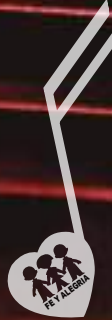


NUESTRO MAPA ESTRATÉGICO HACIA EL 2020



Interpretando la
Nueva Partitura



Fe y Alegría
Colombia

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

NUESTRO MAPA
ESTRATÉGICO HACIA EL

2020

Interpretando la
Nueva Partitura



Fe y Alegría
Colombia

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

Fe y Alegría Colombia

Víctor Murillo Urraca
Director Nacional

Diseño y diagramación
María Fernanda Vinuesa

Impresión
Ladiprint S.A.S

Fe y Alegría Colombia
Carrera 5 No. 34 - 39
Teléfono: 3209360
Fax: 3209360 ext. 102
Página web: www.feyalegria.org.co
Email: dirnal@feyalegria.org.co

Primera edición: 500 ejemplares
Fecha de publicación: Octubre de 2015.

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.

**Nuestro Mapa Estratégico hacia el 2020
Interpretando la Nueva Partitura**



Pag.

Presentación	7
Aclaraciones para la comprensión del nuevo Mapa	11
1. Del proceso de Reflexión - Acción al Mapa Estratégico ...	15
2. Mirada diagnóstica - cómo nos ven	21
3. Oportunidades del contexto y la Política Nacional	39
4. Nuestra identidad - lo que somos	49
5. Manifiesto estratégico de Fe y Alegría Colombia	53
6. Misión y visión de Fe y Alegría Colombia	59
7. Mapa Estratégico de Fe y Alegría Colombia	63

Presen- tación

Después de un largo período de reflexión “en busca de la Nueva Partitura” de Fe y Alegría Colombia, decidimos entrar en un proceso de planificación con la asesoría y acompañamiento de Compartamos con Colombia¹. El documento que hoy presentamos se constituye en el mapa de navegación de Fe y Alegría para los próximos años. Es el MAPA ESTRATÉGICO desde donde interpretaremos la NUEVA PARTITURA. En ocho apartados se presenta y justifica el contenido de la nueva estrategia, fruto de los consensos alcanzados en nuestras conversaciones y deliberaciones.

El primer apartado, “ACLARACIONES PARA LA COMPRESIÓN DEL NUEVO MAPA”, precisa la arquitectura de las planificaciones en Fe y Alegría desde el año 1990 hasta la fecha. Hasta el año 2014 las planificaciones ubicaban el foco, principalmente, en la construcción y fortalecimiento de la Propuesta Educativa que Fe y Alegría implementaba en sus centros educativos. Ahora el foco es la estrategia, que presupone la existencia de una Propuesta Educativa.

El segundo apartado, “DEL PROCESO REFLEXIÓN-ACCIÓN AL MAPA ESTRATÉGICO” retoma las reflexiones presentadas en el final del documento “*Reflexión - Acción, en busca de la Nueva Partitura*”. Es el “desde dónde” y “el por qué” nos aventuramos a la construcción del nuevo Mapa Estratégico de Fe y Alegría. Ahí quedamos en el proceso de reflexión y desde ahí asumimos la nueva planificación.

El tercer apartado, “MIRADA DIAGNÓSTICA, CÓMO NOS VEN”, presenta los resultados del análisis realizado por la firma Compartamos con Colombia en el proceso de entendimiento del Movimiento y su correspondiente validación por parte de Fe y Alegría.

1. Compartamos con Colombia (CCC) es parte de la estrategia de responsabilidad social de dieciséis firmas de servicios profesionales que busca contribuir al desarrollo social a través de tres frentes de acción: Fortalecimiento Institucional, Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad y Laboratorio de Innovación Social. Para fortalecer su conocimiento es miembro de la iniciativa para la Creación de Valor Compartido junto a más de 40 firmas de servicios profesionales a nivel internacional.



La mirada se agrupa alrededor de cuatro componentes esenciales: la estrategia, lo financiero, el modelo de gobierno y el modelo operativo. A la vez que aparece la ubicación actual, se sugieren los movimientos de se deberían hacer en cada componente para configurar la Nueva Partitura.

En el cuarto apartado “OPORTUNIDADES DESDE EL CONTEXTO Y LA POLÍTICA NACIONAL”, se presenta una mirada del entorno y de las políticas que justifica y amplía las oportunidades de Fe y Alegría para escribir e implementar la Nueva Partitura, considerando la focalización social y poblacional de Fe y Alegría y las capacidades consolidadas en el Movimiento durante sus más de cuarenta años de existencia.

El quinto apartado, “NUESTRA IDENTIDAD, LO QUE SOMOS”, precisa nuestra esencia y lo que nos mueve como organización frente a la apuesta de seguir siendo un Movimiento de Educación Popular y de Promoción Social. Es la identidad que expresamos en nuestro Ideario, leído desde el hoy y el ahora, y trabajado en el proceso de planificación de la Federación Internacional de Fe y Alegría.

El sexto apartado, “MANIFIESTO ESTRATÉGICO DE FE Y ALEGRÍA COLOMBIA”, se constituye en la declaración de nuestro compromiso frente a la sociedad y cómo vamos a lograr nuestros propósitos a través de los servicios y las temáticas priorizados en la nueva estrategia del Movimiento. Ubica nuestra razón de ser y contiene los principales elementos de la estrategia organizacional.

El séptimo apartado, “MISIÓN Y VISIÓN” extrae del manifiesto el propósito central de Fe y Alegría en la interpretación de la Nueva Partitura y cómo nos queremos ver en el año 2020, una vez implementadas las apuestas, prioridades e iniciativas que configuran nuestro Mapa Estratégico.

Finalmente, el octavo apartado muestra el “MAPA ESTRATÉGICO DE FE Y ALEGRÍA”. Es el mapa de nuestros sueños caminando hacia el año 2020. Está conformado por los objetivos estratégicos organizados bajo cuatro perspectivas: de los beneficiarios y aliados, de los procesos internos, de aprendizaje y crecimiento, y de lo financiero.

Asociadas a los objetivos estratégicos aparecen las diferentes iniciativas que elegimos para poder alcanzarlos. El desarrollo de cada iniciativa, aparecerá en un documento posterior.

Hoy tenemos una Nueva Partitura que nos convoca y enruta. Y desde ella, queremos invitar a todos y todas a hacer parte de la Orquesta de Fe y Alegría. Necesitamos músicos y músicas con fe y con alegría, con talentos suficientes para que los instrumentos que se toquen suenen armónicamente.

Agradezco el aporte y la participación de las personas que han sido consultadas y de los diferentes equipos e instituciones que han sido protagonistas en la construcción de nuestro Mapa Estratégico.

Ahora sí, que suene la sinfonía de la Nueva Partitura.

Víctor Murillo U.

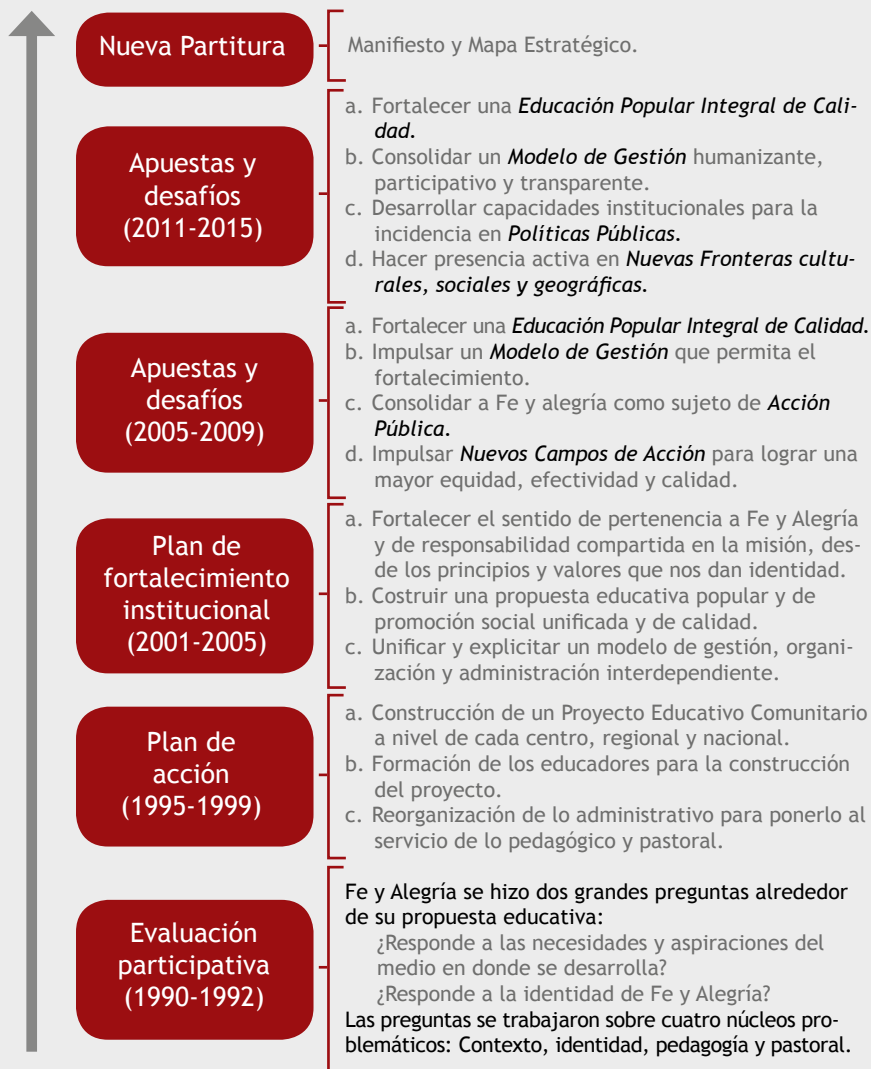
Director Nacional

Aclaraciones

para la comprensión del nuevo Mapa

Después de un proceso de reflexión que duró más de dos años en busca de la Nueva Partitura, entramos en un proceso de planificación. Un proceso de planificación que difiere de los implementados hasta la fecha.

