



PROCESO DE  
REFLEXIÓN-ACCIÓN  
EN FE Y ALEGRÍA  
COLOMBIA (2012-2019)  
“En Busca de la  
Nueva Partitura”



**Fey Alegría**  
**Colombia**

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social





PROCESO DE  
REFLEXIÓN-ACCIÓN  
EN FE Y ALEGRÍA  
COLOMBIA (2012-2014)  
“En Busca de la  
Nueva Partitura”



**Fe y Alegría**  
*Colombia*

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

## Fe y Alegría Colombia

Víctor Murillo Urraca  
*Director Nacional*

*Autor*  
Víctor Murillo Urraca

*Diseño y diagramación*  
María Fernanda Vinuesa

*Impresión*  
Corcas Editores S.A.S

Fe y Alegría Colombia  
Carrera 5 No. 34 - 39  
Teléfono: 3209360  
Fax: 3209360 ext. 102  
Página web: [www.feyalegria.org.co](http://www.feyalegria.org.co)  
Email: [dinral@feyalegria.org.co](mailto:dinral@feyalegria.org.co)

Primera edición: 500 ejemplares.  
Fecha de publicación: Septiembre de 2014.

---

Fe y Alegría autoriza la reproducción parcial de los textos que aquí se publican para fines pedagógicos, trabajos sociales y/o comunitarios, siempre y cuando reconozcan los créditos a Fe y Alegría sobre los mismos. La reproducción con ánimo de lucro, está prohibida parcial y totalmente de conformidad con las normas legales vigentes.

Proceso de reflexión-acción  
en Fe y Alegría Colombia (2012-2014)  
“En busca de la nueva partitura”



Introducción .....	7
1. Tres aclaraciones iniciales para comprender el texto .....	11
2. La orquesta de Fe y Alegría y el problema de la “hoja de la partitura” .....	19
3. Cambios en la PARTITURA de las relaciones con el Estado .....	35
4. Realidad de la educación formal en Fe y Alegría .....	47
5. ¿Qué teníamos claro en los inicios del proceso?.....	57
6. Los nuevos escenarios .....	67
7. Compromisos internos desde el proceso y avances realizados en Fe y Alegría .....	99
8. Lectura-aprendizaje con claves que nos pueden iluminar (resumen) .....	111
9. Cambios y exigencias para escribir la nueva partitura ...	115
10. De los escenarios a la Agenda Temática para los próximos 10 años pasando por las nuevas fronteras geográficas .....	121
11. Invitación final .....	127
12. Anexos .....	131

# Intro- ducción

“Yo soy yo y mi circunstancia, y si no la salvo a ella no me salvo yo”, decía Ortega y Gasset. Esta frase explica y justifica el proceso vivido en Fe y Alegría de Colombia desde el año 2012. Si las circunstancias cambian, Fe y Alegría también tiene que cambiar para “seguir siendo ella”, siempre actual y fiel al espíritu fundacional. Por eso la pregunta sobre las nuevas circunstancias a las cuales tenemos que responder y las implicaciones que conllevan sobre el actuar y el hacer del Movimiento en Colombia. Así aparecen las preguntas que queremos responder desde el inicio del proceso de reflexión o que dan origen al proceso: ¿estamos donde tenemos que estar? ¿estamos haciendo lo que tenemos que hacer? ¿qué circunstancias o partituras están cambiando en el contexto colombiano? ¿hacia dónde nos deberíamos “mover”? ¿qué hacemos bien y qué tenemos que mejorar para responder a las nuevas circunstancias? ¿qué debemos “dejar de hacer” y qué “novedades” debemos crear para incidir en la transformación social y hacerla cada vez más probable?

El relato inicia con tres aclaraciones necesarias para comprender el texto y el proceso que hemos vivido: etapas en el desarrollo de Fe y Alegría, espíritu e instancias de trabajo del proceso y la metáfora de la orquesta y la partitura que marca los siguientes capítulos.

El capítulo dos se centra en la orquesta de Fe y Alegría y el problema “de la hoja de la partitura”. En la reflexión se aborda el tema de la organización inicial del Movimiento y el proceso vivido en la construcción de una partitura propia y común, que recoge la historia de la planificación en Fe y Alegría. Finaliza con los factores que impulsaron el cambio vivido.

Los capítulos tres y cuatro describen los cambios que se han vivido en relaciones con el estado y en los tres ámbitos de actuación de Fe y Alegría: Educación Formal, Educación Inicial y Desarrollo Comunitario, mostrando las tendencias que se perciben y enfatizando en la realidad de la educación formal.

En el capítulo cinco se resumen las claridades iniciales del proceso y las teorías construidas alrededor de la gestión y el liderazgo, sobre las que hemos estado reflexionando durante este período.



El capítulo seis ubica los escenarios sobre los que centramos la reflexión: Calidad de la Educación Pública, Educación para un Mundo Social y Productivo, Construcción de Ciudadanía y Liderazgo y Primera Infancia. En cada escenario se muestran las intuiciones iniciales y los pensamientos actuales, finalizando con los avances logrados en cada uno de ellos.

En los capítulos siete y ocho damos cuenta de los compromisos que a nivel interno hemos ido asumiendo y ejecutando: asunción de política de calidad, creación del área de desarrollo y reorganización del área administrativa y financiera. Y terminamos ubicando algunas claves que consideramos fundamentales para pensar en el futuro, desde la historia vivida.

El capítulo nueve se centra en los cambios y exigencias necesarios para escribir la nueva partitura: necesitamos focalizar *“lo que queremos lograr”* y no *“lo que queremos hacer”*, con una orientación a resultados; y tenemos que estar dispuestos para vivir un cambio cultural que nos lleve a mover las fronteras geográficas y temáticas en la proyección de Fe y Alegría, asumiendo las desestabilizaciones que conlleva el atreverse a *“salir”*.

En los capítulos diez y once se muestra el final de la reflexión. La deliberación desde los escenarios concluye en una agenda temática para los próximos diez años pasando por las nuevas fronteras geográficas que tenemos que buscar, y finaliza el relato con una invitación para la tarea que sigue, la construcción de un plan de acción con las rutas estratégicas para los próximos tres años que nos permitan cambiar las circunstancias desde el ser y hacer de Fe y Alegría.

Los próximos meses nos la jugamos en la capacidad y el atrevimiento que pongamos en juego para que el ingenio, la ilusión y los anhelos puedan volar. Buen viaje por el proceso.







---

# TRES

aclaraciones

*iniciales*

para

comprender

el texto

---

---

# TRES

aclaraciones  
*iniciales*  
para  
comprender  
el texto

---

- 1.1 Este texto, que recoge las reflexiones realizadas, las decisiones tomadas y las acciones ejecutadas durante este período, no pretende desconocer la historia de Fe y Alegría contada en otros textos, ni narrar otra historia institucional. Es una reflexión intencionada desde la metáfora de “la orquesta y la hoja de la partitura” interpretando y leyendo lo que ha sido y ha venido haciendo Fe y Alegría.

Reconocemos y recogemos que en Colombia en el crecimiento y desarrollo de Fe y Alegría pueden apreciarse las siguientes etapas (URIBE<sup>1</sup> 1995:14-24), con el protagonismo y liderazgo que han asumido los diferentes directores nacionales:

---

1. URIBE, M. y BRAVO, A. Un movimiento que crece. Identidad y Proyecto. Fe y Alegría Colombia, 1995

- **Primera Etapa:** Fundación y gran expansión (1971-1983), con un protagonismo fundamental por parte de las comunidades religiosas que viven la inserción en los barrios donde están los centros de Fe y Alegría.
- **Segunda Etapa:** Interiorización, estabilización y un razonable principio organizacional (1983-1989), caracterizada por la elaboración del Ideario Internacional, la aprobación de los nuevos estatutos, el convenio firmado con el M.E.N, el acompañamiento a las comunidades religiosas...
- **Tercera Etapa:** Unificación Nacional, Modernización de la Administración y Proyecto Educativo (1990-2003), caracterizada por una nueva reforma de estatutos, la evaluación participativa, la creación de la estructura pedagógica, el trabajo por proyectos nacionales con la construcción de la Propuesta Educativa Nacional y el funcionamiento de los equipos nacionales buscando el fortalecimiento institucional.
- **Cuarta Etapa<sup>2</sup>:** Construcción y ejecución de planes estratégicos (2003-2014). Alcanzado el fortalecimiento institucional Fe y Alegría de Colombia funciona como una orquesta con una partitura nacional: Apuestas y Desafíos (2005-2009) y Apuestas y Desafíos (2011-2015).

1.2 A comienzos del año 2012, el Director Ejecutivo Nacional inicia un proceso de reflexión sobre el cambio de partitura, que según él, se está viviendo en Fe y Alegría y las exigencias del mismo en la manera de tomar decisiones y en la gestión del Movimiento.

El cuento de “La Puerta” narrado por Paulo Coello sirve como motivación para comenzar la reflexión:

*“Cuando empieces tu camino, encontrarás una puerta con una frase escrita en ella -dice el maestro-. Vuelve y dime que dice la frase.*

*El discípulo se entrega en cuerpo y alma a la búsqueda. Un día ve la puerta y vuelve junto al maestro.*

---

2. Esta etapa es una elaboración personal desde la mirada de la construcción de la Partitura de Fe y Alegría.

– Estaba escrito al comienzo del camino: “Esto no es posible” – dice

–¿Dónde estaba eso escrito, en un muro o en una puerta?

–pregunta el maestro.

– En una puerta - responde el discípulo .

– Pon la mano en la manecilla y abre.

*El discípulo obedece. Como la frase está pintada en la puerta se va moviendo con ella. Con la puerta totalmente abierta, ya no puede leer la frase, y sigue adelante”.*

De entrada se quería que se viera como un proceso de metamorfosis que teníamos que atrevernos a vivir, sin forzarlo pero potenciándolo. Queríamos tomar conciencia de que los posibles mensajes sobre “los imposibles” están en puertas que se pueden abrir y no sobre muros imposibles de saltar o derrumbar.



Gráficamente nuestras pretensiones se muestran en la viñeta de El Roto:



<http://www.elroto-rabago.com/>

Y eso es lo que hemos hecho durante este tiempo. El proceso ha durado más de dos años. Han sido dos años de reflexión que buscaban tomar conciencia de una realidad que estamos viviendo y construir una visión compartida del hacia dónde ir y el desde dónde proyectarnos. Pero a medida que avanzaba la reflexión se fue avanzando también en realizaciones y acciones aprovechando el poder de la oportunidad. Las líneas de la partitura que se iban vislumbrando, en la medida de nuestras posibilidades y nuestra experticia, se desarrollaron y están marcando rumbos para la nueva partitura. Por eso consideramos que ha sido un proceso de reflexión-acción. Proceso que se ha desarrollado en diferentes instancias del Movimiento: Junta Directiva Nacional (en 10 oportunidades), Asamblea General de Fe y Alegría, Equipos Nacionales responsables de los programas actualmente en ejecución, Equipos de Dirección de las Instituciones Educativas, personal de las oficinas regionales/seccionales y nacional, Consejo de Directores Nacionales de la Fed-

ración Internacional de Fe y Alegría, Oficina de la Federación Internacional, Entreculturas y Alboan. En algunos de los escenarios han participado el P. Provincial de la Compañía de Jesús y el Asistente de Apostolados, a la vez que personal externo a Fe y Alegría. Desde todos los escenarios y muchas de las personas participantes ha tenido retroalimentaciones que han enriquecido la reflexión que hoy presentamos desde las bondades reconocidas por todos y todas, aunque no exentas de riesgos y miedos.

Después de dos años, creemos tener una “nueva visión compartida”, porque como dice un breve poema o cuento de Jorge Bucay,

*Había una vez... “una vez”  
que a fuerza de ser contada  
se repitió tantas veces...  
que se volvió realidad.*

1.3 Hablar de una orquesta y de una partitura tiene todo el sentido para Fe y Alegría. Fe y Alegría tiene que ser un Proyecto Nacional, que sería la partitura por interpretar, y, para eso, debe funcionar como una orquesta con diferentes músicos e instrumentos. Una orquesta donde se trabaja juntos, con armonía entre sus integrantes, con un lenguaje común, donde todos se esfuerzan en la ejecución personal, aportando la creatividad necesaria. Con una partitura inicial construida colectivamente y que se va componiendo durante el tiempo del concierto. Partitura que orienta esfuerzos, capacidades y talentos de cada intérprete alrededor del dominio del instrumento que le toca hacer sonar. Partitura, que como decía alguien, cuando uno se sienta perdido, siga la música y se incorpore a la orquesta. Una partitura flexible que permita innovar e improvisar cuando sea necesario.

Por eso pensamos en una orquesta sinfónica que en determinados momentos parecerá una orquesta de jazz con interpretaciones más libres, que obliga siempre en determinados momentos a componer nueva música, a improvisar y renovar la interpretación prevista. Y así vemos los equipos nacionales, recomponiendo las partituras

de los programas a medida que “tocan” desde el compromiso y la pasión con que actúan.

De igual manera, se presentan como partitura, la manera como nos veníamos relacionando con el Estado y como intuimos que va a ser la relación actual y de futuro, por los cambios que están exigiendo a la orquesta de Fe y Alegría. El cambio de una partitura como son las relaciones con el Estado implica un cambio de partitura para la orquesta Fe y Alegría.





---

## LA ORQUESTA

DE Fe y Alegría  
y el *problema*

• de la  
“hoja DE LA  
partitura”

---

---

# LA ORQUESTA DE Fe y Alegría y el *problema* • de la “hoja DE LA partitura”<sup>3</sup>

---

Presentamos en este capítulo cómo ha funcionado la orquesta de Fe y Alegría, cómo se ha organizado y la evolución vivida en la construcción de la partitura.

Fe y Alegría de Colombia, en sus primeros años (1971-1990), nunca fue una orquesta con una sola partitura. Por la manera como fue fundada y se fue asentando en las diferentes regiones o regionales, alcanzaron a funcionar varias orquestas tocando distintas melodías, pero con notas comunes que permitían identificar la clave de la orquesta. Los liderazgos asumidos en las diferentes regionales hacía que los ritmos también fueran diferentes.

---

3. Esta es una lectura marcada por la intencionalidad de extraer aprendizajes en la construcción de la Nueva Partitura de Fe y Alegría.

Se constata que en el nivel internacional la primera partitura fue el Ideario Internacional que se construye y publica en el año 1984 (29 años después de fundada y después de hacer presencia en 9 países de América Latina).

Si no había una partitura común, fuera de dar una buena educación, ¿qué mantenía el Movimiento? Lo que tenían en común las personas que asumían responsabilidades dentro de la institución. Había un espíritu común que vivían y mantenían las comunidades religiosas que asumían la dirección de los centros y las regionales, animadas y acompañadas por la Dirección Nacional: compromiso con los pobres, mística y entrega desde el seguimiento de Jesús de Nazaret, preocupación por el crecimiento para atender cada vez más personas, para incluir y hacer mejores personas... Todas las religiosas asumían el espíritu fundacional del Movimiento y se apropiaban de la misión encomendada desde la opción por los pobres y su incardinación en los barrios marginados, como consecuencia de los llamados de la Conferencia Latinoamericana de los Obispos que se realizó en Medellín en 1968. Como decía Vélaz, las comunidades religiosas fueron la columna vertebral de Fe y Alegría durante muchos años. Las religiosas *“ofrecieron, sin exigir nada a cambio, el heroísmo servicial y la entrega desinteresada tan necesarios en aquellos días, donde Fe y Alegría se atrevió a nacer y a crecer de la nada. Ellas hicieron de su Fe un servicio eficaz y trajeron la Alegría a los barrios aplastados por el abandono y la miseria”*.

## 2.1 Organización de Fe y Alegría

Fe y Alegría asumió en sus primeros años dos características que predicaba y defendía el P. Vélaz: la descentralización y la autonomía funcional. La descentralización que permitía ir *“dividiendo responsabilidades y sembrando libres iniciativas”*. La autonomía funcional como secreto de Fe y Alegría por *“haber convencido y haber entregado plenas responsabilidades a los que creyeron”*, lo que potenciaba *“un variadísimo racimo de iniciativas y de valerosos iniciadores”*. Posiblemente era la única manera de fundar, “echar a andar” y crecer como se hizo en la época fundacional. Son dos características fundamentadas en la concepción de Fe y Alegría como Movimiento.

Desde estas dos características se fue construyendo Fe y Alegría en Colombia: desde la autonomía de regionales y centros, dependiendo de los liderazgos regionales. Con el paso de los años, la autonomía funcional llevada al extremo, en muchas oportunidades, rozó con la autonomía disgregadora (no deseable para una organización) y dificultó la construcción de partituras comunes, de una partitura nacional, de un proyecto nacional considerándonos un solo cuerpo, una orquesta con una “hoja” para interpretar. El crecimiento de Fe y Alegría, sin renunciar a ser Movimiento, exigía empezar a verse también como Organización fortaleciendo el músculo de la coordinación. La dificultad a veces se convertía en imposibilidad por la preponderancia de las autonomías, que además se justificaban desde los contextos diferentes de las regionales y de los centros.

Desde el énfasis en la autonomía funcional para la acción, organizativamente se potenció la estructura administrativa en el nivel regional. No se veía necesario o no se pensaba en responsables de pedagogía y pastoral, pues eran roles que se asumían desde los perfiles de las directoras y como responsabilidad de las comunidades religiosas que asumían los centros educativos. Los Jesuitas, excepto en Bogotá, Santander y Manizales que asumieron la dirección regional los primeros años, cuando llegaban nombrados se ponían al servicio de los centros y las comunidades religiosas.

Hay que reconocer que la clave del crecimiento como Movimiento fue la presencia de las comunidades religiosas que asumen dirección de centros y todas las acciones por desarrollar desde los mismos en los diferentes ámbitos donde se hacía presencia: Educación Formal, Primera Infancia y Educación No Formal pensada desde la promoción social.

Lamentablemente, la vinculación de comunidades religiosas ha ido disminuyendo, dramáticamente, en los últimos años por diversas razones. En el año 2003 trabajaban en Fe y Alegría 46 comunidades religiosas y en el año 2014 están vinculadas, institucionalmente, 19. Hoy, hay un 59% menos de comunidades religiosas vinculadas a Fe y Alegría que hace 11 años. En el año 2000, el 6,5% de los trabajadores/as de Fe y Alegría eran religiosas y religiosos. En el 2013, solamente el 1,4% del personal pertenece a una comunidad religiosa.

## 2.2 Proceso vivido en la construcción de una partitura propia y común

El primer esfuerzo por construir una partitura común y explícita en el nivel internacional, fue el Ideario Internacional que, como hemos dicho antes, se aprueba y publica en 1984, un año antes del fallecimiento del P. José María Vélaz, fundador del Movimiento. El Director Nacional de la época, P. Roberto Caro, tuvo una participación importante como miembro del Comité Coordinador Internacional para la elaboración del Ideario.

En Colombia se había elaborado con anterioridad un Ideario en la Regional de Antioquia. Definido el Ideario Internacional se trabajó desde diferentes instancias de Fe y Alegría Colombia, para darlo a conocer y buscar la asimilación y la apropiación del mismo. Fue un momento de dinamización del Movimiento en Colombia por el trabajo realizado en los centros con religiosas y maestros/as.

### 2.2.1 Aparece la 1ª. Partitura en Colombia: EVALUACIÓN PARTICIPATIVA (1990-1992)

La Evaluación Participativa fue la primera experiencia en la construcción y ejecución de una Partitura Nacional. La Dirección Nacional estaba a cargo del P. Adán Londoño. Además, durante la misma, se realizó un evento nacional en 1991: Las Olimpiadas Nacionales de Fe y Alegría.

En la Evaluación Participativa tomar parte la totalidad de los centros de Fe y Alegría Colombia. Fe y Alegría se hizo dos grandes preguntas alrededor de su propuesta educativa: ¿Responde a las necesidades y aspiraciones del medio en donde se desarrolla? ¿Responde a la identidad de Fe y Alegría? Las preguntas se trabajaron sobre cuatro núcleos problemáticos: contexto, identidad, pedagogía y pastoral. Podemos decir, con cierto atrevimiento, que con la Evaluación Participativa se inicia en Fe y Alegría Colombia la cultura de la planificación en el nivel nacional.

