un problema del que no se pueda salir si se incide en sus

causas. Los Objetivos de Dakar, los Objetivos del Milenio y las Metas 2021 de la Organización de Estados Americanos (OEA) constituyen un marco poderoso y acordado internacionalmente para hacer seguimiento a los resultados de las políticas públicas, exigir responsabilidades a los gobiernos y orientar la cooperación internacional.

Desafío

- Buscar la **profundización y expansión de las acciones** de Fe y Alegría hacia “**nuevas fronteras**”, en América Latina y en África, para desarrollar **más y mejores propuestas de educación popular y promoción social** para los sectores empobrecidos y los que sufren situaciones de marginación.

2. Desarrollo económico

Amenazas

- a) El **modelo neoliberal** de desarrollo, prevalente en la mayoría de los países del mundo, ha planteado la promoción humana con una visión parcial e individualista en la perspectiva de la producción y el consumo, restando importancia a las políticas ambientales, sociales y educativas dentro de las prioridades nacionales. En nuestros países, a los más necesitados no acaba de alcanzar la redistribución de bienes y servicios que proclama el modelo. Junto al neoliberalismo se ha impuesto un **patrón globalizador**, liderado por los países más desarrollados, que ha roto las fronteras de los estados, en detrimento del desarrollo integrado de las economías nacionales y regionales.
- b) Hoy esta concepción del desarrollo muestra signos de agotamiento y ha entrado en **crisis global**: sus efectos alcanzan a toda la economía mundial y presionan hacia el proteccionismo, el nacionalismo económico, la desglobalización y la revalorización del papel regulador de los gobiernos. Los aumentos de precios de los combustibles en los países no productores de petróleo, de los alimentos y los servicios básicos junto con los bajos salarios, la inestabilidad laboral y el aumento del desempleo han venido empeorando las condiciones de amplios sectores de la población. Todo esto está teniendo un **impacto muy directo en los medios de vida y la economía de los hogares pobres**.

¹⁴ La crisis global ha provocado paro, desempleo, aumento de precios en alimentos y combustible en las economías de todo el mundo. De manera especial afecta a la población migrante que trabaja en Estados Unidos y en Europa, impactando con ello los medios de vida de decenas de miles de familiares receptores de remesas. Esta situación no es ajena a las poblaciones de los países donde trabaja Fe y Alegría, y no pocas personas, en Bolivia, Ecuador, Perú, Centroamérica y El Caribe podrán evitar los efectos de esta crisis en sus medios de sustento y en su educación.

¹⁵ International Labour Organization (2009) “Global employment trends, January 2009”

¹⁶ Ibidem

¹⁷ World Bank, Op. cit.

Oportunidades

En nuestros países se aprecia una creciente inquietud para la búsqueda de modelos y políticas de desarrollo sustitutivas, que privilegien lo social y promuevan la redistribución de bienes y servicios. La crisis económica ha contribuido al reconocimiento de la necesidad de construir un nuevo modelo de desarrollo y de vida, sostenible y responsable con el medioambiente, que contribuya a revertir la inequidad social del continente. En varios países de América Latina, han surgido gobiernos con proyectos progresistas y socialistas¹⁸, que promueven nuevas formas de organización económica y comunitaria, con diversos grados de apertura a la participación democrática de los distintos sectores de la sociedad en la discusión y ejecución de sus propuestas.

Desafío

- Abogar en la **acción pública, la promoción social en las comunidades** y a través de la **formación ciudadana y sociopolítica**, por la profundización de los compromisos de los Estados con la construcción de modelos y políticas de desarrollo responsables con el medioambiente, sostenibles e incluyentes, la erradicación de la pobreza, la transformación de las estructuras generadoras de desigualdades sociales y el fortalecimiento del marco democrático de las relaciones Estado-Sociedad.

3. Los avances tecnológicos y el mundo del trabajo

Amenazas

- a) Los **avances tecnológicos** y la **complejización del mundo del trabajo** han establecido nuevas desigualdades basadas en las posibilidades de acceder al conocimiento y en la acumulación tecnológica. El desarrollo tecnológico es todavía privilegio del Norte; el Sur se limita a importar tecnología, muchas veces obsoleta, su sistema productivo es altamente dependiente y los servicios básicos no llegan a toda la población. Si bien en todos los países se están produciendo progresos importantes en el uso de las **tecnologías informáticas** en los ámbitos del trabajo, la educación, la comunicación y la recreación, todavía amplios sectores de la población no tienen acceso a ellas, por lo que se está creando una brecha digital que se comporta como

otra forma de exclusión que amplía las asimetrías sociales.

- b) El **desempleo, el subempleo, el empleo informal, el paro crónico, la migración y la fuga de cerebros** afectan grandes sectores de población en núcleos urbanos y rurales. En mucho, el problema obedece a la carencia de una **formación para el trabajo** que responda al desarrollo de la producción y la expansión de los servicios. Las nuevas tendencias en la configuración del empleo requieren respuestas novedosas que deben incluir las formas de capacitación para los nuevos nichos laborales. Los sistemas educativos y de capacitación laboral están a la zaga de los avances tecnológicos debido, entre otras causas, al alto costo que implica la dotación de equipos actualizados para el aprendizaje, su mantenimiento y sostenimiento de conexiones a Internet, así como la ausencia de políticas efectivas para el reclutamiento y preparación pedagógica de instructores experimentados. En el caso de las tecnologías informáticas, se unen las resistencias de los docentes por desconocimiento de su uso y potencialidades educativas. La afición creciente en las poblaciones jóvenes y menores a los videojuegos y la Internet genera nuevos lenguajes y valores, que aumentan la brecha de sus vidas con la de la escuela y sus mayores.

Oportunidades

- a) La intensidad del conocimiento es hoy el factor productivo por excelencia. Por tanto, su producción y procesamiento junto a la democratización de su acceso se convierten en una de las tareas relevantes de la educación. En todos nuestros países existen posibilidades de generar conocimientos y tecnologías propias, de inventar e invertir en el país, de impulsar nuevas formas de organizarse para el empleo digno, la producción económica y la prestación de servicios. Se están dando marcos legales que favorecen la inversión en ciencia y tecnología. Aumenta el apoyo del empresariado a la educación y la formación para el trabajo.
- b) Es de reconocer que los medios de comunicación social y las tecnologías informáticas (TIC) constituyen medios privilegiados para el acceso a la información y para la revitalización de los procesos educativos en sectores populares. Permiten, además, el desarrollo de la educación a distancia y la conformación de redes educativas entre personas y culturas. Por otra parte, las TIC contribuye a que los ciudadanos interpielen con mayor frecuencia

¹⁸ La emergencia de nuevos liderazgos en Brasil, Venezuela, Ecuador, Bolivia, Nicaragua, Chile, Uruguay, Paraguay, Haití y El Salvador, por ejemplo, han sido percibidos en sus inicios como oportunidad positiva para proyectos sociales populares.

III Plan estratégico de la Federación Internacional Fe y Alegría 2010 - 2014

y eficacia a los Estados, y reclamen por distintas vías la titularidad, protección y ejercicio de sus derechos. Estos medios hacen a la población no sólo receptora de bienes culturales, de campañas y de publicidad sino que también facilitan su actuación como emisora. Los costos de las TIC tienden a disminuir con una oferta más variada y hay mayor interés de los gobiernos para que la Internet pueda llegar a sectores populares.

Desafíos

- Promover una **educación integral de calidad** que prepare para una vida realizadora en el mundo del trabajo, que contemple como necesaria dimensión la **educación en tecnología y la formación técnica-profesional** de carácter emprendedor. Es preciso: (a) ampliar la oferta de formación técnica-profesional de nivel medio y superior; (b) la actualización constante de la infraestructura de los centros con inversión en equipamientos y tecnología; (c) la formación especializada de docentes e instructores.
- Incorporar las **tecnologías informáticas y de comunicación (TIC)** en los procesos de enseñanza-aprendizaje en los centros educativos y sus comunidades, así como en la educación a distancia, promoviendo su uso crítico y creativo. Es preciso: (a) fortalecer la formación del personal docente en el uso de las TIC; (b) impulsar modelos de dotación de equipos y conformación de redes acordes con nuestros contextos; (c) ampliar y diversificar la oferta de formación a distancia y comunicación educativa por la radio y la Internet.

4. Procesos políticos

Amenazas

- a) En el **plano político**, en la mayoría de nuestros países se vive una transición difícil por el agotamiento de las democracias tuteladas, dirigidas por los partidos políticos tradicionales, y de políticas públicas que no han logrado reducir la pobreza ni establecer procesos sostenidos de integración social. Han emergido al control de los gobiernos **nuevos actores y movimientos con proyectos socialistas** y propuestas de **cambios complejos y conflictivos**, porque son portadores de expectativas de reivindicación popular, generando la oposición de sectores que no comparten la visión ideológica del partido en el poder o se resisten a perder privilegios. Si bien hay políticas en marcha para la promoción de los sectores populares que posibilitan la canalización hacia ellos de fondos públicos, una mayor participación ciudadana y un mayor acceso a servicios como los de salud y educación, todavía no se concretan las mejoras necesarias en los procesos productivos y de generación de empleo ni en la calidad de los servicios públicos para asegurarles un real acceso a la economía y la posibilidad de una vida digna.
- b) En algunos gobiernos de corte socialista populista se aprecian tendencias a la concentración del poder en los órganos ejecutivos con debilitamiento de los poderes legislativo y judicial, a la estatización y restricciones a la iniciativa privada. También, algunos gobiernos de corte liberal muestran tendencias a la permanencia en el poder y a la centralización. Por la **ausencia de procesos efectivos de diálogo y concertación social**, se genera **polarización**, pugna y violencia entre la población. A la polarización contribuyen los procedimientos empleados para hacer valer decisiones y cambios en los marcos jurídicos. En sectores de la sociedad civil y de la Iglesia preocupan las posibles restricciones a la libertad de expresión y asociación, cierres de espacios de participación ciudadana, imposiciones de controles excesivos a las organizaciones no gubernamentales incluyendo los centros educativos y, también, posibles restricciones a la ayuda que éstas reciben de la cooperación internacional.
- c) En todos nuestros países, con independencia del signo político de los gobiernos, **persisten problemas** de incoherencia en las políticas económicas, inflación, endeudamiento público, corrupción administrativa, clientelismo, ineficacia e insuficiencia de servicios públicos, quiebre de la transparencia, inseguridad (legal y ciudadana) y desarticulación de la sociedad civil. Son constantes los **cambios en las políticas públicas y en los marcos legales en función de los cambios de los gobiernos**, así como las dificultades para alcanzar acuerdos sobre leyes y regulaciones de largo aliento. En Haití, además, preocupa la fragilidad institucional por la inestabilidad de los gobiernos; en Colombia, la guerrilla, la “narcopolítica” y

- los desplazados; y en el Chad, la situación de guerra, inseguridad, inestabilidad política y autoritarismo, complicada por las diferencias internas en las localidades.
- d) En Fe y Alegría este entorno introduce las tensiones propias de los procesos de transformación social en los que se comparte la visión reivindicadora de los sectores populares, pero no todos la certidumbre de estar en camino de lograr una sociedad más igualitaria, justa y democrática. En estos escenarios políticos, la amenaza para Fe y Alegría es que, al asumir posiciones en defensa de derechos humanos y valores democráticos, se afecten las relaciones y los convenios con las instituciones estatales, o que personeros de los gobiernos la asocien a sectores de oposición sin estarlo. En Fe y Alegría, por su alta dependencia de los fondos públicos en la mayoría de los países, los constantes cambios políticos introducen un margen de incertidumbre y vulnerabilidad respecto a la renovación periódica de acuerdos, la aprobación de aportes para el funcionamiento de los centros y la sostenibilidad, a largo plazo, de apoyos locales.
- c) En todos los países el nivel de sensibilización de la sociedad civil sobre las políticas sociales y la búsqueda de la democracia está creciendo; se aprecian espacios favorables para impulsar la formación ciudadana y la participación de los sectores populares en los procesos políticos. Hoy hay más conciencia de lo que se puede y debe hacer por la defensa de los derechos fundamentales, el trabajo con desplazados y por los procesos de paz. En muchos países ya existen mesas de diálogo y concertación que permiten hacer propuestas desde la base popular que atendemos.
- d) Fe y Alegría sigue siendo un referente válido para la educación pública, reconocida por los gobiernos como aliada estratégica y apreciada por la sociedad civil. En la mayoría de países existen relaciones constructivas con las autoridades educativas, favorables para el diálogo y la negociación de convenios. Por otra parte, en los últimos años se ha venido profundizando el trabajo con las comunidades desde los centros educativos, lo que ha servido para incrementar la red de relaciones y el arraigo social del Movimiento.

Oportunidades

- a) Los **cambios profundos de orientación política** que están experimentando un buen grupo de países en los que está presente Fe y Alegría buscan promover sociedades más igualitarias y nuevos caminos que abren las esperanzas de los pobres y las posibilidades de su participación en los procesos sociopolíticos. En las propuestas de los nuevos gobiernos socialistas se aprecian muchas coincidencias con enfoques y planteamientos del Movimiento. Se están dando regulaciones que favorecen la organización comunitaria y el acceso a recursos públicos para emprender proyectos de mejora de sus entornos. Se han establecido nuevos programas sociales para canalizar ayudas económicas y la prestación de servicios públicos para poblaciones tradicionalmente desasistidas.
- b) Se constata el **crecimiento y la madurez que van asumiendo las organizaciones populares** en el presente y tal vez mucho más de cara a un futuro próximo, como los protagonistas de los procesos de acción pública y desarrollo comunitario. Se aprecian espacios favorables para impulsar la **formación ciudadana** y la **visión política** de Fe y Alegría: la que busca el bien común desde los que están más abajo.

Desafíos

- Aprovechar, en la **acción pública** y en las **relaciones institucionales**, la dimensión de red internacional, las alianzas y los espacios de diálogo en los países, para **buscar coincidencias con los gobiernos e incidir en cambios de políticas** que promuevan valores democráticos, los procesos de paz, los derechos humanos, la superación de la pobreza y la eliminación de la exclusión social, procediendo con cautela inteligente para preservar la sostenibilidad social y el rol crítico de Fe y Alegría.
- Contribuir al **fortalecimiento de la sociedad civil** profundizando la acción pública, el **trabajo con las organizaciones comunitarias** y la **formación ciudadana** para la participación desde abajo en las decisiones y procesos políticos en procura del bien común.

5. Dinamismos culturales

Amenazas

- a) El modelo neoliberal y la globalización, con el influjo de los medios de comunicación de masas, han contribuido a una **cultura indi-**

III Plan estratégico de la Federación Internacional Fe y Alegría 2010 - 2014

vidualista, pragmática y hedonista, que mira el propio interés, apática ante los problemas sociales e ideales colectivos, con expectativas de consumo asociadas a los países desarrollados. Se siente el debilitamiento de las identidades culturales, la pérdida de la dimensión ética, de referentes religiosos y de la esperanza en el futuro. La cultura de la ganancia fácil, de la depredación ecológica, del delito impune, de la droga y de la violencia (social e intrafamiliar) van ocupando, cada vez más, los espacios sociales. Los **medios de comunicación** responden a los intereses de quienes los controlan, y con frecuencia promueven antivalores y poco contribuyen a la cohesión social. En algunos países, con el **discurso político** viene creciendo la intolerancia, la discriminación, el enfrentamiento partidario, el temor a organizarse y expresarse con autonomía, la desconfianza en los liderazgos, el descrédito y el odio de clases.

- b) La **migración** hacia las ciudades y los **desplazamientos** forzados de la población producen quiebres familiares y desarraigos; no existen políticas gubernamentales que motiven el regreso programado de las familias desplazadas a sus lugares de origen. Las grandes ciudades se caracterizan por un crecimiento desgobernado, niveles desiguales de desarrollo y multiculturas. En las periferias urbanas se van instalando masas de población que viven en la frontera de la modernidad con una **cultura híbrida** en la que se encuentran campo y ciudad; la precariedad de la vivienda y los servicios públicos, la superpoblación, el desempleo, la inseguridad, las dificultades de acceso a la urbe, entre otros factores, profundizan la **cultura de la pobreza** en las barriadas, donde sobrevivir es lo importante. En los sectores medios empobrecidos y vulnerables se instalan el miedo, la inseguridad y la resistencia ante las adversidades como elementos culturales. En general, en nuestras sociedades la **estructura familiar** se encuentra debilitada por la inestabilidad de las parejas. En sectores populares abundan los hogares matriarcales por la paternidad irresponsable. La cultura del machismo sigue arraigada. Si bien, en muchos países, la mujer ha ido ganando en oportunidades de estudio y trabajo, persiste un tratamiento social discriminatorio hacia ella. La problemática de **equidad género**, al igual que la de **equidad étnica** siguen sin resolverse. Hay poca respuesta a las necesidades de la **juventud** y de las personas con discapacidades. A nivel

internacional aumentan las convulsiones sociales creadas por las **migraciones masivas de un país a otro** por causas económicas o de tipo político, especialmente del Sur al Norte, con los comportamientos deshumanizados de los países ricos.

- c) En las **poblaciones jóvenes y menores**, la afición a las tecnologías de la información genera nuevos lenguajes, códigos y valores que propician la homogenización cultural y la construcción virtual de identidades colectivas, con el debilitamiento de las identidades socio-culturales y el acrecentamiento de la distancia con la cultura escolar. Muchos sienten que la escuela está alejada de sus intereses y expectativas. En sectores empobrecidos, las restricciones que tienen los menores y jóvenes en el acceso a la escuela, en la continuidad educativa, la formación laboral y el empleo, contribuyen a profundizar su condición de excluidos de los procesos de inserción y movilidad social. La juventud sin oportunidades aparece vinculada a la problemática de la inactividad en la calle, a la extensión de la violencia y a la drogadicción.