La arquitectura de la planificación en Fe y Alegría a partir de 1990 hasta la fecha ha sido la siguiente:



El foco de la planificación de los últimos quince años, con sus consiguientes implementaciones, ha girado alrededor de la construcción de la Propuesta Educativa desde diferentes programas/proyectos y de la construcción de la organización necesaria desde el fortalecimiento de la gestión. Fruto de la construcción de la organización necesaria se han adelantado procesos de gestión que han sido certificados por Bureau Veritas por estar acordes con los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008.

En el marco de la planificación estratégica y con el fin de mejorar la calidad del servicio educativo en los centros educativos de educación inicial, educación formal y desarrollo comunitario, Fe y Alegría de Colombia ha venido desarrollando diferentes programas que definen su horizonte institucional y cualifican su quehacer diario. La integración y/o suma de los programas conformarían la Propuesta Educativa. Propuesta con la que en los siete últimos años Fe y Alegría ha extendido su presencia en las siguientes ciudades: Cúcuta, Girón, Pereira, Santa Marta, Montería y Soacha.

Todas las planificaciones, principalmente, se dedicaron a la construcción, fortalecimiento y mejora de la Propuesta Educativa² a través de diferentes programas: Educación Inicial, Educación Técnica y Tecnológica, Gestión de Aula y Centro, Pastoral, Capacidades y Competencias para la Vida, Orientación Escolar, Desarrollo Comunitario...

La nueva planificación cambia de foco. Se ubica en el fortalecimiento estratégico del Movimiento. Del énfasis en la Propuesta Educativa se pasa al énfasis en la estrategia para la interpretación de la Nueva Partitura. El nuevo Mapa Estratégico, presupone la existencia de una Propuesta Educativa de Fe y Alegría. La estrategia de Fe y Alegría se define a partir de un mandato general manifestado en la Misión y Visión y los consensos generados alre-

2. Entendemos que una Propuesta Educativa es una manera de dar respuesta estructurada a unas necesidades educativas desde una intencionalidad institucional de educación popular integral y de promoción social, que apuesta por un proyecto humanizador con un horizonte de transformación social.

dedor de apuestas, prioridades e iniciativas de la organización. Las apuestas se agrupan en diferentes dimensiones o perspectivas: Beneficiarios y Aliados, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y Financiera.

En paralelo a este trabajo y en concordancia con la Nueva Partitura, estamos actualizando la Propuesta Educativa de Fe y Alegría, que seguirá a esta publicación.

Finalmente, adjunto al documento del Mapa Estratégico, se ha organizado un portafolio con la estructura inicial de las iniciativas, las cuales se irán ajustando una vez entren en acción en el momento previsto.





DEL PROCESO DE
Reflexión-
acción
↳ *Mapa*
Estratégico

DEL PROCESO ^{DE} Reflexión- acción ↳ *Mapa* Estratégico

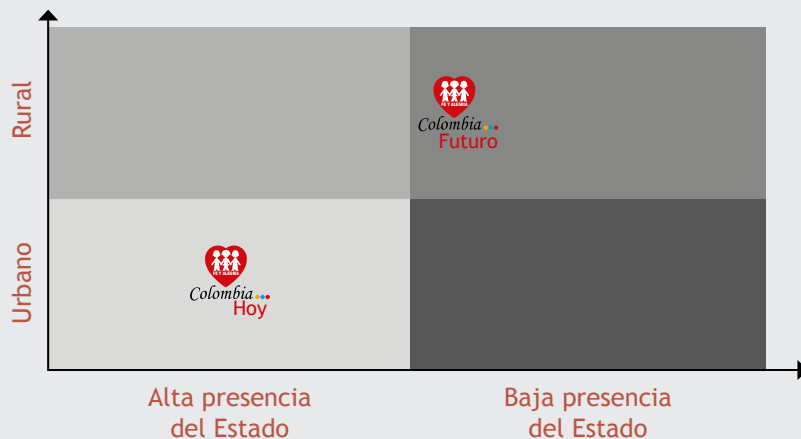
En el proceso de reflexión vivido como Fe y Alegría, entre el 2012 y el 2014, reconocemos que el territorio está cambiando significativamente y que necesitamos con urgencia nuevos mapas que nos permitan explorar el futuro. Nuevos mapas construidos desde la creatividad y la audacia, y con la disposición a desaprender los modos pasados de hacer y aceptar el pensamiento divergente. Nuevos mapas que permitan reinventarnos en función del contexto socio-cultural, económico y político nacional, para escribir la Nueva Partitura. Terminábamos el proceso asumiendo el reto del cambio, de atrevernos a vivir un cambio cultural que tiene profundas implicaciones para Fe y Alegría como Movimiento-Organización.

Para escribir la Nueva Partitura nos comprometimos a mover las fronteras geográficas buscando los lugares donde la inequidad, la pobreza y la marginación se viven con mayor intensidad. Mover las fronteras geográficas actuales implica romper los límites del entorno urbano donde estamos instalados actualmente y abandonar la “comodidad aburguesada de nuestras obras urbanas”, como diría el P. Vélaz, para poder enfrentar, entre otras, la aventura del mundo rural y su desarrollo.

Fe y Alegría hace presencia en 27 municipios del país, a través de 8 regionales y 1 seccional, donde prima el trabajo con la población vulnerable en periferias y cabeceras municipales.



Movimiento de Fronteras



Fuente: análisis Compartamos con Colombia

Asumimos pasar 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. Este salto cualitativo 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*. Implica también, superar el límite tradicional de “centros escolares” y el concepto de “escolarización” por presencias y actuaciones más integrales, más comunitarias.

Como nos dijo alguna vez el P. Francisco de Roux, en Fe y Alegría aceptamos *“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”*.

Llegados hasta aquí, como Fe y Alegría somos conscientes de que el cambio que queremos vivir, nos exige “SALIR” de la zona de confort donde todo lo creemos saber, 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. Los tiempos de incertidumbre que vivimos deben estimular nuestra creatividad y nuestra osadía. Preferimos correr el riesgo de equivocarnos en el camino del cambio, a seguir instalados en nuestras seguridades, con los brazos cruzados por miedo al fracaso.

Queremos salir para hacernos “PRÓXIMOS”, al estilo de Jesús de Nazaret, de los que viven la exclusión, de los que luchan por sobrevivir, de los que tienen sus vidas quebrantadas, porque “nos duele su vida” y vivimos apasionados por la dignidad humana y comprometidos con las condiciones que la garanticen. 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. 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 planes del futuro, y la imaginación creadora que movilice nuestra esperanza hacia la transformación del presente.

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. Conlleva también, el *asumirnos como MOVIMIENTO con todo lo que implica de permanente desestabilización creativa, de relectura continua de la realidad, con una actitud permanente de búsqueda*, recuperando el atrevimiento, la valentía, la osadía, la audacia, la creatividad y el espíritu fundacional que nos impulsa a buscar siempre nuevas y más arriesgadas fronteras tanto geográficas como temáticas, siempre con un pie alzado y en actitud de éxodo permanente.

Terminamos el proceso de reflexión y nos abrimos al momento de la planificación desde cinco posibles fronteras temáticas:

Incidencia-Calidad	Dado que el porvenir de los sectores populares dependen en gran parte de la educación pública, se debe incidir en política pública en aras de lograr una educación de calidad.
Ciudadanía-Juventud	Se deben formar hombres y mujeres que sean capaces de lograr una transformación social.
Empleabilidad-Emprendimiento	Se deben formar personas competentes para romper el círculo de pobreza, mediante el acceso a trabajos dignos y dignificantes.
Derecho-Infancia	Se deben asegurar derechos y condiciones dignas para la primera infancia, pues este es el primer escenario para compensar las desigualdades.
Fe y Justicia	Colaborar con el proyecto humanizador de Dios es esencial en la misión de Fe y Alegría.

Y siempre conscientes de que 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. Con el himno de Fe y Alegría nombramos nuestro compromiso en la construcción de la esperanza de Dios: que todos tengan vida en abundancia.

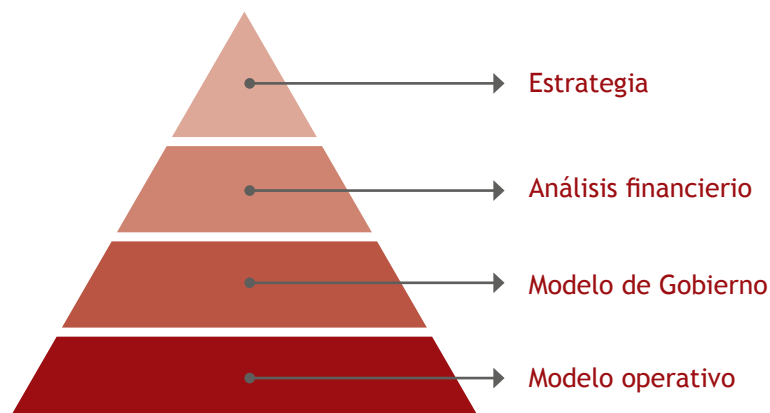




MIRADA
diagnóstica
COMO NOS
VEN

MIRADA *diagnóstica* COMO NOS VEN

Considerando que Fe y Alegría se encuentra en un momento clave para re-definir su visión a largo plazo y convertirse en una organización líder y vocera de transformaciones sociales a través de la educación, se procedió a adelantar un diagnóstico del Movimiento en los siguientes componentes³:



3. Diagnóstico realizado por Compartamos con Colombia (2014)

El análisis tuvo como punto de partida la identificación de los grupos de interés tanto internos como externos, haciendo con ellos un primer acercamiento a aspectos relevantes de la organización.