Como consecuencia de las respuestas a las preguntas formuladas y alrededor de los núcleos, después de la devolución de los resultados en

las regionales y centros, se ubican los grandes retos que se presentan para el Movimiento y se convierten en líneas de acción en 1994, por decisión de la Junta Directiva Nacional y el Consejo Asesor Nacional.

### ***2.2.2 Evolución en la construcción y ejecución de la Hoja de Partitura (1992-2003)***

#### ***A. El Plan de Acción (1995-1999)***

Desde las líneas de acción aprobadas por la Junta Directiva Nacional y el Consejo Asesor Nacional, se configura un plan de acción nacional a cinco años (1995-1999), que coincide con la recién promulgada nueva Constitución del país y con la nueva Ley General de Educación (Ley 115 de 1994) que institucionaliza el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

El Plan de Acción (1995-1999) ubicó tres líneas de acción:

- a. Construcción de un Proyecto Educativo Comunitario a nivel de cada centro, regional y nacional,
- b. Formación de los Educadores para la construcción del proyecto, y
- c. Reorganización de lo administrativo para ponerlo al servicio de lo pedagógico y pastoral.

De entrada tenemos que decir que fue una planificación inconclusa, no acabada. Pero que permitió la construcción e implementación de proyectos comunes a nivel nacional. En el período del plan se inician y desarrollan cuatro grandes proyectos nacionales: “Si nacimos p’a semilla” (1994), Habilidades para la vida (1996), Educación en Tecnología (1998) para Bogotá y Antioquia y “Formación de formadores” (1998), donde se implementó el programa de la Federación Internacional del Programa 10. Proyectos que inauguran una nueva manera de proceder a nivel nacional y que nos van acercando a la visión de que Fe y Alegría puede ser un Proyecto Nacional en Colombia.

En el desarrollo del Plan de Acción, las acciones se centraron en:

- El apoyo a los centros educativos en la construcción de sus PEIs.
- La modernización de la administración nacional y regional poniéndola al servicio de la pedagogía, visualizando la necesidad de tener cabezas pedagógicas y pastorales.
- La ejecución del programa federativo “Formación de formadores”, validado y reconocido como Diplomado por la Universidad San Buenaventura de Cali.

Algunos aprendizajes de estos años:

- Fue necesario que personas externas entraran al Movimiento y animaran o dirigieran el proceso de la evaluación.
- Visualización y toma de conciencia de la necesidad de tener cabezas pedagógicas y pastorales. La gran mayoría, si no la totalidad, de los coordinadores de la Evaluación Participativa asumieron la coordinación pedagógica de las regionales.
- Se tomó conciencia de la necesidad de construir proyectos nacionales que garantizaran respuestas actuales al contexto desde la misión.
- Se comenzó a enfatizar en la parte funcional de la autonomía, más allá de la autonomía llevada al extremo: tener un plan de acción nacional era válido y asumido por todas las regionales porque, además, las fortalecía y potenciaba en su accionar.
- Se dio un salto significativo en las maneras de ver y proceder para la vinculación de las personas al Movimiento: se pasó de confiar en la buena voluntad basada en la vocación a la profesionalización de las personas con las consecuencias correspondientes en la remuneración de las mismas. La buena voluntad no es suficiente; querer no es suficiente, se necesita también saber y poder, es decir tener la posibilidad institucional de actuar y transformar las realidades que impiden cumplir con la misión institucional.

### **B. Plan de Fortalecimiento Institucional (2001-2005)**

En el año 2000 se inicia un nuevo proceso de planificación identificando fortalezas y debilidades del Movimiento, elaborando el árbol de problemas y su correspondiente árbol de objetivos. Motivados por el *PGDFI (Plan General de Fortalecimiento Institucional)* de la

Federación Internacional de Fe y Alegría, asumimos la misma lógica y estructura, recogimos los insumos elaborados con anterioridad y elaboramos el *Plan de Fortalecimiento Institucional 2001-2005* con tres objetivos estratégicos y 13 proyectos que los desarrollaban.

Los objetivos estratégicos fueron:

- a. Fortalecer el sentido de pertenencia a Fe y Alegría y de responsabilidad compartida en la misión, desde los principios y valores que nos dan identidad.
- b. Construir una propuesta educativa popular y de promoción social unificada y de calidad
- c. Unificar y explicitar un modelo de gestión, organización y administración interdependiente

La puesta en marcha del Plan encuentra dos limitaciones: la no existencia de recursos económicos y la debilidad institucional para abordarlos a nivel nacional y regional. Termina siendo otra planificación inconclusa. Por eso el Equipo de la Dirección Nacional inicia un período de búsqueda de financiación para los proyectos y acciones nacionales, a la vez que la elaboración de un proyecto de fortalecimiento institucional con la asesoría de Magis.

En el 2003 se aborda el proyecto de reestructuración administrativa a nivel nacional y regional con el apoyo financiero de Magis. Después de dos años de elaboraciones, el proyecto de fortalecimiento institucional es aprobado por Magis y permite que durante el año 2004 se construya la *Propuesta Educativa Nacional de Fe y Alegría de Colombia* (“libro rojo”), el diseño de *Las Estructuras Pedagógicas Necesarias*, el proyecto de *Desarrollo Comunitario*, una propuesta de *Lineamientos Curriculares* y un proyecto sobre *La Dirección Democrática y Participativa* en los centros educativos del Movimiento, presentado después al Gobierno Vasco para su financiación a través de Alboan. Paralelamente Alboan financia para el 2004-5 la construcción y desarrollo de un Proyecto Nacional de Pastoral. *AECI (La Agencia Española de Cooperación Internacional)* nos aprueba tres proyectos presentados con Entreculturas: uno para construir y desarrollar competencias laborales específicas en los centros de Fe y Alegría, otro para competencias ciudadanas y un tercero para desarrollar programas de desarrollo comunitario.

Mientras se consiguen los recursos para construir y desarrollar los proyectos, Fe y Alegría de Colombia se vincula a los proyectos del *PGDFI* 2001-2005 de la Federación Internacional: Informática Educativa (P3), Fortalecimiento de los procesos de planificación (P6), Formación de Educadores Populares (P10), Sistematización de experiencias significativas, Construcción del proyecto de educación en tecnología... Además se sigue con el desarrollo de la propuesta de *HPV* (Habilidades para la Vida) fortalecida con el Proyecto de escuelas experimentales y se fortalece el trabajo de desarrollo comunitario en Bogotá y Manizales (2003-2005), gracias a la financiación del Ayuntamiento de Madrid conseguida a través de Entreculturas.

Unido al logro del fortalecimiento institucional, este período ha sido fundamental para ampliar y mejorar la capacidad instalada de los centros educativos posibilitando la ampliación de la cobertura educativa y la mejora de los servicios educativos prestados, a través de los proyectos presentados por Entreculturas a diferentes financiadores.

No obstante las limitaciones anotadas en el inicio del desarrollo del Plan, desde los propuestas trabajadas se desarrollaron los objetivos de 10 de los 13 proyectos, que se convirtieron en el punto de partida para soñar y diseñar el nuevo plan.

En resumen, en este período (1995-2003) se destaca:

- Se realizaron dos planificaciones inconclusas, que se convirtieron en el motor institucional. Fueron dos momentos para iniciar caminos comunes desde todas las regionales, para concebir a Fe y Alegría como un Proyecto Nacional. Dos momentos que pusieron los cimientos para los desarrollos posteriores. Fueron inconclusas por la limitación de recursos económicos para proyectos nacionales, por la debilidad institucional para la ejecución, por la confrontación interna entre las visiones particulares (regionales) y las visiones nacionales considerando el peso de las herencias recibidas. Sin embargo no se detuvieron los desarrollos regionales que adquirieron ritmos diferentes por visiones y sobre todo por recursos.
- Finalizando los períodos y después de analizar los mismos, se procede a una re-estructuración de Fe y Alegría bajo la Direc-



ción Nacional del P. Manuel Uribe. La re-estructuración comienza con las regionales. Se procede a la integración entre algunas (Antioquia y Costa), se racionaliza la estructura administrativa de las mismas y se fortalece y potencia la pedagogía y la pastoral. A nivel nacional se crea la Subdirección Nacional que asume la responsabilidad de la administración y la pedagogía con la colaboración de las personas y los equipos que funcionan en la Regional Bogotá-Tolima.

- Desde la experiencia vivida en este tiempo con los responsables regionales de pedagogía y pastoral en la construcción de los proyectos nacionales, se conforman los equipos nacionales que asumen la responsabilidad de formular, estructurar, coordinar e implementar los programas nacionales con los proyectos que los integran. Dichos equipos los conforman los/as coordinadores/as pedagógicos/as y de pastoral de las regionales/seccionales bajo la coordinación de un coordinador de la Regional Bogotá-Tolima. Esta nueva estructura nacional funciona como dirección nacional cuando se reúnen como equipos nacionales y es financiada por las regionales y algunos de los proyectos que van siendo aprobados. La precariedad de recursos disparó la creatividad en el diseño de la estructura y potenció la identidad y el compromiso de las personas y regionales/seccionales con Fe y Alegría a nivel Nacional.

### *2.2.3 Fe y Alegría, una orquesta interpretando una partitura (2005-2015)*

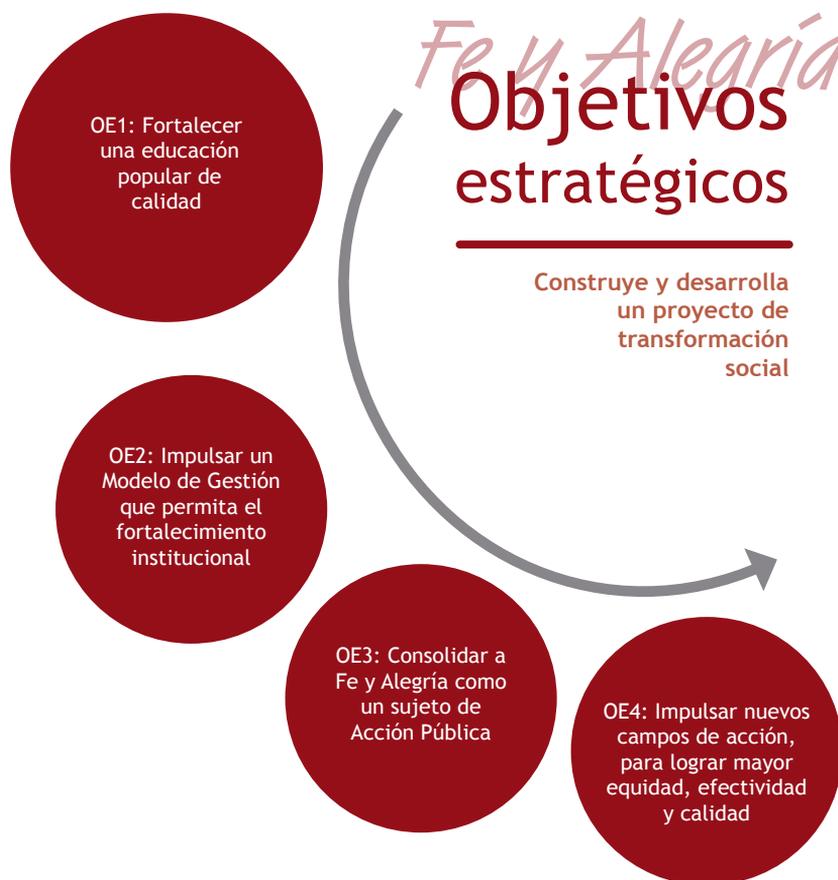
#### *A. Apuestas y desafíos 2005-2009*

Durante el primer semestre del 2005 se analiza el Plan 2001-2005, se recogen las propuestas de fortalecimiento institucional, los proyectos aprobados, las nuevas necesidades de Fe y Alegría de Colombia y el PGDFI 2005-2009 de la Federación Internacional de Fe y Alegría y se elabora el nuevo plan: Apuestas y Desafíos - Fe y Alegría de Colombia - 2005-2009.

En la elaboración de este plan han participado diferentes equipos nacionales (conformados por representantes de las regionales), la Junta Directiva Nacional, y los responsables de administración y proyectos de la oficina nacional.

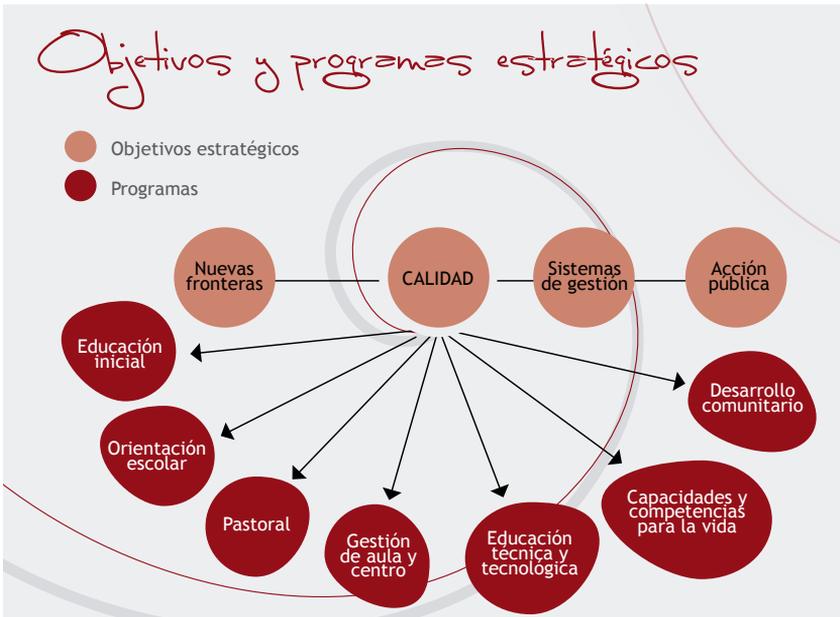
Es un plan que desarrolla la Propuesta Educativa Nacional desde los centros educativos con la coordinación de las regionales y seccionales. Tiene sentido porque Fe y Alegría quiere ser un proyecto nacional. Un proyecto con apuestas claves en la construcción de una educación de calidad que se expresan en las líneas de acción del presente plan y sus respectivos programas. Un proyecto nacional que busca que los sectores excluidos y marginados construyan vida con sentido y tengan vida en abundancia.

Con este plan ratificamos la opción de Fe y Alegría por intervenir educativamente en la sociedad desde el lugar de los excluidos y marginados, para que amplíen sus capacidades y puedan ser protagonistas en la transformación social que necesita Colombia.



### B. Apuestas y desafíos 2011-2015

Este plan no rompe con el plan anterior; es una continuación de las Apuestas y Desafíos 2005-2009. El foco sigue siendo la calidad en las actuaciones y en la gestión de Fe y Alegría (objetivos estratégicos 1 y 2), a la vez que busca potenciar el trabajo en alianzas y redes que fortalezcan nuestro trabajo (objetivo estratégico 4) y mejorar las capacidades institucionales para la incidencia en políticas públicas a favor de los sectores que viven la marginación y exclusión social (objetivo estratégico 3). En el desarrollo del objetivo estratégico que tiene que ver con la calidad además de continuar con los Programas de Educación Inicial, Pastoral y Desarrollo Comunitario focalizando los resultados, se presentan tres novedades: el programa de Gestión de Aula y Centro (fundamental para mejorar los procesos y los resultados), el programa de Capacidades y Competencias para la Vida (que integra y articula los proyectos de Habilidades para la Vida, Competencias Laborales Generales y Competencias Ciudadanas) y el programa de Educación Técnica y Tecnológica (que fija prioridades en la Educación para el trabajo). Posteriormente se integró el Programa de Orientación Escolar considerando la necesidad de proyectar y articular el trabajo de las psico-orientadoras, representadas en los equipos de dirección de los centros.



*Tres hechos van a ser claves en este período:*

- Junto con la Compañía de Jesús, Fe y Alegría opta por los Colegios en Concesión. Dieciséis nuevos colegios recibiremos entre el año 2011 y 2012 en diferentes ciudades y municipios del país. Nuestro compromiso es que sean centros de calidad, vinculados a los procesos de regionalización de la Provincia Colombiana.
- El Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría construido colectivamente por la diferentes Fe y Alegrías y validado por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, se va a implementar en la totalidad de los centros que Fe y Alegría dirige o acompaña, esperando que garantice la mejor educación posible y eso se visibilice en los procesos de los centros y en los resultados de los estudiantes.
- La viabilidad y visibilidad de los programas del plan estratégico “Apuestas y Desafíos 2010-2015” van a ser el referente obligado para definir qué obras y programas potenciamos y acompañamos, cuáles re-direccionamos, cuáles cerramos o entregamos y cuáles será necesario abrir o aceptar en la búsqueda de las nuevas fronteras de la pobreza y la exclusión.

*2.2.4 Factores que impulsan el cambio*

- La disposición para el cambio de mirada pasando de lo regional a lo nacional, rompiendo los límites de lo local y atreviéndonos a pensar Fe y Alegría como un Proyecto Nacional. La participación de las personas de los equipos regionales en los equipos nacionales, y el espíritu vivido en la Junta Directiva Nacional fueron determinantes.
- El acceso a financiaciones de entidades privadas y de la cooperación internacional:
  - La asesoría y financiación de Magis para el fortalecimiento institucional nos permitió dedicar tiempo, espacios y personas para pensar, soñar y construir nuestra

Propuesta Educativa Nacional y trabajar sobre las estructuras pedagógicas necesarias, dar forma a la propuesta de desarrollo comunitario, definir lineamientos curriculares para los centros y fundamentar la opción por dirección participativa y democrática en los centros educativos.

- La financiación de AECI a través de Entreculturas (ONG de la Compañía de Jesús en España) para diseñar y poner en marcha tres proyectos que después van a ser claves en la construcción de la Partitura Nacional: proyecto de competencias laborales, proyecto de competencias ciudadanas y propuestas para el programa de desarrollo comunitario.
  - La financiación del Gobierno Vasco por mediación de Alboan (ONG de la Compañía de Jesús en el País Vasco, Provincia de Loyola) del proyecto de dirección democrática y participativa de centros educativos.
  - El apoyo y financiación de la Provincia de Loyola a través de Alboan del proyecto nacional de Pastoral.
- También fue determinante la vinculación a proyectos del Plan Global de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional PGDFI (2001-2005) de la Federación Internacional de Fe y Alegría. El plan de fortalecimiento de Fe y Alegría Colombia asumió la misma estructura y participó de algunos de los programas ejecutados y comentados anteriormente, donde destaca el de Formación de Formadores (P10). En desarrollo del objetivo operativo no. 9 del Plan “Impulsar procesos de evaluación de centros y programas”, por delegación de la Federación y dependiendo de ella, Fe y Alegría de Colombia coordina y lidera el proyecto 14 “Evaluación de Centros y Programas” que después se convirtió en el Programa de Calidad de la Educación Popular(P1) que está actualmente en funcionamiento. Como parte de la responsabilidad organiza-

mos el Congreso Internacional de la Federación Internacional de Fe y Alegría sobre Calidad en el año 2003.

- Como se comentó anteriormente, fue clave el fortalecimiento de las estructuras pedagógico-pastorales y la conformación de los equipos nacionales y la manera como se apropiaron del rol que les tocaba desarrollar.



### 7/8 Ideas

Let's look at some of these 7/8 ideas. Idea 1 is a basic 2+2+3 subsection that I have very well in my bag. The central of those dotted eighth notes. Idea 2 is based on the quarter note. The central of those dotted eighth notes. Idea 3 is a variation of both numbers 1 and 2 with a few other rhythmic figures put in. Practice this idea slowly at first. It's not as hard as it looks. These five ideas were more rock groups like number 4. The nature of the changing rhythmic figures in idea 5. Ideas 7 and 8 are a couple of funk ideas you can use over 7/8. Ideas 9 and 10 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 11 and 12 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 13 and 14 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 15 and 16 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 17 and 18 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 19 and 20 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 21 and 22 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 23 and 24 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 25 and 26 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 27 and 28 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 29 and 30 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 31 and 32 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 33 and 34 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 35 and 36 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 37 and 38 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 39 and 40 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 41 and 42 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 43 and 44 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 45 and 46 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 47 and 48 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 49 and 50 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 51 and 52 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 53 and 54 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 55 and 56 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 57 and 58 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 59 and 60 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 61 and 62 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 63 and 64 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 65 and 66 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 67 and 68 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 69 and 70 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 71 and 72 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 73 and 74 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 75 and 76 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 77 and 78 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 79 and 80 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 81 and 82 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 83 and 84 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 85 and 86 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 87 and 88 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 89 and 90 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 91 and 92 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 93 and 94 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 95 and 96 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 97 and 98 are a couple of ideas you can use over 7/8. Ideas 99 and 100 are a couple of ideas you can use over 7/8.