Oportunidades

- a) Hay elementos del modelo neoliberal y de la globalización que interpretados y asumidos desde la perspectiva de nuestro proyecto de Educación Popular pueden ser rescatables: el espíritu de iniciativa, la subsidiariedad, los ideales de trabajo, el mayor acceso a la información, etc. En la sociedad hay muchos que tratan de hacer verdad en sus comunidades la justicia, la libertad, la solidaridad, la tolerancia, que defienden los derechos humanos y que reivindican los valores tradicionales. En las culturas autóctonas y comunidades populares existen elementos positivos: el sentido de la vida, de la persona y de su dignidad, los valores de acogida y de espíritu comunitario, el sentido innato de la justicia, el ansia permanente por lograr una real participación social, por mejorar la calidad de vida, la fe, la esperanza, la religiosidad popular. Se está viviendo un fuerte **resurgimiento de las identidades autóctonas** con el afianzamiento de los reclamos históricos de los pueblos indígenas, recogidos en la Declaración de Derechos aprobada por las Naciones Unidas en 2007. En las barriadas urbanas, la **mezcla de la cultura popular y las culturas indígenas** representa un desafío para una pedagogía del encuentro y de atención a la diversidad que reconozca el derecho a la diferencia.

- b) También significan oportunidades para nuestro trabajo: la mayor conciencia sobre los aspectos éticos de la economía y la tecnología, la sensibilidad que empieza a haber sobre el tema medioambiental, la visibilidad y reconocimiento de la diversidad cultural y étnica, la importancia que se concede al tema indígena y al plurilingüismo en las agendas de los gobiernos, la preocupación por el desarrollo de la cultura popular en las grandes ciudades, las experiencias de proyectos comunitarios para la mejora de la calidad de vida en contextos urbanos y rurales pobres, el mayor acceso de la población a las TIC, las posibilidades del trabajo en redes, la valoración social positiva de la educación y el potencial de futuro que es nuestra juventud.
- c) Las nuevas culturas despiertan actitudes de búsqueda de la afirmación de la persona, de nuevas formas de comunicación; desarrollan la creatividad artística y tecnológica y nuevas formas de construcción del conocimiento; promueven la integración en redes y revaloran las dimensiones corporal, afectiva y trascendente de la persona y su relación con el medio ambiente.

Desafíos

- Promover, desde la educación formal y a través de variadas propuestas formativas en la educación no formal e informal para jóvenes y personas adultas, una **educación ciudadana** contextualizada, basada en **valores** y **derechos humanos**, con enfoque de género, que contribuya a la promoción y la participación autogestionaria de las comunidades para la solución de sus problemas, a la integración de las poblaciones migrantes y desplazadas, al rescate de las culturas autóctonas y de la identidad nacional, al cuidado del medio ambiente, a la creación de una cultura de paz y a la construcción de tejido social.
- Promover en todos los centros educativos una **pedagogía del encuentro y de atención a la diversidad** cultural, étnica, de género, social, ideológica, etc., que reconozca el derecho a la diferencia y, donde existen, la situación especial de los refugiados y desplazados.

¹⁹ Los análisis e información estadística de esta sección tienen como soporte complementario el documento “Compromiso por la educación: Seis propuestas para el diálogo y la acción”, publicado por Fe y Alegría en 2008 y el informe “Overcoming inequality: why governance matters. EFA: Global monitoring report 2009”, de UNESCO.

II. La educación pública ¹⁹

Amenazas

- a) La situación de la educación en América Latina sigue siendo un **reto de grandes proporciones**, sobre todo para evitar el abandono escolar y mejorar la calidad de los aprendizajes, aspectos fundamentales para que la educación aporte a la superación de la pobreza. En algunos países, y sobre todo en África, a estos problemas se añaden altas tasas de analfabetismo y baja cobertura del sistema escolar, lo que contribuye a agravar las desigualdades sociales y la marginación de grandes sectores de la población. Y en ambos continentes, la amenaza de que el tema educativo se convierta en materia político-partidaria, regulada y controlada por Estados-docentes o por grupos dominantes como proyecto ideológico, con poca cabida a otras visiones, a la iniciativa privada y a la participación de la sociedad civil.
- b) Aunque la **cobertura escolar** en todos los países de **América Latina y El Caribe** ha mejorado sustancialmente, con una escolarización neta entre 90-94%, se mantiene vigente la necesidad de mejorar coberturas focalizadas. Hay 2,6 millones de niños en edad de primaria no escolarizados, particularmente en zonas rurales y urbanas marginales, y el 24% de los que tienen 15 años o más no la han concluido. En ese mismo rango de edad, 34,8 millones de personas se autodefinen como analfabetas. Se aprecia una diferencia significativa en años de escolaridad según el nivel del ingreso, el medio (urbano-rural) y el origen étnico. También sufren situaciones de discriminación: la mujer en poblaciones rurales e indígenas, los discapacitados, los migrantes, los refugiados y los desplazados. Las tasas de deserción y repitencia alcanzan valores muy altos: 18% y 7% respectivamente. Solamente 6 de cada 10 niños que ingresan, logran llegar al último grado en el tiempo requerido; en el camino 4 repiten o abandonan la escuela. Hay déficit de cobertura en educación infantil: se atiende sólo al 50% de la población en edad preescolar, en educación secundaria la tasa neta media de matrícula para los países de la región es 68% y en educación superior la tasa bruta estimada es de 30%. Muchos niños y jóvenes no aprenden a un nivel satisfactorio, no llegan a estándares aceptables. No se atiende suficientemente la formación para el trabajo (sólo el 10% de la matrícula de secundaria corresponde a programas de educación

III Plan estratégico de la Federación Internacional Fe y Alegría 2010 - 2014

técnica y profesional) ni la educación de personas adultas que no completaron su escolaridad (se estiman unos 88 millones de personas en esa condición; 35 millones son analfabetas).

- c) En **África Subsahariana** la situación de la **cobertura escolar** es mucho más crítica. La tasa de escolarización en primaria ha venido mejorando y ya se aproxima al 70%; pero 35 millones de niños en edad de cursarla no están en la escuela. Los niños de hogares en situación de pobreza y pobreza extrema, en zonas rurales, y en especial los refugiados y desplazados están en desventaja para el acceso y la continuidad de estudios. Por otra parte, se aprecia una gran discriminación hacia la mujer. La tasa de sobrevivencia de los que ingresan a la primaria es de 67%. Sólo el 14% de los niños tienen acceso a algún tipo de educación infantil. En secundaria la tasa de escolarización es de 25%, lo que implica que el 75% de los adolescentes (78 millones) no están recibiendo una formación que les permita acceso a empleo digno y una vida productiva. Y en la educación superior la tasa es de apenas 5%. Los gobiernos no conceden la importancia que merece la educación de jóvenes y personas adultas. La tasa de analfabetismo promedio para los países de la región es 38% (29% entre los hombres y 47% entre las mujeres). Se estiman 161 millones de analfabetos de los cuales el 62% son mujeres. La brecha entre la tasa de alfabetización entre las familias ricas y las pobres supera los 40 puntos porcentuales.
- d) El incremento de la cobertura no ha estado acompañado de una mejora de la calidad, por lo que el impacto social del esfuerzo se ve disminuido. Problemas que contribuyen a una **baja calidad de la educación**, en ambas regiones, son los siguientes: la desvalorización social de la profesión docente y la precariedad salarial, la injerencia político-partidaria en la gestión de los centros y en los sindicatos, los paros docentes, la insuficiencia del gasto público en educación, la falsa gratuidad de la educación pública, currículos poco pertinentes a los desafíos de los entornos, deficiente capacitación de los docentes, prácticas educativas inapropiadas, dotaciones pobres e inadecuadas, la falta de estructuras físicas suficientes y adecuadas para la educación, procesos de gestión poco autónomos y participativos, inoperancia y confusión en las regulaciones sobre el funcionamiento de centros privados y estatales. En las escuelas que se ubican en las

zonas de mayor pobreza la tecnología educativa no es sostenible por el costo y deficiencia del suministro de energía. En África, a problemas como los señalados, se añaden la incompreensión de la importancia de la escuela en las comunidades, la discriminación de la mujer en el acceso a los servicios educativos, deficiencias críticas en el número de docentes preparados y penurias en la infraestructura básica de las escuelas.

Oportunidades

- a) En América Latina y El Caribe existe una conciencia creciente sobre los problemas educativos que confrontan los países, fortalecida por la convicción de que el acceso a una educación integral de calidad en condiciones de equidad, constituye un derecho de todos y todas. Esta mayor conciencia necesita todavía ser fortalecida, de modo que la educación, como bien público que es, sea asumida como un asunto de toda la sociedad; por supuesto, del Estado, garante de los derechos de la ciudadanía, pero también es asunto de los protagonistas de la educación y del resto de actores que inciden o se ven influidos por ella: partidos políticos, empresarios, iglesias, ONGs, sindicatos, medios de comunicación, etc. Con este convencimiento, desde 2008 Fe y Alegría ha lanzado una campaña y establecidos alianzas para promover el diálogo y la acción en torno a seis grandes temas de políticas que considera prioritarios para enfrentar los problemas antes descritos, que son amenazas al desarrollo humano de nuestros pueblos: (a) acceso, proceso y resultados en condiciones de equidad; (b) calidad educativa integral e incluyente; (c) continuo educativo a lo largo y ancho de la vida; (d) fortalecimiento de la carrera docente; (e) financiamiento público insuficiente; (d) gestión educativa al servicio de la equidad y la calidad.
- b) Visto desde América Latina, África es un mundo por descubrir: presente en las raíces raciales y culturales de muchos pueblos y poblaciones de América Latina, sin embargo desconocido respecto a la dinámica sociocultural y educativa de sus naciones. Pobreza, hambruna, guerra, conflictos interraciales, epidemias, desastres y emergencias humanitarias son las imágenes que transmiten los medios sobre el contexto africano. Pero la potencialidad del África es mucho mayor que su pobreza. Sabemos que esta región ha sido y es, en su complejidad y su diversidad, una fuente de inspiración de cambios sociales procurados con base en la promoción de la

cultura y la educación. Estudios recientes, en África Subsahariana, muestran la importancia de indicadores educativos en la construcción de democracias y el cuestionamiento de regímenes autoritarios que promueven las desigualdades. El mundo latinoamericano necesita abrirse a ese otro mundo, para entrar en diálogo fecundo, comprenderlo y aprender de él, y para compartir los propios aprendizajes. Fe y Alegría, ha asumido la misión de expandir sus fronteras hacia África, comenzando, en 2007, a trabajar en el Chad.

- c) Los compromisos internacionales firmados por los diferentes países ofrecen una base para exigir su cumplimiento: Objetivos de Desarrollo del Milenio, Plan Iberoamericano de los Bicentenarios Metas 2021, Plan Iberoamericano de Alfabetización, CONFITEA, entre otros. La visibilidad y proyecciones de Fe y Alegría constituyen una oportunidad para la acción pública. Las vinculaciones ya establecidas entre Fe y Alegría y organizaciones como la Campaña Mundial por el Derecho a la Educación (CMDE) y la Campaña Latinoamericana (CLADE), el Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL), la Asociación de Educación Radiofónica de América Latina (ALER), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Secretaría General de la Organización de Estados Iberoamericanos (SEGIB) entre otras, así como las redes sociales y educativas de la Compañía de Jesús abren oportunidades para incidir en el debate educativo a nivel internacional.

Desafíos

- Reivindicar, desde la **acción pública**, en las **relaciones institucionales**, la **colaboración con los ministerios de educación** y en **alianzas estratégicas** con otros, el deber que tienen los gobiernos y las sociedades de hacer realidad el **derecho** de todos y todas a una **educación integral de calidad**, como **bien público y política de Estado**; el **derecho de la sociedad a participar** activamente en la búsqueda de soluciones a los problemas educativos, la elaboración de sus políticas y su monitoreo; y por la **dignificación profesional y mejor formación de los docentes**.
- Fomentar la **relación con los países**

africanos para hermanar esfuerzos de ambos continentes en la promoción de la educación como catalizador de cambios, en la lucha contra la pobreza y la exclusión.

- Promover la **revisión constante de nuestros centros y programas educativos** en procura de una educación integral de calidad según las propuestas que hacemos a la sociedad, para que sean semilleros de **difusión de aprendizajes y buenas prácticas** que contribuyan a la mejora de la educación pública. En especial: impulsar en lo posible el trabajo de reflexión, construcción y desarrollo de **propuestas e innovaciones en áreas específicas para la atención de población vulnerable y excluida**, educación inicial, educación especial, educación intercultural bilingüe, educación de personas adultas, atención de migrantes y desplazados, formación para el trabajo y educación a distancia.

III. Evangelización e Iglesia

Amenazas

- a) Hay una tendencia creciente hacia la **secularización** de la sociedad y los Estados. Las **diferentes visiones sobre el rol de la jerarquía eclesial y la Iglesia Católica en la sociedad** llevan a veces a posiciones extremas. En varios países, se ha profundizado el clima de cuestionamiento y confrontación con los gobiernos debido a la polarización de posturas y la denuncia frente a medidas y actuaciones de los poderes del Estado que atentan contra los derechos humanos, la democracia y las personas, en especial a los más pobres, y por la manipulación política que se hace de sentimientos y símbolos religiosos. Lo cierto es que hay, en algunos países, un mayor distanciamiento de los gobiernos con las conferencias episcopales.
- b) El papel de la Iglesia también es cuestionado en casos y situaciones, por adoptar **posturas conservadoras** desconectadas de la realidad, **poco abiertas al trabajo con los más excluidos**, sin atreverse a crear espacios de esperanza en las reivindicaciones populares.
- c) Se multiplican nuevos movimientos de inspiración cristiana y nuevas religiones, a veces con **espiritualidades poco encarnadas**

III Plan estratégico de la Federación Internacional Fe y Alegría 2010 - 2014

o actitudes menos ecuménicas. La dimensión religiosa es cada vez más plural. La revalorización de nuestros orígenes culturales incluye la afirmación de tradiciones religiosas no cristianas; aumenta la increencia y las actitudes materialistas ante la vida. No siempre dentro de la Iglesia católica se encuentra una actitud ecuménica y de diálogo con otras religiones.

- d) La **educación religiosa** no impulsa la espiritualidad cristiana. Falta mayor formación de jóvenes y personas adultas para lograr que la acción evangelizadora pueda llegar a los sectores empobrecidos de la sociedad.

Oportunidades

- a) La credibilidad de la Iglesia sigue siendo importante, especialmente en contextos de guerra para los procesos de paz, frente a la corrupción y la violencia, y por la defensa de derechos humanos. Hay un creciente interés de la Iglesia y desde la Compañía de Jesús por los problemas sociales de los países. También es favorable el contexto creado por los documentos de Aparecida y de la Congregación General XXXV de la Compañía de Jesús con su énfasis en el compromiso con la causa de los pobres y la misión del laico en la acción evangelizadora.
- b) Existe la posibilidad de acrecentar la visión de la Iglesia como pueblo de Dios, de construir ecumenismo y diálogo interreligioso en nuestros centros y comunidades a partir de un discurso de paz, reconciliación y unidad social, de satisfacer el deseo de espiritualidad y sentido, de ocuparse más a fondo de la formación de los laicos, de trabajar desde la religiosidad popular para fortalecer el modelo de la iglesia “comunidad de comunidades” donde la máxima preocupación está orientada a propiciar la organización y desarrollo de la población menos favorecida. El contexto del Chad representa un nuevo desafío a nuestra capacidad de diálogo intercultural e interreligioso.
- c) Se aprecia un renovado interés en la Iglesia y la Compañía de Jesús por la integración de los laicos, el trabajo en red y el sentido de cuerpo apostólico. Se abren espacios de participación: nuevas organizaciones religiosas estudiantiles, construcción de comunidades de base, desarrollo de las comunicaciones y las TIC en la pastoral social y juvenil, alianzas con diócesis y parroquias, iniciativas de pastoral social, familiar y juvenil.

- d) Fe y Alegría sigue contando con el apoyo de más de 160 congregaciones religiosas llamadas a trabajar con los más necesitados, mantiene buenas relaciones con las instancias jerárquicas de la Iglesia y una actitud de apertura a otras religiones. Hoy día tiene también presencia en contextos no predominantemente católicos (como Chad y Uruguay).

Desafíos

- Recrear la **propuesta pastoral** de Fe y Alegría a partir del **diálogo interreligioso y ecuménico** con otras Iglesias cristianas, las religiones autóctonas originarias y, en el caso del Chad, con el mundo islámico, para generar una **acción evangelizadora desde las comunidades** que ayude a generar caminos de reconciliación y paz social; una propuesta que articule la pastoral con la acción educativa, la promoción social y el desarrollo comunitario en la atención preferente a los más excluidos.

IV. La cooperación internacional

Amenazas

- a) El contexto de la cooperación externa no es el más favorable en este momento. Por un lado está el **impacto de la crisis** afectando los flujos de fondos de muchas agencias donantes, y se prevé que países clave por su participación en la cooperación internacional recorten los presupuestos destinados a cooperación. Por otro lado está la **nueva orientación de la cooperación**, que establece prioridad al uso del mecanismo de apoyo presupuestario a los países, lo cual en parte va en detrimento del apoyo directo a programas de ONGs. Ya hay decisiones de algunos donantes importantes, como la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID) y la Unión Europea, de descentralizar las decisiones de cooperación hacia los países, trabajar con base en planes indicativos de prioridades nacionales y gestionar los fondos por ventanillas nacionales, lo cual dificulta las posibilidades de gestión de recursos para las acciones federativas del movimiento. Se añade que América Latina ha perdido peso en la agenda de cooperación internacional, frente a África y otras regiones.

- b) Además, en los últimos años y previsiblemente en el futuro inmediato, la cooperación internacional ha ido sufriendo un **proceso de complejización**, que hace que cada vez haya que ser rigurosos en los procesos de gestión. Por otra parte, cada vez más la sociedad reclama a las distintas instituciones de la sociedad civil transparencia en la gestión.
- c) Existen políticas diversas y, en casos, restrictivas respecto a la importación de equipamiento, bibliografía y materiales en general por la vía de **intercambio y donaciones** entre los países, lo que dificulta la implementación de proyectos y acciones federativas.