Fuente: análisis Compartamos con Colombia

Percepciones generales

- Aquellos que conocen a FyA destacan la calidad de su trabajo, su amplia experiencia y su conocimiento técnico y social.
- El equipo humano de FyA se percibe como personas con un alto nivel de compromiso y vocación.
- Existen oportunidades para que FyA abra espacios de relacionamiento distintos y sea un actor influyente en la agenda de educación pública.
- Los actores de interés identifican la importancia de que FyA se adapte a un nuevo contexto.

En los cuatro componentes se definieron los elementos que los conformaban y se ubicó el momento actual de Fe y Alegría. Con línea punteada y en color rojo, se identificaron aquellos elementos que necesitan moverse y que se constituyen en prioritarios para el nuevo direccionamiento estratégico.

Análisis de la estrategia



FyA se encuentra ante el reto de unir sus esfuerzos con otros y definir su rol como potencial transformador de política pública.

Elementos de la estrategia



FyA tiene la experiencia, las herramientas y el conocimiento para definir una estrategia que los posicione como líderes en la transformación de realidades a través de la educación de calidad y el desarrollo comunitario.

Conclusiones del análisis estratégico

Análisis estratégico

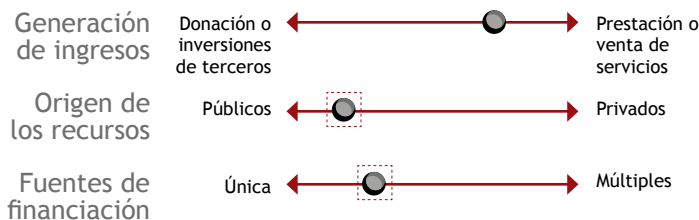
- FyA debe definir objetivos estratégicos medibles y líneas de acción acotables que soporten su modelo de intervención y de operación.
- FyA debe definir su rol en un escenario de construcción de paz, a partir de la experiencia y conocimiento adquiridos trabajando con las poblaciones más vulnerables.
- FyA necesita definir alianzas de alto nivel con actores de diferentes sectores para incidir en la agenda pública de educación e inclusión social.
- Fe y Alegría debe ratificar su premisa de “llegar a donde no llega el Estado” o replantear este mandato inicial.
- El equipo de FyA deberá fijarse metas concretas y definir prioridades para los próximos años.

Análisis financiero



FyA debe diversificar más sus fuentes de ingreso para contar con recursos que puedan ser invertidos en temas diferentes a la operación.

Elementos del modelo financiero



Principales conclusiones del modelo financiero:

- 1.** Existe una alta incidencia del Estado dentro del modelo operativo y financiero de FyA.
- 2.** FyA cuenta con dos frentes de acción estratégicos: colegios y centros infantiles. Las demás iniciativas tienen una menor participación dentro de la organización y demandan capacidades y recursos limitados para su ejecución.
- 3.** FyA muestra una alta eficiencia en el manejo de los recursos operativos y administrativos. La carga administrativa como proporción del gasto total es baja comparada con otras organizaciones, aunque debe considerarse que los niveles de remuneración actuales están por debajo del mercado.
- 4.** Actualmente los niveles de inversión por beneficiario son bajos. FyA debe reconocer que el objetivo de mejorar la calidad en el sistema requiere inversiones mayores.
- 5.** FyA debe desarrollar estrategias que le permitan incrementar y diversificar sus fuentes de financiación. Para esto debe construir una red de aliados y generar estadísticas operativas y financieras que evidencien el impacto de la organización.






Análisis del modelo de gobierno



El modelo de gobierno de FyA se analizó a través de cuatro componentes con una metodología de balance: perfil de los miembros de la Junta Directiva, rol de los miembros de la Junta directiva, composición de la Junta Directiva e involucramiento de la Junta Directiva.

Las funciones de la Junta Directiva se analizaron en cinco (5) dimensiones.

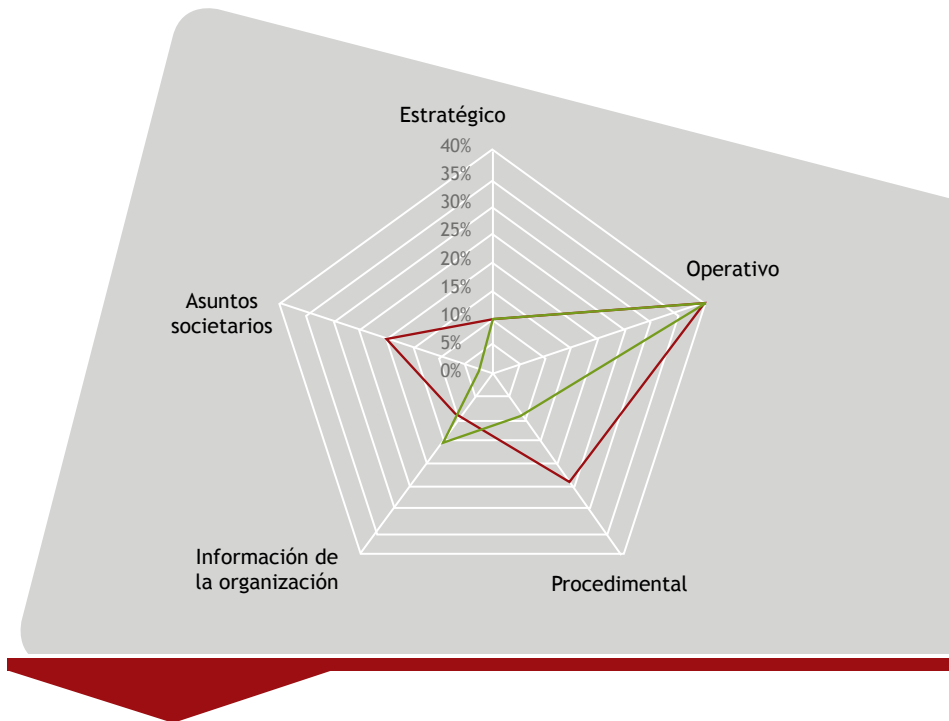
Dimensiones de análisis

-  **Estratégico**
Decisiones y monitoreo atinentes a la *planeación de la organización*, proyectos de inversión, presupuestos, grandes contratos, análisis estratégico del entorno y grandes riesgos.
-  **Operativo**
Decisiones y ajustes a corto plazo en la *operación de la organización* o sus fuentes de acción, mantenimiento y atención de propiedad y equipo, personal, organización, control.
-  **Procedimental**
Aprobaciones de tipo formal, rutinarias o extraordinarias, tales como aprobación de informes y actas de la Junta, permisos, comisiones de viaje, aumentos de sueldo, nombramientos.
-  **Información de la organización**
Informes y estadísticas para la JD sobre la organización, financieros, contables, operacionales, de recursos humanos, de facturación, tarifas, costos, cartera, etc. Incluye BSC o similar.
-  **Asuntos societarios**
Temas para la Asamblea General como propuestas de distribución de excedentes, capitalización, fusión, adquisición, decisión, etc.



El análisis de los estatutos y las actas de JD muestran que esta instancia cumple con las definiciones para las que fue creada, sin embargo su rol debería ser más estratégico.

Actividades de la JD según estatutos y actas de reunión



Las reuniones se enfocan principalmente en sucesos y decisiones en las Regionales.

Existen capacidades que solo miembros externos podrían traer a las decisiones y discusiones estratégicas, por ejemplo, relacionamiento y alianzas.

Convenciones: ♥ Temáticas tratadas por sesión
♥ Temáticas según funciones de JD en los Estatutos

Fuente: Estatutos, actas de Junta Directiva 2012 – 2014 Fe y Alegría.
 Análisis Compartamos con Colombia

Las características actuales de la JD propician un ambiente de trabajo favorable pero enfocado en buena medida en la operación de FyA.

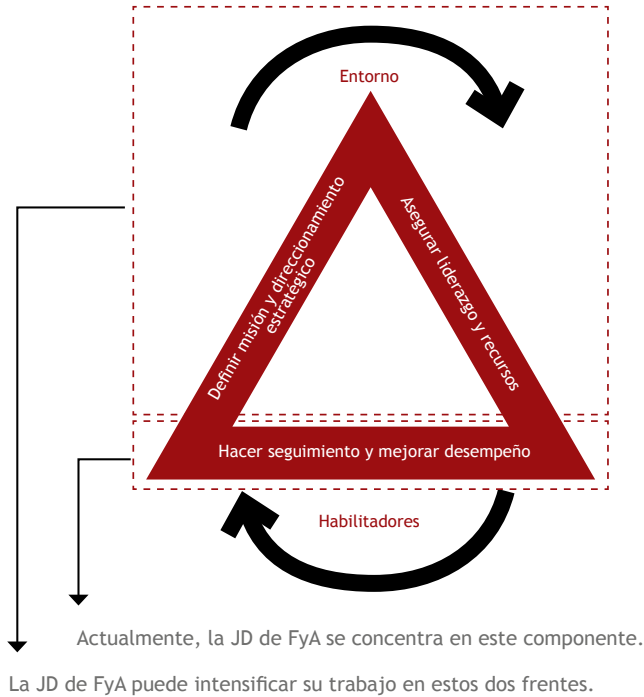
Caracterización del tipo de Juntas Directivas



Fuente: análisis Compartamos con Colombia

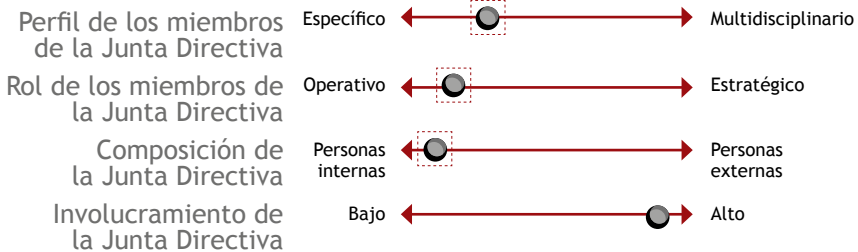
A la luz de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, Fe y Alegría puede intensificar su trabajo en dos frentes.