7/8 ideas. First, set up a metronome or drum a 7/8. The eighth note is the largest unit of off until you learn these examples. Practice 25%. Then by the same thing. The preceding 25%, 25%, 25% and 25% should be being them.

The e-7 and the e-8

In our system musical feel that in the e-7 notes with 7/8 system notes they



---

**CAMBIOS**  
EN LA  
*partitura*  
de las  
relaciones  
con el **ESTADO**

---

---

# CAMBIOS EN LA *partitura* de las relaciones con el ESTADO

---

La siguiente es la mirada a los cambios que se han producido y se están produciendo en los tres ámbitos de actuación de Fe y Alegría: Educación formal, Educación Inicial y Promoción social, éste más por opción institucional.

## 3.1 Cambio de partitura en Educación Formal (educación escolarizada)

1. Durante los primeros 25 años de Fe y Alegría Colombia las relaciones con el Estado siguieron la siguiente lógica:

A. *La iniciativa es de Fe y Alegría* desde la opción por llevar educación a los pobres y la apuesta por la justicia educativa. Se consiguen terrenos, financiación para las construcciones y se presentan propuestas...

### ***B. La respuesta es del Estado:***

- oficializando colegios de Fe y Alegría y asignando el personal necesario para el funcionamiento de los centros, en la mayoría de las regionales (Antioquia, Santander, Norte de Santander, Cartagena, Barranquilla y Manizales);
- nombrando personal en comisión en centros privados de Fe y Alegría, que hasta 1994 eran de naturaleza mixta, en las regionales de Cali y Bogotá;

En ambos casos, Fe y Alegría proponía el personal para la dirección de acuerdo a los convenios existentes y a las posibilidades que ofrecían. Existía una gran valoración del trabajo de Fe y Alegría en todas las instancias institucionales oficiales, independiente de los resultados que aparecían en las pruebas del ICFES.

#### ***Modificaciones en la partitura de las relaciones***

- Imposibilidad de nombrar personal en las direcciones de los colegios oficiales, por terminación del convenio entre Conferencia Episcopal y MEN. Para acceder a las direcciones era necesario concursar. Y este hecho marca una ruptura fundamental, pues las instituciones pueden hacer uso de su autonomía y salir de la tutela de Fe y Alegría.
- Finalizando 1998 el Estado decide recoger los maestros/as que se encontraban en comisión en Fe y Alegría por un subsidio por niño/a que estuviera estudiando en nuestros centros. Inicialmente, las familias elegían los centros donde matricular a sus hijos/as y Fe y Alegría tenía una gran demanda de cupos. Posteriormente, desaparece la libertad de los padres en la elección de centros y los cupos son asignados directamente por el Estado. Su asignación depende de la voluntad política de los respectivos funcionarios y de la capacidad instalada que el Estado tenga en las localidades donde se encuentran los centros de Fe y Alegría. El Estado garantiza la educación de los niños/as y jóvenes que ingresan al sistema educativo, pero no se compromete con las entidades que los acogen.

Así se hace evidente la precariedad de los contratos que se firman. Son contratos anuales con matrícula y recursos inciertos para cada

anualidad e impredecibles para los años posteriores. Esta nueva política disminuye dramáticamente la matrícula de los centros de Fe y Alegría y atenta contra la estabilidad financiera del Movimiento.

Además aparece la necesidad de presentarse al Banco de Oferentes de las diferentes entidades territoriales que van aumentando gradualmente las exigencias para poder presentarse: construcciones legalizadas (la mayoría se construyeron en barrios no legales en el período fundacional), buenos resultados en las pruebas SABER...

## **2. Desde hace 15 años empiezan a cambiar la lógica en las relaciones con el Estado:**

**A. La iniciativa la asume el Estado que amplía la cobertura y apuesta por la expansión del derecho a la educación por sí mismo.**

**B. La respuesta ahora es de Fe y Alegría:**

- Respetando la autonomía de los colegios oficiales, Fe y Alegría ofrece apoyo y acompañamiento en la Gestión Pedagógica.
- En algunos de los colegios que fundacionalmente han sido de Fe y Alegría y siempre han estado bajo su tutela, solicitamos/negociamos contratos para la administración y dirección de los centros con diferentes alternativas (Colegios en Administración).
- Fe y Alegría está dispuesto a concursar y presentarse al Banco de Oferentes para asumir nuevos centros educativos.
- Presentándose a las licitaciones que los municipios abren para asignar los Colegios en Concesión, en unión con otros (Compañía de Jesús y Colegios de la Compañía de Jesús) por no tener buenos resultados en las pruebas SABER. Esta respuesta conlleva la creación de nuevas estructuras organizativas, de nuevas formas, porque la responsabilidad es compartida. Y compartir es perder autonomía, aunque en este caso Fe y Alegría haya ganado más en otros aspectos.

En esta nueva manera de relacionarse con el Estado aparece el posicionamiento de los resultados en las pruebas SABER, para ser tenido en cuenta y poder suscribir contratos, convenios o alianzas entre Fe y Alegría y las Entidades Territoriales.

### *Repercusiones de esta nueva partitura de las relaciones entre el Estado y Fe y Alegría*

- El Estado llega hoy por sí mismo, donde antes llegaba a través de Fe y Alegría.
- Los colegios oficiales son plenamente instituciones, del Estado y desaparece la responsabilidad de Fe y Alegría frente a los mismos, si no es capaz de seducir con sus propuestas y programas.
- En diferentes entidades territoriales, el Estado, y/o en determinadas zonas de algunas ciudades, no necesita de los colegios privados para la cobertura por tener suficiente capacidad instalada, lo que está implicando el cierre de varios centros o la disminución significativa del número de estudiantes en los centros.
- La vinculación y/o contratación hoy está mediada y condicionada por los resultados en las pruebas del Estado (pruebas SABER), como una manera de rendición de cuentas.

El capítulo de la realidad de la educación formal en Fe y Alegría concreta la situación que estamos viviendo y las decisiones que estamos tomando. Realmente los dos elementos que Vélez consideraba claves (cantidad y calidad) están presionando y cuestionando la Fe y Alegría actual y a la vez que la empujan a buscar las nuevas fronteras geográficas de la pobreza y la exclusión. (Ver capítulo sobre la realidad de la educación formal en Fe y Alegría)



### 3.2 Cambios en la partitura de Educación inicial

- En Educación Inicial (de los 0 a los 5 años), desde sus orígenes el proceso ha sido mixto en la iniciativa y en la respuesta. Unas veces se inician los centros porque Fe y Alegría quiere completar el servicio que presta en educación formal y lo ofrece, inicialmente en los mismos terrenos o en sus proximidades. Otras veces porque el Estado, a través del ICBF (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar), quiere que prestemos el servicio en sus instalaciones.

La relación, además del contrato, se basa en la valoración y confianza que hay en instituciones como Fe y Alegría. De Fe y Alegría se valora el manejo de los recursos, su propuesta pedagógica, el cuidado y cariño para con los niños y niñas, y el trabajo con los padres de familia.

Los contratos son contratos de adhesión, donde todos las condiciones las pone el ICBF, pero ha habido momentos donde se han aceptado propuestas de Fe y Alegría y se nos ha tratado como una sola institución a nivel regional, con diferentes centros de operación. Hasta el año 2012 la financiación ha sido insuficiente para garantizar un servicio de calidad.

- A partir del año 2012 el Estado retoma la iniciativa a nivel nacional a través de la política-estrategia de primera infancia “De cero a Siempre”, bajo la responsabilidad del MEN y el ICBF, aunque de manera descoordinada entre las dos instancias. Se destaca por la concepción de los Centros de Desarrollo Infantil (CDI), donde se piensa de manera más integral la atención de los niños/as, empezando con la mejora de las instalaciones, con profesionales de diferentes áreas (pedagogía, nutrición, psicología, trabajo social) y duplicando los presupuestos para la mejora de la atención.

En el contexto de esta nueva política y estrategia, diferentes municipios retoman el protagonismo, asumiendo política y programa con su correspondiente financiación, y otros buscan la integración de los tres años de preescolar que define la ley en instituciones de Educación Formal.

Estamos en un período de transición, donde el ICBF presionó la migración de la modalidad antigua (HI) a la nueva (CDI) y después reversó con medidas intermedias que mejoran parcialmente la atención a los/as menores. En este período convivimos con (o mejor sufrimos) diferentes dificultades:

- mantenimiento de la política de cofinanciación con las instituciones prestadoras del servicio
- imposición de condiciones y pérdida de autonomía en la gestión con contratos de adhesión llevados al extremo, basados en la desconfianza y
- consideración real de los “supuestos aliados” como simples operadores del servicio, sin capacidad para administrar por nosotros mismos por injerencia de los centros zonales del ICBF que actúan como coadministradores.

Este es un momento especial desde las posibilidades y oportunidades que nos ofrece la política-estrategia “De cero a siempre” para posicionarnos como entidad que apuesta por la calidad en el cuidado y educación de los niños/as y con “buenas prácticas” para compartir y multiplicar. La manera como los municipios están asumiendo un nuevo protagonismo con la primera infancia aumenta las oportunidades para Fe y Alegría, si somos capaces de posicionarnos como Movimiento y como una RED de centros de educación infantil con presencia nacional y local.

### *¿Cuál es la tendencia en Primera Infancia?*

La tendencia previsible hacia el futuro es seguir creciendo donde hoy estamos y en las nuevas fronteras geográficas que definamos.

Con el surgimiento de las nuevas modalidades (2007), Fe y Alegría llegó con el programa de educación inicial a otros municipios del país específicamente a Yumbo (Valle del Cauca), Manizales (Caldas), Cartagena (Bolívar), Bucaramanga, Barrancabermeja (Santander) e Inírida (Guainía), atendiendo en este último a niños y niñas de comunidades indígenas que habitan en esta zona. A su vez, amplió su campo de acción en las ciudades de Cali, Medellín y Bogotá, aclarando que las intermitencias o interrupciones pro-

pías de las condiciones con las que se realizaron la mayoría de los contratos llevó a que las UPAS de Cartagena, Bogotá, Manizales, Guainía y Yumbo y la modalidad entorno familiar en Bucaramanga y Barrancabermeja cerraran después de un tiempo corto de funcionamiento. Posteriormente aparece la modalidad CDI que se implementa sobre todo en Cali y Manizales.

Veamos la evolución para identificar la tendencia:

MODALIDADES	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
HOGARES INFANTILES	36	38	38	39	40	41	40	40	40
ENTORNO COMUNITARIO (HCB-FAMILIAR TRADICIONALES Y MÚLTIPLES-CALI)	1	1	1	1	1	80	78	1	1
UPAS		5	3	3	9	9	8	6	8
INSTITUCIONAL			1	1	1		32		
ENTORNO FAMILIAR					1			2	
CDI							4	4	4
JARDINES INFANTILES COFINANCIADOS (ACUNARES-BOGOTÁ)									2
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>44</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>52</b>	<b>130</b>	<b>162</b>	<b>53</b>	<b>55</b>

Estos datos están alterados por las propuestas asumidas en Cali en el 2011 y el 2012 por la contratación con la modalidad comunitaria con el ICBF y con el PAIPI del MEN. No podrían ser considerados como centros, sino como programas, si miramos Entorno Comunitario e Institucional. Además aprendimos la necesidad de no decir sí a todo y considerar los tiempos para las intervenciones. No podemos crecer sin control

La tendencia es clara: Fe y Alegría pasó de 36 Hogares Infantiles administrados como única modalidad hasta el año 2006, a 55 cen-

tros en el presente año, y apostamos por seguir ampliando nuestro campo de acción en el país una vez el ICBF determine la Convocatoria Pública para contrataciones a futuro.

### 3.3 Evolución y cambios en la partitura de Promoción Social

El trabajo en el ámbito de la Promoción Social y el desarrollo comunitario se inicia casi siempre alrededor de los centros de educación formal. La iniciativa nace de las personas de buena voluntad, religiosas en la mayoría de los casos, que se preguntan sobre qué se puede hacer con las personas de la comunidad, además del trabajo de la escuela. Así se montan diferentes talleres, principalmente para mujeres, de tejidos, corte y confección...

De igual manera se van conformando las respuestas que Fe y Alegría, por medio de personas muy comprometidas, va ofreciendo en los diferentes territorios en los que hace presencia:

- Para responder a una necesidad sentida en los sectores populares se organizan centros de salud, que posteriormente desaparecen por no ser viables económicamente después de la reforma a la salud.
- En Bogotá, por iniciativa y compromiso de las Hnas. Carmelitas Vedrunas se crea un Centro de Expresión Cultural con el foco puesto en la formación humana y cristiana de los jóvenes, con el pretexto del arte y la cultura como convocatoria.
- En Manizales, como Regional, se opta por el trabajo comunitario alrededor de Centros de Desarrollo Comunitario que buscan la promoción y la prevención social.
- En Antioquia, por iniciativa de la Madre Aurora de La Fuente, se potencia lo que tiene que ver con la formación para el trabajo a nivel no formal llegando a una articulación potente con el SENA: mecánica automotriz, carpintería, ornamentación...

Las buenas prácticas desarrolladas en las diferentes regionales potenció la multiplicación de Centros de Desarrollo Comunitario (CEDECOS). Para su funcionamiento y financiamiento se dependía

principalmente de proyectos internacionales o locales en el caso de Manizales y de convenios con diferentes instituciones.

Con el paso del tiempo (período 2001-2005) la opción y la iniciativa deja de depender de las personas y se asume institucionalmente. El trabajo de Desarrollo Comunitario y Promoción Social es una opción institucional y así se ve posteriormente en “Apuestas y Desafíos 2005-2009”.

En “Apuestas y desafíos 2011-2015” el foco-opción del ámbito se ubica en los JÓVENES (14 a 28 años). Y se piensa desde dos estrategias: la construcción de ciudadanía y liderazgo (proyecto ParticipAcción) y la conformación de una red de centros de Educación para Trabajo y el Desarrollo Humano (ETDH). Desde las dos estrategias se pretende convertir las instituciones educativas en centros comunitarios, con prioridad en los Colegios en Concesión.

Hoy se tiene claro el compromiso político del ámbito, apostamos por la formación y acompañamiento para la participación, la organización y la incidencia de la juventud en sus territorios inmediatos de relación, desde un enfoque de derechos humanos (desde la exigibilidad de derechos y asunción de responsabilidades) buscando la movilización social.

La tendencia, por opción institucional, es seguir creciendo más allá de los trece centros específicos que actualmente operan en Antioquia (3), Bogotá (6), Cali (1) y Eje Cafetero (3). El programa de ParticipAcción debe implementarse en la totalidad de los centros de educación formal que administra y dirige Fe y Alegría. También queremos fortalecer los IETDH que existen (Antioquia, Cali y Bogotá) y conformar otros alrededor de los colegios en concesión.







---

**REALIDAD**

DE LA EDUCACIÓN

*formal*

**EN**

Fe y **ALEGRÍA**

---

# REALIDAD

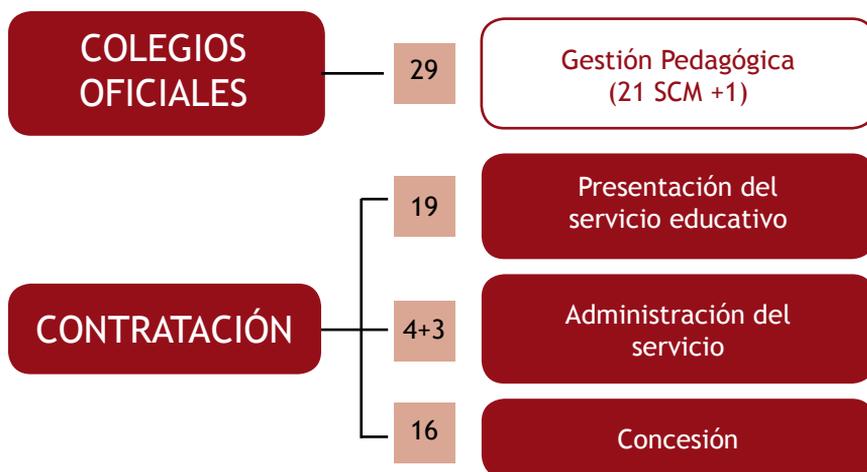
DE LA EDUCACIÓN

# *formal*

# EN

# Fe y ALEGRÍA

El siguiente cuadro muestra la realidad de los centros de Fe y Alegría en educación formal en el año 2012:



En la Red de centros de Fe y Alegría había 29 instituciones educativas oficiales. Instituciones que desde su fundación habían sido de Fe y Alegría. De las 29, siete se comportaban autónomamente, y no estaban vinculadas ni con Fe y Alegría ni con sus propuestas educativas. Veintiuna estaban implementando el Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría y una implementaba alguno de los programas estratégicos.

De acuerdo con el Decreto 2355 del 2009, Fe y Alegría tiene con el Estado contratos en las tres modalidades existentes: Prestación del Servicio Educativo, vía presentación en Banco de Oferentes, Administración del Servicio y Concesiones Educativas:

- **Prestación del Servicio Educativo:** Bajo esta modalidad Fe y Alegría administraba 19 instituciones educativas. Previa presentación en Banco de Oferentes, el Estado contrata con instituciones privadas para prestar el servicio educativo, donde él no tiene suficiente capacidad instalada financiando el costos del servicio según sus parámetros.
- **Administración del Servicio:** Bajo esta figura Fe y Alegría administra y dirige 7 instituciones educativas. Pero existen dos modalidades diferentes: una en centros educativos de Fe y Alegría o construidos por Fe y Alegría, donde el Estado accede para que la dirección del centro y algún otro servicio sea contratado directamente por el Movimiento (3 centros) y otra en instituciones oficiales donde se contrata la presentación del servicio educativo con Fe y Alegría (4 centros ofrecidos por el Estado).
- **Colegios en Concesión:** Son colegios donde el MEN construye y dota, los entrega a los municipios y éstos sacan a licitación buscando mejorar cobertura y calidad. Fe y Alegría se presentó a las licitaciones constituyendo uniones temporales con colegios de la Compañía de Jesús y con la Compañía de Jesús. Son una apuesta conjunta para ofrecer educación de calidad a los sectores populares. Las Uniones Temporales, constituidas entre la Compañía de Jesús, los Colegios de San Bartolomé La Merced, San José y San Ignacio y Fe y Alegría, administran y dirigen en el 2012, 16 Colegios en Concesión. En el 2013 asumimos dos más

A la fecha (2014) el cuadro de colegios es el siguiente:

MODALIDADES	2009	2010	2011	2012	2013	2014
OFICIALES	30	29	29	29	22	<b>22</b>
PRIVADOS	24	23	22	19	15	<b>13</b>
ADMINISTRACIÓN A	3	4	4	4	4	4
ADMINISTRACIÓN B	3	2	2	3	3	3
CONCESIÓN	4	4	10	16	18	18
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>62</b>	<b>67</b>	<b>71</b>	<b>62</b>	<b>60</b>

### *¿Qué ha ocurrido desde la mirada del año 2012?*

En el segundo semestre del año 2012, la Junta Directiva Nacional, ante la situación que se vivía en el 28% de las instituciones oficiales donde Fe y Alegría no intervenía y la situación económica que se presentaba en los colegios privados, tomó la decisión de definir los criterios para permanecer en la red de colegios Fe y Alegría y proceder en consecuencia.

Criterios para la definición

- *Identidad y sentido de pertenencia con el Movimiento*

Para ello se considera qué Programas y Proyectos del plan estratégico de Fe y Alegría (2011-2015) se están ejecutando en los centros, sobre todo si son colegios oficiales que gozan de autonomía en sus decisiones. Mínimo deben estar implementando Capacidades y Competencias para la Vida (CCPV) o el Sistema de Mejora de la Calidad (SMCFyA), que incluye otros programas.

- *Viabilidad económica y financiación del Estado.*

Al respecto se considera la suficiencia o insuficiencia de la capacidad instalada del Estado en los sectores donde hacemos presencia, y las exigencias para poderse inscribir en el Ban-

co de Oferentes, considerando la historia y las perspectivas de futuro. Centros que de manera reiterada presentan déficit por la disminución de alumnos en la matrícula oficial, deben ser considerados para la suspensión de labores. Esto se aplica para los colegios privados que dependen de la financiación del Estado en la ampliación de cobertura.