Oportunidades

- a) Ante este nuevo contexto de la cooperación, Fe y Alegría tiene un proyecto de cambio social que resulta muy atractivo para distintas agencias. El desafío para el Movimiento es saber explicar y entusiasmar a los distintos actores en dicho proyecto.
- b) Siguen existiendo la voluntad de cooperar y la posibilidad de apoyo de diferentes organismos y países dispuestos a facilitar ayudas económicas para proyectos, infraestructuras escolares, alimentación infantil, etc. En particular, se aprecian posibilidades de alianzas público-privadas a nivel internacional y en los países.

Desafío

- Interesar a la cooperación externa para que se mantenga y amplíe el **apoyo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio respecto a la educación**. Es preciso: (a) hacer incidencia ante organismos internacionales y agencias de cooperación, para que la educación siga siendo una prioridad central en la ayuda al desarrollo; (b) incidir en los Planes Indicativos de países que utilizan el mecanismo de apoyo presupuestario o de aquellos que están concertando canje de deuda por desarrollo y estrategias de reducción de la pobreza, a fin de asegurar que la calidad de la educación pública esté siendo tomada como un asunto de interés general; (c) aprovechar la dimensión de red internacional del Movimiento para la búsqueda de nuevas fuentes y oportunidades de financiación para los programas federativos.

B. ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO: SUS FORTALEZAS, DEBILIDADES Y DESAFÍOS

I. Identidad y misión

Fortalezas

- a) **Identificación y mística:** el Movimiento Fe y Alegría está integrado por organizaciones nacionales y programas en 20 países, que asumen una unidad de pensamiento y de propósito para dar respuesta a la opción institucional por los pobres y excluidos. Su personal comparte y comulga con la identidad, compromiso y mística del Movimiento. Existe espíritu de cuerpo a nivel federativo y también en los países.
- b) **Construcción de pensamiento colectivo:** a partir de la reflexión constante sobre las realidades de los entornos, los problemas educativos, las teorías y las prácticas, cuestionando el propio quehacer y persiguiendo constantemente la búsqueda y la innovación. Se han realizado 39 congresos internacionales sobre temas de la educación popular y la promoción comunitaria, que han contribuido a la elaboración pedagógica propia y tenido incidencia en otras instituciones educativas y en medios académicos. También se ha producido un fondo editorial de publicaciones y materiales didácticos dirigidos al personal docente, comunidades y alumnado, gestado institucionalmente desde la experiencia y la práctica del Movimiento. Las publicaciones, documentos y materiales sobre la identidad, la historia y propuestas de Fe y Alegría son accesibles a los miembros de la organización y el público externo. Se cuenta con un portal web que promueve la identidad y la imagen institucional.
- c) **Red de relaciones humanas:** Fe y Alegría construye nexos y alianzas con las comunidades en las que trabaja, con los gobiernos, con la sociedad civil y con organismos internacionales para desarrollar centros y programas de educación popular y promoción social e incidir en la esfera pública. Además, a nivel federativo, ha construido una red de trabajo colectivo que impulsa planes y programas para el fortalecimiento del conjunto, así como alianzas con otras redes y organismos internacionales que trabajan por la educación. Fe y Alegría es parte de la red mundial de obras que impulsa la Compañía de Jesús, pero congrega en torno a su quehacer a una amplia y variada comunidad de

III Plan estratégico de la Federación Internacional Fe y Alegría 2010 - 2014

congregaciones religiosas y decenas de miles de laicos que comparten los valores y principios que hacen la identidad del Movimiento. Las experiencias de trabajo con comunidades donde priman diferentes capacidades, culturas, nacionalidades y opciones religiosas o políticas demuestran la fuerza unificadora de la identidad y misión institucional.

- d) **Reconocimiento social:** el Movimiento Fe y Alegría es reconocido internacionalmente por la calidad de su trabajo educativo y por su impacto masivo en la vida de centenares de miles de personas (históricamente, varios millones), para quienes la oportunidad de acceso a sus centros ha sido la diferencia entre vivir en la pobreza y salir dignamente de ella. Este reconocimiento se expresa en el respeto a su trabajo y pensamiento de parte de la comunidad académica y de amplios sectores políticos, sociales, educativos, empresariales, organizaciones comunitarias, así como organismos de sectores gubernamentales y multilaterales de desarrollo, y en la disposición a prestar colaboración y apoyo a sus actividades.

Debilidades

- a) Aunque se ha fortalecido la identidad federativa, todavía se aprecia que la visión común federativa no es suficientemente conocida o compartida por todos, por lo que es preciso seguir trabajando en la formación de la identidad y la divulgación de los valores y propuestas políticas desde las cuales se forma dicha visión.
- b) En general, hay una identidad afectiva muy fuerte pero en varios países se siente que no lo es tanto la identidad en la misión efectiva, en especial en el caso de centros que se asumen ya funcionando y en el personal designado por órganos externos. No se han desarrollado habilidades suficientes para actuar en coherencia con principios de Fe y Alegría en la cotidianidad institucional; en los centros educativos hay la necesidad de trabajar más los ideales formulados de Fe y Alegría en temas como formación en valores y de ciudadanía, participación y gestión.
- c) En todos los países, la rotación por la pérdida de personal y la expansión de centros debilita la apropiación de la identidad y obliga a un esfuerzo de inducción y formación permanente de los que ingresan, en la historia, ideario y valores que promueve el Movimiento. La disminución de vocaciones que afecta a las congregaciones religiosas que trabajan con Fe y Alegría, incluyendo a la

Compañía de Jesús, es otro factor debilitante. Los procesos de inducción siguen siendo asistemáticos y no se dedica el tiempo y recursos que necesitaría una permanente profundización comunitaria, con todo el personal, de los significados y llamadas implícitas en la identidad y misión de Fe y Alegría. También se siente la necesidad de difundir a mayor población beneficiaria, estudiantes y comunidades, la identidad y la misión institucional.

Desafío

- Fortalecer el **compromiso y la identidad en la misión** de todo el personal de Fe y Alegría y en las comunidades educativas, desde la visión común federativa y las especificidades nacionales. Para ello: desarrollar procesos y espacios permanentes de difusión, inducción y formación.

II. Propuesta educativa y de promoción social

Fortalezas

- a) **Cobertura:** una amplia red de variados programas y centros de educación escolarizada formal en los niveles de inicial, básica, secundaria y universitaria, educación radiofónica y a distancia, educación alternativa y no formal, educación especial, formación laboral y técnica profesional, formación de docentes, promoción social y desarrollo comunitario. La atención se dirige a población de sectores populares en zonas urbanas y rurales deprimidas económica, social y culturalmente, en situaciones de pobreza, discriminación y en riesgo social como es el caso de los desescolarizados. Para el 2008, el total general de participantes atendidos en los distintos programas llegaba ya a 1.472.675 personas (951.436 descontando participaciones de la misma persona en más de un programa). Cuenta con 2.885 bases físicas en puntos geográficos diferentes, en las que funcionan 3.687 unidades de servicio atendidas por 40.613 personas; 1.214 unidades son planteles escolares. Este amplio abanico es evidencia de vitalidad y de continuo esfuerzo de adaptación a las necesidades de los contextos.
- b) **Expansión:** un Movimiento consolidado, en permanente expansión planificada de sus programas y servicios en distintas regiones al interior de los países y hacia nuevos países y regiones del mundo. En el 2007 ha comenza-

do a operar en el África Subsahariana, a través de la creación de Fe y Alegría Chad.

- c) **Calidad educativa:** Fe y Alegría ha procurado desarrollar propuestas educativas de creciente calidad para la educación popular escolarizada, alimentadas en el ideario, la reflexión sobre la acción y la sistematización de experiencias. Cuenta con un modelo conceptual, metodologías e instrumentos para la evaluación de procesos y resultados educativos y para la elaboración de planes orientados a la mejora de la calidad, desarrollados colectivamente. Con el apoyo de la Federación, el sistema de mejora de la calidad se está trabajando en 16 países con 414 centros educativos e involucrando cerca de 10.000 docentes. En general, los centros de Fe y Alegría muestran mayores tasas de permanencia, menores de repitencia y mejores resultados de aprendizaje comparando con otros de perfil similar. La alta demanda y presión de las familias para el ingreso de sus hijos demuestra la estima ganada en las comunidades.
- d) **Innovación:** el trabajo de Fe y Alegría en la escuela formal ha sido un laboratorio de aprendizajes sociales. Se han introducido múltiples iniciativas en los procesos de enseñanza-aprendizaje, particularmente en las áreas de lengua y matemática al nivel de la educación básica, en la formación en valores y ciudadanía, en la educación intercultural, en la integración de niños con necesidades educativas especiales, en la gestión escolar con enfoque participativo y en la relación escuela-comunidad. Además, se ha desarrollado capacidades para el diseño e implementación de propuestas educativas innovadoras en contextos no formales, de educación a distancia y radiofónica, y haciendo uso de las TIC.
- e) **Formación para el trabajo:** sigue siendo una de las líneas de acción prioritarias del Movimiento en los distintos países. Para apoyar los esfuerzos nacionales, desde la Federación se ha venido impulsando la construcción colectiva de propuestas formativas, manuales y materiales sobre educación en tecnología y técnica-profesional y su aplicación en centros piloto de seis países. También se tienen avances en el desarrollo de centros de intermediación laboral como estrategia de relación con los sectores productivos.
- f) **Informática educativa:** se siguen sumando esfuerzos de las Fe y Alegría en los países, las comunidades educativas de los centros y la Federación para la dotación de aulas telemáticas, la formación de la red de promotores informáticos y de docentes en el uso pedagógico de las TIC y en el desarrollo de páginas web y aplicaciones informáticas. Con el apoyo del programa internacional, se vienen desarrollando estrategias orientadas a potenciar el uso de las TIC en la educación escolarizada: el portal educativo “Mundo escolar” (dirigido a estudiantes, docentes, familias, directivos y profesionales de la investigación), comunidades virtuales de aprendizaje en red y cursos para docentes, proyectos interescolares para estudiantes, materiales multimedia, manuales de políticas y publicaciones impresas de apoyo a la propuesta de informática educativa y a la innovación pedagógica, y congresos internacionales para compartir experiencias.
- g) **Educación a distancia y radiofónica:** se cuenta con una propuesta educativa para la renovación de los Institutos Radiofónicos Fe y Alegría (IRFA) en proceso de implementación. En los últimos años, se ha fortalecido la integración y trabajo en red de los IRFA e impulsado la reflexión sobre la educación de personas adultas y a distancia en América Latina. Algunos países han introducido innovaciones significativas en sus ofertas de educación formal y no formal, con la incorporación de nuevas tecnologías de la información y comunicación y nuevos enfoques pedagógicos.
- h) **Promoción social comunitaria:** en los países hay creciente trabajo comunitario en las escuelas, con propuestas diversas en torno a la participación, la formación de ciudadanía, alianza con las familias, acción social, formación de líderes comunitarios y otros procesos de educación no formal. Desde la Federación se ha promovido un proceso de reflexión sobre el tema y ya se cuenta con un marco teórico, criterios de referencia y metodología para el diseño y ejecución de propuestas de acción.
- i) **Formación de educadoras/es:** es una línea de trabajo que tradicionalmente ha recibido atención prioritaria desde las oficinas nacionales de Fe y Alegría. Para complementar y potenciar estos esfuerzos, la Federación ha promovido el trabajo conjunto para la elaboración de cursos, materiales formativos impresos, en medios digitales o en línea para la formación del personal docente y equipos directivos del

III Plan estratégico de la Federación Internacional Fe y Alegría 2010 - 2014

Movimiento, que, además, han tenido impacto en la educación pública y en medios académicos. Se ha logrado una buena integración de esfuerzos con el programa de Informática para el uso de las TIC en la formación a distancia del personal, en el desarrollo de la plataforma e-learning, el diseño de una metodología de formación virtual y la elaboración de cursos por Internet; también con universidades de AUSJAL.

- j) **Acción pastoral:** en los países existen propuestas de pastoral, espacios definidos de formación y departamentos o responsables del área (en algunos, redes de homólogos en centros y programas) y el compromiso por su implementación y fortalecimiento. Una fortaleza es la presencia de jesuitas, de religiosas y de laicos comprometidos que acompañan los procesos en varios países. La mayoría de las Fe y Alegría tienen propuestas de pastoral nacional que consideran la acción evangelizadora y formativa en los centros educativos y en las comunidades. Desde la Federación, en los últimos años, se ha alentado el intercambio de experiencias y la elaboración de un marco de referencia para una acción pastoral, coherente con la identidad y espiritualidad del Movimiento.
- k) **Trabajo en equipo y redes:** se han constituido equipos y redes de trabajo para impulsar los programas federativos en las distintas áreas arriba mencionadas, con personal progresivamente más calificados a través de un esfuerzo de organización, formación y acompañamiento. Se ha buscado alentar la participación colectiva en la construcción de los marcos teóricos y las propuestas, la elaboración de recursos así como en la ejecución de los proyectos federativos, para fortalecer las capacidades en los países de modo que progresivamente los nuevos emprendimientos pasen a formar parte de las planificaciones propias y de la cultura institucional.

Debilidades

- a) La demanda social hacia Fe y Alegría, en cobertura, diversificación de programas y expansión geográfica, es mayor que su capacidad de respuesta debido a las limitaciones de recursos (personal, materiales, financieros). Hay centros educativos de larga trayectoria, fundados en áreas marginales, cuyo perfil de atención ha variado progresivamente hacia familias que no están bajo la línea de pobreza por la urbanización de sus entornos. Existe el dilema de cómo dar más y mejor
- atención educativa en sectores con difícil acceso al sistema escolar: indígenas, rurales y urbanos en lugares de alta pobreza, al tiempo que se promueve la mejora, la continuidad de estudios y la consolidación física de los centros existentes.
- b) Se ha avanzado en la definición e implementación de un modelo marco para evaluar y mejorar la calidad de la acción educativa escolarizada, pero el modelo se encuentra en fase de prueba y ajustes con un porcentaje de escuelas. Todavía la apropiación por parte de los involucrados es limitada. Queda mucho por hacer para formar al personal en las habilidades que demanda el modelo, vencer resistencias para extenderlo, conseguir recursos para impulsar las líneas de mejora propuestas por los centros e instalar procesos que permitan hacer seguimiento de indicadores en el tiempo. También es preciso perfeccionar el modelo para incluir la evaluación de efectos e impacto. Por otra parte, existe la necesidad de adaptar e implementar el modelo en los programas de educación alternativa no formal y a distancia, y de promoción social.
- c) No se hace suficiente investigación-acción, sistematización y difusión de las propias experiencias desarrolladas; tampoco se tienen capacidades para la investigación de problemas educativos y sociales, lo que frena el potencial innovador.
- d) Todavía no se ha desarrollado una comprensión plena de las implicaciones del enfoque de equidad de género en los programas. La educación intercultural bilingüe y la educación especial siguen siendo un reto debido a la insuficiencia de personal y recursos para profundizar en la elaboración de propuestas y para implementarlas.
- e) Se percibe la necesidad de una profundización de acciones en la formación para el trabajo en interacción con las economías locales, en especial para la atención de los excluidos del sistema educativo, para aumentar los índices de inserción laboral de los egresados y procurar la actualización permanente de los equipamientos. Se precisa, además, un mayor esfuerzo de evaluación de la calidad de los programas en marcha tomando en consideración los contextos, la sistematización de las experiencias exitosas en el tema y su difusión en todos los países.
- f) Todavía es mucho lo que se debe hacer para que los estudiantes que asisten a los centros y

programas de Fe y Alegría y sus docentes tengan la posibilidad de acceder al uso de las TIC. Se estima que no más del 20% del personal tiene alguna cultura informática y posibilidad de acceso a un computador. Las necesidades de dotación y conectividad de nuevas aulas telemáticas, de actualización y mantenimiento de las existentes y de formación de personal promotor y de docentes en informática educativa son inmensas, demandarán esfuerzos, talentos humanos y recursos extraordinarios en los próximos años.

- g) Si bien ha mejorado la comunicación entre los IRFA, se precisa una mayor articulación para la ejecución de proyectos conjuntos para fortalecer la oferta de educación formal y no formal a distancia en la región. Los IRFA tienen pocas vinculaciones con otros programas de Fe y Alegría al interior de los países y de la Federación, con obras similares de la S.J. y otras del mundo de la comunicación y la educación popular. Ello se debe a la poca disponibilidad de personal que pueda explorar y alentar acciones en alianza con otros. La dependencia del financiamiento externo para poder desarrollar proyectos en red es alta.
- h) Hay baja articulación de los procesos de promoción social comunitaria y educación no formal al interior de los países y poco compartir de experiencias a nivel federativo. Se precisan equipos y recursos para dinamizar procesos que permitan promover la expansión y diversificación de la oferta para la atención de los excluidos, la educación de personas adultas, la formación ciudadana y la promoción social desde las comunidades educativas, entre otras áreas posibles.
- i) Existen deficiencias en la formación profesional que trae el personal y, en casos, falta de docentes cualificados, lo que afecta la calidad de los procesos pedagógicos. Cuando ingresan a Fe y Alegría, los docentes no tienen herramientas para trabajar con comunidades con carencia educativas-económicas ni dominan la pedagogía de la educación popular. La salida de personal hacia empleos mejor pagados en otros centros limita el impacto de los programas de formación que se ejecutan, si bien siguen siendo una contribución más de Fe y Alegría a los sistemas educativos de los países. No se cuenta con los recursos suficientes para instalar procesos permanentes de formación y reciclaje de todo el personal. El esfuerzo que se ha realizado a nivel federativo no ha sido todo lo sistemático que sería necesario ni se ha logrado cobertura total. La falta de cultura informática de los docentes y las limitaciones que tienen para el acceso a Internet han ocasionado baja participación y alta deserción en los cursos virtuales. Se percibe la necesidad de institucionalizar procesos acreditados de formación y actualización permanentes a partir de un tronco común federativo para mejorar las habilidades pedagógicas y el desempeño de del personal docente y directivo. También, la necesidad de formaciones específicas en áreas promovidas a través de los programas federativos.
- j) No en todos los países la acción pastoral es lo planificada ni organizada que debería ser: se tiende al activismo o se reduce excesivamente a lo religioso-sacramental, se coordina poco con otras líneas de trabajo en los centros educativos o hay escasos tiempos para la reflexión, la proyección y la sistematización. Las distancias geográficas debilitan la presencia y seguimiento de las acciones. Se hace difícil conseguir recursos financieros para apoyar y extender el trabajo pastoral. Hay dificultades para vincular a los docentes y directivos de centros por vacíos en su formación espiritual y pastoral. Falta claridad en la estrategia de hacer pastoral en contextos de fuerte religiosidad popular y diversidad religiosa.
- k) La creciente complejidad de la gestión de programas educativos desbordan con mucha frecuencia los equipos de las oficinas y centros, contribuyendo a limitar el tiempo del personal docente y directivo para emprender mejoras y acciones nuevas. Los equipos de Fe y Alegría se hacen pequeños, tanto a nivel de centros como a nivel de la oficina nacional, para la magnitud de la tarea de atención a las múltiples demandas de los ministerios, donantes, programas federativos, comunidades, etc., en tiempos y prioridades.