Funciones de una Junta Directiva modelo



Las nuevas capacidades que requiere FyA para abordar los retos del entorno implica definir cómo se configuraría la JD para ello.

Elementos de análisis del modelo de gobierno



Fuente: McKinsey, The Dynamic Board; análisis Compartamos con Colombia

El modelo de gobierno de FyA debe complementar su perfil y esquema de trabajo para lograr las metas y objetivos que se prioricen desde la estrategia de la organización.

Conclusiones modelo de gobierno

Análisis modelo de gobierno

- Actualmente los miembros de la Junta Directiva desempeñan un rol principalmente operativo, que debe complementarse con funciones estratégicas.
- Los espacios actuales de la Junta reflejan la dinámica de un equipo directivo de alto desempeño.
- Se debe evaluar si FyA debería contar con una instancia de miembros externos con unas funciones orientadas al relacionamiento externo y a tener una visión amplia del entorno.

Análisis modelo operativo



Este modelo se analizó con una metodología de balance considerando los siguientes elementos: tipología (organización social caritativa o entidad social de alto impacto), formalidad de los procesos y alineación de la estructura y la estrategia.

Fe y Alegría tiene la experiencia y las capacidades organizacionales para poder trabajar como una Entidad Social de alto impacto en el país.

Análisis modelo de operación



FyA tiene 14 procesos formales desarrollados y existe una oportunidad de mejorar los procesos de comunicación y relacionamiento externo.


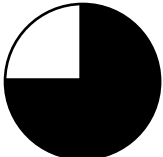

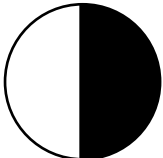

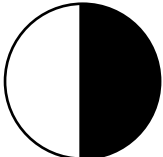

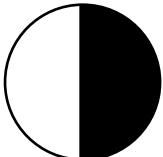
Análisis de procesos


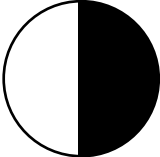

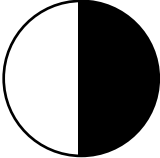

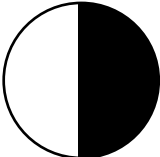


La estructura organizacional de una entidad de alto desempeño se debe diseñar pensando en el logro de los objetivos organizacionales definidos.

Convenciones:  Alto  Bajo

Elementos de la estructura para una fundación de alto desempeño

Elementos clave	Situación actual FyA	Desempeño FyA
Responde a la estrategia de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Se ha conformado un equipo enfocado en consolidar la cobertura geográfica de la organización. Se puede consolidar el equipo en función de las nuevas fronteras. 	
Roles y responsabilidades claras 	<ul style="list-style-type: none"> Los roles y responsabilidades están formalmente diferenciados pero hay duplicidad de funciones en algunos cargos. Se podría simplificar el organigrama. 	
Alto nivel de trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Hay retos de articulación entre las regionales y seccionales con la oficina central, ocasionando ciertos vacíos de información. 	
Perfiles acorde a las necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> Se dispone de personal adecuado para darle continuidad a la operación. A partir de los retos que identifican los grupos de interés, existe la necesidad de atraer otros perfiles a la organización. 	

Elementos clave	Situación actual FyA	Desempeño FyA
<p>Equipo suficiente para garantizar la especialización y la eficiencia</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo de Fe y Alegría es reconocido por saber administrar los recursos y emplearlos eficientemente. • El equipo de planta es numeroso y la ruta de crecimiento y desarrollo debe ser definida en función de los nuevos retos. 	
<p>Herramientas adecuadas para la evaluación de desempeño</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Las reuniones periódicas de Junta permiten percibir el desempeño de las personas en sus regiones, y a su vez existen mecanismos para medir el desempeño del personal en las regiones. 	
<p>Sistema de gestión del conocimiento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una oportunidad para consolidar bases estadísticas más fuertes. • Se encuentra la oportunidad de consolidar la memoria institucional de FyA en temas de educación y promoción social en el país. 	

El posicionamiento externo y el trabajo activo de FyA con otras entidades es una oportunidad para consolidar su modelo operativo y las capacidades organizacionales.

Conclusiones modelo operativo

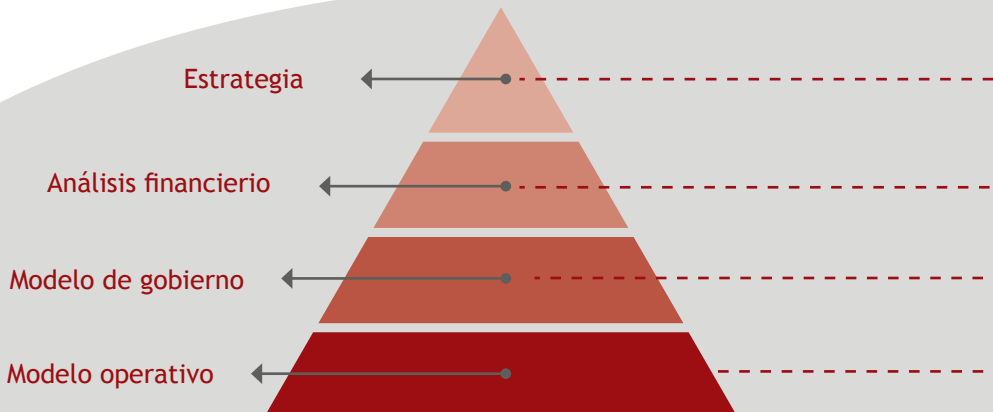
Análisis del modelo operativo

- Fe y Alegría ha formalizado muchos de sus procesos, pero existe la oportunidad de desarrollar sus procesos de relacionamiento y posicionamiento externo.
- FyA debe hacer una apuesta organizacional de atraer y retener el mejor talento humano posible.
- FyA cuenta con herramientas que se pueden complementar para convertirse en una entidad social de alto impacto, sin perder su alto sentido de vocación.

En resumen...

FyA se encuentra en un momento clave para re-definir su visión de largo plazo y convertirse en una organización líder y vocera de transformaciones sociales a través de la educación.

Marco teórico para analizar las organizaciones



Conclusiones generales

- FyA cuenta con la experiencia y conocimiento para posicionarse como un referente de educación en Colombia.
- FyA deberá ser proactivo en la formación y consolidación de alianzas con otros actores.
- FyA debe priorizar los roles que quiere desempeñar como actor que contribuye a la construcción de una paz estable en Colombia.

- Los recursos de FyA provienen primordialmente del Estado y son de destinación específica.
- La búsqueda de nuevas fronteras requerirá diversificar las fuentes de financiación.

- La Junta Directiva de FyA actualmente funciona como un equipo directivo.
- FyA debe buscar conformar una instancia estratégica con capacidades diferentes (relacionamiento, contactos, agenda pública)

- Para afrontar los retos FyA deberá adoptar estrategias para la atracción y retención del talento humano sin perder el componente vocacional y misional de su equipo.
- FyA cuenta con capacidades que podrían ser más reconocidas en el entorno, como la operación de colegios a gran escala y el manejo eficiente de los recursos.





OPORTUNIDADES
del contexto

Y la **POLÍTICA**

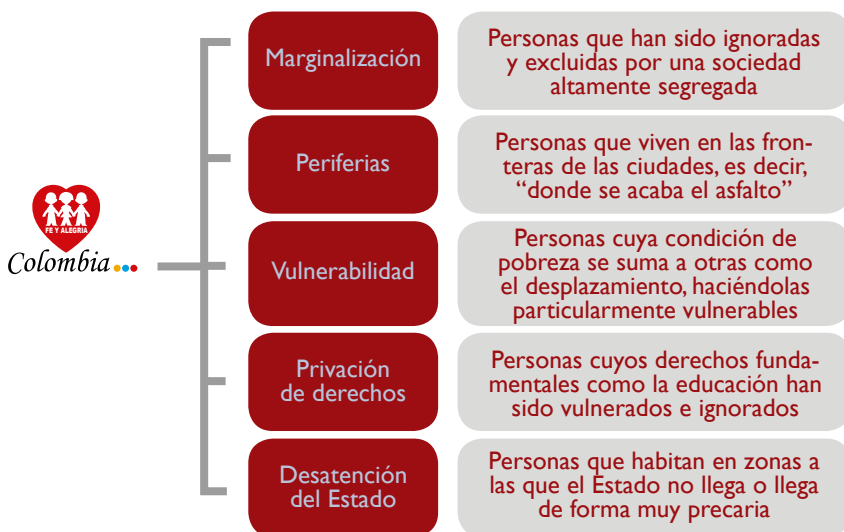
Nacional

OPORTUNIDADES *del contexto* Y la **POLÍTICA** **Nacional**

En el ejercicio de entendimiento de la situación actual de Fe y Alegría Colombia, se avanzó en la identificación de las oportunidades y los retos actuales con el fin de que orienten la estrategia en el marco del nuevo Mapa institucional. Estos fueron:

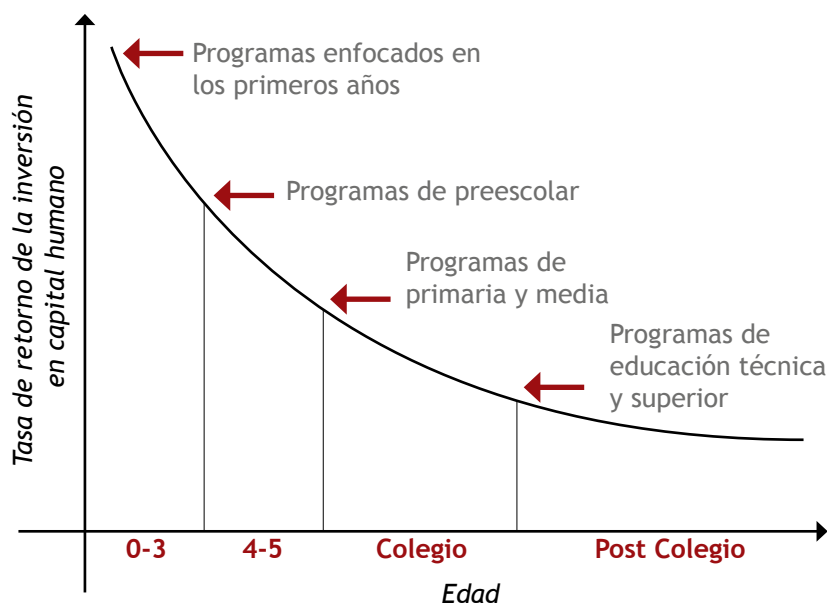
La población objetivo de FyA puede acotarse a través de una serie de criterios, pero fundamentalmente se trata de poblaciones que existen en condiciones de pobreza particulares.

Caracterización de la población objetivo de FyA



Las condiciones de pobreza de los beneficiarios de Fe y Alegría ratifican la pertinencia de enfocarse en la población más joven, pues es allí donde el retorno es mayor para la sociedad.

Tasa de retorno de la inversión en capital humano por grupos de edad

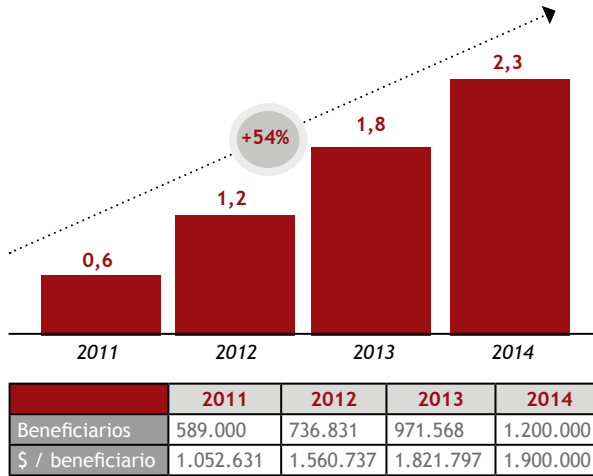


Fuente: Schools, skills, and synapses. Heckman (2008); Conpes 109; análisis Compartamos con Colombia

- Actualmente, el 70% de los niños de 0 a 5 años de población vulnerable no recibe atención integral.
- Está demostrado que el mayor retorno de la inversión en educación se focaliza en la primera infancia (0 a 5 años).
- En esas edades se desarrolla el 80% del cerebro y aumenta la probabilidad de éxito laboral de un niño.
- Se reduce más la inequidad, la violencia, se previene más el embarazo adolescente.
- Aumenta la productividad de la fuerza laboral y mejora la salud.

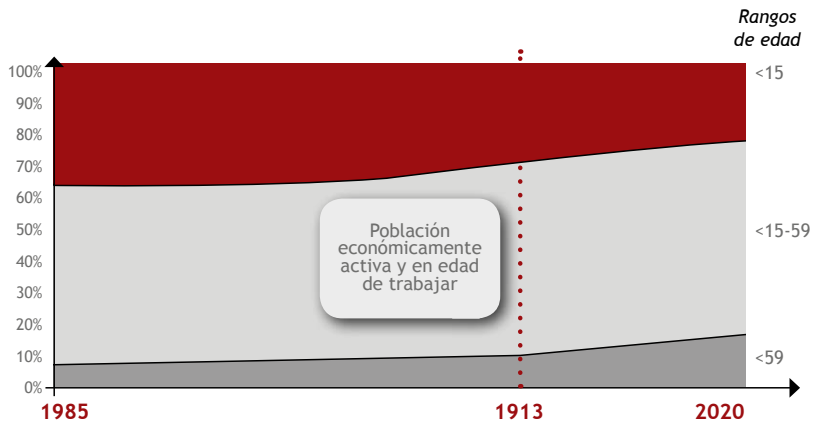
Por el alto retorno a la inversión en la primera infancia, es que el gobierno nacional ha decidido incrementar significativamente los recursos para este segmento de población.

Evolución de la inversión de la primera infancia en Colombia



El bono demográfico que vive Colombia actualmente también corrobora la necesidad de invertir en la población joven, especialmente aquella entre 15 y 21 años que ni estudia ni trabaja (“Ninís”)

Bono demográfico y población objetivo de FyA por grupo etario



Fuente: Informe de seguimiento y evaluación a la estrategia de Atención Integral a la Primera Infancia (2013). Análisis Compartamos con Colombia

La educación es y será un pilar fundamental del presente gobierno, siendo esto una condición favorable para FyA y una oportunidad para redefinir su oferta de valor.

Elementos de la política nacional en torno a la educación

“En el 2032 la educación en Colombia será reconocida como la mejor de América Latina. *Todos* los niños y jóvenes de Colombia tendrán las habilidades y conocimientos para su edad, que les permitan ser una fuente de desarrollo social y económico para el país”.



Fuente: McKinsey. Educación para la prosperidad; análisis Compartamos con Colombia

El gobierno actual ha convertido la educación en su pilar, destinando el mayor presupuesto a este tema y desarrollando una Propuesta Educativa que interviene en todos los niveles.

Algunas estrategias de la Política Nacional en educación



Fuente: página web MEN, página web PI, Heckman (2007); El Mundo.com (2013); análisis Compartamos con Colombia

La construcción de paz empieza a demandar esfuerzos como la consolidación de los territorios, siendo esto una ventana de oportunidad para que FyA se involucre.

Elementos relevantes de los acuerdos de paz y posconflicto para FyA



Oportunidades:

- Identificar nuevas zonas geográficas (Ej. Lo rural)
- Identificar aliados y mecanismos que permitan llegar a potenciales nuevas zonas.
- Priorizar grupos poblacionales para focalizar intervención (Ej. desplazados u otras víctimas del conflicto)

Fuente: “Los puntos de la agenda”. Semana 2012/09/01; Compañía de Jesús.
 “Proyecto Apostólico Regional de Provincia”, 2013; análisis Compartamos con Colombia

Visualizadas las oportunidades que ofrece el contexto y la Política Nacional, Fe y Alegría tiene capacidades consolidadas que le permiten agregar valor en diferentes espacios.

Capacidades y oportunidades de Fe y Alegría

Algunas de las capacidades consolidadas de Fe y Alegría

Espacios *donde* Fe y Alegría podría agregar valor



- Operar entidades educativas a gran escala.
- Conocimiento técnico en pedagogía.
- Replicar modelo de intervención en varias zonas geográficas.



- Trabajar y ser referente para las comunidades.



- Alianzas Público Privadas.



- Incidencia en Política Pública.

Fuente: análisis Compartamos con Colombia







Nuestra
identidad ^{LO} que
SOMOS

Nuestra identidad ^{LO} que somos

“FE Y ALEGRÍA es un *Movimiento de Educación Popular [y de Promoción Social]* que nacido e impulsado por la vivencia de la Fe Cristiana, frente a situaciones de injusticia, se *compromete* con el proceso histórico de los *sectores populares* en la construcción de una sociedad *justa y fraterna*.

Fe y Alegría hace una opción por los pobres, y en coherencia con ella escoge los sectores más necesitados para realizar su acción educativa y de promoción social; desde allí, dirige a la sociedad en general su reclamo constante en búsqueda de un mundo más humano” (Ideario Internacional).

Nuestro proyecto
nace de la **Fe**

1

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

Con la **Alegría**
como actitud

2

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

3 Siempre en
Movimiento

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

4 Educamos

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

Somos
**Educación
Popular**

5

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

6 Somos **Promoción Social**

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

Nos
Comprometemos

7

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

8 Optamos por los **Sectores Excluidos**

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

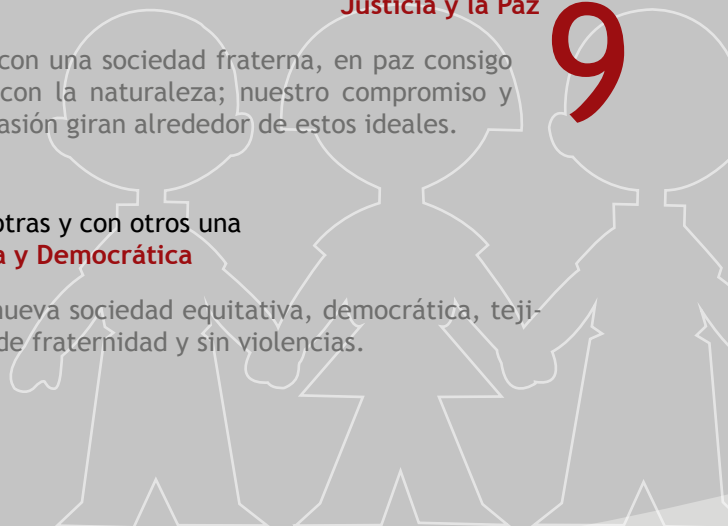
Trabajamos por la
Justicia y la Paz

9

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

10 Construimos con otras y con otros una sociedad **Fraterna y Democrática**

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







MANIFIESTO
Estratégico
de Fe y Alegría
Colombia

MANIFIESTO Estratégico de Fe y Alegría Colombia

Dentro del proceso de planeación, se construyó el Manifiesto Estratégico a partir del cual se desarrolló un plan de trabajo para los próximos años.