Finalizando 2012 se tomaron las siguientes decisiones:

- Considerando identidad y sentido de pertenencia la Junta Directiva Nacional decidió desvincular de la red Fe y Alegría siete centros oficiales y uno privado, dirigido por una comunidad religiosa:

REGIONAL	CIUDAD	CENTRO	MODALIDAD
ANTIOQUIA	Bello	IE Fe y Alegría Abraham Reyes	Oficial
ANTIOQUIA	Bello	IE Fe y Alegría Alberto Lebrún Múnera	Oficial
ANTIOQUIA	Medellín	IE Fe y Alegría La Cima	Oficial
ANTIOQUIA	Medellín	IE Fe y Alegría San José	Oficial
ANTIOQUIA	Medellín	IE Fe y Alegría Santo Domingo	Oficial
CARTAGENA	Cartagena	IE Fe y Alegría Las Gaviotas	Oficial
EJE CAFETERO	Manizales	Colegio Fe y Alegría El Paraiso	Oficial
CALI	Cali	Colegio Fe y Alegría La Providencia	Privado

- Teniendo en cuenta viabilidad económica, la posibilidad de financiación por parte del Estado y la inscripción en Banco de Oferentes fue necesario suspender labores o renunciar a la prestación del servicio en tres colegios privados<sup>4</sup>:

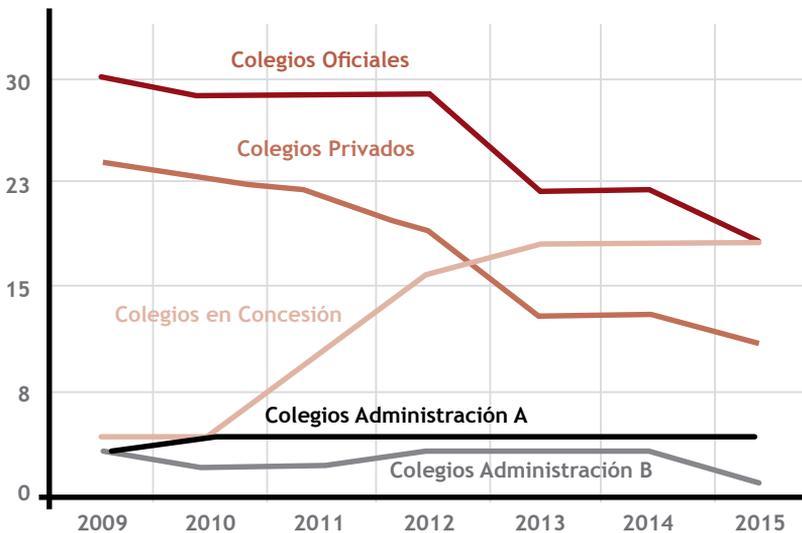
4. Con anterioridad dejamos de administrar y dirigir un centro en Antioquia (La Inmaculada, para el 2010) y suspendimos labores en cuatro de Bogotá (J.J.Rondón, iniciando 2011, Bellavista, Danubio Azul y E. La Paz, iniciando 2012)

REGIONAL	CIUDAD	CENTRO	MODALIDAD
ANTIOQUIA	Medellín	IE Fe y Alegría Corvide	Privado
BTÁ-TOLIMA	Bogotá	Colegio Fe y Alegría Vitelma	Privado
CALI	Cali	Colegio Fe y Alegría Madre Alberta	Privado

Al final del 2013, por las mismas razones del párrafo anterior, se suspendieron labores en dos centros:

REGIONAL	CIUDAD	CENTRO	MODALIDAD
BTÁ-TOLIMA	Bogotá	Centro Ed. Fe y Alegría Santa Librada	Privado
BTÁ-TOLIMA	Bogotá	Centro Fe y Alegría Molinos del Sur	Privado

*¿Cuál es la tendencia que vemos proyectándonos hasta el año 2015?*



- La tendencia en los colegios oficiales es impredecible e incierta porque depende de las direcciones de cada centro. Pero la tendencia real es a disminuir. Este año debemos analizar el futuro de tres centros.
- En los colegios privados, sobre todo en algunas ciudades, la tendencia es irreversible, vamos a disminuir en número en los sitios que hoy estamos, por la no necesidad de cobertura y por no tener “buenos resultados” en pruebas Saber 11. En Bogotá se prevé la suspensión de labores en dos centros.
- La tendencia en los centros en administración es incierta por la precariedad de los contratos o convenios y porque depende de la voluntad política de las administraciones (termina contrato en el Claveriano) o de terceros (Dosquebradas). Para el año entrante se podrían acabar dos contratos.
- Los colegios en concesión han crecido de manera considerable pasando de 4 en el 2009 a 18 en el 2013. Creemos que va a ser el tope, pues los colegios de Floridablanca y Barrancabermeja parece que no van a iniciar labores. Y estamos pendientes de la posible prórroga del contrato de los dos de Bogotá. La tendencia es a estabilizarse.

### *¿Cómo cambiar tendencias o compensar pérdidas?*

- Mientras los centros actuales dependan de nosotros desde la dirección y administración, y nos dejen apoyar la gestión pedagógica en los colegios oficiales debemos cuidar y asegurar la calidad de los procesos y garantizar buenos resultados en las pruebas SABER, por lo menos entre centros del mismo contexto o territorio. Y para ello hay que apostar por mejorar las capacidades de los educadores y educadoras. En los centros “nuestros” es fundamental asegurar el trabajo con la comunidad.
- EDUCACION OFICIAL: Es necesario adelantar negociaciones con las Secretarías de Educación y las direcciones de los centros, asegurando compromisos que se necesitan para que

funcionen el SMCFyA y se puedan desarrollar los programas que cualifican los procesos de los centros. Hay que hacer ver a las Secretarías de Educación el aporte de Fe y Alegría a través del Sistema de Mejora de la Calidad y la posibilidad de conseguir la certificación sin invertir en los gastos que conlleva.

Los colegios oficiales hacen parte de nuestra apuesta por la calidad de la educación pública, los tenemos que cuidar y ser muy creativos y propositivos para “hacerlos y sentirlos propios”. Son parte fundamental de nuestra presencia en favor de la educación pública y la suerte de los sectores populares. Tenemos que seguir apostando por mejorar capacidades a través de procesos de formación con directivos y maestros/as, y ofrecer participación a la educación pública en eventos de formación de Fe y Alegría.

- Otra manera de cambiar las tendencias “a la baja” es buscar las nuevas fronteras de la pobreza y la exclusión, como veremos más adelante.







---

**¿QUÉ**

TENÍAMOS

*claro* <sup>EL</sup>

LOS **inicios**

del **PROCESO?**

---

---

# ¿QUÉ TENÍAMOS *claro*<sup>5</sup> LOS inicios del PROCESO?<sup>5</sup>

---

Iniciando el proceso de reflexión éramos conscientes de que Fe y Alegría tenía una partitura (Apuestas y Desafíos 2011-2015) relativamente flexible, con una estructura mejorable, pero que nos permitía gestionar la partitura. Aceptábamos la necesidad de seguir afinando instrumentos y sincronizar las orquestas regionales alrededor de la partitura existente.

Pero una vez iniciado el proceso, vemos la prioridad de ir construyendo una “nueva visión compartida”. Una nueva visión que nos permita retomar la iniciativa y ofrecer las respuestas más pertinentes a los nuevos contextos desde la misión de Fe y Alegría. De entrada estamos dispuestos a vivir la “metamorfosis” necesaria para seguir siendo actuales. Tenemos la mejor disposición para

---

5. Este documento no recoge todas las reflexiones que se realizaron durante el proceso sobre la gestión y el liderazgo necesarios, el trabajo en equipo(s), la escuela que soñamos, los procesos de innovación...

cambiar la partitura y la estructura, asegurando las personas necesarias, reubicando otras según competencias y necesidades y pensando la posible desvinculación de las que no tengan los perfiles y competencias que se requieren. Somos conscientes de que se van a necesitar tiempos, personas y recursos para acomodarse a los cambios que obligan a cambiar la partitura actual.

En el proceso que iniciábamos, “veíamos venir” una serie de cambios y exigencias en la manera de gestionar Fe y Alegría. De entrada, teníamos claro que durante el proceso nos iba a tocar “tomar decisiones”, pues no queríamos que fuera un período de sólo reflexiones e ideas que se intercambian. No podíamos seguir dándole tiempo al tiempo, pues vistas las tendencias y los cambios del contexto tocaba remangarse y entrar a resolver las situaciones que se estaban viviendo y que se preveían. No podíamos seguir retrasando ciertas decisiones. Era preferible lanzarse hacia delante y atenerse a las consecuencias, que nunca sabremos de antemano cuáles serán.

La invitación para todos y todas fue sentirse partícipes en la creación y configuración del cambio que nos iba a tocar vivir. No se aceptaba como respuesta el “nunca hemos hecho eso antes”, sino el permitirnos “desatar” la imaginación para ver con nuevos ojos.

Entrar en este proceso suponía algunos cambios sustanciales que pueden parecer “menores”. Cambios en la manera como nos vemos, en la manera de mostrarnos, en la manera de “vendernos”. No podemos mirarnos y hacer que nos vean como una institución “pobre” y sin recursos, a pesar de tener dificultades financieras por los desequilibrios económicos que causa la contratación con el Estado. Tenemos que vernos y sentirnos como una institución con profesionales que tienen las capacidades necesarias para pensar, acompañar y tomar decisiones sobre los procesos y los programas de la partitura actual y lanzados hacia la nueva. Una institución comprometida con la calidad. Una organización humana, justa, exigente, responsable, coherente y transparente, y con personas que encarnan las mismas características. Una organización con programas y propuestas de calidad y pertinentes que ofrecen respuestas a problemas nacionales y del contexto. Una institución que no compite con el Estado, ni con la educación pública. Somos y queremos ser aliados estratégicos.

Para el proceso de reflexión, mirado desde la gestión, asumíamos el referente construido a nivel nacional y federativo que se encuentra en el documento “Hacer el bien y hacerlo bien”, resumido en la siguiente gráfica:

## Gestionar es hacer que las cosas sucedan de determinada manera



Aparecen claras las características de la gestión en Fe y Alegría: humana, participativa, en equipo y con liderazgo distribuido. Y aparece el foco de la gestión: construcción de organización con las características deseables de la misma.

La invitación en la construcción de organización y en el proceso de reflexión que iniciábamos era hacerlo desde la imaginación, que siempre es creativa, y no desde la memoria que tiende a ser

repetitiva. Se hacía un llamado para renunciar a las seguridades y aceptar las incertidumbres como escenario de actuación, si queríamos innovar y desarrollar procesos de cambio y mejora en la organización.

Teníamos asumido, tal y como explica Nassim Taleb en su libro “El Cisne Negro”, que nos encontramos en un mundo nuevo, dominado por lo desconocido y lo imprevisible. Nos hallamos frente a un futuro emergente, en el que todos somos parte del problema y de la solución, y en el que, para abordar los nuevos retos, debemos asumir que “lo que no sabemos es más importante que lo que sabemos”. Aceptábamos que se habían instalado, en el contexto y en Fe y Alegría, la incertidumbre y la complejidad; que el cambio es la regla y la estabilidad la excepción.

Reconocíamos que el territorio había cambiado significativamente y que necesitamos con urgencia nuevos mapas que nos permitieran explorar el futuro. Y también reconocíamos el miedo que nos producía la novedad, el dejar la zona de confort.

Aceptábamos que para ser creativos teníamos que desaprender los modos pasados de hacer, porque el primer paso hacia un nuevo comportamiento es desprenderse de los comportamientos antiguos. Sabíamos que teníamos que “echar mano” del “olvido intencional” porque las viejas respuestas pueden que no sean las mejores. Teníamos claro que las inercias y las rutinas no dejan pensar.

Entrábamos en un proceso donde había que recuperar la audacia del P. Vélaz y el “atreverse siempre a más” que tanto repetía él. Teníamos que ser creativos y permitirnos ir más allá de los libretos comúnmente aceptados. Queríamos apostar por la innovación desde la aceptación del pensamiento divergente y el pensar intencionalmente nuevas ideas. Iniciábamos un proceso donde íbamos a tener que estar permanentemente “bailando con las ideas” (eso es pensar) porque aceptamos que la incertidumbre se gestiona, sobre todo, a través del diálogo y la interacción entre las personas.

Asumíamos, también, una realidad: no es lo mismo gestionar en “tiempos tranquilos” que en “tiempos inciertos y agitados”.

Normalmente, la gestión en “*tiempos tranquilos*” supone *acontecimientos y tareas que son razonablemente predecibles*. Uno se mueve con cierta comodidad en el manejo de las situaciones que pueden ser controlables. Decir que hasta hace unos años los acontecimientos y las tareas eran predecibles no significa que fueran fáciles para Fe y Alegría. Las negociaciones y los requerimientos con el Estado implicaban “muchos tiempos y esfuerzos” pero los resultados eran predecibles porque Fe y Alegría tenía un status reconocido y el Estado un déficit en cobertura que facilitaban las negociaciones y la toma de decisiones. Durante muchos años la gestión se centró en modificar o mejorar lo que ya existía, sin rompimientos importantes. Se aceptaban las diferentes y breves sacudidas del sistema existente, con tal de irlo mejorando. En tiempos tranquilos no se ve la necesidad de cambios importantes y hay una cierta satisfacción con lo que existe y con lo que siempre se ha realizado. Fueron tiempos de una vida institucional relativamente ordenada y predecible, donde no era tan compleja la gestión y la dirección.

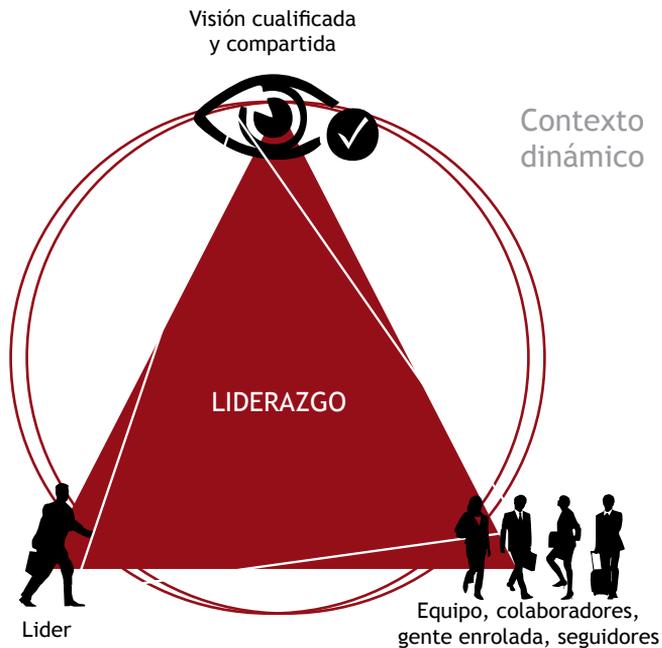
La gestión en “*tiempos inciertos y agitados*”, como los que estamos viviendo, es más compleja. Poco puede preverse con exactitud, con lo cual uno no puede moverse con comodidad y resulta difícil el control de lo que sucede. Como dice alguien, “el peligro en la zona de comodidad ha sido sustituido por la necesidad de encontrar la comodidad en un peligro interminable”. Ahora se necesitan liderazgos fuertes con profesionales capaces y suficientes, que no le tengan miedo a las turbulencias, que se atrevan a pensar nuevos posibles y apuesten por la innovación. Liderazgos capaces de definir lo que hay que hacer, capaces de crear estrategias, capaces de asumir riesgos, de entusiasmar...

En este proceso, y hacia el futuro, las funciones del liderazgo en Fe y Alegría las enmarcamos en:

- a. Fijar rumbos con visión y pensamiento estratégico
- b. “Cultivar” y “enrolar” personas desde una gestión humana y humanizante
- c. Construcción de organización
- d. Gestionar el cambio creando condiciones de posibilidad

Durante la reflexión fuimos avanzando en el concepto de liderazgo que queremos asumir en Fe y Alegría (se mantiene el famoso triángulo como recordación). El liderazgo lo entendemos como una interrelación con un grupo de personas, mediada por una visión.

*El liderazgo no tiene que ver con una posición jerárquica, sino con un proceso que pone en juego competencias, relaciones y proyectos.*



Sabemos nuestro compromiso como personas que ahora “caminamos adelante”. Además de saberes (competencias), se necesita calidad humana para construir relaciones con los otros, relaciones basadas en la confianza que hay que ganarse y entregarla por adelantado, relaciones desde donde se gestionen las expectativas, se

activen los talentos de las personas y se movilicen los estados de ánimo de los colaboradores. Y todo mediado por una visión, por un proyecto que nos convoca y da sentido a lo que hacemos, por un proyecto que nos apasiona, nos llena de esperanza y con el que nos ven comprometidos. Un proyecto convertido en un sueño compartido por todos y todas, en una causa por la que merece la pena “jugársela”.

Realmente, durante el proceso, nos acostumbramos a “vivir con un pie levantado”. Un pie en tierra real y un pie dispuesto a volar, ojalá ligeros de equipaje.







---

**LOS**  
nuevos  
*escenarios*

---

---

# LOS nuevos *escenarios*

---

En las primeras reflexiones ubicamos cuatro escenarios posibles de actuación con lo que queríamos o pensábamos que debería ocurrir en cada escenario y las decisiones que no nos daban espera para enrutarse la Nueva Partitura de Fe y Alegría.

Y lo hacíamos conscientes del contexto de pobreza y exclusión donde debe estar inserta la acción de Fe y Alegría y de lo que nos define: somos un Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social con una clara opción ética, política, pedagógica y espiritual. Y con la claridad de que no debemos ni podemos cambiar el horizonte de transformación social de Fe y Alegría, pero sí de perspectiva.



EL ROTO (Álvaro Rabago)

<http://www.elroto-rabago.com/>

La reflexión sobre los escenarios ha tenido una gran evolución durante el período de reflexión-acción que hemos desarrollado. Sobre todo por el sentido que le dimos desde el mensaje de la viñeta de El Roto que antecede este párrafo. Fuimos haciendo camino a medida que “andábamos”. Inicialmente ni se llamaban como van a aparecer ahora. Y posiblemente desaparezcan al final del proceso para dar paso a otra manera de mirarnos y mirar el futuro. Los mantenemos en la exposición porque han sido la referencia en el proceso.

En los cuatro escenarios hemos definido lo que queremos que suceda, por aquello de que gestionar es hacer que las cosas sucedan. Y ubicamos las decisiones que hemos ido tomando o que vemos que tenemos que tomar (decisiones que no dan espera, las llamábamos en las reflexiones iniciales). En la narración describimos lo que pensábamos al inicio del proceso, la mirada actual con las decisiones y claridades construidas y los avances realizados, que en algunos casos rompen los límites de los escenarios.

Y lo hacemos conscientes, desde el primer momento, del cambio de cultura que necesitamos instalar si queremos seguir siendo actuales y responder a la misión y visión de Fe y Alegría en Colombia.

La siguiente gráfica muestra los escenarios de los que venimos hablando y sobre los cuales hemos centrado nuestra reflexión y las acciones realizadas.



Considerando los cambios en la partitura de las relaciones con el Estado creemos que la cobertura, sobre todo en los lugares donde hoy hacemos presencia, no es el foco porque el Estado está expandiendo el derecho a la educación por él mismo. Otra cosa sería en las nuevas fronteras de la pobreza y la exclusión, donde se puede recuperar el espíritu fundacional. De todas formas se consideran cuatro grandes escenarios:

- La calidad de la Educación Pública
- La Educación para un mundo social y productivo
- La construcción de ciudadanía y liderazgo
- La primera Infancia, desde un enfoque de derechos

Los tres primeros escenarios deben confluir en los colegios en concesión, que es lo más estable que tenemos hasta el año 2020 o 2022. En la descripción de cada escenario se verá el alcance de cada uno.

Ha sido necesario durante el proceso, para evitar lecturas y comprensiones erróneas, dejar en claro que, como anotábamos antes, no cambiamos de horizonte (transformación social), ni de lugar (poblaciones y personas que sufren la pobreza y la exclusión). Nos estamos pensando desde el lugar de los empobrecidos y excluidos para seguir construyendo la esperanza de Dios: que todos tengan vida en abundancia. Por eso nos reafirmamos como *Movimiento de Educación Popular Integral* con una clara opción ética, política, pedagógica y espiritual. No estamos mutando.