Desafíos

- Buscar la **profundización y expansión de las acciones** de Fe y Alegría en América Latina y en África, para desarrollar **más y mejores propuestas educativas** para los sectores empobrecidos y los que sufren situaciones de marginación.
- Impulsar un **sistema y cultura de evaluación y mejora permanente de la calidad de la educación**, en pri-

III Plan estratégico de la Federación Internacional Fe y Alegría 2010 - 2014

mer lugar en los centros escolares de Fe y Alegría, y luego, tras la sistematización de la experiencia: (a) adaptarlo e impulsarlo en otros programas de educación alternativa y no formal, a distancia y de formación para el trabajo; (b) divulgarlo en la acción pública para que los sistemas escolares se comprometan, cada día más, con la mejora de la calidad de los procesos y resultados de los centros educativos.

- Fomentar la **innovación y transformación** de los procesos de educación popular y promoción social, y promover la **sistematización de experiencias** como una línea de trabajo transversal en todos los programas.
- Desarrollar más apropiadamente **contenidos fundamentales que contribuyen a una educación integral**, abordados de manera transversal o con proyectos específicos, en los distintos centros y programas de educación popular y promoción social: la educación en valores humano-cristianos, la educación ciudadana, la participación social de la comunidad educativa alrededor de la escuela, la promoción de los derechos humanos, la cultura de la paz, de la vida y del respeto de la diversidad, la equidad social y de género, la educación ambiental, entre otros temas afines, son contenidos fundamentales para que Fe y Alegría cumpla su rol de catalizadora e impulsora de transformaciones sociales.
- Fortalecer la **formación para el trabajo** a través de la educación en tecnología, la educación técnica-profesional y la capacitación técnica en los distintos niveles educativos y mediante programas alternativos especialmente dirigidos a los no escolarizados, procurando alianzas con distintos actores sociales para mejorar la inserción laboral de los egresados, la actualización de los instructores y la modernización de los talleres.
- Fomentar el uso de la **informática educativa** en los procesos pedagógicos de los centros escolares y programas a distancia; profundizar la formación de promotores, docentes, equipos directivos y del alumnado para el aprendizaje, la comunicación y el intercambio de conocimientos a través de las TIC; impulsar a las oficinas nacionales para que desarrollen estrate-

gias de equipamiento, mantenimiento y uso intensivo de las aulas telemáticas en sus centros, estén o no conectadas a Internet; mejorar las aplicaciones tecnológicas de los portales y de la plataforma de formación virtual; e impulsar redes y espacios que contribuyan al compartir de experiencias.

- Potenciar la red de los **Institutos Radiofónicos de Fe y Alegría (IRFA)**, desde las sinergias entre los países, para el desarrollo de propuestas innovadoras y pertinentes en educación de personas adultas y a distancia, en especial para la formación para el trabajo, e impulsar su presencia y expansión regional.
- Dinamizar procesos para la expansión y diversificación de la oferta de **educación no formal y de promoción social** para la atención de los excluidos, la educación de personas adultas, la formación ciudadana y el desarrollo comunitario.
- Promover la **formación permanente del personal docente y de los equipos directivos** de Fe y Alegría, para que puedan responder mejor a las complejidades de las situaciones socio-educativas en sus entornos. Este desafío implica: definir un tronco común de formación general; lograr que el personal pueda apropiarse del modelo de formación virtual como una alternativa eficaz para su formación; trabajar en estrecha relación con los programas federativos para apoyarles en el desarrollo e implementación de formaciones específicas.
- Fortalecer la **educación en valores humano-cristianos** y recrear la **propuesta pastoral** de Fe y Alegría a partir del **diálogo interreligioso y ecuménico** con otras iglesias cristianas, las religiones autóctonas originarias y, en el caso del Chad, con el mundo islámico.
- Optimizar la **articulación** de los programas federativos y, en general, de los equipos de trabajo y redes que planifican y ejecutan propuestas que inciden **en la mejora de la calidad de la educación popular y la promoción social**, para potenciar el esfuerzo colectivo y aprovechar con mayor eficacia los recursos disponibles.

III. Acción Pública

Fortalezas

- a) **Incidencia local:** las Fe y Alegría más antiguas y con mayor grado de consolidación tienen una ascendente presencia en la educación y escena pública en sus países; sus centros son referencia y aliento para planteles oficiales, sus programas, materiales y recursos educativos son requeridos por público externo, su pensamiento ejerce una influencia importante entre educadoras/es de la región y, cuando le ha sido posible, han participado e incidido en procesos de formulación de currículos, leyes, reglamentos y políticas. Con el impulso dado a nivel federativo con la Campaña “Compromiso por la Educación”, ha aumentado la visibilidad, las relaciones y la capacidad para la acción pública sistemática y organizada en varios países. En algunas Fe y Alegría, la acción pública ya está institucionalizada: forma parte de la planificación estratégica y cuenta con personal responsable. Hay grandes expectativas sobre Fe y Alegría desde los organismos internacionales y las redes educativas para participar y aportar en espacios de coordinación, debate e incidencia en ámbito latinoamericano.
- b) **Estudios y propuestas:** a través del programa de Acción Pública de la Federación, se han realizado estudios sobre la educación en América Latina (recogidos en las publicaciones: “*Compromiso por la educación*” y “*Una mejor educación para una mejor sociedad*”), análisis de las relaciones de Fe y Alegría con otras organizaciones y mapeos de las organizaciones internacionales que inciden sobre políticas educativas en la región. A través de Entreculturas-Fe y Alegría España, ha aumentado la participación institucional del Movimiento en el estudio y adhesión de documentos de posición pública sobre temas del derecho a la educación y la cooperación al desarrollo. También se cuenta con marcos referenciales para la acción pública y su planificación.
- c) **Campañas:** se ha ganado experiencia en el diseño de estrategias de incidencia, y en la producción de materiales para realizar campañas internacionales por la educación de calidad como bien público, derecho y tarea de todos. El conjunto de los recursos elaborados ha sido valorado como sólido, completo, de calidad y valiosos desde una perspectiva regional.
- d) **Alianzas y relaciones:** se tiene en marcha

una estrategia de divulgación de la Campaña “*Compromiso por la educación*” hacia otras organizaciones y de participación en eventos internacionales y nacionales para promover alianzas y fortalecer relaciones. Las vinculaciones ya establecidas entre Fe y Alegría y organizaciones como la Campaña Mundial por el Derecho a la Educación (CMDE) y la Campaña Latinoamericana (CLADE), el Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL), la Asociación de Educación Radiofónica de América Latina (ALER), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Secretaría General de la Organización de Estados Iberoamericanos (SEGIB) entre otras, así como las redes sociales y educativas de la Compañía de Jesús abren oportunidades para incidir en el debate educativo a nivel internacional. A nivel de los países, se participa en los espacios nacionales de debate y se cultivan relaciones con organismos gubernamentales y con organizaciones de la sociedad civil que abogan por la educación.

- e) **Formación:** se ha comenzado a desarrollar una estrategia de formación para fortalecer las capacidades para la acción pública, a través de talleres nacionales y en encuentros internacionales. Se cuenta con una propuesta metodológica para la formación.
- f) **Trabajo en equipo:** se ha constituido un equipo y red de trabajo comprometida con el impulso de la acción pública a nivel internacional y en los países, en la que participan varios directores nacionales de Fe y Alegría.

Debilidades

- a) Se reconoce que todavía el trabajo de acción pública, en la Federación y en los países, requiere mayor desarrollo y sigue siendo un reto común. La mayoría de las Fe y Alegría consideran no tener la capacidad, en personal, recursos y tiempo, para desplegar esta línea de trabajo; algunas sienten su importancia, para otras no es una prioridad, por lo que no tienen demandas específicas al programa federativo. Las Fe y Alegría pequeñas y las de reciente creación todavía son poco visibles en la sociedad y, en general, tienen poca experiencia en acción pública. Se está aún lejos de ver la importancia y la oportunidad de hacer acciones de movilización e incidencia política conjuntas, como Movimiento. En varios países, la existencia de otros actores e iniciativas inhiben el posicionamiento institucional en campañas propias.

III Plan estratégico de la Federación Internacional Fe y Alegría 2010 - 2014

- b) Sigue persistiendo una visión o concepción de la acción pública muy amplia y difusa, por lo cual la fuerza de la incidencia se puede perder. Existe el riesgo de que la dimensión internacional se desarrolle mucho más rápidamente que la nacional. El esfuerzo de formación todavía es incipiente. Hay pocas capacidades técnicas desarrolladas en los países para poder diseñar y ejecutar planes de acción pública. Todavía no se ha logrado establecer canales ágiles para la gestión del trabajo de acción pública con las Fe y Alegría y su difusión hacia las bases de la organización.
- c) Los recursos de la Campaña “Compromiso por la educación”, por su carácter internacional, aterrizan poco a los contextos nacionales y no son asumibles por realidades como las de Fe y Alegría Haití y Chad. La producción y distribución internacional de materiales ha sido compleja, además de costosa. No se ha conseguido financiamientos para la elaboración de recursos nacionales y la realización de campañas adaptadas a las realidades de los países.
- d) Faltan recursos para sistematizar y divulgar más las acciones, logros y producciones de Fe y Alegría. La carencia de un departamento de comunicación en la Federación y en la mayoría de los países dificulta el desarrollo de esta dimensión, imprescindible para tener mayor impacto con la acción pública.

Desafíos

- Desarrollar **capacidades institucionales** para la acción pública **a nivel de la Federación y de las Fe y Alegría**. Esto implica: mayores recursos, humanos y económicos dedicados a impulsar estrategias de incidencia, más formación socio-política y sobre acción pública, mejor planificación y articulación de las acciones dentro y entre los países, mayor vinculación, coordinación y sinergias entre programas (en especial con los IRFA), mejores procesos y medios de comunicación a nivel federativo y nacional, mayor visibilidad de las propuestas y logros de Fe y Alegría, más relación con instancias de gobierno y decisión, y una mayor participación calificada en redes y alianzas, con otros actores interesados en la educación y la lucha contra la pobreza, para producir conocimiento, posicionamientos y acciones de incidencia.

- Impulsar **campañas y acciones de movilización con mayor peso en los contextos nacionales**, que permitan potenciar y consolidar la acción pública en las diferentes Fe y Alegría de acuerdo a su realidad, como apuesta político-estratégica. Promover el trabajo en los centros con la guía didáctica para producir acciones de movilización y lograr la articulación de la incidencia de abajo hacia arriba y viceversa.
- Transformar la **reflexión y la experiencia del Movimiento** sobre educación popular y promoción social en **instrumento de acción pública**, a través de su **sistematización y socialización**, como propuestas de soluciones en procura de una educación incluyente e integral de calidad para todos y todas. Posicionar a Fe y Alegría como una instancia generadora de análisis, propuestas y diálogo sobre temáticas educativas y sociales.

IV. Organización y gestión

Fortalezas

- a) **Institucionalización:** demostrada en la existencia, por más de 50 años, de una red internacional de organizaciones Fe y Alegría en permanente crecimiento y expansión, a pesar de coyunturas políticas cambiantes y, en ocasiones conflictivas en los países, períodos de crisis económica y la permanente tensión entre recursos limitados y demandas de atención siempre en aumento.
- b) **Sostenibilidad social:** Fe y Alegría, en los países, ha construido un capital social sustentado en la confianza de miles de actores de diferentes estratos de la sociedad: desde humildes personas que contribuyen con pequeños donativos y participan en las actividades de levantamiento de fondos (rifas, ferias, contribuciones, etc.), hasta subsidios de gobiernos para el pago de personal y, en algunos países, gastos de funcionamiento de los centros, donaciones sustantivas de agencias de cooperación para proyectos de desarrollo de infraestructuras, dotación, formación de personal, fortalecimiento institucional y otros, pasando por colaboraciones filantrópicas de organizaciones privadas, personas y empresas que se identifican con la misión institucional. A nivel de la Federación, se ha construido y desarrollado relaciones de

socios y contrapartes con agencias de desarrollo, fundaciones y empresas que apoyan la ejecución de los programas internacionales.

- c) **Organización federativa en red:** se ha establecido una estructura con instancias participativas de toma de decisiones, estructuras operativas de trabajo técnico y un sistema de gestión en red de programas internacionales que permite: la participación efectiva de equipos multidisciplinarios que actúan desde diferentes países entrelazando esfuerzos, el impulso coordinado de acciones comunes y el desarrollo de sinergias entre programas y países. La Oficina de la Federación ha sido canalizadora exitosa de fondos que le han permitido coordinar y articular programas prioritarios para los diferentes países. Los programas federativos son el marco para la interacción de profesionales de distintas áreas, quienes se coordinan entre sí y se entrelazan en redes de homólogos que trabajan en planificación estratégica y gestión de proyectos, diseño de planes de mejora continua de la calidad educativa, formación para el trabajo, informática educativa, acción pastoral, acción pública, educación radiofónica y formación de docentes y equipos directivos. El trabajo federativo en red ha sido y es una opción organizacional que ha permitido una gestión participativa respetando la autonomía operativa de cada Fe y Alegría nacional.
- d) **Autonomía de los países:** cada Fe y Alegría es autónoma para darse la forma de organización y la estructura más acorde con las normativas nacionales, los programas que impulsa y las realidades de su contexto, procurando fidelidad a los valores institucionales. La mayoría tiene estructuras organizativas y procesos bastante consolidados para la gestión administrativa y pedagógica.
- e) **Gerencia social:** hay avances en una concepción más integral de la gerencia de organizaciones con fines sociales y educativos, como es Fe y Alegría. En un esfuerzo conjunto con AUSJAL, y con el apoyo de la CPAL, se diseñó y está ejecutando el curso de "Gerencia Social" a distancia, en el que participan miembros de distintas redes y obras de la Compañía de Jesús, además de miembros de Fe y Alegría en distintos países.
- f) **Planificación estratégica:** se impulsa la formulación de planes estratégicos a nivel de los países y la Federación, con una guía metodológica propia, elaborada a partir de la

experiencia institucional. Todos los países tienen planes estratégicos formulados.

- g) **Gestión de proyectos:** se han desarrollado capacidades gerenciales, metodologías y procesos para gestionar, de manera eficiente, convenios financieros a través de proyectos, un lenguaje común y una cultura de transparencia y rendición de cuentas, cada día profundizándose y haciéndose tecnológicamente más eficaz.
- h) **Gestión de personal:** se ha avanzado en el estudio de las condiciones socio-económicas del personal docente de Fe y Alegría en cinco países; también en la formulación de políticas para el personal de los equipos federativos.
- i) **Imagen y comunicación institucional:** hay creciente manejo de la imagen y difusión de información a través de medios impresos, digitales e Internet (portal común www.feyalegria.org)

Debilidades

- a) Fe y Alegría no tiene fuentes de financiamiento seguras y siempre las necesidades superan los recursos disponibles; por eso su sostenibilidad económica es considerada débil, aunque la social otorgue alta confiabilidad a sus emprendimientos. El tema de la procura de fondos es un reto permanente que no ha sido suficientemente atendido. Las estructuras para la promoción de imagen institucional y consecución de recursos nacionales necesitan ser fortalecidas en la mayoría de los países. Y sigue abierto el reto de la institucionalización y la sostenibilidad del Movimiento como cuerpo federativo y red internacional.
- b) Hay necesidades de mejoras en los sistemas de gestión federativa: en la gestión de los programas para mejorar su integración y asumir las realidades locales, en el acompañamiento a las Fe y Alegría para hacerlo más adecuado a sus expectativas, en la comunicación institucional y en el construir colectivo de una gestión todavía más compartida y participativa. Se percibe positivamente que la Federación impulse programas con los países, pero se considera que traen recarga de trabajo. La corresponsabilidad de los países en la rendición de cuentas de compromisos federativos no siempre sigue los estándares establecidos por los donantes, lo que genera tensiones y pone en riesgo la reputación del colectivo. Hay una tensión no resuelta respecto a

III Plan estratégico de la Federación Internacional Fe y Alegría 2010 - 2014

la centralización-descentralización de las iniciativas de los programas.

- c) Todavía no se logra el desarrollo pleno de una cultura general de gestión participativa. Hay estructuras de países que necesitan ser revisadas para eliminar rigideces, resolver problemas de sobrecarga de tareas en pocas personas, mejorar la coordinación interna y asegurar un funcionamiento más eficaz, tanto en lo pedagógico como en lo administrativo, en sintonía con la identidad del Movimiento. Se necesita profundizar en la formación gerencial del personal directivo y en la preparación de cuadros de relevo.
- d) Aunque se ha venido impulsando una planificación que apoya el fortalecimiento institucional del Movimiento, ni en todos los países ni en todos los programas se ha logrado una completa y adecuada articulación entre la planificación federativa y las planificaciones nacionales respecto a los objetivos estratégicos, líneas de acción y estrategias de intervención. También se precisa trabajar más los temas de la planificación operativa, el seguimiento y evaluación de planes, con miras a desarrollar una verdadera cultura de planificación en la gestión institucional.
- e) Se necesita profundizar acciones para el fortalecimiento de la gestión de proyectos: trabajar más la integración de las unidades de proyectos con los equipos que los ejecutan para construirlos y gestionarlos coordinadamente en equipo; avanzar con más rapidez en el desarrollo de las adaptaciones que requiere el sistema informático de gestión de proyectos (GESPRO), en su implantación y en su uso en las Fe y Alegría; proseguir la formación de personal en el ciclo de la gestión de proyectos, desarrollar una cultura ética y mejorar los procesos administrativos para la rendición de cuentas.
- f) Otra debilidad está en la alta rotación del personal debido, en mucho, a insatisfacción salarial y la inexistencia de planes competitivos de seguridad social. Queda mucho por hacer tanto en la mejora de condiciones laborales como en las políticas de reclutamiento, inducción y evaluación del desempeño del personal.
- g) Si bien hay un creciente manejo de información y uso de medios informáticos para la gestión, la comunicación interna sigue siendo deficiente: por sobresaturación en instancias

directivas y por deficiencias en la comunicación horizontal y vertical hacia las bases. Es necesario establecer una política interna de comunicación y gestionar su aplicación. También se necesita mejorar la aplicación del portal institucional para darle mayor seguridad y para facilitar la comunicación y el uso de la información.