En 1971, nace Fe y Alegría Colombia como parte de un movimiento internacional con el propósito de aportar a personas en condiciones de pobreza y vulnerabilidad herramientas para transformar su propia realidad desde un humanismo cristiano. Con unos principios liberadores, hoy, nuestro ca de cuatro décadas más tarde, nuestro movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social no ha olvidado que su trabajo "empieza donde termina el asfalto, donde no gotea el agua potable, donde la ciudad pierde su nombre, donde están los auténticos olvidados de su propia ciudad".

Regidos por los valores de justicia, libertad, participación, fraternidad, respeto a la diversidad y solidaridad, en Fe y Alegría reflexionamos sobre nuestra relación con el entorno y buscamos que nuestro marco de acción esté regido por tres premisas: liderazgo, incidencia e innovación.

Como **organización-movimiento** somos conscientes de la necesidad de reinventarnos en función del contexto social, cultural, económico y político nacional. Vivimos un periodo en el que el creciente desarrollo del modelo de economías extractivas y la persistencia del conflicto armado, han ratificado la relevancia de poner los esfuerzos institucionales en función del campo y sus gentes, de la inclusión y reparación de las víctimas de los actores violentos, y de la modernización de las instituciones del Estado fortaleciendo la construcción de la democracia.

Colombia aún presenta elevados niveles de pobreza e inequidad y un sistema

Manifiesto estratégico de Fe y Alegría Colombia



lejos de ofrecer la calidad deseada y merecida por todos y todas. Por otro lado, el aumento de iniciativas de la sociedad civil en pro del desarrollo social, así como del respaldo de actores privados a las mismas, han contribuido a la ampliación de la oferta de proyectos sociales para poblaciones en condiciones de pobreza o vulnerabilidad en el país.

Entendiendo que los valores y la ética siempre deben ir de la mano con los objetivos y la manera de actuar de una entidad sin ánimo de lucro, hemos definido el propósito central de nuestra entidad: **Ser un actor de construcción de paz y ciudadanía, que contribuye a la movilidad social, la equidad y la vida digna para las personas en condiciones de vulnerabilidad, pobreza y exclusión. Para lograr este propósito, Fe y Alegría trabaja por mejorar la educación pública y por generar y potenciar capacidades en los niños, niñas, adolescentes y personas adultas para que estos sean agentes de cambio de sus propias vidas y de sus entornos.**

Para emprender esta misión definimos nuestras prioridades alrededor de cinco temáticas: calidad en la educación, justicia social, derechos humanos, ciudadanía y convivencia y espiritualidad. Igualmente, entendemos que dirigir, administrar y gestionar formal en todos sus niveles, desarrollar la primera infancia y la educación formal en todos sus niveles, desarrollar contenidos pedagógicos y educativos, y promover iniciativas de desarrollo y empoderamiento comunitario nos permitirán formar personas para la vida digna y la ciudadanía efectiva, el trabajo, el emprendimiento y el mejoramiento de la sociedad, protegiendo la naturaleza.

Así pues, en los próximos años, **Fe y Alegría Colombia será reconocida como un actor que lidera, ejecuta y articula iniciativas con el Estado, la sociedad civil y las empresas, educando, formando y motivando a la población más vulnerable y excluida en el país. Habrá fortalecido sus alianzas y expertise nuevas iniciativas de trabajo conjunto con actores de fortalezas y experticias complementarias. Fe y Alegría se destacará por innovar en su oferta de servicios, incursionando en la educación terciaria y expandiendo su acción hacia nuevos territorios, priorizando zonas rurales, con baja presencia del Estado y alta incidencia de conflicto. Fe y Alegría será un referente por su historia, sus logros y su misión, posicionándose como una organización ejemplar por su amplia trayectoria, la calidad de su trabajo y la vocación, rigurosidad y preparación de su equipo humano.**

Seguiremos bailando, así otros no puedan escuchar nuestra música, pero esta vez al son de esta nueva partitura.

Declaración estratégica - elementos principales

¿Qué es?

El Manifiesto Estratégico es un documento guía para la organización que hace explícita su razón de ser y contiene los principales elementos de la estrategia organizacional, incluyendo su misión y visión actualizadas.

Puntos principales del Mapa Estratégico



Temáticas y servicios



Manifiesto Estratégico de Fe y Alegría Colombia

En 1971, nace Fe y Alegría Colombia como parte de un Movimiento Internacional, con el propósito de aportar a personas en condiciones de pobreza y vulnerabilidad herramientas para transformar su propia realidad desde un humanismo cristiano. Con unos principios liberadores, hoy, cerca de cuatro décadas más tarde, nuestro Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social no ha olvidado que su trabajo “empieza donde termina el asfalto, donde no gotea el agua potable, donde la ciudad pierde su nombre, donde están los auténticos olvidados de su propia sociedad”.

Regidos por los valores de justicia, libertad, participación, fraternidad, respeto a la diversidad y solidaridad, en Fe y Alegría reflexionamos sobre nuestra relación con el entorno y buscamos que nuestro marco de acción esté regido por tres premisas: liderazgo, incidencia e innovación.

Como *Organización-Movimiento* somos conscientes de la necesidad de reinventarnos en función del contexto social, cultural, económico y político nacional. Vivimos un periodo en el que el creciente desarrollo del modelo de economías extractivas y la persistencia del conflicto armado, han ratificado la relevancia de poner los esfuerzos institucionales en función del campo y sus gentes, de la inclusión y reparación de las víctimas de los actores violentos, y de la modernización de las instituciones del Estado fortaleciendo la construcción de la democracia. Colombia aún presenta elevados niveles de pobreza e inequidad y un sistema educativo que está lejos de ofrecer la calidad deseada y merecida por todos y todas. Por otro lado, el aumento de iniciativas de la sociedad civil en pro del desarrollo social, así como del respaldo de actores privados a las mismas, han contribuido a la ampliación de la oferta de proyectos sociales para poblaciones en condiciones de pobreza o vulnerabilidad en el país.

Entendiendo que los valores y la ética siempre deben ir de la mano con los objetivos y la manera de actuar de una entidad sin ánimo de lucro, hemos definido el propósito central de nuestra entidad: ***Ser un actor de construcción de paz y ciudadanía, que contribuye***

a la movilidad social, la equidad y la vida digna para las personas en condiciones de vulnerabilidad, pobreza y exclusión. Para lograr este propósito, Fe y Alegría trabaja por mejorar la educación pública y por generar y potenciar capacidades en los niños, niñas, adolescentes y personas adultas para que estos sean agentes de cambio de sus propias vidas y de sus entornos.

Para emprender esta misión, definimos nuestras prioridades alrededor de cinco temáticas: calidad en la educación, justicia social, derechos humanos, ciudadanía y convivencia y espiritualidad. Igualmente, entendemos que dirigir, administrar y gestionar centros educativos comunitarios para la primera infancia y la educación formal en todos sus niveles, desarrollar contenidos pedagógicos y educativos, y promover iniciativas de desarrollo y empoderamiento comunitario nos permitirán formar personas para la vida digna y la ciudadanía efectiva, el trabajo, el emprendimiento y el mejoramiento de la sociedad, protegiendo la naturaleza.

Así pues, en los próximos años, *Fe y Alegría Colombia será reconocida como un actor que lidera, ejecuta y articula iniciativas con el Estado, la sociedad civil y las empresas, educando, formando y motivando a la población más vulnerable y excluida en el país. Habrá fortalecido sus alianzas y definido nuevas iniciativas de trabajo conjunto con actores de fortalezas y experticias complementarias. Fe y Alegría se destacará por innovar en su oferta de servicios, incursionado en la educación terciaria y expandiendo su accionar hacia nuevos territorios, priorizando zonas rurales, con baja presencia del Estado y alta incidencia de conflicto. Fe y Alegría será un referente por su historia, sus logros y su misión, posicionándose como una organización ejemplar por su amplia trayectoria, la calidad de su trabajo y la vocación, rigurosidad y preparación de su equipo humano.*

Seguiremos bailando, así otros no puedan escuchar nuestra música, pero esta vez al son de esta Nueva Partitura.