No cambiamos ni la misión ni la visión, de entrada:

## Visión

Un mundo donde todas las personas tengan la posibilidad de educarse, desarrollar plenamente sus capacidades y vivir con dignidad, construyendo una sociedad en la 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.

## 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 la sociedad.

## ¿Qué buscamos?

Intervenir educativamente en la sociedad desde el lugar de los excluidos y marginados para ampliar sus capacidades y lograr que sean protagonistas de la transformación social que necesita Colombia

La mejor  
**EDUCACIÓN**  
 para <sup>sociedad</sup>  
 todos  
 todas



Ante los nuevos escenarios, surgió la pregunta por la Pastoral. Y se aclaró desde diferentes puntos de vista, mientras sigue la reflexión, pues puede que aparezca al final con una mirada diferente a los escenarios. De entrada tenemos claro que el trabajo explícito de la Pastoral está ligado a los centros donde estamos trabajando. Mientras aseguremos centros de educación formal, de educación de la primera infancia, de educación para el trabajo y espacios de desarrollo comunitario, aseguramos el trabajo de pastoral. Desde la fe y el origen y concepción cristiana de Fe y Alegría hacemos las apuestas. Queremos ser colaboradores de la Misión de Dios, del proyecto humanizador de Dios. Pero en incidencia política y acción pública es más difícil ubicar la pastoral. Tampoco en esto hay renunciadas.

Los Nuevos Escenarios y lo que queremos que suceda alrededor de ellos se presenta a continuación:

## 6.1 Escenario 1: CALIDAD de la EDUCACIÓN PÚBLICA

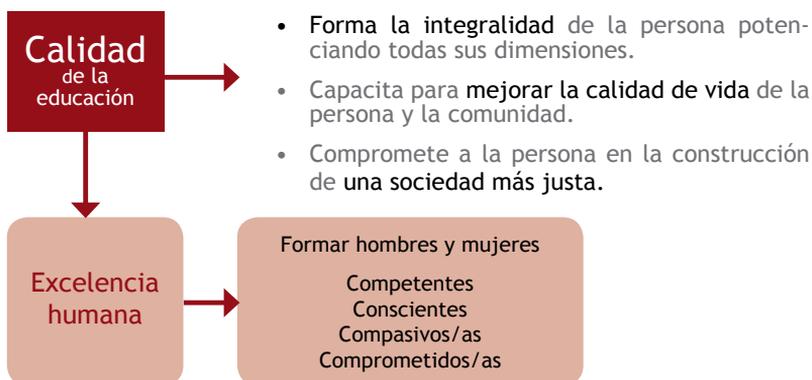
**A. Desde el inicio** está claro lo que se busca en este escenario: la incidencia en la calidad de la educación pública a través de diferentes programas o propuestas de Fe y Alegría. Propuestas alrededor de las cuales hemos desarrollado “buenas prácticas”. Estamos convencidos de que la suerte de los sectores populares se juega en la calidad de la educación pública y no queremos una pobre educación para el pobre.

Lo pensamos con programas para todos y todo el país, más que con centros para unos pocos: Sistema de Mejora de la Calidad (SMCFyA), Capacidades y Competencias para la Vida (CCPV), Formación de Equipos de Dirección, de Educadores/as y de Familias (1ª. Infancia).

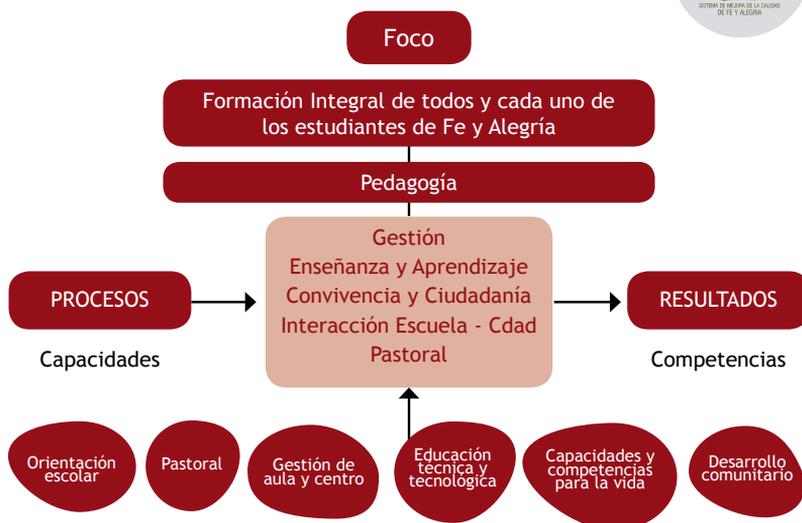
Éramos conscientes de que este escenario conlleva implícito el compromiso institucional de garantizar la calidad en los centros que dirigamos. Para su desarrollo veíamos la necesidad de diseñar, estructurar y proyectar el departamento o área de administración y gestión del SMCFyA. De igual manera a nivel interno veíamos clave el fortalecimiento del acompañamiento a los centros que están implementando el SMCFyA y del liderazgo pedagógico de los equipos de dirección de los centros.

**B. A la fecha,** mantenemos la apuesta por incidir en la calidad de la educación pública. Estamos fortaleciendo las propuestas que inciden en la calidad: el SMC y CCPV.

- Creemos que el SMCyA es un camino claro y diferenciador desde su definición y perspectiva pedagógica. En Fe y Alegría lo cualificamos desde los diferentes programas estratégicos. Los siguientes graficos muestran la definición y el foco.



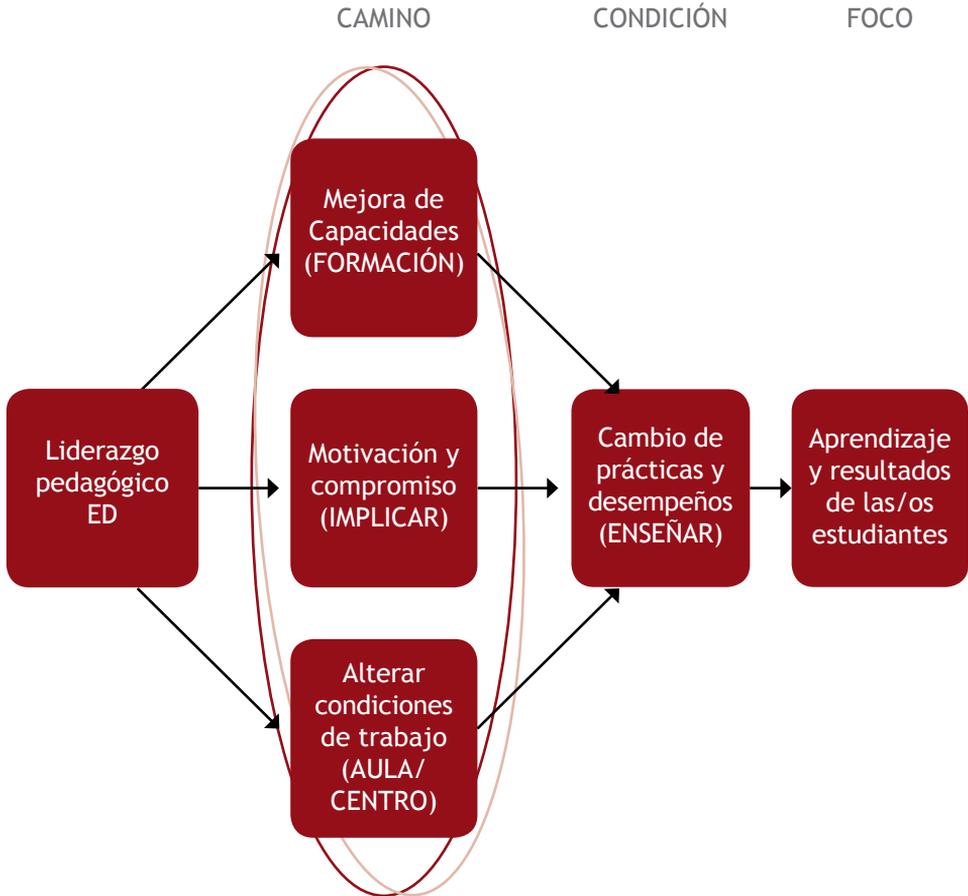
### Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría



Durante estos dos años de reflexión-acción nos hemos dedicado, desde el SMC (Sistema de Mejora de la Calidad), a:

- a. Poner en marcha el área de administración y gestión del SMCFyA que busca:
  - Coordinar el trabajo relacionado con la mejora de la calidad de los procesos educativos en los centros del país, principalmente a través del Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría (SMCFyA).
  - Posicionar el trabajo de Fe y Alegría, en el área de calidad, como referente de excelencia en el país.
  - Promoción de procesos de mejora de la calidad, a través de la implementación del SMCFyA en instituciones oficiales y privadas.
- b. Ofrecer a las entidades territoriales el SMC como compromiso de Fe y Alegría por la calidad de la educación pública, más allá de la preocupación por los resultados (“peso del pollo”). Por su concepción y los tiempos de la implementación (4 años) no era atractivo para las administraciones municipales, departamentales o distritales, a pesar de su identificación con el Sistema, por su foco pedagógico.
- c. Presentar una segunda versión al Ministerio de Educación (MEN), después de realizar los estudios, análisis y modificaciones pertinentes, considerando las razones del literal anterior. Este trámite retrasó y aplazó otras actividades, sobre todo para convertirlo en un “producto vendible” capaz de competir con los otros sistemas de certificación.
- d. Fortalecer el compromiso por la calidad y la implementación del SMC en los centros que dirige, administra y acompaña Fe y Alegría. Para ello se ha trabajado sobre el liderazgo pedagógico de los Equipos de Dirección y la ruta de la calidad en procesos formativos.

## Liderazgo pedagógico de los equipos de dirección



Una posible ruta de la calidad organizada y resumida, de acuerdo con los seminarios regionales realizados, sería:

FASES	PROPOSITOS	ACCIONES/ACTIVIDADES	FORMATOS/PRODUCTOS
Sistematización	Construir saberes a partir de la práctica.	Planificación. Registro de acción. Análisis e interpretación. Socialización.	Formato 13 Relatos Informe final
Planificación implementación	Organizar acciones en función de un futuro deseado. Definir y ejecutar las líneas de mejora con sus respectivas acciones teniendo en cuenta las metas, objetivos, indicadores y resultados.	Definición de metas, objetivos, resultados, acciones, líneas de mejoras, plan operativo, indicadores. Evaluación y reajustes del plan de mejora. Ejecución de los planes.	Plan de mejora (formato 6) Plan operativo anual (formato 6A)
Reflexión	Profundizar en los resultados, meditar, analizar para identificar el problema.	Conformar los grupos de reflexión. Construir el informe contextualizado.	Informe contextualizado (formato 5). Memorias de los grupos de reflexión (formato 4).
Evaluación	Dialogar, diagnosticar, comprender y aprender sobre los procesos educativos.	Aplicación de pruebas y cuestionarios. Análisis de contexto.	Formato 2C. Informes de análisis de contexto. Informe estadístico y descriptivo de evaluación.

- Programa CCPV.** La apuesta por el SMC y el convenio con la SED nos han obligado en el último año a posponer algo que consideramos fundamental: la producción de los módulos faltantes de la malla de CCPV y su correspondiente virtualización para poder ofrecer el servicio, “a la carta”, a las instituciones que estén interesadas. Consideramos que es una propuesta clave para poder ofrecer a las entidades territoriales en su proyección de ampliación de las jornadas escolares a 40 horas. Para ello se van a necesitar personas con tiempos suficientes y recursos económicos, para producción y virtualización. Creemos que CCPV es una buena práctica de Fe y Alegría para potenciar la educación integral y apuntalar la educación para la ciudadanía.

La malla curricular construida para trabajar desde el grado de transición hasta el grado 11, es la que sigue:

MALLA CURRICULAR O RUTA DE FORMACIÓN PARA LA POBLACIÓN ESCOLAR			
T	Habitos saludables 1	Conocimiento de sí mismo 1	Consciencia sensorial
1º	Habitos saludables 2	Conocimiento de sí mismo 2	Identificación de sentimientos
2º	Habitos saludables 3	Conocimiento de sí mismo 3	Expresión de sentimientos
3º	Habitos saludables 4	Comunicación I	Manejo de emociones y sentimientos
4º	Habitos saludables 5	Empatía	Creatividad I
5º	Relaciones interpersonales	Trabajo en equipo	Manejo de conflictos
6º	Orientación ética	Manejo de recursos	Gestión Ambiental
7º	Aprender a aprender	Comunicación II	Dominio personal
8º	Creatividad II	Solución de problemas	Relaciones con el Estado y Derechos Humanos
9º	Toma de decisiones	Responsabilidad social (mediaciones)	Gestión de la Tecnología
10º	Liderazgo y participación	Pensamiento crítico (SIET:CLG)	Identificación de planes de negocios. SIET: Conociendo las empresas y los negocios
11º	Pensamiento político	Orientación al servicio	Elaboración de planes de negocio SIET: Preparandome para conseguir empleo y buscando empleo

 Competencias psicosociales

 Competencias socio laborales

 Competencias ciudadanas

Desde estas opciones no renunciamos a mover los límites actuales de Fe y Alegría (urbanos) y buscar las nuevas fronteras de la exclusión (centros rurales, postconflicto...).

### C. Avances

- **Conformación del Departamento de Administración y Gestión del SMC.**

Actualmente está integrado por tres profesionales. Han asumido el control sobre la implementación del SMC en todos los centros y han

realizado las formaciones necesarias para instalar la ruta de la calidad en las regionales/seccionales y centros.

- Elaboración y presentación de la 2ª versión del SMC al Ministerio de Educación Nacional. Fue aceptada y validada mediante Resolución No. 18390 del 19 de diciembre del 2013. Esta 2ª versión presenta modificaciones en el contenido, niveles y tiempos para la certificación, y busca mediante diferentes instrumentos y herramientas ganar en objetividad en las mediciones a la hora de certificar los centros. En las gráficas se muestran las novedades:

### Ámbitos de evaluación



## Esquema de puntuación I

ÁMBITO	PUNTAJE MÁXIMO	DETALLE	CONDICIÓN (REQUISITOS MÍNIMOS)
CONTENIDOS	250	125 - Procesos 45 - Resultados lengua 45 - Resultados matemáticas 35 - Resultados valores	Para certificarse el puntaje total debe contar con mínimo 100 puntos en este ámbito
CONDICIONES Y FASES	300	100 - Fases 200 - Condiciones	Para certificarse el puntaje total debe contar con mínimo 100 puntos en este ámbito
PLANES	325	Procentaje total de la puntuación en las dimensiones de: pertinencia, ejecución seguimiento	Mínimo 120
RECURSOS	125	Procentaje total de la puntuación del total de indicadores establecidos	Mínimo 45
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>		

## Esquema de puntuación II

NIVEL	RANGO (PUNTOS)	VIGENCIA	CONDICIÓN
INICIACIÓN	450 - 600	3 años	No renovable
ÉSTANDAR	601 - 750	3 años	Renovable hasta 2 veces (visitas anuales)
SUPERIOR	751 - 900	3 años	Renovable (visitas anuales)
ALTA CALIDAD	901 - 1000	6 años	Renovable (visitas anuales)

- ***Implementación del SMC en centros Fe y Alegría:***

La totalidad de los centros de Fe y Alegría Colombia están implementando el SMC. Según el inicio de la implementación, hay centros en el 1er año (que recibirán visita de certificación en 2014), en el 2º (que serán evaluados en el 2015) y en el 3º (que tendrán la evaluación en el 2014).

- ***Revisión y diseño de página web y plataforma de gestión documental:***

Por medio de un proyecto hemos venido revisando los formatos, los cuestionarios y hemos producido material audiovisual. También están en funcionamiento la página web y la plataforma de gestión documental. Actualmente estamos revisando y actualizando la oferta de servicios del área a nivel técnico y financiero, a la vez que se está diseñando una estrategia de difusión y/o mercadeo, a través de una consultoría.

- ***Presentación ante Entidades Territoriales e instituciones privadas:***

Aunque hemos venido presentando el SMC en diferentes instancias, nos falta una campaña más agresiva que se ha demorado por la espera en la validación del sistema por parte del MEN, y por estar actualmente en diseño y estudio la estrategia de mercadeo.

No obstante, el Sistema se está implementando en 9 instituciones educativas del Departamento del Quindío, financiados por la Fundación Telefónica (Proyecto Federativo), y en una institución privada en el municipio de Soacha.

- Además del SMC, en este tiempo de reflexión-acción, y en línea con la incidencia en la educación pública se firmó un convenio con la SED para producir material para Educación para la ciudadanía y la convivencia (Cfr. Escenario Construcción de Ciudadanía y Liderazgo). Desde Primera Infancia estamos piloteando el proyecto de Formación de Familias con H.I. que no son de Fe y Alegría (Cfr. Escenario Primera Infancia).

## 6.2 Escenario 2: PRIMERA INFANCIA (enfoque de derechos)

**A. Inicialmente** lo consideramos como un escenario de futuro si en las propuestas del Estado había financiación suficiente, permitía construir la estructura necesaria y pasar de simples operadores a alianzas estratégicas. El considerarnos como “aliados” de la política pública de primera infancia en Colombia nos permitiría ampliar el radio de acción a nuevas modalidades y entidades territoriales.

**B. A la fecha**, consideramos que el trabajo con Primera Infancia es prioritario desde un enfoque de derechos. Apostamos por una educación y atención de calidad con el fin de compensar disparidades originales y asegurar el éxito necesario en la futura escolarización.

Queremos ser “aliados estratégicos” del Estado y de otros actores comprometidos con la educación inicial; no nos vemos como simples operadores o coadministradores de un servicio estatal. Necesitamos transformar la concepción de operadores del servicio por la de aliados, lo cual implica generar confianza y credibilidad frente al aporte que podemos hacer por la experiencia de más de 40 años en este tema. Tenemos una propuesta para compartir.

Vemos dos líneas de actuación:

### 1. Mantener e incrementar centros actuales:

- Estableciendo contacto con el ICBF para que comprendan quiénes somos y nos den un trato diferente a las Asociaciones de Padres de Familia.
- Analizando la viabilidad financiera de las propuestas y asegurando la financiación necesaria para la calidad del servicio
- Con garantías para montar la estructura apropiada de acompañamiento (posibilidad de equipo interdisciplinario)
- Al mantener o asumir un centro se ofrece la propuesta completa en los siguientes ámbitos:
  - a. Organización y gestión
  - b. Pedagogía
  - c. Convivencia y ciudadanía



- d. Pastoral
- e. Proyección a la comunidad
- f. Salud, Higiene y Nutrición (CUIDADO)

## 2. Fragmentar propuesta e intervenciones:

Ofrecer al Estado u otros actores partes fundamentales de nuestra propuesta:

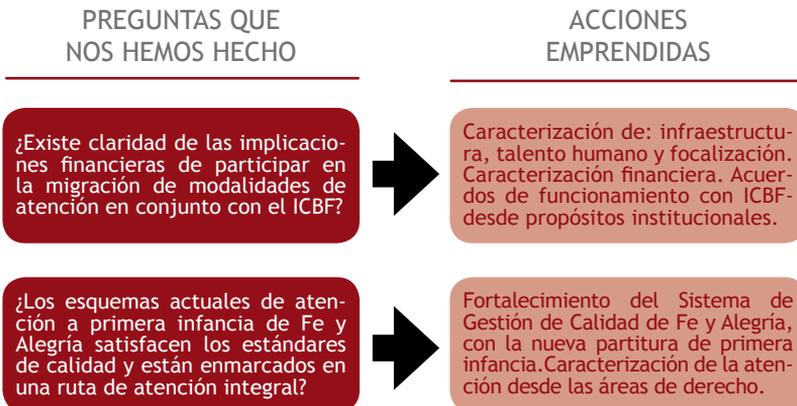
- Propuesta pedagógica
- Formación de familias
- Educación para la ciudadanía
- Formación Talento Humano en los IETDH, Institutos de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano (Salud y nutrición - Pedagogía)

### C. Avances

Hasta el momento hemos avanzado en:

- *Construcción de línea de base (2012) para migrar de Hogares Infantiles (HI) tradicionales a Centros de Desarrollo Infantil (CDI).*

Para ello contratamos una consultoría por 6 meses para realizar los análisis:





En resumen, elaboramos la línea de base en términos de infraestructuras y de talento humano, reelaboramos nuestra propuesta educativa y pedagógica y nos comprometimos a pensar propuestas innovadoras de formación de talento humano considerando las dificultades existentes para la contratación del personal requerido. Renunciamos a un sistema de información propio, dada la complejidad, los costos y la gestión del mismo y considerando que el ICBF tiene su propio sistema que se alimenta de los centros.

