

# INICIATIVAS DEL MAPA ESTRATÉGICO

**B** hacia el 2020

Notas de la Nueva Partitura



**Fe y Alegría**  
**Colombia**

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social



# LAS INICIATIVAS EN EL MARCO DEL MAPA ESTRATÉGICO

Nuestro Mapa Estratégico está construido desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales con diferentes categorías, que ubican los objetivos y las iniciativas que los concretan.

Las iniciativas se entienden como la colección de acciones para poner en marcha la estrategia, como lo que hacemos deliberadamente para alcanzar los objetivos del Mapa Estratégico. Son las notas musicales de la nueva partitura; las notas que van a permitir y marcar el sonido armónico de la orquesta Fe y Alegría interpretando la Nueva Partitura. El sonido de cada nota debe ser armonizado desde nuestra identidad y misión, que marcan la “frecuencia” para que suenen bellamente los diferentes instrumentos.

Estas notas que presentamos no pueden ser una camisa de fuerza en un contexto cambiante. Cada nota al ser interpretada puede pensarse nuevamente y ser ajustada en el pentagrama del mapa estratégico. Y como notas musicales armonizadas todas tienen diferente duración, marcan diferentes tiempos. Por eso la manera como las presentamos, en “hojas sueltas”, va a permitir su adaptación al momento de ser interpretada y/o el cambio de nota para mejorar la “pauta musical” de la partitura.

Que suenen las notas de nuestro pentagrama.

**Víctor Murillo**

*Director Nacional Fe y Alegría Colombia*



## 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 definirá 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 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.

## 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.

Fotografía: Lisa Vélez

izada  
ts  
M  
izales

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



## OBJETIVO

Contar con una oferta de servicios educativos y formativos de calidad

Garantizar el cumplimiento de los estándares organizacionales y estatales en los diferentes servicios

## INICIATIVA

## EQUIPO

Equipo Nacional de Directores/as

## PRINCIPALES HITOS

- Identificar las organizaciones y entidades estatales que regulan los diferentes servicios.
- Recoger los estándares y requisitos necesarios para implementar los servicios.
- Recoger y/o construir los estándares internos de Fe y Alegría y organizarlos en torno a cada servicio.
- Desarrollar lineamientos para cumplir con estándares y requisitos estatales y organizacionales.
- Evaluar y retroalimentar el cumplimiento de los estándares y requisitos.

## ENTREGABLES

- Documento de las organizaciones y entidades estatales con los correspondientes estándares, requisitos y lineamientos para su cumplimiento.
- Documento organizado de los estándares de calidad de Fe y Alegría de acuerdo a cada uno de los servicios, con sus correspondientes lineamientos.

1

Iniciativa

Perspectiva de beneficiarios/aliados  
Calidad y pertinencia de los servicios

## INDICADORES

- # de servicios estandarizados.
- % de servicios que cumplen requisitos y estándares estatales.
- % de servicios que cumplen requisitos y estándares de Fe y Alegría.

## METAS

- 100% de servicios cumplen requisitos y estándares estatales.
- > 80% de servicios cumplen estándares de calidad de Fe y Alegría.

## OBJETIVO

Contar con una oferta de servicios educativos y formativos de calidad

Monitorear y evaluar los resultados de los diferentes servicios y su coherencia con las temáticas prioritarias de Fe y Alegría

## INICIATIVA

## EQUIPO

Equipo de Calidad

## PRINCIPALES HITOS

- Definir los resultados e indicadores esperados de cada uno de los servicios.
- Definir criterios de los servicios que permitan identificar la coherencia de los resultados con relación a las temáticas.
- Verificar los resultados obtenidos y contrastar su coherencia con las temáticas de acuerdo a los criterios establecidos.

## ENTREGABLES

- Documento que define los resultados de los servicios.
- Documento que define los criterios de coherencia de los resultados de los servicios con las temáticas priorizadas.
- Informe de resultados y planes de mejoramiento.

2

Iniciativa

## INDICADORES

- % de resultados alcanzados por servicio.
- % de criterios cumplidos por resultados en cada uno de los servicios.

## METAS

- 80% de los resultados alcanzados muestran coherencia con las temáticas.

Perspectiva de beneficiarios/aliados  
Calidad y pertinencia de los servicios

## OBJETIVO

Crear, desarrollar y potenciar capacidades para la vida, el trabajo y el mejoramiento de la sociedad con las personas que trabajamos

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

## INICIATIVA

## EQUIPO

Área de educación - equipo especializado

## PRINCIPALES HITOS

- Definir y priorizar las capacidades que se quieren desarrollar en los programas y propuestas relacionadas con las temáticas.
- Revisar todos los programas de Fe y Alegría para asegurar que desarrollan el enfoque de capacidades.
- Diseñar e implementar la estrategia para la inclusión del enfoque de capacidades relacionado con las temáticas en todos los programas y propuestas.
- Asegurar que un programa desarrolle capacidades en cada una de las temáticas.