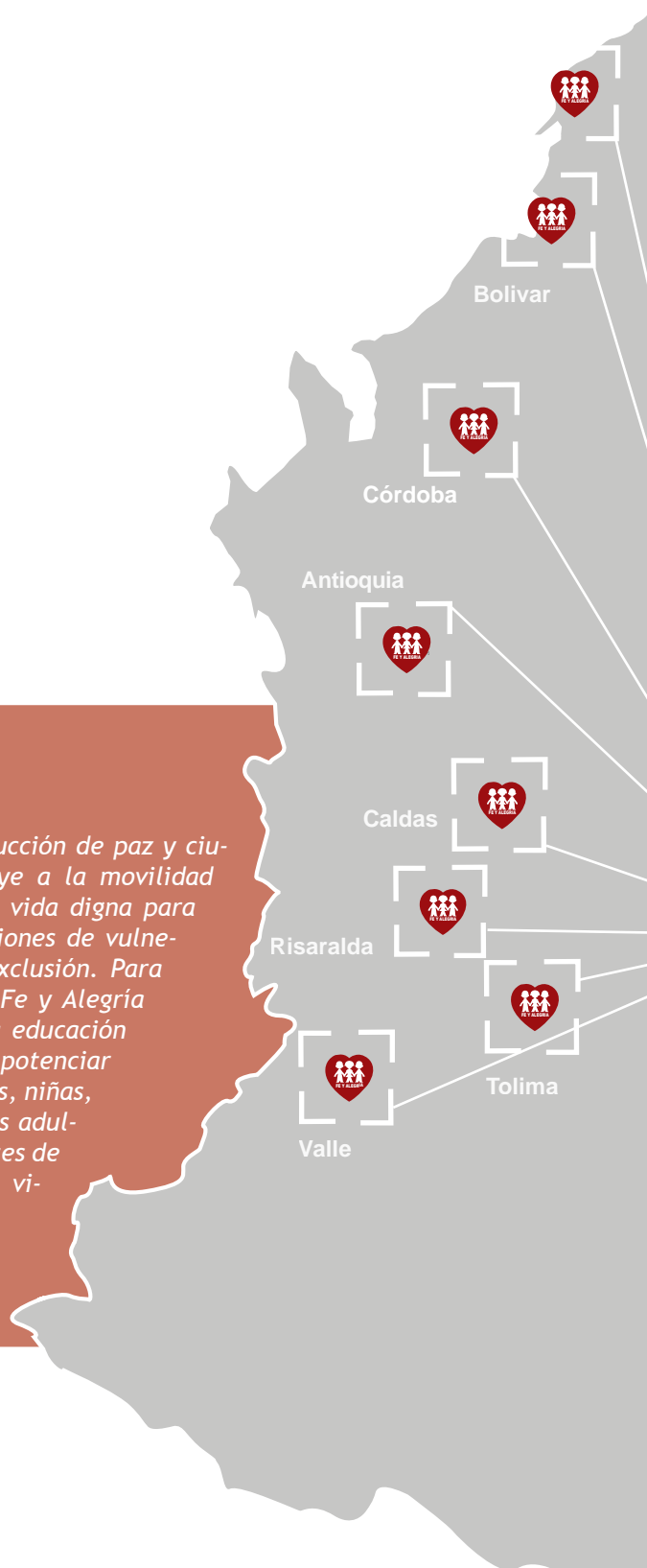


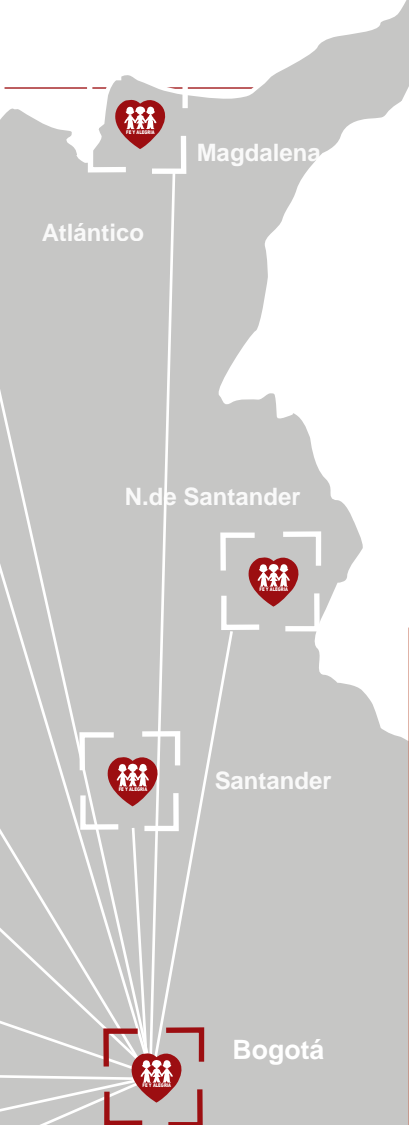
Misión
Y **visión**
de Fe y Alegría
Colombia

Misión y visión de Fe y Alegría Colombia

Misión:

Ser un actor de construcción de paz y ciudadanía, que contribuye a la movilidad social, la equidad y la vida digna para las personas en condiciones de vulnerabilidad, pobreza y exclusión. Para lograr este propósito, Fe y Alegría trabaja por mejorar la educación pública y por generar y potenciar capacidades en los niños, niñas, adolescentes y personas adultas para que sean agentes de cambio de sus propias vidas y de sus entornos.





Visión 2020:

Fe y Alegría Colombia será reconocida como un actor que lidera, ejecuta y articula iniciativas con el Estado, la sociedad civil y las empresas, educando, formando y motivando a la población más vulnerable y excluida en el país. Habrá fortalecido sus alianzas y definido nuevas iniciativas de trabajo conjunto con actores de fortalezas y experticias complementarias. Fe y Alegría se destacará por innovar en su oferta de servicios, incurrido en la educación terciaria y expandiendo su accionar hacia nuevos territorios, priorizando zonas rurales, con baja presencia del Estado y alta incidencia de conflicto. Fe y Alegría será un referente por su historia, sus logros y su misión, posicionándose como una organización ejemplar por su amplia trayectoria, la calidad de su trabajo y la vocación, rigurosidad y preparación de su equipo humano.





Mapa

ESTRATÉGICO
de Fe y Alegría

Colombia

Mapa

ESTRATEGICO

Fe y Alegría

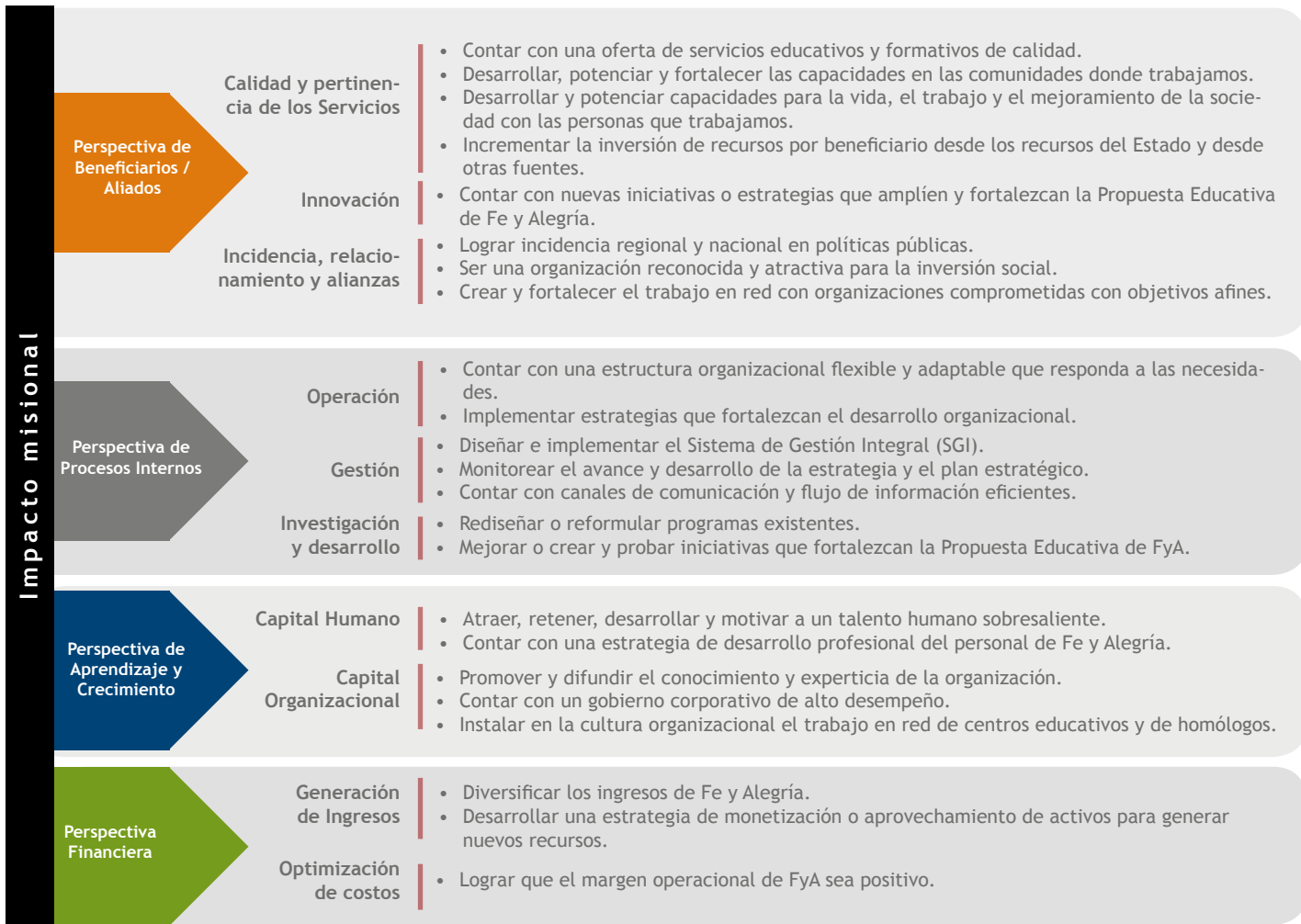
Colombia

Utilizando un modelo de gestión del alta gerencia, los objetivos del nuevo Mapa se han definido desde cuatro perspectivas:

Objetivos organizados bajo cuatro perspectivas



Fuente: Advantis





OBJETIVOS *e iniciativas*

Las perspectivas planteadas (Beneficiarios/Aliados, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y Financiera) en el Mapa Estratégico se dividen en subcategorías, objetivos (23) e iniciativas (43) que permiten ponerlo en marcha y contar con un modelo de medición.