El proceso de transición fue suspendido por el ICBF. A la fecha los centros funcionan como dos grupos: HI cualificados y H.I no cualificados.

- ***Construcción de propuesta pedagógica:***

Como continuación a la publicación “Sentidos y Horizontes de La Educación Inicial” (nombre dado a la propuesta educativa publicada en el 2008), en el 2012 se publica el texto “Herramientas para la práctica educativa” para seguir orientando los procesos considerados esenciales en los centros que administramos, transformando la concepción que se tenía de “guarderías” o lugares donde se cuidaban niños, para que se convirtieran en lugares en los que se propicia el desarrollo armónico, el aprendizaje y la vivencia de los derechos de la infancia.

De la mano de las dos publicaciones, se ha avanzado en la concreción de cuatro estrategias que permitan ofertar diversas posibilidades de trabajo pedagógico con los niños y niñas, tomando como referente los fundamentos de los centros de interés, los proyectos de aula, el juego (estructurado y de roles) y Montessori. Los avances dados se van viendo de forma significativa teniendo en cuenta, por ejemplo, que la propuesta basada en el juego estructurado presentada a la convocatoria del convenio CINDE- ICBF- Fondo Acción, fue seleccionada y premiada en el mes de abril del año 2014.

El equipo nacional, una vez finalice la concreción de las otras propuestas, generará un ejercicio de validación con entidades externas, en la misma medida como ha procedido con el programa de formación de familias “Tejiendo Horizontes de Vida Familiar”, con el fin de convertir las estrategias en productos que serán ofertados a entidades administradoras de centros infantiles para enriquecer desde allí los procesos de formación de los niños y niñas menores de 5 años.

- ***Formación de familias:***

El programa de formación de familias “Tejiendo horizontes de Vida Familiar”(abarca tres dimensiones: humana, pedagógica y sociopolítica) surgió en el año 2010, con el fin de constituirse en una herramienta de formación preventiva frente a los riesgos a los que las familias están expuestas en la vida diaria y una estrategia para motivar en ellas la reflexión sobre las propias prácticas y sus efectos en el desarrollo y el bienestar de los niños y niñas. La propuesta contempla la formación de las familias a través de talleres, desarrollo de lecciones en casa para que se integren todos los miembros de la familia y tutorías a través de las cuales se hace acompañamiento a las situaciones particulares.

Estos dos años se ha venido reconstruyendo, con el fin de convertirlo en un servicio que pueda ofrecerse a entidades administradoras de centros infantiles, para enriquecer desde allí los procesos de formación de niños y niñas menores de cinco años. Actualmente se está validando la propuesta con entidades amigas. En el ejercicio participan:

REGIONAL	NOMBRE ENTIDAD AMIGA	NO. DE FAMILIAS
EJE CAFETERO	Sagrada Familia	50
CALI	Casita de Chocolate	100
BOGOTÁ	El Principito	50
ANTIOQUIA	Sol y Luna	100
COSTA	Los Trupillos	100
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>500</b>

El programa está estructurado de la siguiente manera:



DIMENSIONES	TALLER PRESENCIAL	TEMA DEL TALLER	NOMBRE DE LA LECCIÓN
TEJIENDO HORIZONTES DE VIDA	DESCUBRÁMONOS	Autoestima	Soy el alfarero de mi vida
	EL PODER DE NUESTRAS PALABRAS	Comunicación familiar	Ni me explico, ni me entiendes
	A DÓNDE QUEREMOS LLEGAR	Proyecto de vida familiar	Aprovechando las oportunidades
	HAZ A LOS DEMÁS LO QUE DESEAS PARA TI	Relaciones interpersonales y Buen Trato	El tamaño del amor, es la medida del buen trato
	SI QUIERES TU FAMILIA, LA CUIDAS	Autocuidado Estilos de vida saludable	Basta querer para poder

DIMENSIONES	TALLER PRESENCIAL	TEMA DEL TALLER	NOMBRE DE LA LECCIÓN
TEJIENDO HORIZONTE DE APRENDIZAJE	EDÚCAME DESDE EL AMOR, PERO CON LÍMITES	Manejo de autoridad y establecimiento de normas y límites.	Quién manda a quién, llegando a acuerdos
	SI ME ACOMPAÑAS APRENDO MÁS	Familias promotoras de aprendizaje	Jugando, jugando, voy educando
	AL CONOCERME AYUDAS A MI DESARROLLO	Proceso del desarrollo de los niños y niñas de 0 a 5 años	Crece y aprende conmigo
	PORQUE ME QUIERES ME ENSEÑAS CON AMOR	Acompañemos a nuestros hijos e hijas en los proceso de aprendizaje sin acudir al maltrato	La letra con amor y buen trato, entra mejor
	EL AMOR SE MANIFIESTA EN MIS ACCIONES Y PALABRAS	La responsabilidad de la familia frente a la atención integral de los niños y niñas	Quien siembra ternura, cosecha amor

DIMENSIONES	TALLER PRESENCIAL	TEMA DEL TALLER	NOMBRE DE LA LECCIÓN
TEJIENDO HORIZONTES DE CIUDADANÍA	PONIENDO LA CASA EN ORDEN: QUÉ HACES TU, QUE HAGO YO, QUE HACEMOS TODOS	Establecimiento de roles familiares	¿Quién debe hacer las cosas en Casa?
	NOS LA JUGAMOS POR LOS DERECHOS	Deberes y derechos de los seres humanos	¿Por qué me vulneran mis derechos y no practico mis deberes?
	CAMINA DERECHO HACIA LOS DERECHOS	Espacios y mecanismos de restitución de derechos.	“Pilas, se esperan mejores ciudadanos”
	POR AMOR A NUESTROS NIÑOS Y NIÑAS ¡ACTUEMOS!	Intervención y/o denuncia en casos de Maltrato	Siempre hay un remiendo para un descosido
	TRABAJANDO POR UN BIEN COMÚN, LOS NIÑOS Y LAS NIÑAS	La corresponsabilidad de la familia, el estado y la sociedad en la atención, cuidado y protección de los niños y las niñas.	Estado, familia y sociedad, un trío inseparable

- **Educación para la ciudadanía y la convivencia:**

Aunque el componente de ciudadanía y convivencia hacía parte de nuestra propuesta como referente importante en la educación integral, en el año 2014, el convenio generado con la Secretaría de Educación de Bogotá, permitió la revisión de estas formulaciones enriqueciéndolas con nuevos elementos encontrados en el proceso mismo de construcción, los cuales fueron plasmados en el módulo “Mi cuerpo, mi primer territorio” que no solo será implementado en los grupos del ciclo inicial de los colegios oficiales de Bogotá, sino que se proyecta en los centros infantiles que administramos.

- **Formación de talento humano:**

El trabajo en esta línea, surgido como prioridad en el ejercicio realizado con la firma consultora en el año 2012, tiene como fin potenciar la formación de técnicos/as en educación inicial, desde el marco de la formación integral y la concepción de los niños y niñas como sujetos de derechos, respondiendo de esta manera a las nuevas políticas que enmarcan el trabajo de primera infancia en el país. La experiencia de Fe y Alegría en este campo, ha estado dada por el trabajo realizado por los IETDH de las regionales de Cali y Antioquia, quienes han generado acciones formativas en diversas líneas de acuerdo a intereses y en convenio con el SENA de cada entidad territorial. La intención es enriquecer las propuestas iniciales e integrar el IETDH de Bogotá para apostar por la formación de técnicos que hoy no se consiguen en el mercado ocupacional:

- Técnicos Auxiliares pedagógicos
- Técnicos en Salud y Nutrición: existe contacto con la Mesa Sectorial de Salud para referentes de normas de competencia laboral que se adelantará desde Presidencia de la República.

- **Ampliación a otras modalidades y territorios:**

A partir del año 2012, en el marco de la estrategia “De Cero a Siempre” liderada desde Presidencia de la República y a car-



go del ICBF, Fe y Alegría asume el funcionamiento de nuevos centros en modalidad CDI en Cali y otros municipios del Valle del Cauca y Manizales, UPAS nuevas en Medellín en convenio con la Alcaldía y en el año 2014, dos centros nuevos en la modalidad de Acunares con la Secretaría de Integración Social de Bogotá, permitiendo que en conjunto en el presente años se atiendan 10100 niños y niñas en diferentes modalidades y centros de la siguiente manera:

MODALIDAD	EN CONVENIO CON	NO. DE CENTROS
Hogares infantiles cualificados	ICBF	34
Hogares infantiles no cualificados	ICBF	6
Centros de Desarrollo Integral (CDI)	ICBF	4
Unidades Pedagógicas de Apoyo (UPAS)	Alcaldía de Medellín	8
Acunares	SDIS-Bogotá	2

### 6.3 Escenario 3: CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA Y LIDERAZGO

A. *Inicialmente* estaba centrado en lo que tradicionalmente se ha llamado Desarrollo Comunitario. Y el foco definido era claro: Participación y organización juvenil, desde una perspectiva de construcción de ciudadanía y liderazgo. Y el programa elegido: “ParticipAcción”. Se trataba de desarrollar el nuevo marco y la nueva opción de trabajo con los jóvenes desde Desarrollo Comunitario y Promoción Social.

B. *A la fecha*

Consideramos que rompe los límites del ámbito de Desarrollo Comunitario y Promoción Social. Se convierte en un escenario central de la actuación de Fe y Alegría en todos los ámbitos (Educación Inicial, Educación Formal y Desarrollo Comunitario).

No obstante y mientras se configura como línea de acción o frontera temática se percibe como un escenario que articula los procesos de relaciones con la comunidad del SMCFyA con el trabajo comunitario, a la vez que aporta el proceso de construcción de convivencia y ciudadanía del mismo sistema:

- Focalizando en organización y participación juvenil (“Hacia una nueva ciudadanía desde la participación organizada”).
- Priorizando su implementación en los Colegios en Concepción y asignando presupuesto en la operación normal. Las actividades artístico-culturales y deportivo-recreativas, con validez propia en el trabajo comunitario, deben ser pretextos para convocar a la Escuela de Participación
- Presentando proyectos a instituciones privadas y del Estado, conscientes de que no podemos seguir dependiendo de la cooperación internacional, aunque tampoco renunciamos a ella.

El proceso que desarrollamos se muestra en la siguiente gráfica:



En la implementación vemos necesidad de trabajar en red con las entidades que trabajan en los mismos territorios y con las obras de la Compañía de Jesús en Colombia, en especial con el CINEP y la Universidad Javeriana, a partir de los procesos de Regionalización de la Provincia.

En la apuesta ha sido determinante el apoyo y la articulación con ALBOAN (ONG de la Compañía de Jesús en el País Vasco).

Aparece la prioridad de articulación entre los programas actuales que tienen que ver con este escenario: educación formal (SMC–CCPV), desarrollo comunitario y pastoral.

### C. Avances

- *Desde el programa de Participación:*
  - Durante los dos últimos años se ha ido consolidando el trabajo en siete ciudades y se han vinculado 1685 hombres y mujeres jóvenes. Durante el año la permanencia alcanza un 72,3%, y de un año para otro es del 47,4%.
  - De acuerdo a la meta de la propuesta, se han diseñado y desarrollado acciones de movilización a pequeña (colegios) y gran escala (barrio y ciudad). También se está participando en redes sociales y foros en las diferentes ciudades.
  - Los colegios en concesión han asumido la propuesta, la han integrado en su presupuesto y han nombrado las personas necesarias para su implementación de acuerdo con las políticas nacionales de Fe y Alegría.
  - Se están potenciando las sinergias con el CINEP y la Universidad Javeriana, a partir de los procesos de Regionalización

de la Provincia. Y lo mismo se está haciendo con ALBOAN y ENTRECULTURAS, ONGs de la Compañía de Jesús en España desde los programas que ellos manejan con jóvenes.

- Se realizó un intercambio con maestros/as de la Provincia de Loyola, que visitaron ciudades y centros donde estamos trabajando, y los coordinadores regionales de Fe y Alegría del Programa que visitaron las experiencias que ellos realizan en los colegios.
- ***En Convenio con la Secretaría de Educación de Bogotá:***

Por referencias del Programa Estratégico, “Capacidades y Competencias para la Vida” (CCPV) que integra los módulos de competencias psicosociales—sociolaborales—ciudadanas, y nuestra opción de trabajo con la comunidad, la Secretaría de Educación de Bogotá nos invitó para participar en la construcción de una propuesta de educación para la ciudadanía y la convivencia para la totalidad de las instituciones oficiales (359) del Distrito con el énfasis de que estuviera aterrizada en el territorio, más allá de los muros de la escuela.

Se firmó el convenio y Fe y Alegría asumió los siguientes compromisos: construcción de la malla de aprendizajes (de los 3 a 16 años), elaboración de 6 módulos (1 x ciclo) y virtualización de los módulos. Actualmente se está implementando la segunda etapa del convenio para la construcción de otros seis módulos, que desarrollen las prácticas ciudadanas establecidas anteriormente en las mallas curriculares.

A continuación se muestra la ruta construida con la SED y la portada de los seis primeros módulos:

Ciclo	Individual
<p><b>Inicial</b></p>	<p>Se inicia en el ejercicio consciente del conocimiento de sí mismo y sí misma y el desarrollo de habilidades relacionadas con la autoestima, la autonomía, la imagen corporal y el reconocimiento y expresión de sus sentimientos.</p>
<p><b>Uno</b></p>	<p>Amplía el desarrollo de habilidades relacionadas con el autoconocimiento y prácticas del cuidado de la vida, en el ámbito personal, familiar, escolar y de los entornos cercanos.</p>
<p><b>Dos</b></p>	<p>Fortalece el sentido del autocuidado y el cuidado de la vida desde una perspectiva de protección y disfrute y se inician en la vivencia de la práctica del discernimiento y la interioridad para reafirmar su identidad.</p>
<p><b>Tres</b></p>	<p>Construye criterios para definir cómo actúa frente a sus necesidades, deseos y capacidades, teniendo en cuenta necesidades, deseos y capacidades de las otras personas.</p>
<p><b>Cuatro</b></p>	<p>Hace una lectura consciente y crítica de la realidad en sus múltiples expresiones, y busca incidir en ella, desde la afirmación de sus capacidades para el ejercicio ciudadano.</p>
<p><b>Cinco</b></p>	<p>Fortalezco mi propósito de vida, potenciando mi ser interior y la toma de conciencia de mi poder como joven, para incidir en los territorios en los que me movilizo.</p>





### Societal

Desarrolla habilidades para relacionarse con las otras y otros más cercanos y la naturaleza, poniendo en práctica virtudes para el establecimiento de vínculos armónicos.

Construyen relaciones interpersonales desde la mirada del buen trato y en las cuales el reconocimiento y aceptación de lo diverso, son ejes fundamentales para el encuentro con las otras personas y la naturaleza.

Generan relaciones interpersonales asertivas, respetuosas y amables desde una actitud crítica e incluyente, que les permite construir una convivencia, en la que se pone en práctica la vivencia de los derechos humanos.

Reafirman la noción de nosotros (relaciones sociales más amplias) para actuar en conjunto, teniendo como referente las necesidades, deseos y capacidades desde una perspectiva transformadora, integral e integradora.

Ejercen ciudadanía activa, crítica y creativa en los espacios escolares que habitan, para generar procesos de participación y empoderamiento juvenil.

Fortalecen su liderazgo colectivo como ejercicio político, mediante la gestión y promoción de acciones que buscan combatir la discriminación, la vulneración de derechos, la banalización del valor de la vida y la afectación a la naturaleza.



### Sistémico

Al ampliarse su círculo de relaciones, asumen actitudes, desarrollan habilidades y motivaciones, para el establecimiento de acuerdos y la práctica de las normas que regulan convivencia desde una mirada activa, crítica y creativa que aseguren su participación en el mundo social.

Conocen y exigen de manera organizada los derechos fundamentales de la niñez para sí mismos(as) y para sus pares, reafirmando de esta manera, su participación en el mundo social.

Construyen conjuntamente climas relacionales favorables al bienestar y al bien común, que posibilitan la vida digna y la promoción de una cultura de paz.

Construyen organización para incidir en la transformación de su entorno escolar y barrial desde la visibilización de los otros(as) del nosotros(as) y la naturaleza.

Colectivamente construyen acciones, de manera organizada para la transformación de situaciones que vulneran la vida digna y el buen vivir en su ciudad.

Actúan desde su empoderamiento juvenil para incidir y transformar de forma colectiva y organizada en asuntos de la ciudad, el país, la región y el mundo que favorecen la vida digna y el buen vivir para todas las personas.





## 6.4 Escenario 4: EDUCACIÓN para un MUNDO SOCIAL Y PRODUCTIVO

*Desde el inicio, tenemos claro lo que queremos que suceda:*

- Montar una red de centros de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (IETDH) en los centros que tenemos en concesiones, pensando en nuestros estudiantes y los jóvenes que desertaron del sistema educativo formal. Se trabajó con Alecop Colombia, para pensar las competencias laborales que podríamos ofertar, las herramientas (tecnologías) necesarias y los posibles costos, pero no se ha avanzado en su desarrollo. No obstante, hemos fortalecido los tres IETDH que tenemos en Antioquia, Cali y Bogotá.
- Crear un Instituto Universitario para Educación Técnica y Tecnológica. Es un sueño que queremos hacer realidad y una alternativa, dentro de los procesos de Regionalización, sería hacerlo en unión con la Universidad Javeriana. Estamos preparando el camino a nivel de instalaciones: en el Centro Educativo San Luis Gonzaga de Fe y Alegría (Bogotá), situado en la localidad de Kennedy, se está realizando el reforzamiento estructural y construyendo dos bloque nuevos pensando en el Instituto Universitario. Lo estamos haciendo con un préstamo del Banco Popular con tasa preferencial ofrecida por Findeter. En el nuevo plan estratégico habrá que definir tiempos, inversiones, alianzas y equipo asesor... para que pronto sea una realidad.

*Mientras se definen los nuevos escenarios, asignando equipos y recursos para su conformación:*

- Se debe asegurar y fortalecer el trabajo en las especializaciones de la educación media que se ofrecen en los centros educativos en articulación con otros (SENA, Universidades) o por nosotros mismos.
- Es necesario apuntalar y dejar instalado el trabajo de las intermediaciones laborales asegurando su continuidad más allá del proyecto SIET de Accenture.