Desafíos

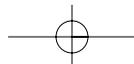
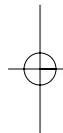
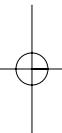
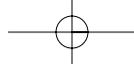
- Mejorar la **sostenibilidad económica** del Movimiento desarrollando estrategias más efectivas de proyección de la **imagen institucional** y de **procura de fondos**: de fuentes gubernamentales (en lo posible con convenios más estables en el tiempo), agencias donantes, empresario, particulares y el gran público que apoya al Movimiento, desarrollando en él una mayor **responsabilidad social** con los que menos tienen.
- Mejorar los **sistemas de gestión** en el ámbito nacional y federativo (planificación y proyectos, talentos humanos, ejecución y administración, seguimiento y evaluación, información y comunicación), el **trabajo en red** y la **coordinación** entre los programas federativos y los países, fortaleciendo la identidad, un modelo de gestión democrático y participativo, y una cultura ética en el manejo de los recursos financieros, materiales y humanos.
- Promover la construcción de propuestas para la mejora de **condiciones laborales** del personal de Fe y Alegría donde sea posible, y de mejores **políticas** de reclutamiento, inducción y evaluación del desempeño del personal que contribuyan a fortalecer la identidad y la calidad de la acción del Movimiento.

C. LOS RETOS PLANTEADOS A LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA EN EL PERÍODO 2009-2014

Los desafíos identificados ayudan a iluminar las posibles direcciones de la acción institucional y las líneas de trabajo de Fe y Alegría en los próximos años. Hay desafíos que tocan a unos países más que a otros según sus realidades; no todos tienen igual importancia para el conjunto.

En una mirada abarcadora, desde las exigencias de la misión y la visión del Movimiento, valorando prioridades para la acción mancomunada desde las instancias internacionales y nacionales, se considera prioritaria la atención de los siguientes retos como cuerpo federativo:

1. La **mejora permanente de la calidad** de los procesos y resultados de los distintos programas de educación formal escolarizada y a distancia en sus distintos niveles, así como en las diversas modalidades de la educación modalidades de la educación alternativa no formal y de los programas de promoción social. Este reto implica:
 - a. El desarrollo e implementación de herramientas metodológicas para la **evaluación, planificación, gestión de innovaciones y sistematización de mejoras** en las propuestas de educación popular y promoción social, para una atención más eficaz de la población a la que llega Fe y Alegría.
 - b. El fortalecimiento de la **educación en tecnología, la formación técnica-profesional y la capacitación laboral** de carácter emprendedor.
 - c. La incorporación masiva las **tecnologías informáticas y de comunicación** (TIC) en los procesos de enseñanza-aprendizaje en los centros escolares y sus comunidades, así como en la educación a distancia, promoviendo su uso crítico y creativo.
 - d. La renovación, diversificación y expansión de propuestas de **educación no formal y promoción social** para la atención de los excluidos, la educación de personas adultas, la formación ciudadana y el desarrollo comunitario.
 - e. La profundización de la **formación en valores humano-cristianos** en los programas de educación formal y no formal, así como de la educación ciudadana y sociopolítica para la participación autogestionaria de las comunidades en la solución de sus problemas.
 - f. El **fortalecimiento del compromiso y la identidad en la misión** de todo el personal de Fe y Alegría y en las comunidades educativas, desde la visión común federativa y las especificidades nacionales.
 - g. La **formación permanente del personal docente** y de los **equipos directivos** de Fe y Alegría, para que puedan responder mejor a las complejidades de las situaciones socio-educativas en sus entornos.
 - h. La dinamización de **redes de trabajo** que permitan desarrollar propuestas para la mejor atención de necesidades específicas en la **educación inicial, especial, intercultural, de personas adultas y a distancia**, entre las posibles áreas de interés común en las Fe y Alegría.
2. La **mejora permanente de los sistemas de gestión** (planificación y proyectos, talentos humanos, ejecución y administración, seguimiento y evaluación, información y comunicación) **y de procura de fondos** en el ámbito nacional y federativo, el **trabajo en red** y la **coordinación** entre los programas federativos y los países.
 3. La **consolidación del Movimiento como sujeto de acción pública** para incidir en la profundización de los compromisos de los Estados con la erradicación de la pobreza, el deber que tienen los gobiernos y las sociedades de hacer realidad el derecho de todos y todas a una educación integral de calidad como bien público, el derecho de la sociedad a participar en la solución de los problemas educativos, y por la dignificación profesional y mejor formación de los docentes.
 4. La **profundización de las acciones para la atención de población empobrecida, excluida y vulnerable**, con énfasis especial hacia el continente africano y en grupos con necesidades educativas diferenciadas. Este reto implica el desarrollo de la capacidad de compartir aprendizajes para impulsar una mayor atención desde la educación pública, así como el cultivo de relaciones y la búsqueda de medios que hagan posible los apoyos requeridos para alcanzar nuevas fronteras.



ANEXO 2

POBLACIÓN META Y ESTADÍSTICAS POR PAÍSES

I. Focalización Programática

- **Argentina:** Educación formal: énfasis en la inicial, primaria y énfasis en el desarrollo y la consolidación de la propuesta de educación secundaria. Formación para el trabajo: talleres de capacitación laboral y formación profesional para adolescentes y personas adultas dentro y fuera del sistema educativo. Estrategias de inclusión educativa a través de centros de aprendizaje, aulas abiertas y centros de promoción socio educativa. Propuestas de formación para docentes de escuelas públicas.
- **Bolivia:** Educación Técnica. Educación alternativa desescolarizada (Casas del Saber). Educación Especial. Formación y Acción Evangelizadora. Considerando que es un área consolidada en varios aspectos, se da menor énfasis a la expansión de la Educación Formal.
- **Brasil:** Educación formal. Educación no Formal. Promoción social: actividades culturales, asistencia social, desarrollo comunitario, defensa de los derechos, comunicación social... Formación de Docentes.
- **Chad:** Educación formal: docentes y alumnado de las escuelas comunitarias. Educación no formal: asociaciones de padres y madres del alumnado.
- **Chile:** Educación escolar formal; con énfasis en la educación pre-escolar, básica y media de formación técnica. Se prevé ampliación de tiempos y niveles atendidos en las actuales escuelas. Todas ellas tienen gran cantidad de "alumnado prioritario" por su vulnerabilidad, por los que se percibe una "subvención escolar preferencial", que se invierte en proyectos de mejora para desarrollar escuelas inclusivas y capaces de atender estudiantes vulnerables. Se prevé una creciente relación con escuelas públicas, a través de servicios pedagógicos.
- **Colombia:** Educación inicial. Educación formal básica y media. Desarrollo comunitario y promoción social. Formación para el trabajo y desarrollo humano. Formación del personal. Gestión y desarrollo de instituciones educativas. Pastoral. Inclusión. Habilidades para la Vida.
- **Ecuador:** Promoción social (convivencialidad y participación ciudadana) con la vinculación comunitaria. Educación formal (calidad de la educación popular, formación de equipos directivos). Gestión Institucional e interinstitucional. Educación no formal (área técnica y de desarrollo). Incentivo a procesos de seguimiento y acompañamiento dentro y fuera del ámbito escolar.
- **El Salvador:** Educación formal, educación no formal, educación informal, acción social.
- **España:** Educación para la solidaridad y el desarrollo de niños/as y jóvenes en edad escolar: elaboración de recursos educativos y redes solidarias de jóvenes. Formación de docentes (formales y no formales). Formación de voluntarios. Movilización de la sociedad en torno al derecho a la educación. Sensibilización social. Relaciones institucionales con instituciones públicas y privadas.
- **Guatemala:** Educación formal. Formación de docentes. Promoción social: desarrollo de las comunidades educativas.
- **Haití:** Preescolar y los tres primeros grados de la Educación Fundamental-Básica.
- **Honduras:** Educación en y para el Trabajo combinado con el estudio académico no formal. Educación Formal con énfasis en educación básica. Programas de educación alternativa para jóvenes de sectores urbanos. Formación para la participación ciudadana.
- **Nicaragua:** Calidad de la educación formal y no formal: Preescolar, primaria formal y primaria multigrado, secundaria, formación técnica y formación docente. Técnico Superior.
- **Panamá:** Educación formal: programas para jóvenes en riesgo social. Proyectos de promoción social, que busquen las mejoras económicas de la población más pobre del país. Programas de formación laboral para jóvenes y adultas/os desescolarizados.
- **Paraguay:** Educación formal: énfasis en los niveles de preescolar, primaria y secundaria. Formación para el Trabajo: talleres dirigidos a adolescentes para el aprendizaje de las habilidades principales de algunos oficios en las escuelas suburbanas, y educación técnica con énfasis agropecuario. Formación de docentes: se continuarán las jornadas de formación de docentes de las escuelas suburbanas y rurales. Educación radiofónica: educación a distancia para personas adultas de la zona rural. Otros

III Plan estratégico de la Federación Internacional Fe y Alegría 2010 - 2014

programas: programas de pastoral; educación intercultural bilingüe (EIB); producción de materiales educativos.

- **Perú:** Educación formal: educación básica y secundaria. Formación para el Trabajo. Educación especial. Educación técnica: centros de educación ocupacional y generación de empleo juvenil. Educación superior tecnológica. Proyectos de educación rural. Servicios asistenciales-formativos y de defensoría escolar. Mejoramiento docente. Educación radiofónica
- **República Dominicana:** Educación Formal: básica y secundaria. Formación para el trabajo. Educación técnica: programa de diagnóstico de la educación técnica. Promoción social: programa de relaciones comunitarias.
- **Uruguay:** Educación no formal: énfasis en el trabajo con adolescentes, buscando que permanezcan insertos en el sistema educativo formal. Educación formal: énfasis en inicial y primaria. Formación de docentes.
- **Venezuela:** Educación formal: educación inicial, educación básica completa, educación media técnica, educación especial, educación superior para la formación de docentes y tecnólogos. Educación No Formal: CECAL (Centros de Capacitación Laboral). Formación Ciudadana. Formación de Padres, Madres y Representantes. Educación radiofónica. Las políticas, planes, previsiones serán para garantizar la inclusión, prosecución de estudios en los niveles y etapas que se atienden y formación a través de: Formación del Personal. Formación para el Trabajo y Tecnología. Formación de Líderes Comunitarios. Formación en Valores.
- **Brasil:** En el Nordeste: Estado de Ceará ampliando la acción que ya se tiene en Rio Grande do Norte y Bahía. En la Región Centro-Oeste: Estado de Mato Grosso. Al Sur: intensificar en los Estados de Paraná y Santa Catarina. Sudeste: intensificar en Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro y São Paulo. En el futuro: extenderse al Norte donde no hay presencia de Fe y Alegría.
- **Chad:** Región: Guéra. Posibilidad de expansión en otras regiones del país (Logone Oriental) Doba, (Salamat) Goz Beida.
- **Chile:** Barrios pobres y marginales en la Región Metropolitana, y hay posibilidades de emprender algunas iniciativas en la VIII Región del Bío-Bío. La relación con escuelas públicas permitirá prestar servicios principalmente en la V Región de Valparaíso.
- **Colombia:** Se continuará prestando el servicio en la periferia de las grandes ciudades y extendiendo a los sectores urbano – marginales de otras regiones del país.
- **Ecuador:** Zonas urbano-marginal y rural de sierra, costa y oriente
- **El Salvador:** Departamento de San Salvador, San Vicente, Santa Ana y La Libertad. Barrios marginales, área rural.
- **Guatemala:** Se continuará la estrategia de focalización en barriadas urbanas y zonas rurales.
- **España:** Catorce comunidades autónomas en España: Canarias, Andalucía, Extremadura, Murcia, Castilla La Mancha, Madrid, Castilla León, Valencia, Baleares, La Rioja, Aragón, Cantabria, Asturias y Galicia.
- **Haití:** Áreas rurales muy pobres con acceso razonable, núcleos semiurbanos pobres, no muy alejados de Port-au-Prince. Las regiones o departamentos son: Port au Prince, L'Ouest y Artibonite.
- **Honduras:** Se continuará el trabajo en Yoro y se explorará opciones en nuevas zonas rurales y sectores marginales de Tegucigalpa.
- **Nicaragua:** Rural, periurbano y urbano en 5 Regiones. Estas regiones responden a una organización propia de Fe y Alegría. En correspondencia con la división política administrativa tenemos trabajamos en 7 departamentos.
- **Panamá:** Áreas urbanas marginales de la provincia de Panamá y Colón. Áreas periféricas a la ciudad de Panamá. Comarca Ngäbe Buglé. Provincias Centrales. Coclé.

II. Focalización Geográfica

- **Argentina:** Se continuará el proceso de consolidación de los centros en las zonas más pobres del interior del país, específicamente en el noroeste y nordeste. Se prosigue la presencia en las barriadas más populosas y empobrecidas del gran Buenos Aires.
- **Bolivia:** Se focaliza la atención geográfica de acuerdo a los siguientes criterios: municipios con indicadores de desarrollo humano bajo y muy bajo, municipios con tasa de crecimiento poblacional ascendente, y municipios que presentan baja cobertura en los diferentes niveles y tipos de educación.

- **Paraguay:** Extender los programas existentes en los departamentos donde funcionan actualmente: barrios marginales de Asunción, barrios periféricos de las ciudades aledañas a Asunción, comunidad suburbana de Ciudad del Este Alto Paraná, comunidades de la zona rural de Misiones, San Pedro y Concepción, y comunidades rurales de Caaguazú, Canindeyú, Itapúa y Presidente Hayes.
 - **Perú:** Se continuará la estrategia de focalización en barriadas urbanas y zonas rurales; y con la introducción y el desarrollo de la educación radiofónica y la educación superior tecnológica. Otras metas son el fortalecimiento de la educación técnica-tecnológica y contar con un continuo educativo.
 - **República Dominicana:** Barriadas urbanas de alto crecimiento demográfico y sin respuestas educativas. Áreas rurales para motivar el arraigamiento y evitar los éxodos hacia los barrios marginales.
 - **Uruguay:** Zonas marginales urbanas y en el cinturón de la capital. Actualmente en 3 de los 19 departamentos del país. Exploración de alternativas de crecer en el interior del país.
 - **Venezuela:** Se continuará la estrategia de focalización en barriadas urbanas y zonas rurales. Mayor presencia en las zonas de Oriente, Alto Apure y Fronteras.
- ria, instituto politécnico). Adultas/os: docentes de 20 a 45 años y APEs, de 20 a 55 años.
- **Chile:** Niñas/os desde los 6 meses (sala cuna) hasta jóvenes de 18 años, en bachillerato técnico y bachillerato académico. Se pretende avanzar hacia programas de intermediación laboral, lo que podría llevar a atender a jóvenes hasta los 21 años más o menos.
 - **Colombia:** Además de los niños y niñas, generar las condiciones técnicas, financieras y operativas que permitan atender diversos sectores poblacionales: desplazados, madres comunitarias, mujeres cabeza de familia, niños y niñas extraedad o con necesidades educativas especiales, tercera edad, jóvenes en edad escolar no escolarizados y bajo medidas de protección, niños y niñas trabajadores, minorías étnicas y jóvenes en alto riesgo.
 - **Ecuador:** Niñas/os, adolescentes, jóvenes y personas adultas.
 - **El Salvador:** Niñas/os, adolescentes, jóvenes y personas adultas.
 - **España:** Público pre-sensibilizado, empresas, agencias públicas y jóvenes.
 - **Guatemala:** Niñas/os, jóvenes y personas adultas.
 - **España:** Niñas/os y jóvenes en edad escolar. Universitarios. Docentes. Inmigrantes.
 - **Haití:** Niñas/os de 3 hasta 14 años.
 - **Honduras:** Niñas/os, jóvenes y personas adultas.
 - **Nicaragua:** Trabajo con niñez, adolescencia y juventud.
 - **Panamá:** Jóvenes adultas/os 15 a 25 años. Personas adultas que no han terminado sus estudios básicos. Personas adultas en condiciones de pobreza.
 - **Paraguay:** Niñas/os, desde el nivel preescolar hasta el noveno grado de la Educación Escolar Básica; adolescentes en los primeros cursos del nivel secundario; adultas/os del programa de Educación Escolar Básica de Adultos (EBA)
 - **Perú:** Niñas/os, jóvenes y personas adultas. Se está ampliando el trabajo con adultas/os analfabetos desde la educación radiofónica.
 - **República Dominicana:** Niñas/os y adolescentes, dando énfasis a los niños.
 - **Uruguay:** La máxima prioridad está puesta en niñas/os y adolescentes, pero también se

III. Focalización Poblacional

- **Argentina:** Priorizar la consolidación de procesos de institucionalización de las escuelas formales y consolidar un propuesta de educación y trabajo. Así como también establecer las líneas de inclusión educativa y formación docente para escuelas propias y públicas.
- **Bolivia:** Atención prioritaria a niñas/niños y jóvenes en edad escolar. Atención a población desescolarizada (jóvenes y personas adultas). Atención a niñas/os y jóvenes con necesidades educativas especiales.
- **Brasil:** En forma directa a niñas/os y jóvenes. En forma indirecta a la población adulta
- **Chad:** Niñas/os de 6 a 12 años. Adolescentes y jóvenes (aunque la educación primaria finaliza teóricamente a la edad de 12 años, en las escuelas se encuentran alumnado de 14 a 17/18 años. Por otra parte, se proyecta incorporar el *foyer* de jóvenes de la parroquia, que sirve a una población cuya media de edad es de 16 - 20 años - instituto de enseñanza secunda-

III Plan estratégico de la Federación Internacional Fe y Alegría 2010 - 2014

atienden las demandas de adultas/os mayores.