## ENTREGABLES

- Documento marco que fundamente el enfoque de capacidades relacionado con las temáticas.
- Documento que contiene el diseño y directrices para implementar la estrategia de inclusión del enfoque de capacidades relacionado con las temáticas.

3

Iniciativa

Perspectiva de beneficiarios/aliados  
Calidad y pertinencia de los servicios

## INDICADORES

- % de programas que incluyen el enfoque de capacidades.
- # de programas que desarrollan capacidades relacionadas con las temáticas.

## METAS

- 100% de programas incluyen el enfoque de capacidades en al menos una de las temáticas.
- Un programa desarrolla capacidades en todas las temáticas.

## OBJETIVO

Crear, desarrollar y potenciar capacidades para la vida, el trabajo y el mejoramiento de la sociedad con las personas que trabajamos

Promover la participación de las familias y comunidades en los diferentes procesos educativos y comunitarios

## INICIATIVA

## EQUIPO

Área de educación - equipo especializado

## PRINCIPALES HITOS

- Conocer y socializar experiencias exitosas de trabajo con familias y comunidades.
- Establecer estrategia de comunicaciones y acercamiento a la comunidad.
- Diseñar propuestas de formación y participación de las familias y comunidades en los procesos educativos y comunitarios.
- Establecer planes de trabajo con familias y comunidades.

## ENTREGABLES

- Estrategia de relacionamiento con comunidades.
- Propuesta de formación y participación de familias y comunidades.

## INDICADORES

- % de centros implementando planes de trabajo con familias y comunidades.
- # de personas integrantes de las familias y de la comunidad que participan en los procesos educativos y comunitarios.

## METAS

- 50% de centros implementan planes de trabajo con familias y comunidades.
- 10 mil personas de los centros participan de procesos educativos y comunitarios.

4

Iniciativa

Perspectiva de beneficiarios/aliados  
Calidad y pertinencia de los servicios



## OBJETIVO

Crear, desarrollar y potenciar capacidades para la vida, el trabajo y el mejoramiento de la sociedad con las personas que trabajamos

Realizar alianzas con empresas o sectores para ampliar las posibilidades de acceso a un trabajo digno

## INICIATIVA

## EQUIPO

Equipo especializado de intermediación laboral

## PRINCIPALES HITOS

- Establecer con qué tipo de empresas se quiere trabajar.
- Hacer mapeo de empresas que cumplan requisitos para trabajar.
- Realizar presentación institucional de Fe y Alegría para empresas con información relevante de la población objetivo que se puede emplear.
- Asignar cronograma de visitas a las empresas y/o organizar acciones tipo ferias.

## ENTREGABLES

- Mapeo de empresas con las que se puede vincular a la población objetivo.
- Estrategia de relacionamiento con empresas para vincular laboralmente a una población objetivo.

5

Iniciativa

Perspectiva de beneficiarios/aliados  
Calidad y pertinencia de los servicios

## INDICADORES

- # de empresas que trabajan con FyA para promover empleabilidad.

## METAS

- $> = 5$

## OBJETIVO

Crear, desarrollar y potenciar capacidades para la vida, el trabajo y el mejoramiento de la sociedad con las personas que trabajamos

Realizar seguimiento a los exalumnos de Fe y Alegría para conocer su situación y desde ahí retroalimentar nuestra Propuesta Educativa

## INICIATIVA

## EQUIPO

Equipo especializado de intermediación laboral

## PRINCIPALES HITOS

- Consolidar información y hacer líneas de base con caracterización socio económica de estudiantes por promoción graduada a partir del año 2012.
- Hacer seguimiento de indicadores socioeconómicos y realizar informe anual de condiciones socioeconómicas de los graduados por promoción graduada.
- Realizar análisis cada cinco años para retroalimentar la Propuesta Educativa.

## ENTREGABLES

- Lineamiento metodológico y técnico para levantar información sobre los egresados.
- Informe de situación socio económica de exalumnos Fe y Alegría.

## INDICADORES

- % de exalumnos identificados y con seguimiento.

## METAS

- 15% de egresados.