---

**Compromisos**

INTERNOS

*desde el*

*proceso y*

**AVANCES**

realizados en

*Fe y* **ALEGRÍA**

---

---

# Compromisos INTERNOS *desde el* proceso *y* AVANCES realizados en *Fe y ALEGRÍA*

---

## 7.1 Asumir política de calidad y certificación de procesos como nueva carta de presentación

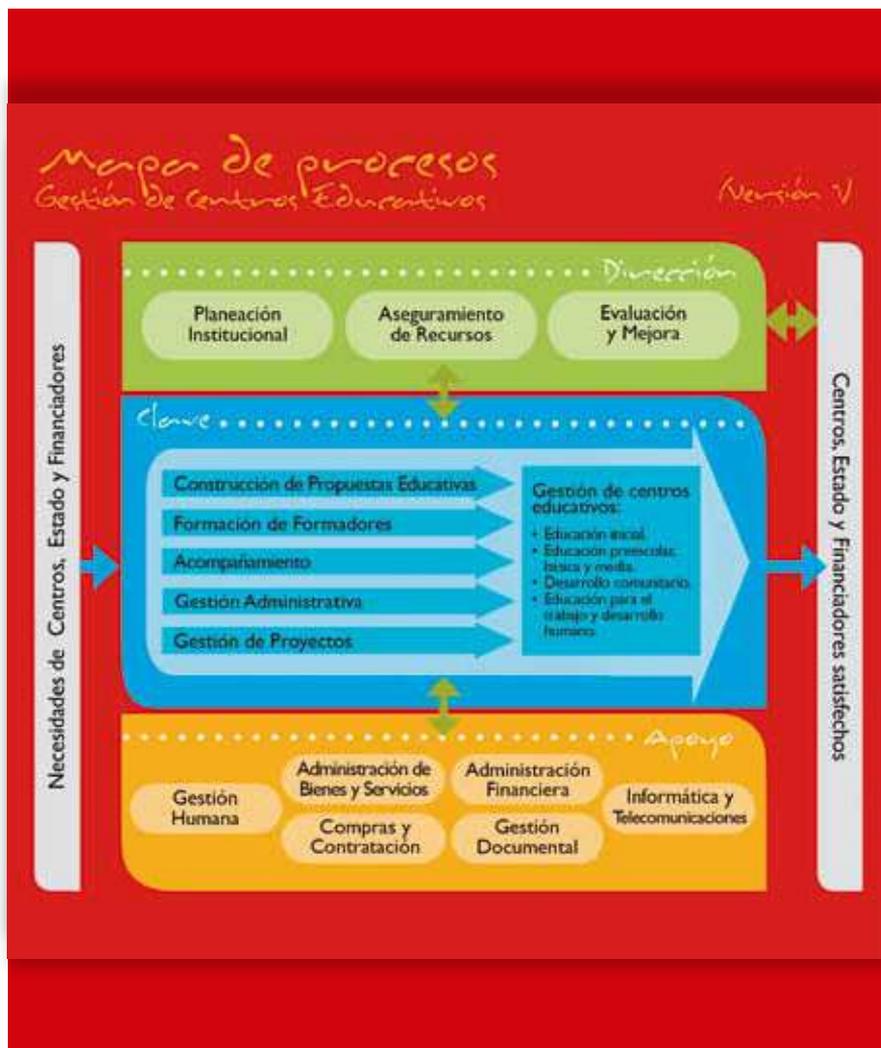
Hacia unos años habíamos comenzado a organizarnos como oficinas de dirección nacional y regional, pensando en una posible certificación. Fue un tiempo largo que sirvió para pensarnos organizativamente y para construir colectivamente la organización que deseábamos, con una consultoría “a bordo”. En este tiempo de reflexión-acción decidimos hacer una parada en el trabajo organizativo y prepararnos para la certificación. Las oficinas nacional y regionales/seccionales ya estaban organizadas desde los procesos de direccionamiento estratégico, procesos clave y de apoyo que habíamos definido.

Creíamos que la cultura de la mejora continua ya estaba instalada. El Sistema de Gestión de la Mejora Continua (SGMC) hacía parte de la cotidianidad del Fe y Alegría y veíamos necesario mejorar nuestra carta de presentación ante las diferentes instancias oficiales y financiadoras de proyectos. Como consecuencia de nuestro trabajo, conseguimos la Certificación correspondiente y este año pasamos la auditoría de seguimiento y ratificación de la certificación por parte de Bureau Veritas.

Ubicamos los servicios y productos que ofrecemos desde las direcciones regionales, seccionales y nacional en la gestión de los Centros Educativos:



Y definimos los procesos en el mapa que sigue, vigente hasta el día de hoy:



En el 2013 conseguimos la certificación y en el 2014 fue rectificada en la visita de seguimiento:



BUREAU VERITAS certifica que el sistema de Gestión de calidad de Fe y Alegría Colombia ha sido evaluado y está acorde con los requerimientos de la norma ISO 9001:2008

**Alcance:**

Gestión de Centros Educativos:  
 Educación Inicial  
 Educación preescolar,  
 Básica y Media, Desarrollo  
 comunitario, Educación para el  
 Trabajo y el Desarrollo Humano

## 7.2 Creación del ÁREA DE DESARROLLO

Inicialmente, se ve la necesidad de montar una estrategia de comunicación y captación de recursos. Y vemos que es necesario asignar recursos para la conformación del equipo correspondiente, donde se integren un/a webmaster, un/a comunicador/a social, la persona encargada de publicaciones y diseño. Se decide asumir la

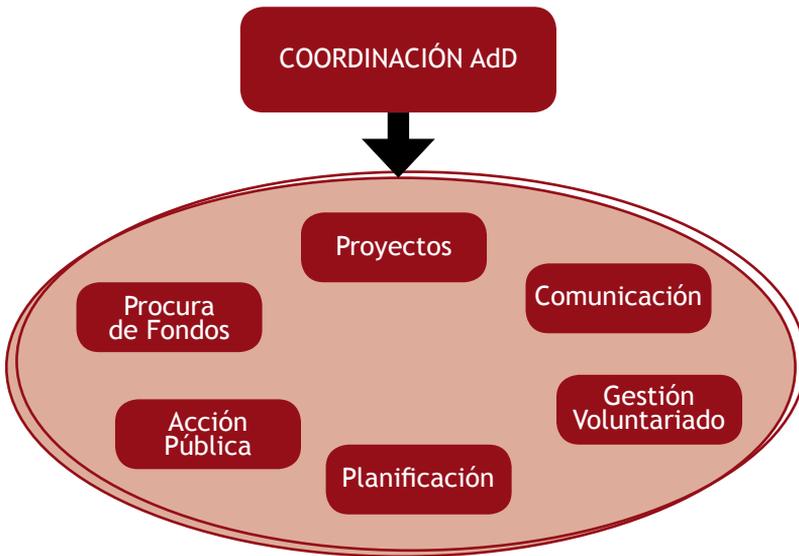
persona de captación de recursos que se comporte con la FIFYA, a partir de julio del 2013. Posteriormente se ve la necesidad de integrar en el equipo el responsable de proyectos, conscientes de lo que implica a nivel de cambio de perfil y por consiguiente de persona.

En el segundo semestre del 2013, con la colaboración y asesoría de Javier Cortegoso de Entreculturas se decide crear el Área de Desarrollo de Fe y Alegría.

El área se concibe como la instancia que se encargaría de:

- Coordinar el Impulso de la Planificación Estratégica
- Liderar la Acción Pública
- Nutrir de recursos a la misión

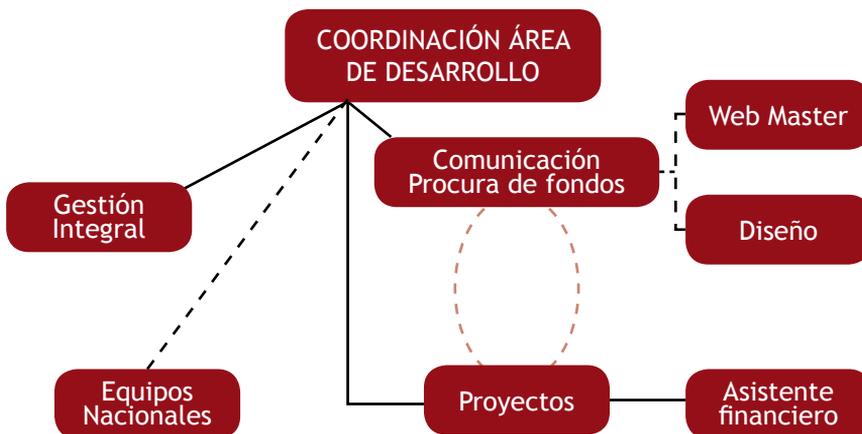
Harían parte del área los siguientes departamentos o responsabilidades:



El primer borrador para poner en marcha el área es el siguiente:

ÁREA DE DESARROLLO	OTROS OBJETIVOS O LÍNEAS DE TRABAJO	INSTRUMENTOS PRODUCTOS	PERFIL/DPTO/PERSONAS/FUNCIONES
	1. Impulso Planificación estratégica	Coordinar Planificaciones Anuales de Programas y/o Áreas Identificación de Espacios por completar de la PE	Planificación
	2. Acción pública	Propuestas de Políticas/ Sensibilización	Acción pública, Comunicación
	3. Captación de recursos		
	↓		
RECURSOS /ACCIONES	INSTRUMENTOS PRODUCTOS	PERFILES/DPTO/PERSONAS /FUNCIONES	
Recursos privados Colombia	Proyectos Patrocinios Voluntariado	Proyectos; Comuni- cación; Gestión de voluntariado; Procu- ra de fondos	
Alianza Público- Privada (fuera de cooperación interna- cional)	Intervenciones/proyectos Triangulares (Estado o administración territorial, empresas y Fe y Alegría)	Proyectos, Comunicación; Procura de fondos	

¿Cómo ha quedado configurada el área?



Nombramos la responsable del área, contratamos la responsable de comunicación-captación de recursos y se integraron las personas responsables de diseño y del departamento de informática que asume las funciones como webmaster. Decidimos integrar al área, la persona responsable del Sistema de Gestión Integral, desde donde se coordina el Sistema de Gestión de la Mejora Continua (SGMC) y lo referente a salud ocupacional y manejo ambiental, que nos permitió organizarnos y certificarnos.

Somos conscientes del cambio radical que implica la creación del área, pero no es una decisión definitiva, pues esperamos revisar, si como lo hemos pensado es la mejor manera de organizarnos.

Desde el área hemos diseñado y construido la nueva página web de Fe y Alegría Colombia. Dentro de ella, se encuentran la web de Sistema de Mejora de la Calidad y la web del Sistema de Gestión de la Mejora Continua.

### 7.3 Reorganización del ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Considerando la carga de trabajo y la prioridad de readecuar estructuras y roles desde los nuevos escenarios, se vio la necesidad de FORTALECER la Administración General en la Dirección Nacional.

Inicialmente, se nombró un/a *asistente financiero/a* para los colegios en concesión, que apoyara en la elaboración y seguimiento de presupuestos, cuentas de cobro... Se procedió a reasignar funciones a una persona de la oficina, al comienzo en el 50% de su tiempo y, posteriormente, con dedicación exclusiva.

De igual manera, se decidió fortalecer el área reasignando funciones a la persona encargada de matrículas y estadísticas de la regional Bogotá-Tolima para que el 50% de su tiempo lo dedicara al control y seguimiento de matrículas y asistencia de estudiantes de los colegios en concesión, con el fin de ganar en rigurosidad y exactitud en el momento de presentar las facturas a las entidades territoriales. Se establece la *asistencia de estadísticas*. Dentro de

sus funciones está el asesorar y auditar a las secretarías de los colegios en concesión.

En el área se ubicó, inicialmente, la persona que fue prioritario nombrar para que administrara y asegurara el mantenimiento del SGMC. Posteriormente este cargo nuevo pasó a ser parte del área de desarrollo.

Otras tres decisiones fortalecen y racionalizan el trabajo desde la administración:

- Nombrar un/a *nuevo/a contador* con el fin de distribuir el alto volumen de trabajo del área. Uno, asume la contabilidad de Fe y Alegría y, el otro, la contabilidad de las Uniones Temporales.
- Establecer la *auditoría interna* con el fin de garantizar el control interno en las diferentes operaciones que se realizan a nivel contable y financiero.
- Contratar una *asesoría tributaria* con el fin de asegurar las respuestas a los requerimientos del Estado.

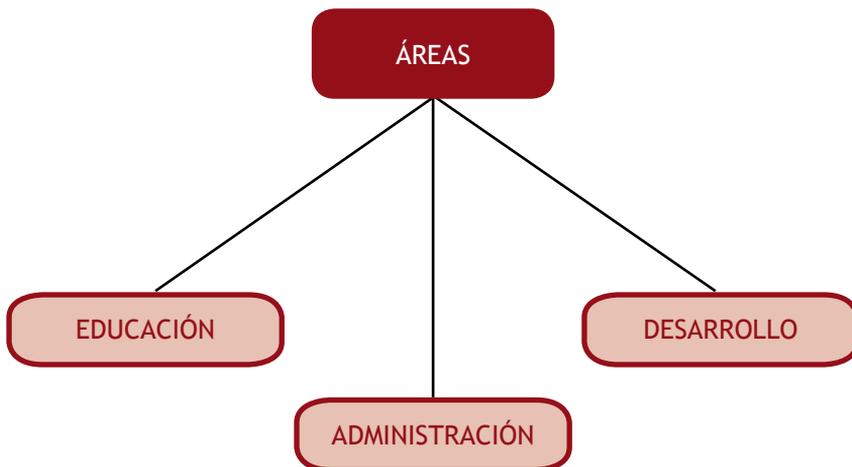


Vemos prioritario definir en los próximos meses lo referente a Gestión Humana, que está descentralizada en las Regionales/Seccionales, y en lo que tiene que ver con la Administración de Activos. Considerando la problemática del cierre de centros, la salida de la red de instituciones oficiales y la posibilidad de que el estado quiera adquirir algunas plantas físicas, es urgente conformar una comisión que se encargue de la administración de los Activos de Fe y Alegría (plantas físicas).

## 7.4 Pendientes por resolver

En términos de re-estructuraciones esperamos la definición de la agenda temática para los próximos diez años, para ubicar la estructura organizativa referente al área de educación. Aparece claro que más que por programas se debe organizar desde los temas de la agenda, a la espera de lo que nos depare la nueva planificación estratégica en busca de la nueva partitura.

Está claro que, independiente de cómo se llamen, habría tres: Educación, Administración y Desarrollo. La Pastoral, de acuerdo a la agenda tendría su propio espacio en Educación y su representación en las instancias de toma de decisiones.



Del área de educación dependerían los temas de la agenda temática o fronteras temáticas que ubicaremos más adelante.

Cada día se ve más conveniente crear una secretaría o asistencia ejecutiva para racionalizar el trabajo de la dirección nacional.





---

**LECTURA-**  
APRENDIZAJE  
*con CLAVES*  
**que nos**  
pueden **ILUMINAR**  
*(resumen)*

---

# LECTURA-

APRENDIZAJE

con CLAVES

que nos

pueden ILUMINAR

(resumen)

- El Estado llega hoy por sí mismo, donde antes llegaba a través de Fe y Alegría
- Hay una pérdida de exclusividad, en espacios de intervención, tradicionalmente propios de Fe y Alegría
- La vinculación y/o contratación ahora está mediada por los resultados en las pruebas del Estado (pruebas SABER) como una rendición de cuentas

- *Urge la necesidad de retomar la iniciativa en las propuestas para mantener vigente a Fe y Alegría sin renunciar a lo fundamental: ubicarse en el lugar de los excluidos y empobrecidos y en el horizonte de transformación social.*

- *Es necesario ubicar “las nuevas fronteras de la exclusión, de la inequidad y la pobreza” y proceder en consecuencia, “salir” a su encuentro.*
- *Necesidad de trabajar por resultados y mostrar resultados “que incluyan” y hablen de la calidad de nuestro trabajo, en todos los niveles.*

- Fe y Alegría tuvo “todo el tiempo” para construir la hoja de la partitura a nivel nacional, para conformarse como un proyecto nacional.
- Los cambios que se fueron viviendo, fueron posibilitados con entrada de “personal externo”, con asesorías externas y gracias a la influencia de FIFyA con sus planes estratégicos y de fortalecimiento institucional.
- Conseguimos la financiación necesaria a través de Magis, Entreculturas (AECID), Alboan (País Vasco) para fortalecimiento institucional y puesta en marcha de proyectos y programas

- *Hoy no tenemos “todo el tiempo” como en los inicios y tenemos que imaginar y construir respuestas actuales y rápidas.*
- *Tendremos que “echar mano” de personal externo (consultorías y asesorías - aliados estratégicos...) que nos ayuden a ver y a organizarnos.*
- *Afectados por la crisis económica que perturbó gravemente la cooperación internacional, es necesario focalizar la consecución de recursos en Colombia y poner en marcha el área de desarrollo para tal fin.*





---

**CAMBIOS**

Y EXIGENCIAS

*para* **ESCRIBIR**  
la **nueva**  
**partitura**

---

# CAMBIOS

## Y EXIGENCIAS

### *para* **ESCRIBIR** la **nueva** partitura

#### 9.1 Orientación a resultados

En las instituciones sociales, somos muy dados a pensarnos desde lo que queremos hacer y no desde lo que queremos lograr o cambiar. Nos proyectamos con una clara orientación a la acción, corriendo el peligro del activismo, y nos focalizamos en los procesos casi como meta y no como caminos para lograr los cambios que soñamos. Y cuando nos evaluamos, terminamos valorando que hacemos muchas cosas, la buena voluntad de las personas participantes y los grandes esfuerzos que les ha tocado realizar.

Fe y Alegría tiene que asumir un cambio de cultura, donde la orientación esté focalizada en lo que queremos lograr, en los cambios que queremos producir con nuestras intervenciones. Los resultados esperados tienen que ser claros y marcar los objetivos que nos proponemos; pero, desde los procesos que tenemos que cualificar e instalar, para lograr lo que queremos. Los procesos son claves, porque cualquier camino no es válido para alcanzar los resultados programados. En educación popular los “cómo” son tan importantes como los “qué”, y desde la opción ética que implican, también. A la par, es necesario desarrollar la capacidad (“deletrearla”) para que, durante el trayecto, sepamos si lo que queremos lograr, se está consiguiendo, o si nos estamos desviando.

Para el camino que queremos hacer, los cambios que soñamos vivir, vamos a necesitar, de entrada, tres cosas, que deberán verse en nuestros planes de futuro:

- Saber dónde está el norte, que sería la visión compartida por todos y todas.
- Contar con un buen mapa, una buena partitura como estrategia
- Tener una especie de GPS que nos indique la situación en la que nos encontramos y nos diga si vamos logrando lo que nos hemos propuesto, con los indicadores precisos fijados para tal fin.

## 9.2 Vivir un Cambio Cultural

Llegados aquí, es necesario tener una clara disposición para el cambio, para vivir la “metamorfosis” en que estamos inmersos. Sin el atrevimiento y la audacia que vivió y predicó Vélaz, no va a ser posible “aventurarnos” por el camino del cambio desde la fidelidad creativa. El horizonte de transformación social no cambia, ni las apuestas por la vida, en abundancia para todos y todas, y por la dignidad humana. No hay caminos ciertos y seguros. No hay verdades definidas, y cuando aparecen están compuestas por muchas voces.

Realmente, con las nuevas exigencias del contexto y la misión, estamos inmersos en un cambio cultural. Es un cambio cultural lleno de exigencias para Fe y Alegría y para los que trabajamos en el Movimiento, sobre todo si tenemos la responsabilidad de tomar las decisiones que tienen que ver con la estrategia, la organización y el gobierno desde la Nueva Partitura. Es un cambio cultural que:

- Mueve las fronteras geográficas buscando los lugares donde la inequidad, la pobreza y la marginación se viven con mayor intensidad.
- Rompe los límites del entorno urbano donde estamos instalados actualmente y nos exige abandonar la “comodidad aburguesada de nuestras obras urbanas”, como diría el P. Vélaz, para poder enfrentar la aventura del mundo rural y su desarrollo.
- Supera el límite tradicional de “centros escolares” y el concepto de “escolarización” por presencias y actuaciones más integrales, más comunitarias.
- Pasa de vernos como una organización-movimiento *centrada*

*en obras propias y perennes a un movimiento-organización centrado en el discernimiento continuo y la respuesta a la Missio Dei*, como diría el P. Francisco de Roux refiriéndose a la Provincia. Eso implica no amarrarnos tanto a las obras desde una mirada tradicional y apostar por proyectos flexibles, más pertinentes y significativos, en *respuesta a una civilización de transformaciones continuas*.

- Exige trabajar en articulación y en red con otros actores sociales, priorizando la vinculación a los procesos de regionalización de la Provincia.
- Demanda, como diría el P. Francisco de Roux, *“ser más prestos y diligentes ante los grandes desafíos que nos plantea en Colombia este Dios nuestro encarnado, que en el ser humano clama desde una sociedad ansiosa de paz y ansiosa de justicia y equidad*, atreviéndonos a “salir” y “romper” los límites y los muros actuales de Fe y Alegría de Colombia.
- Recupera el atrevimiento, la valentía, la osadía, la audacia, la creatividad y el espíritu fundacional que nos debe impulsar a buscar siempre nuevas y más arriesgadas fronteras tanto geográficas como temáticas
- Moviliza a las personas desde una nueva “visión compartida”, considerando que, como decía el P. Vélaz, “Fe y Alegría es una inmensa obra colectiva”.
- Obliga, como decíamos antes, a trabajar por resultados.