- **Venezuela:** Niñas/os, adolescentes, jóvenes y personas adultas. Atención a personas con necesidades especiales.

IV. Evolución del número de alumnado y participantes por tipos de programas y proyecciones para el 2013

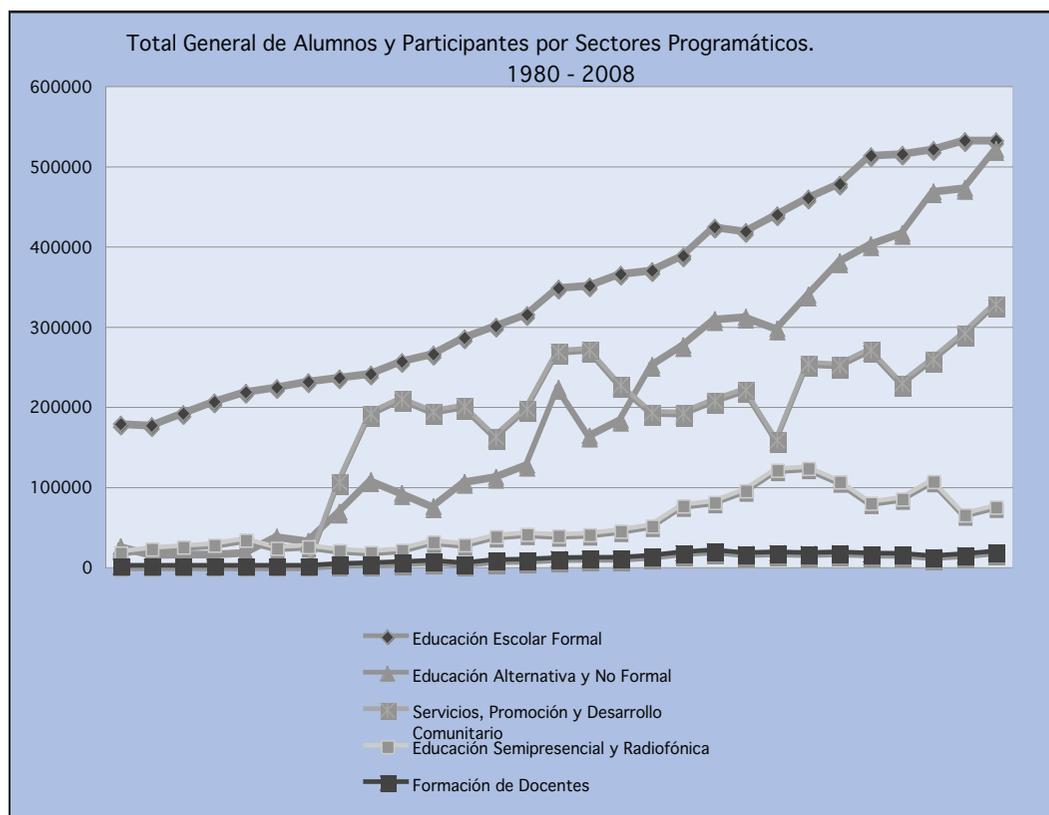
En la década de los 90, el total general personas atendidas en los distintos programas pasó de 570.342 a 1.039.451, lo que significa un crecimiento del 82%. Entre los años 2000 y 2008 el crecimiento siguió siendo sostenido, llegando a un total de 1.472.675, cifra que representa un 42% de crecimiento durante la ejecución de los dos primeros Planes Estratégicos de la Federación, reflejando el cumplimiento de las metas proyectadas en los mismos. Se espera que **para el 2013**, cerca de finalizar el presente Plan, ya Fe y Alegría alcanzaría a **1.930.546** personas.

Para complementar los servicios de educación formal, Fe y Alegría suele ofrecer a su alumnado una variedad de programas de educación

alternativa y servicio de promoción y desarrollo comunitario, beneficiando con más de un programa a una misma persona. De modo que los totales generales necesitan ser ajustados para determinar el número efectivo de personas que se benefician de uno o más programas de Fe y Alegría. En la década de los 90, el total ajustado de personas atendidas pasó de 488.436 a 706.374, lo que significa un crecimiento del 45% (es decir un 4,5% promedio interanual). Entre los años 2000 y 2008 el crecimiento se ha mantenido, llegándose a un total de 951.436 personas, cifra que representa un 35% de crecimiento (4,4% promedio anual). Considerando los **totales ajustados**, se espera que para el 2013, Fe y Alegría alcance a 1.208.032 personas diferentes (incremento de 27% respecto al 2008).

En el Gráfico 2 a continuación se puede apreciar la evolución del total general (sin ajustar) del alumnado y participantes por sectores programáticos: Educación Escolar Formal, Educación Radiofónica Formal, Educación Alternativa y No Formal, Formación de Docentes, y Servicios de Promoción y Desarrollo Comunitario.

Gráfico 2



Fuente: Federación Internacional de Fe y Alegría. Estadísticas Internacionales – Series históricas

- El sector de Educación Formal Escolarizada (Preprimaria, Primaria, Secundaria, Media, Superior y Especial) muestra una tendencia sostenida de crecimiento a todo lo largo del período considerado. En los años más recientes, la matrícula pasó de 418.608 en 2000 a 531.652 en 2008 (un crecimiento del 3,4% anual). Se proyecta para el 2013 una matrícula de 626.922 estudiantes (3,6% anual).
- Otro sector en franco proceso de crecimiento es el de la Educación Alternativa y No Formal: entre los años 2000 y 2008 la matrícula ha crecido de 311.216 a 520.781. Para el 2013 se espera atender al menos a 549.943 personas. También se aprecia un proceso de expansión en los Servicios de Promoción y de Desarrollo Comunitario, más marcado en los últimos años: en 2000 se atendían 220.129 participantes y en el 2008 se llegó a 327.415. Para el 2013 se estima una atención de 606.839 personas.
- La Educación Semipresencial y Radiofónica muestra un menor crecimiento, con oscilaciones en la curva que se deben en mucho a inconsistencias en los registros estadísticos; sin embargo la tendencia general tiene signo positivo: para el 2008 se registra una matrícula que alcanza los 74.750 participantes en programas

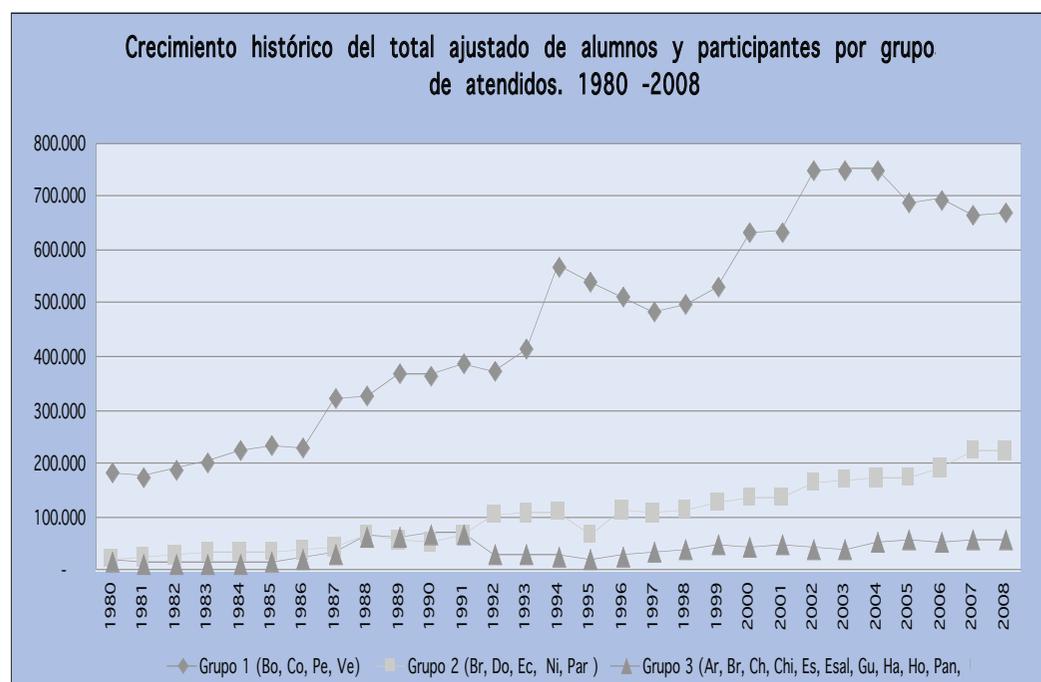
de Educación Básica y Media para jóvenes y personas adultas. Para el 2013 se proyecta una matrícula de 120.083 estudiantes.

Es importante señalar que durante la década de los 90 Fe y Alegría se extendió a tres nuevos países: Rep. Dominicana en 1991, Paraguay en 1992 y Argentina en 1996. A partir del 2000 son 5 los nuevos países donde se ha fundado Fe y Alegría: Honduras en 2000, Chile en 2005, Haití en 2006, Chad en 2007 y Uruguay en 2008.

También se debe destacar el crecimiento de la extensión en Italia del IRFEYAL de Fe y Alegría Ecuador, lo que revela la necesidad que existe de atender a emigrantes latinos que por la situación económica en sus países, se ven obligados a buscar oportunidades en países europeos. En cuanto a África, se tiene previsto intensificar acciones de divulgación sobre Fe y Alegría como modelo adaptable a las culturas de ese continente, buscando promover la fundación en otros países por iniciativas endógenas.

Por otra parte, como se puede observar en el Gráfico 3, se presentan diferencias en los patrones de crecimiento en los distintos países, situación que en mucho tiene que ver con la etapa de desarrollo en que se encuentran, las necesidades a las que atienden, los convenios con los gobier-

Gráfico 3



Fuente: Federación Internacional de Fe y Alegría. Estadísticas Internacionales – Series históricas

III Plan estratégico de la Federación Internacional Fe y Alegría 2010 - 2014

nos y las posibilidades o limitaciones de recursos.

El primer grupo estaría conformado por Bolivia, Colombia, Venezuela y Perú, los países con mayor volumen de personas atendidas: entre 230.000 a 115.000 en 2008 (totales ajustados). El segundo lo integran Rep. Dominicana, Ecuador, Nicaragua, Brasil y Paraguay que atienden entre 80.000 y 20.000 personas. Y en el tercero están los países con volúmenes de atención inferiores a las 20.000 personas, con más bajas tendencias de crecimiento y de más reciente creación: Guatemala, El Salvador, Panamá, Chile, Argentina, Honduras, Uruguay, Chad y Haití.

En el Cuadro 2 (Sección H) se ofreció un resu-

men con las proyecciones del alumnado y participantes, para el año 2013, por países y sectores programáticos. En los cuadros estadísticos 3 y 4 a continuación se presenta el detalle de la información por país y categorías de actividad dentro de cada sector, para los años 1989, 1999, 2003, 2009 y 2013, de modo que se pueda apreciar claramente el perfil de atención de cada país y la tendencia de su proceso de crecimiento.

Para la preparación de estas proyecciones, se han realizado estimaciones de tendencias con diferentes tipos de curva y, en algunos casos, un juicio informado de las Fe y Alegría sobre el posible crecimiento de la atención.

III Plan estratégico de la Federación Internacional Fe y Alegría 2010 - 2014

Cuadro 3

POSIBLE EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE ALUMNOS Y BENEFICIARIOS HACIA EL AÑO 2013 PROGRAMAS DE EDUCACIÓN FORMAL ESCOLARIZADA Y DE EDUCACIÓN SEMIPRESENCIAL Y RADIOFÓNICA

PAISES Y AÑO DE FUNDACIÓN	AÑOS	I. EDUCACIÓN ESCOLAR FORMAL								II. EDUCACIÓN SEMIPRESENCIAL Y RADIOFÓNICA							TOTALES I - II
		Preprimaria	Primaria	Secundaria Inicial	Media Académica	Media Técnica	Educación Universitaria	Educación Especial	TOTAL SECTOR	Alfabetiz.	Primaria	Secundaria Inicial	Secundaria Superior	Cap. laboral	Edu. Especial y otros	TOTAL SECTOR	
ARGENTINA 1994	1999	677	1.620	277	117	-	-	-	2.691	-	-	-	-	-	-	-	2.691
	2003	675	2.929	505	227	-	-	-	4.336	-	-	-	-	-	-	-	4.336
	2008	772	2.462	1.040	397	1.111	-	-	5.782	-	-	-	-	-	-	-	5.782
	2013	503	2.980	1.576	617	990	-	-	6.666	-	-	-	-	-	-	-	6.666
BOLIVIA 1966	1989	7.212	38.992	22.466	14.896	-	-	-	83.566	655	-	4.011	1.822	-	-	-	90.054
	1999	9.132	61.012	20.338	25.219	-	-	-	115.701	-	10.278	2.289	-	-	-	-	128.268
	2003	10.580	64.512	21.237	35.367	8.397	1.293	627	142.013	-	6.344	4.227	-	-	-	-	152.584
	2008	12.212	69.385	23.974	40.103	507	1.693	935	148.809	-	14.533	-	-	-	-	-	163.342
	2013	19.853	78.746	26.263	49.312	2.800	2.185	1.501	180.660	-	22.525	-	-	-	-	-	203.185
BRASIL 1980	1989	-	3.775	1.830	50	-	-	-	5.655	-	-	-	-	-	-	-	5.655
	1999	-	1.035	740	-	-	74	-	1.849	-	-	-	-	-	-	-	1.849
	2003	385	1.031	225	335	-	-	-	1.976	-	-	-	-	-	-	-	1.976
	2008	964	1.490	1.060	665	22	-	123	4.324	-	-	-	-	-	-	-	4.324
2013	1.327	1.479	2.386	1.839	17	-	123	7.171	-	-	-	-	-	-	-	7.171	
CHAD 2007	2008	-	1.135	-	-	-	-	-	1.135	-	-	-	-	-	-	-	1.135
	2013	-	2.070	-	-	-	-	-	2.070	-	-	-	-	-	-	-	2.070
CHILE 2005	2008	662	2.989	1.046	278	802	0	0	5.777	-	-	-	-	-	-	-	5.777
	2013	1.697	3.264	782	302	821	-	-	6.866	-	-	-	-	-	-	-	6.866
COLOMBIA 1972	1989	1.220	26.230	5.145	751	-	-	-	33.346	-	-	-	-	-	-	-	33.346
	1999	3.333	41.305	19.488	4.215	-	-	-	68.341	-	-	-	-	-	-	-	68.341
	2003	5.747	41.766	15.948	3.028	3.407	-	-	69.896	-	-	232	-	555	787	-	70.683
	2008	5.364	41.366	19.795	2.961	5.029	-	17	74.532	74	98	118	-	-	8	298	74.830
	2013	7.753	38.001	24.981	4.848	10.019	-	17	85.619	74	98	118	-	-	8	298	85.917
ECUADOR 1964	1989	1.147	11.904	1.407	250	-	-	-	14.708	400	4.180	600	1.087	2.669	-	-	23.644
	1999	2.173	17.172	2.530	580	-	-	-	22.455	55	1.016	6.760	6.190	626	-	-	37.102
	2003	237	19.009	3.532	1.192	167	-	131	24.268	98	1.075	5.853	5.686	4.988	63	17.763	42.031
	2008	2.384	16.913	3.873	420	1.346	-	140	25.076	98	1.747	7.662	9.438	1.211	32	20.188	45.264
	2013	1.775	21.453	12.506	1.661	1.346	-	77	38.818	210	4.297	11.611	8.124	9.942	174	34.358	73.176
EL SALVADOR 1968	1989	54	6.171	1.078	-	-	-	-	7.303	-	-	-	-	-	-	-	7.303
	1999	638	3.000	828	-	-	-	-	4.466	-	-	-	-	-	-	-	4.466
	2003	485	3.167	1.018	133	-	-	-	4.803	-	-	19	-	-	19	-	4.822
	2008	759	4.477	1.648	117	146	-	-	7.147	-	-	60	-	-	60	-	7.207
2013	816	2.323	1.424	351	146	-	-	5.061	-	-	80	-	-	80	-	5.141	
ESPAÑA 1985	2008	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2013	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GUATEMALA 1976	1989	904	4.384	826	-	-	-	-	6.114	-	-	-	-	-	-	-	6.114
	1999	1.523	11.743	2.359	108	-	-	-	15.733	-	-	-	-	-	-	-	15.733
	2003	1.443	7.536	3.177	148	-	-	-	12.304	-	-	-	-	-	-	-	12.304
	2008	1.378	7.450	3.573	38	-	-	-	12.439	-	-	-	-	-	-	-	12.439
	2013	1.722	8.821	2.317	373	-	-	-	13.233	-	-	-	-	-	-	-	13.233
HAÍTI 2006	2008	208	279	-	-	-	-	-	487	-	-	-	-	-	-	-	487
	2013	173	1.019	-	-	-	-	-	1.192	-	-	-	-	-	-	-	1.192
HONDURAS 2000	2003	-	-	-	-	802	-	-	802	-	-	691	15	-	-	706	1.508
	2008	-	-	650	-	-	-	-	650	-	-	-	-	-	-	-	650
	2013	-	-	2.340	-	-	-	-	2.340	-	-	-	-	-	-	-	2.340
NICARAGUA 1974	1989	797	3.740	2.905	347	-	-	-	7.789	-	-	-	-	-	-	-	7.789
	1999	824	6.253	2.235	977	-	-	-	10.289	-	-	-	-	-	-	-	10.289
	2003	702	5.337	1.952	838	90	-	-	8.919	-	-	-	-	-	-	-	8.919
	2008	860	5.514	1.907	954	705	-	49	9.989	-	-	-	-	-	-	-	9.989
	2013	1.020	6.065	2.060	1.030	775	20	-	10.970	-	-	-	-	-	-	-	10.970
PANAMA 1965	1989	-	-	430	-	-	-	-	430	-	-	-	-	-	-	-	430
	1999	-	-	-	750	-	-	-	750	-	-	-	-	-	-	-	750
	2003	-	-	321	-	-	-	-	321	-	-	-	-	-	-	-	321
	2008	-	84	229	160	148	-	-	621	-	-	-	-	-	-	-	621
2013	-	84	283	160	62	-	-	589	-	-	-	-	-	-	-	589	
PARAGUAY 1992	1989	984	5.747	536	42	-	-	-	7.309	-	4.090	-	-	-	-	4.090	11.399
	2003	927	5.489	1.574	149	-	-	-	8.139	-	3.785	922	-	-	-	4.707	12.846
	2008	1.258	5.953	1.587	637	212	-	-	9.647	995	2.041	1.799	-	94	-	4.929	14.576
	2013	1.100	6.335	2.216	1.183	112	-	-	10.946	937	3.133	2.808	-	94	-	6.972	17.918
PERU 1966	1989	144	24.360	17.672	-	-	-	-	42.176	-	-	-	-	-	-	-	42.176
	1999	1.989	35.256	23.958	285	-	-	-	61.488	-	-	-	-	-	-	-	61.488
	2003	2.889	40.237	17.394	9.440	2.677	183	248	73.068	-	306	-	-	-	-	306	73.374
	2008	3.899	40.205	19.196	10.043	-	126	354	73.823	-	381	776	599	-	-	1.756	75.579
	2013	3.917	45.392	17.088	7.712	-	34	34	74.177	-	426	1.543	1.664	-	-	3.633	77.810
R. DOMINICANA 1991	1999	1.620	11.827	2.149	2.807	-	-	-	18.403	-	-	-	-	-	-	-	18.403
	2003	1.872	12.266	3.262	2.653	1.601	-	-	21.654	-	-	-	-	-	-	-	21.654
	2008	2.756	17.857	5.557	7.330	1.594	-	-	35.094	-	-	-	-	-	-	-	35.094
2013	3.680	20.905	6.706	7.625	465	-	-	39.381	-	-	-	-	-	-	-	39.381	
URUGUAY 2008	2008	102	487	-	-	-	-	-	589	-	-	-	-	-	-	-	589
	2013	300	1.500	100	-	-	-	-	1.900	-	-	-	-	-	-	-	1.900
VENEZUELA 1955	1989	5.387	38.826	9.890	1.132	-	-	-	55.235	165	1.018	3.766	-	548	-	-	60.732
	1999	10.908	53.390	22.856	5.666	-	1.609	-	94.429	1.372	4.565	37.306	5.833	74	-	-	143.579
	2003	10.382	54.726	27.668	1.233	7.460	3.155	207	104.831	8.127	5.560	42.515	13.822	-	1.054	-	175.909
	2008	11.176	58.123	29.744	956	11.656	6.276	97	118.028	1.031	2.121	18.909	10.731	-	215	33.007	151.035
	2013	16.000	64.427	33.409	-	14.217	10.861	350	139.264	1.000	4.500	30.000	15.967	-	750	52.217	191.481
T O T A L E S	1989	16.865	158.382	63.649	17.426	-	-	-	256.322	1.220	5.198	8.377	2.909	3.217	-	20.921	277.243
	1999	33.801	249.360	98.294	40.766	-	1.683	-	422.904	1.427	19.949	46.355	12.023	700	-</		