6

Iniciativa

Perspectiva de beneficiarios/aliados  
Calidad y pertinencia de los servicios

## OBJETIVO

Crear, desarrollar, potenciar y fortalecer las capacidades en las comunidades donde trabajamos

Promover la participación política, productiva y ciudadana de las comunidades y colectivos de diversa índole en escenarios locales y regionales

## INICIATIVA

## EQUIPO

Área de educación (nacional/regional)

## PRINCIPALES HITOS

- Construir lineamientos temáticos para la formación política, productiva y ciudadana de la población objetivo de Fe y Alegría de manera preferente con los jóvenes.
- Incluir contenidos temáticos de participación, organización e incidencia en los servicios ofrecidos por Fe y Alegría.
- Definir cuáles son los espacios de participación e incidencia política prioritarios y pertinentes a potenciar, especialmente aquellos que están en relación con lo público.
- Generar y difundir conocimiento que contribuya a la toma de decisiones en el marco de las Políticas Públicas y al debate de los temas más relevantes de la realidad nacional/regional/local.

## ENTREGABLES

- Lineamientos temáticos y metodológicos para la formación política, productiva y ciudadana.
- Listado de propuestas de participación e incidencia colectiva diseñados e implementados por comunidades con las que trabaja Fe y Alegría.

## INDICADORES

- # de acciones de participación e incidencia diseñadas e implementadas por las comunidades con las que trabaja Fe y Alegría.

## METAS

- Al menos 1 por comunidad de incidencia de Fe y Alegría al año.

7

Iniciativa

Perspectiva de beneficiarios/aliados  
Calidad y pertinencia de los servicios

## OBJETIVO

Crear, desarrollar, potenciar y fortalecer las capacidades en las comunidades donde trabajamos

Ampliar y fortalecer los Institutos de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano IETDH

## INICIATIVA

## EQUIPO

Equipo Nacional de Directores/as

## PRINCIPALES HITOS

- Realizar un pilotaje de programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano susceptibles de ser trabajados en Fe y Alegría en el marco de los lineamientos del Ministerio de Educación y del SENA.
- Identificar los medios y criterios para la sostenibilidad técnica, tecnológica y financiera.
- Actualizar, desarrollar y consolidar contenidos curriculares de los programas ofrecidos.
- Obtener los certificados de calidad de institutos y programas acorde a las normas establecidas para los IETDH.
- Realizar alianzas con institutos ya existentes que permitan la ampliación de sedes y el acceso a estudiantes o comunidades de Fe y Alegría.

## ENTREGABLES

- Listado de programas susceptibles de ser trabajados en los IETDH, con sus correspondientes criterios técnicos, tecnológicos y financieros.
- Documento curricular de los programas ofrecidos.
- Certificados de calidad de los programas y los IETDH.
- Convenios y alianzas firmadas.

8

Iniciativa

Perspectiva de beneficiarios/aliados  
Calidad y pertinencia de los servicios

## INDICADORES

- Número de institutos y programas en funcionamiento.
- Institutos y programas certificados.

## METAS

- 2 institutos o sedes y 3 programas nuevos.
- 1 instituto y 3 programas con certificación de calidad.

## OBJETIVO

Incrementar la inversión de recursos por beneficiario desde los recursos del Estado y desde otras fuentes

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

## INICIATIVA

## EQUIPO

Dirección Nacional

## PRINCIPALES HITOS

- Hacer un listado con las modalidades de contratación actuales y potenciales de Fe y Alegría con el Estado.
- Identificar oportunidades de eficiencia y optimización de costos en las modalidades de contratación.
- Entender las implicaciones jurídicas y organizacionales de las posibles nuevas modalidades de contratación.
- Hacer hoja de ruta para nuevas modalidades de contratación, e implementarlas.

## ENTREGABLES

- Diagnóstico de modalidades de contratación (actuales y potenciales) de Fe y Alegría con el Estado.
- Hoja de ruta para nuevas formas de contratación.

9

Iniciativa

## INDICADORES

- # de modalidades de contratación analizadas/ # de modalidades existentes.

## METAS

- 100% al 2016.

Perspectiva de beneficiarios/aliados  
Calidad y pertinencia de los servicios

Iniciativa  
**41**  
Sinergia

## OBJETIVO

Incrementar la inversión de recursos por beneficiario desde los recursos del Estado y desde otras fuentes

Desarrollar una estrategia de relacionamiento y lobby político

## INICIATIVA

## EQUIPO

Dirección Nacional y Área de Desarrollo

## PRINCIPALES HITOS

- Definir el tipo de actores políticos con los que a Fe y Alegría le interesaría relacionarse.
- Hacer un mapeo de actores políticos que sean potenciales aliados de Fe y Alegría.
- Conocer y analizar estrategias de relacionamiento y lobby político que sean exitosas.
- Identificar qué tipo de alianza le interesaría tener con cada uno de ellos.
- Realizar un dossier institucional de Fe y Alegría con información relevante sobre la oferta de valor de la organización.
- Hacer hoja de ruta con cronogramas y actividades para generar contacto.