Es un cambio que nos exige “SALIR” de la zona de confort donde todo lo creemos saber, de lo seguro, de lo que nos da seguridad y lo que consideramos cierto, de lo que siempre hacemos y sabemos hacer, de donde estamos instalados y establecidos. Salir, atreviéndonos a romper los límites, los muros de Fe y Alegría. No podemos seguir dando respuestas de ayer a los problemas de hoy. Los tiempos de incertidumbre que vivimos deben estimular nuestra creatividad y nuestra osadía. Es preferible correr el riesgo de equivocarnos a seguir instalados en nuestras seguridades, con los brazos cruzados por miedo a equivocarnos. Como decía Pérez-Esclarín, tenemos que *vivir disponibles, con un pie alzado, en actitud de éxodo permanente, abandonando seguridades, costumbres, estilos y modos de proceder que hemos hecho parte de nuestra cultura y de nuestra vida y que incluso llegamos a considerar como “derechos adquiridos”*.

Atrevemos a salir, para hacerse “PRÓXIMO” de los que viven la exclusión, de los que luchan por sobrevivir, de los que tienen sus vidas quebrantadas, al estilo de Jesús de Nazaret. Este es el momento de “salir al encuentro de” para recuperar la experiencia fundacional y la iniciativa de Fe y Alegría y no quedarnos esperando a que nos llamen, a que vengan a nuestro encuentro. Es el momento de retomar y seguir la iniciativa de Dios, hoy presente y actuando en las personas que padecen la exclusión y la pobreza, preguntándonos qué nos pide en el momento actual para ser fieles a su proyecto humanizador. Como dice el P. Cella en la presentación del libro “Yo, José María Vélaz”, *el compromiso comienza por los ojos, por ver la pobreza de cerca, por mancharse las manos con ella. Para que heridos los ojos y la vergüenza se mueva nuestra voluntad y se comprometa a lo largo y ancho de la vida.*

Salimos y nos hacemos “próximos” porque “nos duelen” los empobrecidos, los que padecen la injusticia social y económica que los niega como seres humanos, y porque, al estilo de Jesús de Nazaret, estamos apasionados por la dignidad humana y comprometidos con las condiciones que la garanticen. En Fe y Alegría la dignidad de los otros es nuestra meta. Y al servicio de ella debemos poner nuestra capacidad de soñar, conscientes de que en los sueños están los planos del futuro, y la imaginación creadora que movilice nuestra esperanza hacia la transformación del presente.

En este momento, como dice Pérez-Esclarín<sup>6</sup>, *“ser movimiento implica para Fe y Alegría la permanente desestabilización creativa, la relectura continua de la realidad, en una actitud de comprobada búsqueda, con grandes dosis de audacia, de inconformidad, de autocrítica constante, de modo que las prácticas educativas y el hacer pedagógico vayan respondiendo a las exigencias y los retos que plantea la realidad siempre cambiante y el empobrecimiento y exclusión crecientes de las mayorías. Implica seguir soñando y realizando sueños motivados por el compromiso de construir un proyecto de transformación social, basado en los valores de justicia, equidad, libertad, respeto a la diversidad, participación, solidaridad y fraternidad”*.

6. PÉREZ ESCLARÍN, A. (2010) Yo, José María Vélaz. Fe y Alegría de Venezuela. Caracas. Apéndice pag. 272





---

**DE LOS**  
ESCENARIOS  
*a la* **Agenda**  
Temática para los  
**próximos**  
**10** <sup>10 años</sup> **PASANDO**  
por las nuevas  
fronteras geográficas

---

# DE LOS ESCENARIOS *a la Agenda Temática para los próximos 10 años PASANDO* por las nuevas fronteras geográficas

Si hacemos una mirada nueva a los escenarios, nos damos cuenta que los límites de los mismos se rompen y que presentan una mirada fragmentada del actuar de Fe y Alegría. Por eso, y considerando las reflexiones realizadas desde diferentes ámbitos, incluida la Federación Internacional, vemos más pertinente preguntarnos por la agenda temática de Fe y Alegría, para los próximos 10 años. O, en otras palabras, ¿cuáles son las fronteras temáticas que debe abordar Fe y Alegría, en los próximos 10 años? No es un tema cerrado, pero sí lo consideramos un avance significativo dentro del proceso de reflexión.

Es clara la necesidad de buscar las nuevas fronteras geográficas de la exclusión, la inequidad y la pobreza en Colombia. Nuestro compromiso es ubicar en el mapa de Colombia los lugares donde

la pobreza y la inequidad son más fuertes y el mapa donde Fe y Alegría hace más presencia, para preguntarnos si estamos donde tenemos que estar y proyectar las salidas necesarias para hacer presencia allá dónde Dios nos llama hoy. De entrada es claro que tenemos deudas por saldar con los más pobres en la Región del Pacífico y en el mundo rural.

Al final del texto, se muestran dos anexos que nos deben cuestionar y ayudar a responder las preguntas que nos hacíamos en la introducción: uno con datos de pobreza, pobreza extrema y Gini por ciudades, ubicando en paralelo la presencia de Fe y Alegría; otro con los mapas (referenciación geográfica) de la pobreza en el área urbana y en el área rural, con la presencia más significativa de Fe y Alegría.

Pero, ¿desde qué fronteras temáticas saldríamos a las periferias? Y situándonos en nuestro presente, ¿desde qué fronteras temáticas nos reorganizaríamos para nuestro accionar? Entendemos que nuestras salidas y nuestro trabajo en los lugares que vamos a seguir haciendo presencia estarían mediadas por las fronteras temáticas que estamos vislumbrando. Siempre con una mirada de conjunto: “el paquete” con el que haríamos presencia sería el de las fronteras temáticas, que definen nuestra agenda.

La agenda o fronteras temáticas serían:

- Incidencia - Calidad
- Ciudadanía - Juventud
- Empleabilidad - Emprendimiento
- Derechos - Infancia
- Fe - Justicia

Una mirada a la agenda nos ubica, de entrada, tres grandes temas: el enfoque de derechos humanos, la acción pública para la incidencia política y el compromiso por la justicia. Define dos grupos poblacionales: juventud e infancia, sin estar cerrados a otros colectivos, sobre todo de mujeres.

Es una agenda que marca el horizonte y el compromiso de Fe y Alegría: la incidencia en la calidad de la educación pública (la suerte de los sectores populares se juega en la calidad de la educación pública), la construcción de ciudadanía (hombres nuevos y mujeres nuevas capaces de comprometerse con la transformación social) y la mejora de capacidades de los excluidos desde un contexto de posconflicto (personas competentes para romper el círculo de la pobreza y la exclusión accediendo a trabajos dignos y dignificantes), la primera infancia como primer escenario de compensación de las disparidades originales de nuestra sociedad, y el desde dónde y el por qué, que responde a nuestra misión: colaborar con el proyecto humanizador de Dios.

Cada uno de estos temas de la agenda tienen, además, breves diagnósticos que justificarían, con datos, las razones por las cuales hacen parte de las fronteras temáticas que elegimos, considerando dicho contexto de inequidad y pobreza, y la misión del Movimiento.

La intención es desarrollar esta agenda temática o “fronteras temáticas” a través de tres planes estratégicos. El primero de ellos lo estaríamos construyendo en este semestre y abarcaría del 2015 al 2017.







---

**INVITACIÓN**  
*final*

---

---

# INVITACIÓN *final*

---

Atreverse a salir y pensar la nueva partitura, desafiar las formas de actuar normalmente aceptadas, conlleva el pensarnos desde una postura de futuro y asumir la novedad como una exigencia del cambio de época que estamos viviendo. Pero no hablamos del futuro que “viene desde atrás”, sino del que “viene desde adelante”. Como diría Cecilio de Lora<sup>7</sup>, “*el futuro que viene desde atrás, anclado en el pasado, es el futuro calculable, sociológico, predecible. El futuro que viene desde adelante, es el futuro deseable...*”. El *futuro que viene desde adelante* nos obliga a soltar amarras y a renunciar a las seguridades del pasado. Es un futuro que gestiona el riesgo con audacia e innovación. La audacia que hizo posible el nacimiento y crecimiento de Fe y Alegría, y que mantendrá siem-

---

7. DE LORA Cecilio, 2000: otra perspectiva, en Boletín CLAR, No. 1 Enero-Febrero, 1998. pág. 7/17

pre actual la respuesta del Movimiento a las necesidades de las poblaciones excluidas.

Lo que está en juego es la vida y nuestro compromiso es con la vida toda, con el buen vivir/vivir bien de aquellos que padecen la exclusión y la pobreza. Y nuestra apuesta no cambia porque seguimos siendo Movimiento de Educación Popular. Vélaz decía que *“la educación nos posibilita ser aliados de Dios en su empeño tenaz de que todos alcancemos la plenitud de vida”, “la genuina paz sólo puede afincarse sobre las bases sólidas de la justicia y la dignidad, que son el fruto de una buena educación”*.



<http://www.elroto-rabago.com/>

Espero y deseo que las dificultades no estén en nuestras cabezas. Y que no nos falte “el coraje, el valor y la confianza en el Señor para innovar”. Que las fronteras no sean límites sino retos: “hasta dónde podrán volar el ingenio, la ilusión y los anhelos”.

*“Caminante, son tus huellas el camino, y nada más; no hay camino, se hace camino al andar. Al andar se hace camino, y al volver la vista atrás se ve la senda que nunca se ha de volver a pisar. Caminante, no hay camino, sino estelas en la mar”.* (Antonio Machado)





---

# ANEXOS

---

## Anexo 1. Pobreza, Pobreza extrema y Gini por ciudades, 2012-2013

Ciudad	Pobreza			Pobreza Extrema			Gini		
	2012	2013	Dif	2012	2013	Dif	2012	2013	Dif
Quibdó	51.2	49.9	-1.3	14.9	17.5	2.6*	0.546	0.538	-0.008
Rioacha	45.5	43.3	-2.2	14.4	12.7	-1.7	0.529	0.523	-0.006
Florencia	38.5	37.2	-1.3	8.3	7.7	-0.6	0.512	0.500	-0.012
Sincelejo	36.9	37.2	0.3	5.6	6.1	0.5	0.467	0.476	0.009
Montería	36.9	34.8	-2.1	6.3	6.5	0.2	0.501	0.525	0.024
Popayán	36.1	34.2	-1.9	9.2	8.1	-1.1	0.501	0.512	0.011
Santa Marta	36.3	33.8	-2.5*	7.6	6.5	-1.1*	0.485	0.458	-0.027
Valledupar	32.8	31.4	-1.4	6.2	4.4	-1.8*	0.481	0.457	-0.024
Cúcuta A.M.	32.4	31.3	-1.1	5.1	6.0	0.9	0.446	0.443	-0.003
Pasto	36.8	30.5	-6.3*	8.0	4.4	-3.6*	0.502	0.511	0.009
Cartagena	32.7	29.2	-3.5*	5.9	5.8	-0.1	0.482	0.475	-0.007
Barranquilla A.M.	30.4	29.1	-1.3	3.8	4.2	0.4	0.464	0.458	-0.006
Armenia	32.1	28.4	-3.7*	8.2	6.6	-1.6*	0.523	0.498	-0.025
Pereira A.M.	21.9	24.0	2.1	3.0	5.1	2.1*	0.456	0.481	0.025
Neiva	22.8	22.9	0.1	4.3	4.6	0.3	0.499	0.478	-0.021
Cali A.M.	23.1	21.9	-1.2	5.3	4.4	-0.9*	0.515	0.505	-0.010
Tunja	18.4	19.5	1.1	2.3	2.8	0.5	0.471	0.477	0.006
Villavicencio	21.6	19.5	-2.1*	3.9	3.1	-0.8*	0.469	0.441	-0.028
<b>23 ciudades<sup>8</sup></b>	<b>20.6</b>	<b>19.1</b>	<b>-1.5*</b>	<b>3.8</b>	<b>3.4</b>	<b>-0.4*</b>	<b>0.502</b>	<b>0.507</b>	<b>0.005</b>
Ibagué	21.3	18.6	-2.7*	2.8	2.5	-0.3	0.451	0.451	0.000
<b>13 Áreas<sup>9</sup></b>	<b>18.9</b>	<b>17.5</b>	<b>-1.4*</b>	<b>3.3</b>	<b>3.0</b>	<b>-0.3*</b>	<b>0.499</b>	<b>0.505</b>	<b>0.006</b>
Manizales A.M.	17.6	16.2	-1.4	2.4	2.6	0.2	0.455	0.472	0.017
Medellín A.M.	17.7	16.1	-1.6*	3.5	3.0	-0.5*	0.500	0.506	0.006
Bucaramanga A.M.	10.4	10.3	-0.1	1.2	1.2	0.0	0.432	0.437	0.005
Bogotá	11.6	10.2	-1.4*	2.0	1.6	-0.4*	0.497	0.504	0.007

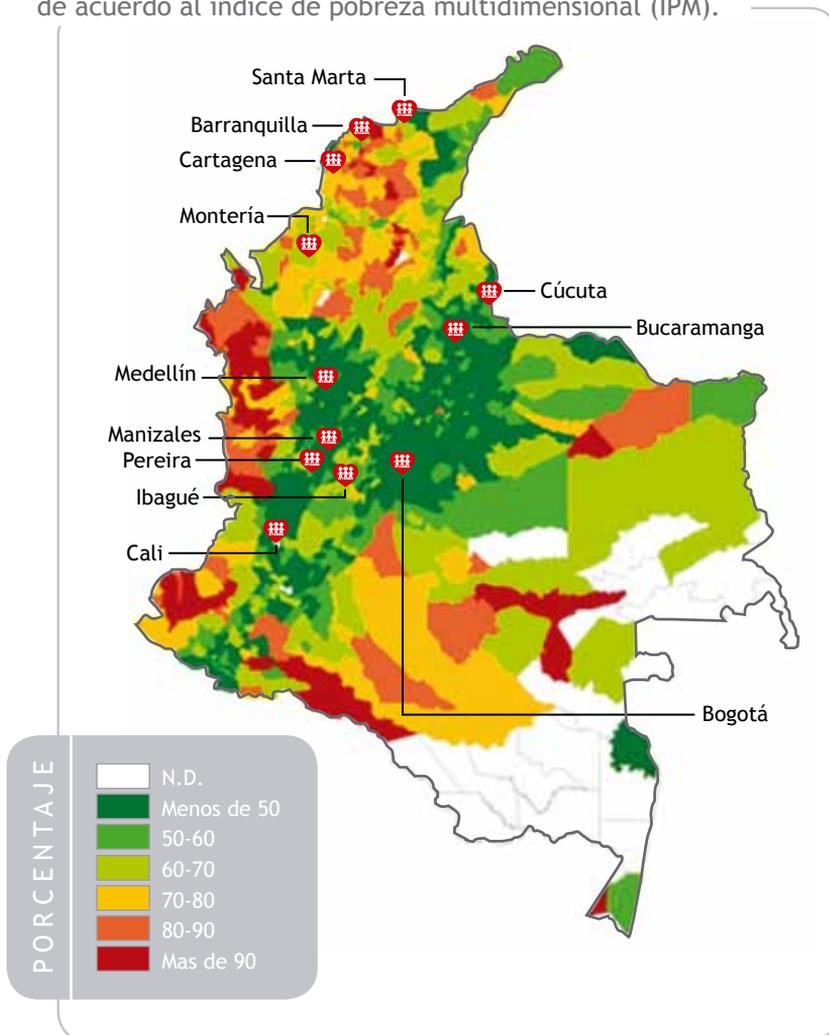
Fuente: DANE, cálculo con GEIH. Nota: (\*) corresponde a cambios estadísticamente significativos.

8. Resultado de la medición agrupando las 23 principales ciudades del país.

9. Resultado de la medición agrupando las siguientes trece ciudades y sus áreas metropolitanas: Bogotá, Medellín AM, Cali AM, Barranquilla AM, Bucaramanga AM, Pereira AM, Pasto, Cúcuta AM, Manizales AM, Ibagué, Montería, Cartagena y Villavicencio.

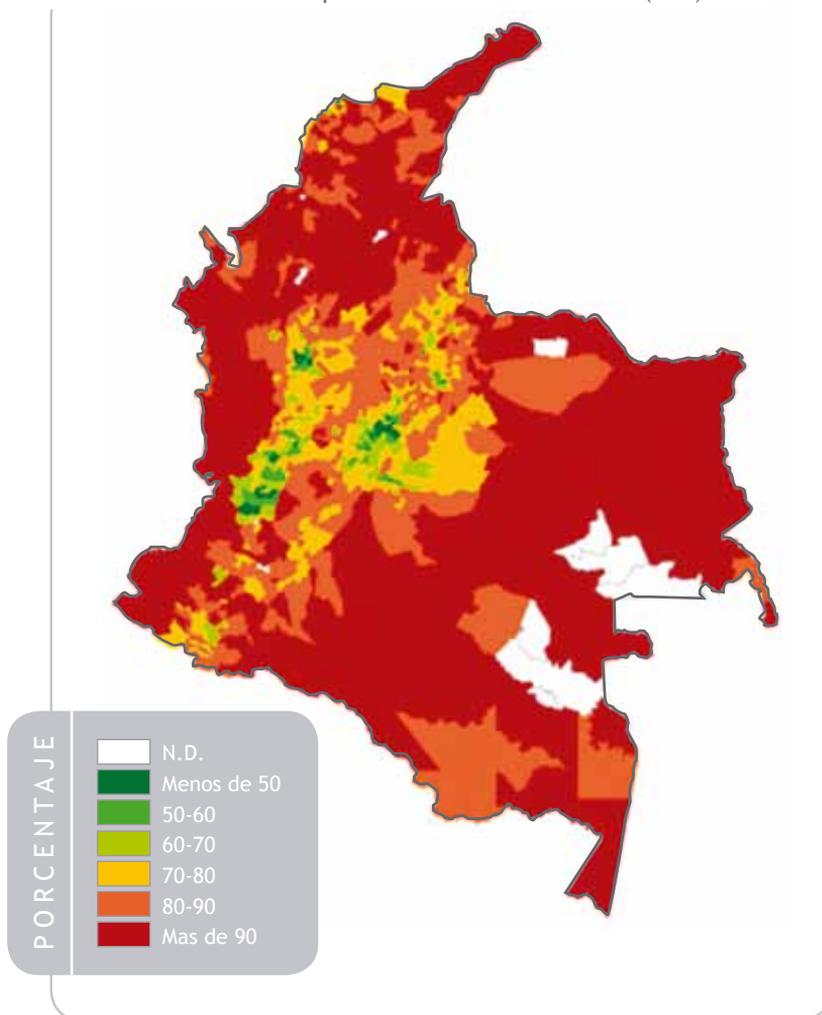
## Anexo 2. La referenciación Geográfica

Incidencia de la pobreza municipal para el área urbana, de acuerdo al índice de pobreza multidimensional (IPM).



Fuente: Cálculos DNP-SPSCV con datos CENSO 2005

Incidencia de la pobreza municipal para el área rural, de acuerdo al índice de pobreza multidimensional (IPM)



Fuente: Cálculos DNP-SPSCV con datos CENSO 2005





## PROCESO DE REFLEXIÓN-ACCIÓN EN FE Y ALEGRÍA

COLOMBIA (2012-2014)

"En Busca de la Nueva Partitura"

"Yo soy yo y mi circunstancia, y si no la salvo a ella no me salvo yo", decía Ortega y Gasset. Esta frase explica y justifica el proceso vivido en Fe y Alegría de Colombia desde el año 2012. Si las circunstancias cambian, Fe y Alegría también tiene que cambiar para "seguir siendo ella", siempre actual y fiel al espíritu fundacional. Por eso la pregunta sobre las nuevas circunstancias a las cuales tenemos que responder y las implicaciones que conllevan sobre el actuar y el hacer del Movimiento en Colombia. Así aparecen las preguntas que queremos responder desde el inicio del proceso de reflexión o que dan origen al proceso: ¿estamos donde tenemos que estar? ¿estamos haciendo lo que tenemos que hacer? ¿qué circunstancias o partituras están cambiando en el contexto colombiano? ¿hacia dónde nos deberíamos "mover"? ¿qué hacemos bien y qué tenemos que mejorar para responder a las nuevas circunstancias? ¿qué debemos "dejar de hacer" y qué "novedades" debemos crear para incidir en la transformación social y hacerla cada vez más probable?

¿Hasta dónde pondrán volar el ingenio, la ilusión y los anhelos en las respuestas? Dependerá de nuestra audacia y atrevimiento.