III Plan estratégico de la Federación Internacional Fe y Alegría 2010 - 2014

Cuadro 4

POSIBLE EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE ALUMNOS Y BENEFICIARIOS HACIA EL AÑO 2013
PROGRAMAS DE EDUCACIÓN ALTERNATIVA, FORMACIÓN DE DOCENTES, SERVICIOS PROMOCIÓN Y DESARROLLO COMUNITARIO

PAÍSES Y AÑO DE FUNDACION	AÑOS	III. EDUCACIÓN ALTERNATIVA Y NO FORMAL					Formación específica	TOTAL SECTOR	IV. FORMACIÓN DE DOCENTES	V. SERVICIOS DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO COMUNITARIO					TOTAL SECTOR	TOTALES III - IV - V
		Centros Infantiles	Alfabetiz.	Educación Especial	Refuerzo escolar	Capacitación Laboral				Salud	Nutrición	Cooperativa	Desarrollo Comunidades	Otros		
ARGENTINA	1999	-	190	-	-	575	895	1.660	-	-	-	-	-	-	-	1.660
	2003	-	-	-	362	241	622	1.225	7	-	-	-	-	-	-	1.232
	2008	-	-	-	444	1.073	2.366	3.883	432	154	150	-	69	-	373	4.688
	2013	-	-	-	693	1.076	4.222	5.991	860	726	156	-	69	-	951	7.602
BOLIVIA	1989	113	165	359	-	5.403	5.210	11.250	3.051	51.703	16.882	-	148	-	68.733	83.034
	1999	-	-	459	-	9.455	78.918	88.832	2.847	-	-	-	-	-	-	91.679
	2003	-	-	798	-	8.199	85.576	94.573	5.323	-	-	-	-	-	-	99.896
	2008	-	-	-	3.731	12.863	147.180	163.774	1.377	-	-	-	-	-	-	165.151
	2013	-	-	-	7.535	19.678	129.824	157.037	2.987	-	-	-	-	-	-	160.024
BRASIL	1989	3.236	180	45	-	50	2.853	6.364	1.057	283	-	92	760	-	1.135	8.556
	1999	460	-	-	-	574	8.716	9.750	197	-	-	-	-	-	-	9.947
	2003	798	15	-	530	1	1.157	2.501	451	20	70	-	21.255	1.502	22.847	25.799
	2008	109	-	-	4.705	100	7.009	11.923	749	-	109	-	1.208	5.839	7.156	19.828
	2013	109	-	-	6.556	580	9.302	16.548	1.162	-	665	-	1.208	5.425	7.298	25.008
CHAD	2007	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-	-	-	-	15
	2013	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-	-	-	-	15
CHILE	2008	-	-	-	265	-	8.038	8.303	178	-	-	-	-	-	-	8.481
	2013	-	-	-	1.821	-	6.063	7.884	252	-	-	-	-	-	-	8.136
COLOMBIA	1989	11.388	1.241	216	-	3.495	15.171	31.511	244	22.117	13.293	-	3.807	-	39.217	70.972
	1999	8.180	824	1.315	-	5.033	86.485	101.837	2.495	29.241	26.746	370	5.484	-	61.841	166.173
	2003	7.069	362	26	1.669	573	81.634	91.333	1.414	2.726	34.693	1.046	2.291	3.478	44.234	136.981
	2008	8.386	139	44	7.938	3.383	58.071	77.961	2.582	16.611	40.739	907	3.847	4.872	66.976	147.519
	2013	6.188	341	737	14.346	2.411	87.297	111.320	3.157	24.352	49.510	2.414	3.284	3.531	83.091	197.567
ECUADOR	1989	30	-	70	-	-	12.000	12.100	-	2.000	300	-	-	-	2.300	14.400
	1999	90	-	130	-	130	-	350	850	13.481	-	-	-	-	13.481	14.881
	2003	35	-	194	-	8.412	3.680	12.321	1.991	9.103	2.216	-	-	-	11.319	25.631
	2008	205	306	306	45	112	6.495	7.469	240	12.461	6.111	-	47	-	18.619	26.328
	2013	279	2.173	1.028	540	20	15.238	19.278	348	11.552	12.378	-	47	-	23.977	43.603
EL SALVADOR	1989	-	-	-	-	532	-	532	-	41.100	-	-	-	-	41.100	41.632
	1999	373	-	-	-	1.600	448	2.421	174	581	-	-	-	-	1.162	3.757
	2003	27	-	-	279	1.747	1.280	3.333	130	-	-	-	76	-	76	3.539
	2008	-	-	-	240	425	3.945	4.610	230	-	-	-	300	513	813	5.653
ESPAÑA	2008	-	-	-	-	-	-	-	200	-	-	-	-	2.003	2.003	2.203
	2013	-	-	-	-	-	-	-	200	-	-	-	-	2.003	2.003	2.203
GUATEMALA	1989	-	-	-	-	142	-	142	-	-	-	-	225	-	225	367
	1999	-	12.369	-	-	1.034	-	13.403	427	-	-	-	1.567	-	1.567	15.397
	2003	242	-	-	-	813	40	1.095	331	225	-	3.056	-	-	3.281	4.707
	2008	10	-	-	-	80	180	270	300	-	-	-	-	-	-	570
	2013	11	-	-	-	80	866	958	468	-	-	-	-	-	-	1.426
HAITI	2008	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2013	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
HONDURAS	2000	-	-	-	-	785	-	785	-	-	-	-	-	-	-	785
	2003	516	-	-	-	169	901	1.586	44	-	-	-	-	-	-	1.630
	2008	842	-	-	-	650	869	2.361	779	-	-	-	-	-	-	3.140
	2013	2.187	-	-	-	379	932	3.498	1.406	-	-	-	-	-	-	4.904
NICARAGUA	1989	-	419	-	-	322	6.952	7.693	151	900	590	25	45	-	1.560	9.404
	1999	-	-	-	-	648	12.294	12.942	2.178	3.930	941	1.205	333	-	6.409	21.529
	2003	-	-	-	235	4.946	32.960	38.141	371	13.200	1.254	68	-	-	14.522	53.034
	2008	-	-	-	1.441	758	15.357	17.556	521	50.112	2.125	135	6.617	-	58.989	77.066
PANAMA	2013	-	100	-	1.800	1.832	15.357	19.089	570	13.000	2.228	150	6.625	-	22.003	41.662
	1989	-	-	-	-	188	196	384	23	-	-	1.680	10.880	-	12.560	12.967
PARAGUAY	1999	-	-	-	-	750	3.470	4.220	75	180	-	-	3.750	-	3.930	8.225
	2003	-	-	-	-	128	11	139	29	-	-	-	5.975	794	6.769	6.937
	2008	-	-	-	-	46	335	381	61	-	-	-	-	7.425	7.425	7.867
	2013	-	-	-	-	297	208	505	776	-	-	-	-	4.868	4.868	6.148
	1999	-	-	-	-	363	74	437	765	965	6.687	-	-	-	7.652	8.854
PERU	2003	-	-	-	332	438	1.018	1.788	911	6.686	6.906	-	-	-	13.592	16.291
	2008	78	-	-	554	479	7.892	9.003	372	4.683	8.774	937	-	-	14.394	23.769
	2013	114	-	-	879	962	9.594	11.549	438	3.793	9.877	2.012	-	-	15.681	27.668
	1989	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
REP. DOMINICANA	1999	-	-	436	-	2.612	2.500	5.548	-	3.000	25.000	-	5.000	-	33.000	38.548
	2003	-	-	54	-	26.834	21.178	48.066	2.665	7.193	50.560	-	7.159	-	64.912	115.643
	2008	-	-	-	-	5.279	26.020	31.299	2.725	7.375	60.041	-	6.585	-	74.001	108.025
	2013	-	-	-	-	6.069	37.422	43.491	3.288	9.161	80.761	-	5.047	-	94.969	141.748
URUGUAY	1999	-	-	-	-	4.205	1.003	5.208	325	20.000	12.000	146	-	-	32.146	37.679
	2003	-	-	-	80	6.300	950	7.330	419	7.056	6.880	125	-	-	14.061	21.810
	2008	-	-	-	2.249	12.822	22.707	37.778	959	42.145	3.307	1.282	-	-	46.734	85.471
VENEZUELA	1989	-	395	288	-	3.750	17.220	21.653	148	17.219	23.344	1.140	679	-	42.382	64.183
	1999	57	37	530	-	7.741	54.235	62.600	9.192	18.827	19.084	5.837	2.189	-	45.937	117.729
	2003	32	109	202	920	15.513	60.240	77.016	3.004	32.620	18.197	871	3.923	55.611	111.222	191.242
	2008	2.948	7	257	7.074	11.315	87.168	108.769	6.357	9.119	14.639	3.508	2.347	29.613	59.226	174.352
	2013	400	50	500	5.490	18.466	90.508	115.414	9.254	85.000	150.000	1.615	25.000	41.012	302.627	427.294
TOTALES	1989	14.767	2.400	978	-	13.882	59.602	91.629	4.674	135.322	54.409	2.937	16.544	-	209.212	305.515
	1999	9.160	13.420	2.870	-	34.720	249.038	309.208	19.525	90.205	91.039	7.558	18.323	-	207.125	535.858
	2003	8.719	486	1.274	4.407	74.314	291.247	380.447	17.090	78.829	120.776	5.166	40.679	61.385	306.835	704.372
	2008	12.578	452	607	28.421	49.385	385.594	477.037	17.684	142.660	135.995	6.769	21.020	48.262	354.706	849.427
2013	9.289	2.664	2.265	42.387	66.238	418.766	541.609	26.292	191.836	309.332	7.395	41.411	54.862	604.836	1.172.736	

(1) Se incluyen los datos históricos correspondientes a los años 1989, 1999, 2003 y 2008 como referencia para apreciar el crecimiento durante estos periodos de tiempo.
(2) Se espera que los programas que no tienen tendencias claras de crecimiento al menos mant

ANEXO 3**INDICADORES DE RESULTADOS****Objetivo Operativo n° 1 – Programa Mejora de la Calidad Educativa**

- IR1.1. La unidad de servicio de evaluación ha desarrollado procesos de evaluación de contraste en el 90% de los centros que están con el sistema de mejora, y la evaluación inicial en el 100% de los centros que se incluyen en el proceso.
 - IR1.2. El 80% de los centros que se incluyen en el proceso realizan un informe descriptivo, donde se ven los aspectos de la mejora desde la evaluación y aquellos que necesitan ser mejorados.
 - IR1.3. El 90% de los centros son evaluados en los tiempos previstos y reciben informe de evaluación.
 - IR1.4. Se cuenta con un documento conceptual y procedimental sobre el sistema de mejora de la calidad, resultado del análisis, evaluación y reflexión sobre la práctica.
- IR2.1. Cinco publicaciones con temas fundamentales del sistema de mejora de la calidad.
 - IR2.2. El 30% de los docentes y de los equipos de las oficinas participan en talleres desarrollados en articulación con los programas de Informática Educativa y de Formación de Educadores.
 - IR2.3. Al menos el 50% de los docentes y equipos de las oficinas que participaron de los talleres de formación, se han apropiado e impulsan el sistema de mejora de la calidad.
- IR3.1. El 50% de los centros que participaron en la primera etapa, sistematizan y publican en medios virtuales las experiencias significativas desarrolladas.
 - IR3.2. El 70% de los centros que participaron en la primera etapa han publicado en algún medio virtual informaciones de sus avances en la mejora de la calidad.
 - IR3.3. Una publicación con los resultados del análisis de los planes de mejora y sistematizaciones y una selección de las propuestas que demuestran logros significativos en la calidad de la educación.

Objetivo Operativo n° 2 Programa Formación para el Trabajo

- IR1.1. Se cuenta con un diagnóstico global de factibilidad de la formación técnica a distancia.
- IR1.2. Implementadas al menos 4 experiencias piloto.
- IR1.3. Al menos 4 experiencias piloto con resultados evaluados y difundidos.
- IR2.1. Se cuenta con diagnósticos de las Fe y Alegría involucradas.
- IR2.2. Se tiene un plan de acompañamiento a las Fe y Alegría priorizadas en ejecución.
- IR2.3. Al menos 3 de las Fe y Alegría priorizadas incorporadas en proyectos federativos.
- IR3.1. Se cuenta con un inventario y sistematizaciones de experiencias sobre estrategias didácticas ya desarrolladas en las Fe y Alegría.
- IR3.2. Promovidas al menos 5 estrategias didácticas aplicando diferentes enfoques.
- IR3.3. Elaborado un manual de herramientas de apoyo a la aplicación, seguimiento y evaluación de estrategias didácticas, y para el acompañamiento de la gestión del aula.
- IR3.4. Los directores de centros técnicos desarrollan sus funciones con herramientas de gestión actualizadas.
- IR4.1. Realizado al menos un estudio diagnóstico sobre las necesidades e identificación de posibles estrategias para la capacitación y/o reincorporación escolar de los excluidos del sistema educativo, niños/as, jóvenes y personas adultas en riesgo social.
- IR4.2. Diseñadas al menos 4 propuestas de estrategias de capacitación, validación y promoción de su ejecución en los países.
- IR4.3. Ejecutadas al menos 4 propuestas de inclusión social y laboral de personas con necesidades educativas especiales.
- IR5.1. Construidos al menos 5 enlaces con otros actores educativos, sociales y empresarial en el ámbito de la formación para el trabajo.
- IR5.2. Promovidos al menos 10 espacios y procesos de socialización y reflexión sobre temas y desafíos referidos a la formación para el trabajo.
- IR5.3. Desarrollados al menos 2 nuevos sistemas de seguimiento a egresados.