Perspectiva	Resumen
Beneficiarios/ aliados	<ul style="list-style-type: none"> • Sub categorías: calidad y pertinencia de los servicios, incidencia, relacionamiento y alianzas e innovación. • Número de objetivos: 8 • Número de iniciativas: 19
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Sub categorías: operación, gestión e investigación y desarrollo. • Número de objetivos: 7 • Número de iniciativas: 13
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Sub categorías: capital humano y capital organizacional. • Número de objetivos: 5 • Iniciativas: 7
Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Sub categorías: generación de ingresos y optimización de costos • Número de objetivos: 3 • Iniciativas: 4

Objetivos e iniciativas

PERSPECTIVA DE BENEFICIARIOS / ALIADOS	SUB - CATEGORÍA	OBJETIVOS	INICIATIVAS ASOCIADAS	
	Calidad y pertinencia de los servicios	Contar con una oferta de servicios educativos y formativos de calidad	1	Garantizar el cumplimiento de los estándares organizacionales y estatales en los diferentes servicios
			2	Monitorear y evaluar los resultados de los diferentes servicios y su coherencia con las temáticas prioritarias de FyA
		Desarrollar y potenciar capacidades para la vida, el trabajo y el mejoramiento de la sociedad con las personas que trabajamos	3	Garantizar la inclusión de temáticas y actividades orientadas al desarrollo de capacidades en todos los programas, incluidos los curriculares, o iniciativas de Fe y Alegría
			4	Promover la participación de las familias y comunidades en los diferentes procesos educativos y comunitarios
			5	Realizar alianzas con empresas o sectores para ampliar las posibilidades de acceso a un trabajo digno
			6	Realizar seguimiento a los exalumnos de Fe y Alegría para conocer su situación y desde ahí retroalimentar nuestra Propuesta Educativa
		Desarrollar, potenciar y fortalecer las capacidades en las comunidades donde trabajamos	7	Promover la participación política, productiva y ciudadana de las comunidades y colectivos de diversa índole en escenarios locales y regionales
			8	Ampliar y fortalecer los Institutos de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (IETDH)
		Incrementar la inversión de recursos por beneficiario desde los recursos del Estado y desde otras fuentes	9	Analizar las diferentes modalidades de contratación con el Estado para determinar cual es la más pertinente, eficiente y óptima para la estrategia de Fe y Alegría
10			Desarrollar una estrategia de relacionamiento y lobby político	

PERSPECTIVA DE BENEFICIARIOS / ALIADOS	SUB - CATEGORÍA	OBJETIVOS		INICIATIVAS ASOCIADAS
	Incidencia, relacionamiento y alianzas	Lograr incidencia regional y nacional en políticas públicas	11	Desarrollar propuestas de incidencia en educación de calidad y construcción de una cultura de paz y darles su respectivo seguimiento
		Ser una organización reconocida y atractiva para la inversión social	12	Participar en eventos nacionales e internacionales de educación o referentes a las temáticas priorizadas
			13	Desarrollar propuestas de inversión para fondos de inversión de impacto o fundaciones privadas
			14	Monitorear qué tanto es referenciada o consultada Fe y Alegría frente a temas educativos
			15	Desarrollar una estrategia de comunicación externa
	Crear y fortalecer el trabajo en red con organizaciones comprometidas con objetivos afines	16	Generar nuevos acuerdos de alianza con obras de la Compañía de Jesús	
		17	Participar en redes o plataformas de conocimiento, incidencia, operación u otras existentes a nivel local, regional y nacional	
	Innovación	Contar con nuevas iniciativas o estrategias que amplíen y fortalezcan la oferta y Propuesta Educativa de Fe y Alegría.	18	Desarrollar un plan de trabajo detallado con tiempos y presupuestos para la incursión en la educación terciaria
			19	Desarrollar propuestas para incidir en nuevos territorios caracterizados por historia de violencia y presencia precaria del Estado


SUB - CATEGORÍA		OBJETIVOS	INICIATIVAS ASOCIADAS	
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Operación	Contar con una estructura organizacional flexible y adaptable que responda a las necesidades.	20	Realizar una revisión de perfiles, cargos, roles y responsabilidades a la luz de la estrategia y adaptar la estructura organizacional de acuerdo a ella
			21	Fortalecer el enfoque de gestión basado en resultados a través de la creación de comités para el desarrollo de proyectos y acciones de diversa índole
		Implementar estrategias que fortalezcan el desarrollo organizacional	22	Realizar una evaluación de la infraestructura tecnológica e implementar un plan de mejoramiento
			23	Diseñar e implementar el área de soporte jurídico para responder a las necesidades y proyecciones de la organización
			24	Implementar un sistema de evaluación del personal por resultados que promueva la excelencia y genere incentivos

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	SUB - CATEGORÍA	OBJETIVOS	INICIATIVAS ASOCIADAS	
	Gestión	Diseñar e implementar el Sistema de Gestión Integral (SGI)	25	Actualizar y simplificar el SGMC (Sistema de Gestión de la Mejora Continua) para favorecer su implementación y seguimiento
			26	Implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST)
			27	Construir información estadística de los servicios de la organización (beneficiarios, empleados, voluntarios, colaboradores, etc) que se actualice recurrentemente y sea pertinente para la toma de decisiones
		28	Definir e implementar una ruta de monitoreo y evaluación del avance del plan estratégico	
		29	Desarrollar una estrategia de comunicación interna	
	Investigación y desarrollo	Rediseñar o reformular programas existentes	30	Realizar una evaluación periódica de los programas o servicios prestados por la organización
		Mejorar o crear y probar iniciativas que fortalezcan la Propuesta Educativa de Fe y Alegría	31	Continuar desarrollando el SMCfYA para asegurar su correcta implementación, fortalecer aspectos a mejorar y aprovechar las oportunidades que permitan aumentar su incidencia en la educación
			32	Diseñar y desarrollar una propuesta de formación de rectores y docentes por parte de Fe y Alegría

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	SUB - CATEGORÍA	OBJETIVOS		INICIATIVAS ASOCIADAS
	Capital Humano	Contar con una estrategia de desarrollo profesional del personal de Fe y Alegría	33	Diseñar rutas de desarrollo profesional dentro de Fe y Alegría
		Atraer, retener, desarrollar y motivar a un talento humano sobresaliente	34	Buscar alianzas con otras organizaciones para fortalecer el Talento Humano de FyA
	Capital Organizacional	Promover y difundir el conocimiento y experticia de la organización	35	Documentar y/o publicar investigaciones o conocimientos de la organización
		Contar con un gobierno corporativo de alto desempeño	36	Realizar los ajustes estatutarios, reglamentarios y de políticas requeridos para habilitar un gobierno corporativo con nuevas características
			37	Vincular miembros externos a la organización como miembros de JD y con una diversidad de perfiles para que aporten desde diferentes capacidades
		Instalar en la cultura organizacional el trabajo en red de centros educativos y de homólogos	38	Estructurar el funcionamiento en red de los centros
	39		Animar y potenciar las redes de homólogos	

PERSPECTIVA FINANCIERA	SUB - CATEGORÍA	OBJETIVOS		INICIATIVAS ASOCIADAS
	Generación de ingresos	Diversificar los ingresos de Fe y Alegría	40	Diseñar una estrategia de consecución de recursos y ejecutarla
		Desarrollar una estrategia de monetización o aprovechamiento de activos para generar nuevos recursos	41	Realizar una valoración de los activos con potencial de ser vendidos o transformados
			42	Crear una estrategia de monetización de activos
Optimización de costos	Lograr que el margen operacional de Fe y Alegría sea positivo	43	Determinar qué programas o iniciativas son superavitarias y cuales iniciativas requieren de subsidio	

Cada una de las iniciativas, comprendidas como la colección de acciones para poner en marcha la estrategia, como medios para alcanzar un objetivo superior, o lo que hacemos deliberadamente para..., están diseñadas según el formato que sigue. En este, se explicitan los principales hitos (resultados), los indicadores y las metas (como medidas de éxito), los entregables (medios de verificación) y el equipo responsable de ponerla en funcionamiento para alcanzar el objetivo deseado. Se publicarán posteriormente en un portafolio que permita su actualización en innovación de modo que respondan a las exigencias propias y del contexto en el momento en que entren en acción.



Colombia...

Perspectivas de beneficiarios/aliados - Calidad y pertinencia

OBJETIVO			
INICIATIVA			
EQUIPO		ENTREGABLES	
PRINCIPALES HITOS		INDICADOR	
		META	



NUESTRO MAPA ESTRATÉGICO HACIA EL 2020

Soñar es preferir y el mero hecho de hacerlo altera la situación, la cuestiona, la desplaza, la inquieta, la disloca. Cuando dejamos de preferir, se atrofia el soñar, pero cuando dejamos de soñar, no somos capaces de preferir. (*Ángel Gabilondo. El salto del Ángel- Sueños necesarios. En <http://blogs.elpais.com/>*)

Si abandonamos nuestros sueños y nuestras utopías, corremos el peligro de entrar socialmente en encfalograma plano y ser gobernados con el mando a distancia. (*Anabel García del Castillo. Violinista. En: <http://blogs.elpais.com/ayuda-al-estudiante>*)