Objetivo Operativo n° 3 – Programa Informática Educativa

- IR1.1. Se cuenta con una base de datos actualizada sobre el equipamiento informático de centros educativos.
 - IR1.2. Al menos un estudio sobre nuevas propuestas tecnológicas y posibles canales de financiamiento para dotación de equipos.
 - IR1.3. Número de nuevas aulas telemáticas instaladas y de equipos informáticos adquiridos por las Fe y Alegría y por el personal a quienes se ha facilitado la adquisición.
 - IR1.4. Número de aulas instaladas con alternativas tecnológicas innovadoras.
 - IR1.5. Los portales y plataformas federativas están tecnológicamente desarrollados, actualizados y en uso.
 - IR1.6. Los equipos directivos y técnicos de la Oficina de la Federación, de los programas y de al menos 15 Fe y Alegría saben manejar y hacen uso de los portales federativos, plataformas y otras herramientas de gestión.
 - IR1.7. Número de experiencias significativas de aprovechamiento de las aplicaciones, plataformas y portales para el mejoramiento de procesos administrativos y educativos.
 - IR1.8. Se cuenta con un sistema de videoconferencia desarrollado y en uso.
- IR2.1. Al menos 15 coordinadores pedagógicos nacionales han recibido formación presencial en la propuesta de Informática Educativa.
 - IR2.2. Noventa equipos de promotores han sido formados en la propuesta de IE para la capacitación de los docentes en centros de educación formal.
 - IR2.3. Al menos 60 comunidades locales de centros educativos (padres y madres de familia, ex alumnado, vecinas/os, etc.) formadas en el uso de las TIC bajo la propuesta de IE.
 - IR2.4. Acompañados 100 planes de formación de docentes en la incorporación de las TIC en centros de educación formal, no formal y especial de Fe y Alegría.
 - IR2.5. Se cuenta con un diagnóstico actualizado de las necesidades formativas en el uso de las TIC.
 - IR2.6. Diez equipos de promotores formados en la propuesta de IE para la educación no formal y especial.
 - IR2.7. Cien docentes y facilitadoras/es de educación no formal y especial formados en las propuestas de IE.
 - IR2.8. Publicación en los Portales de la Federación de los materiales traducidos a otras lenguas.
- IR3.1. Al menos 15 Fe y Alegría reciben acompañamiento en el uso e integración de las TIC.
 - IR3.2. En al menos 15 de las Fe y Alegría se han producido nuevas experiencias significativas en el uso e integración de las TIC y han realizado eventos nacionales y/o regionales para su socialización.
 - IR3.3. Al menos 150 experiencias sistematizadas presentadas en dos congresos internacionales de IE.
 - IR3.4. Al menos 180 informes de experiencias significativas de IE y de prácticas exitosas en la gestión de las aulas telemáticas publicadas en el portal institucional.
 - IR3.5. Propuestas de IE en educación no formal y educación especial diseñadas con aportes de comunidades de aprendizaje.
 - IR3.6. Al menos 4 Fe y Alegría han incorporado las propuestas de IE en educación no formal y educación especial.

III Plan estratégico de la Federación Internacional Fe y Alegría 2010 - 2014

- IR4.1. Número de visitas al portal Mundo Escolar y de usuarios de los cursos ofrecidos en el Aula Virtual.
- IR4.2. Generadas 15 Comunidades de Aprendizaje con la participación de al menos 400 docentes y 15 Proyectos Telemáticos Interescolares con la participación de al menos 1.000 estudiantes.
- IR4.3. Se han publicado al menos 5 nuevos cursos de formación en la plataforma del Aula Virtual.
- IR4.4. Se tiene una estrategia de autosostenibilidad del Aula Virtual probada en al menos 2 cursos.
- IR4.5. Establecidas sinergias con al menos 3 programas federativos para potenciar sus propuestas de formación bajo la modalidad de entornos virtuales.
- IR4.6. Número de miembros de los equipos técnicos de los programas federativos, redes de homólogos y de las Fe y Alegría capacitados para el uso del modelo de formación en entornos virtuales.
- IR4.7. Número de cursos y experiencias significativas de formación en entornos virtuales desarrollados por los programas federativos, redes de homólogos y las Fe y Alegría.
- IR4.8. Al menos 3.000 docentes y directivos han participado en los cursos a distancia en el Aula Virtual.

Objetivo Operativo n° 4 – Programa Formación de Educadores

- R1.1. Elaborado el plan de formación modular para educadores y directivos y acompañantes de centros.
- IR1.2. Al menos 50% de educadores y 60% de directivos, y 90% de acompañantes nacionales y regionales o departamentales de las Fe y Alegría han participado en el plan de formación modular.
- IR1.3. Al menos tres programas formativos articulados entre la Federación y los países.
- IR1.4. Al menos dos encuentros con especialistas de formación permanente de educadores, con la participación de equipos pedagógicos nacionales.
- IR1.5. Materiales de formación elaborados y difundidos.
- IR2.1. Módulo de formación en la identidad de Fe y Alegría publicado.
- IR2.2. Al menos 3.000 educadores y directivos han participado en los cursos presenciales y virtuales desarrollados sobre identidad del Movimiento.
- IR2.3. Promovidos espacios de encuentro de educadores y directivos para la profundización en los valores y principios que fortalecen la identidad institucional.
- IR3.1. Propuesta de diseño instruccional para cursos a distancia en entornos virtuales acordes con los principios de la educación popular.
- IR3.2. Propuesta formativa para tutores en línea diseñada y desarrollada.
- IR3.3. Cursos de formación a distancia sobre las temáticas acordadas, diseñados y desarrollados.
- IR3.4. Documento de investigación y de construcción de teoría pedagógica sobre la formación virtual.
- IR4.1. Al menos 20 iniciativas de auto-formación y co-formación de educadores acompañadas y sistematizadas.
- IR4.2. 20 comunidades de investigación-acción pedagógica constituidas con al menos 240 personas involucradas.
- IR4.3. 20 comunidades de sistematización de experiencias constituidas con al menos 240 personas involucradas.
- IR4.4. Al menos 50 informes de investigación-acción pedagógica realizados en las comunidades de investigación.
- IR4.5. 100 sistematizaciones de experiencias educativas innovadoras con impacto en la transformación de las prácticas educativas.
- IR4.6. Documento de investigación evaluativa sobre la transformación de las prácticas educativas de educadores y directivos.
- IR4.7. Al menos 20 experiencias de auto y co-formación generadas en el movimiento difundidas.

Objetivo Operativo n° 5 – Programa Educación No Formal y Promoción Social

- IR1.1. Se tiene una base de información sobre la acción en educación no formal y promoción social de las Fe y Alegría, publicada en el portal institucional.
- IR1.2. Se cuenta con Planes de Acción de Educación No Formal y Promoción Social en al menos 15 de las Fe y Alegría.
- IR1.3. Número de experiencias significativas sistematizadas y difundidas.
- IR2.1. Al menos 50 personas, entre enlaces y miembros de los equipos técnicos coordinadores de las Fe y Alegría han realizado el plan de formación.
- IR2.2. Al menos 300 agentes de educación no formal y de promoción social formados con la estrategia de multiplicación.
- IR2.3. Banco de recursos formativos publicados en el portal institucional.
- IR2.4. Número de planes de mejora y nuevas propuestas de educación no formal y promoción social.
- IR2.5. Crecimiento y diversificación de las ofertas de educación no formal y promoción social.
- IR3.1. Se tiene una nueva propuesta federativa en ejecución en la línea seleccionada.
- IR3.2. Ampliación de la cobertura de las acciones en la línea seleccionada, a partir del trabajo en red.
- IR3.3. Sinergias y alianzas establecidas.

Objetivo Operativo n° 6 – Programa Gestión y Fortalecimiento Institucional

- IR1.1. Al menos el 80% de los países cuenta con planes estratégicos y los utiliza para orientar sus programas y proyectos.
 - IR1.2. Al menos el 60% de los países ha hecho evaluación de sus planes estratégicos y ha sistematizado aprendizajes relevantes de sus experiencias de gestión estratégica.
 - IR1.3. Al menos el 70% de los países han elaborado y utilizan los POA en sus planes de trabajo.
 - IR1.4. Al menos el 70% de los países tiene sistemas de monitoreo de sus planes y programas, y elabora reportes periódicos.
 - IR1.5. Al menos el 70% de los países evalúa la planeación operativa anual.
 - IR1.6. Todos los programas federativos y redes de homólogos gestionan sus planes operativos aplicando adecuadamente las fases del ciclo de gestión.
- IR2.1. Se cuenta con un plan modular de formación en gestión del ciclo de proyectos para las Fe y Alegría.
 - IR2.2. Se ha formado al menos al 75% de los miembros de los equipos de proyectos de las Fe y Alegría.
 - IR2.3. Se han desarrollado al menos 4 herramientas de apoyo a la gestión de proyectos (la guía de identificación y formulación de indicadores, pautas metodológicas para construir líneas de base, marco lógico y presupuestos con tablas dinámicas)
 - IR2.4. Al menos el 70% de los proyectos gestionados en las Fe y Alegría y la Federación se administran a través de GESPRO.
 - IR2.5. Al menos 5 Fe y Alegría han incrementado y mejorado su gestión de colaboradores a través de GESCO.
 - IR2.6. Al menos el 70% de los proyectos se gestionan respetando criterios de calidad y buenas prácticas de administración, ejecución a tiempo y rendición de cuentas acorde con los estándares convenidos.
- IR3.1. La Federación cuenta con una estrategia y políticas comunicacionales en proceso de implementación.
 - IR3.2. Se ha formado a los equipos comunicacionales de las Fe y Alegría en el diseño de estrategias y políticas comunicacionales.
 - IR3.3. Se ha constituido el departamento de comunicación en la Federación
 - IR3.4. Se ha renovado y actualizado permanentemente el portal institucional.
 - IR3.5. Al menos 10 Fe y Alegría han elaborado y están implementando estrategias y políticas comunicacionales.
 - IR3.6. La Federación ha impulsado campañas de imagen corporativa.
 - IR3.7. La Federación cuenta con una red de enlaces nacionales del área de comunicación en funcionamiento.

III Plan estratégico de la Federación Internacional Fe y Alegría 2010 - 2014

- IR4.1. La Oficina de la Federación ha implementado nuevas estrategias de procuración de fondos y los ingresos aumentan entre el 5 y el 15 %.
 - IR4.2. La Oficina de la Federación ha aumentado sus recaudaciones entre el 5 y el 15 % durante el quinquenio.
 - IR4.3. Al menos el 60% de las Fe y Alegría ha incorporado una nueva estrategia de procuración de fondos a su práctica institucional.
 - IR4.4. Al menos el 60% de las Fe y Alegría tiene una estructura y/o personal para la procuración de fondos.
 - IR4.5. El 75% de las Fe y Alegría incrementan sus recaudaciones entre un 5% y un 15% durante el quinquenio.
 - IR4.6. La Federación cuenta con una red de enlaces nacionales sobre procuración de fondos en funcionamiento.
 - IR4.7. Aumentado el número de socios estratégicos identificados, acordes con los valores y principios del Movimiento.
 - IR4.8. Implementadas 2 estrategias de captación de fondos en USA.
-
- IR5.1. Aprobado e implementándose un código de ética de la Federación.
 - IR5.2. Aprobada e implementándose una política federativa de personal.
 - IR5.3. La selección, contratación y evaluación de desempeño de todo el personal se basa –para el conjunto del Movimiento- en los mismos parámetros de calidad: código de ética y política de equidad.
 - IR5.4. Al menos el 80% de las Fe y Alegría cuenta con instrumentos de gestión de personal, como manuales de funciones y procedimientos, criterios para selección, inducción y evaluación de personal.
 - IR5.5. Al menos 150 personas de los equipos directivos nacionales, regionales y federativos, han pasado por los cursos de Gerencia Social de la Federación.
-
- IR6.1. Consolidada, anualmente, la información financiera de las Fe y Alegría en un catálogo básico de cuentas.
 - IR6.2. Informes económicos y auditorías anuales de la Federación incluyendo los programas federativos.
 - IR6.3. Acceso abierto a datos financieros de la Federación y las Fe y Alegría, fiables y de calidad técnica.
 - IR6.4. Sistema contable en línea para el seguimiento de la ejecución de los proyectos federativos permanentemente actualizado.

Objetivo Operativo n° 7 – Programa Educación en Valores Humano-Cristianos

- IR1.1. Se cuenta con el documento del marco referencial común que ha permitido al menos a 8 Fe y Alegría revisar su propuesta pedagógica y definir planes de acción pastoral que toman en cuenta la diversidad religiosa e intercultural.
 - IR1.2. Cuatro talleres de formación realizados, con al menos 100 participantes de las distintas Fe y Alegría.
 - IR1.3. Dos cursos a distancia realizados con al menos 200 participantes que trabajan en la acción pastoral.
 - IR1.4. Compilación de las propuestas de formación sobre espiritualidad y educación en la fe de al menos 10 países.
 - IR1.5. Documento federativo de estrategias de acción evangelizadora.
 - IR1.6. Material de apoyo para la formación de niños y jóvenes, personal docente, padres y madres de familia.
 - IR1.7. Al menos 12 experiencias exitosas de acción evangelizadora sistematizadas.
 - IR1.8. Página Web del programa actualizada con los documentos producidos y número de visitas anuales.
- IR2.1. Sistematización de documentos sobre la identidad y valores de Fe y Alegría.
 - IR2.2. Medición de identidad al inicio y al final del Plan.
 - IR2.3. Se cuenta con un nuevo CD y material impreso de formación sobre identidad.
 - IR2.4. Al término del Plan, al menos el 50% de los equipos técnicos de las Fe y Alegría hacen uso de los materiales de formación sobre identidad en sus talleres.
 - IR2.5. Documento de compilación y análisis de las experiencias de formación del personal en la identidad institucional sistematizadas.
- IR3.1. Documentos sobre experiencias de educación en valores publicados en el portal institucional y Mundo Escolar.
 - IR3.2. Número de docentes que han recibido capacitación sobre educación en valores.
 - IR3.3. Material impreso de apoyo para fortalecer la educación en valores.
 - IR3.4. Informes de acciones realizadas para promover procesos formativos en valores en los centros educativos y para el intercambio de experiencias.

Objetivo Operativo n° 8 – Acción Pública

- IR1.1. Al menos 5 informes de estudios y documentos elaborados en el marco de las campañas durante el quinquenio.
 - IR1.2. Comunicación actualizada sobre la campaña en el portal federativo, con un espacio interactivo activado.
 - IR1.3. Al menos un acto público, de alcance regional, de debate y difusión de temas de campaña cada 2 años.
 - IR1.4. Al menos una acción simbólica de movilización de las Fe y Alegría durante el quinquenio.
 - IR1.5. Relación activa con por lo menos 5 organizaciones internacionales y redes regionales de educación.
 - IR1.6. Participación permanente de representantes de Fe y Alegría en los espacios de coordinación de acciones de incidencia de las redes e iniciativas educativas y sociales de la SJ.
 - IR1.7 Al menos 4 acciones de incidencia política, realizadas entre Fe y Alegría y otras organizaciones.
 - IR1.8. Participación en los principales espacios y foros en relación a las políticas educativas. En particular en el Foro Cívico de la Cumbre Iberoamericana, presencia en ECO-SOC, e interlocución con la OEI, SEGIB y en por lo menos 3 ministerios de educación latinoamericanos.
- IR2.1. Existe una propuesta de formación sociopolítica y en acción pública consensuada.
 - IR2.2. Diseñados 3 cursos a distancia y 3 comunidades de aprendizaje en formación sociopolítica e incidencia durante el quinquenio.
 - IR2.3. Se cuenta con materiales impresos y difundidos de apoyo a la formación,
 - IR2.4. Todos los enlaces nacionales y el personal técnico de por lo menos 10 Fe y Alegría han recibido la formación socio-política y la coordinan en su país.
 - IR2.5 El personal técnico de por lo menos 10 Fe y Alegría ha recibido la formación en incidencia política y la coordina en su país.
 - IR2.6. Al menos 1.400 docentes de las Fe y Alegría han recibido la formación socio-política.
 - IR2.7. Al menos 60 comunidades educativas (estudiantes y familias y comunidad local) de las Fe y Alegría han recibido formación socio-política.
- IR3.1. Al menos 9 Fe y Alegría han priorizado la acción pública en su quehacer institucional y cuentan con un plan nacional de acción pública formulado.
 - IR3.2. Al menos 5 Fe y Alegría realizan una evaluación anual de la ejecución del plan y lo ajustan a la evolución del contexto político-social del país.
 - IR3.3. Al menos 7 Fe y Alegría realizan una acción de incidencia por año en el marco de las campañas federativas.
 - IR3.4. Al menos 6 Fe y Alegría han desarrollado un área de acción pública, que trabaja en sinergia con el área de comunicación.
 - IR3.5. Al menos 6 Fe y Alegría cuentan con al menos una persona capacitada y dedicada a la acción pública.
 - IR3.6. Al menos 6 Fe y Alegría dialogan con las autoridades educativas del país, con propuestas específicas para la mejora de las políticas públicas de educación.
 - IR3.7. Al menos 8 Fe y Alegría son miembros activos de una red /foro nacional sobre educación.
 - IR3.8. Al menos 5 Fe y Alegría realizan acciones de movilización y sensibilización social sobre temas educativos.

Objetivo Operativo n° 9 – Redes de Homólogos

- IR1.1. Instancia de coordinación establecida.
- IR1.2. Redes aprobadas con planes de trabajo en ejecución.

Red de Educación a Distancia, Semipresencial y Radiofónica

- IR2.1. Metodología, currículos, materiales didácticos y experiencias pilotos producidos para la educación técnica profesional a distancia y semipresencial.
- IR2.2. Marco de referencia para la práctica evaluativa e instrumentos elaborados.
- IR2.3. Estrategias de sensibilización y gestión de la educación de jóvenes y personas adultas sistematizadas y compartidas.
- IR2.4. Programas de formación docente para la educación de jóvenes y personas adultas adecuados para cada país.
- IR2.5. Proyectos elaborados y financiamientos conseguidos.
- IR2.6. Estrategias de sostenibilidad institucional y económica compartidas y definidas.

Objetivo Operativo n° 10 – Nuevas Fronteras

- IR1.1. Diagnósticos que permiten identificar y priorizar los grupos poblacionales de mayor pobreza y exclusión.
- IR1.2. Alianzas establecidas con otras redes e instituciones.
- IR1.3. Creadas dos redes de homólogos sobre los grupos priorizados para atención privilegiada.
- IR1.4. Estudios sobre los grupos priorizados, sistematizaciones de experiencias y propuestas de atención.
- IR1.5. Número de cursos y talleres ofrecidos a docentes que trabajan con grupos priorizados.
- IR1.6. Incremento en el número de de personas atendidas de estos grupos.
- IR2.1. Visitas y contactos realizados en otros países de América Latina y el Caribe.
- IR2.2. Aprobación en la Asamblea General de la Federación, de las nuevas creaciones.
- IR3.1. Aprobación en la Asamblea General de las nuevas creaciones.
- IR3.2. Documento marco sobre la identidad de Fe y Alegría en África.
- IR3.3. Creado un fondo y/o gestionado proyectos especiales para el desarrollo de Fe y Alegría África.
- IR3.4. Creada una instancia que facilite la coordinación de Fe y Alegría en África.