## ENTREGABLES

- Estrategia de relacionamiento y lobby político diseñada.
- Diseño de propuestas de financiamiento.

10

Iniciativa

## INDICADORES

- # de nuevas propuestas radicadas ante organizaciones (públicas) para financiar iniciativas de Fe y Alegría.

## METAS

- $\geq$  a 1/región/ año.

Perspectiva de beneficiarios/aliados  
Calidad y pertinencia de los servicios

## OBJETIVO

Lograr incidencia regional y nacional en políticas públicas

Desarrollar propuestas de incidencia en educación de calidad y construcción de una cultura de paz y darles su respectivo seguimiento

## INICIATIVA

## EQUIPO

Equipo interdisciplinario de desarrollo y educación

## PRINCIPALES HITOS

- Elaborar declaraciones o manifiestos que den cuenta de la posición de Fe y Alegría Colombia frente a las temáticas de la iniciativa propuesta (calidad y cultura de paz).
- Identificar aspectos o la problemática de las declaraciones en los que se podría y querría intervenir.
- Definir qué posibles alianzas podrían realizarse para intervenir en el aspecto o problemática e identificar posibles opositores u obstáculos.
- Formular iniciativa de incidencia (programas y actividades).
- Implementar las iniciativas.
- Seguimiento y evaluación continua.

## ENTREGABLES

- Declaraciones o manifiestos por temática.
- Documento de análisis de aliados, opositores y obstáculos por aspecto o problemática.
- Plan de trabajo por iniciativa.
- Documentos de seguimiento y evaluación.

11

Iniciativa

Perspectiva de beneficiarios/aliados  
Incidencia, relacionamiento y alianzas

## INDICADORES

- Número de temáticas con declaración o manifiesto.
- Iniciativas de incidencia en marcha / Número de aspectos o problemáticas identificadas.

## METAS

- 100% de temáticas con declaración o manifiesto para el año 2016.
- Se ha incidido en el 25% o más de las problemáticas identificadas.

## OBJETIVO

Ser una organización reconocida y atractiva para la inversión social

Participar en eventos nacionales e internacionales de educación o referentes a las temáticas priorizadas

## INICIATIVA

## EQUIPO

Área de Desarrollo (comunicación)

## PRINCIPALES HITOS

- Realizar un listado de eventos en los que Fe y Alegría podría participar como ponente o participante.
- Definir agenda anual de eventos donde Fe y Alegría estará presente.
- Identificar tipo de contenido a presentar e imagen de Fe y Alegría que se quiere promover.

## ENTREGABLES

- Listado de eventos en los que se podría participar.
- Documentos que permiten a Fe y Alegría participar como ponente.
- Comprobante de asistencia a los eventos.

## INDICADORES

- Número de eventos en los que se participa / número de eventos de educación identificados.

## METAS

- Mayor al 20% anualmente.

12

Iniciativa

Perspectiva de beneficiarios/aliados  
Incidencia,  
relacionamiento  
y alianzas



## OBJETIVO

Ser una organización reconocida y atractiva para la inversión social

Desarrollar propuestas de inversión para fondos de inversión de impacto, empresas o fundaciones privadas

## INICIATIVA

## EQUIPO

Área de Desarrollo

## PRINCIPALES HITOS

- Identificar empresas, fundaciones privadas y fondos de inversión social con los que sea pertinente trabajar.
- Diseñar presentación institucional y portafolio de servicios para entregar a organizaciones.
- Formular proyecto de inversión y presentarlo.
- Ejecutar el proyecto de inversión presentado y aprobado.

## ENTREGABLES

- Mapeo de organizaciones.
- Presentación y Portafolio.
- Proyectos de inversión.

13

Iniciativa

## INDICADORES

- Número de proyectos de inversión ejecutadas / Número de proyectos presentados.

## METAS

- $\geq 25\%$  al 2019.

Perspectiva de beneficiarios/aliados  
Incidencia,  
relacionamiento  
y alianzas

Iniciativa

41

Sinergia

## OBJETIVO

Ser una organización reconocida y atractiva para la inversión social

Monitorear qué tanto es referenciada o consultada Fe y Alegría frente a temas educativos

## INICIATIVA

## EQUIPO

Área de Desarrollo (comunicación)

## PRINCIPALES HITOS

- Identificar espacios y actores claves del ámbito nacional (especializados y masivos) para ser monitoreados.
- Diseñar un procedimiento de seguimiento y monitoreo a espacios y actores clave.

## ENTREGABLES

- Reporte anual de consultas y referenciación de Fe y Alegría.

## INDICADORES

- Número de consultas y referencias de Fe y Alegría en temas educativos.

## METAS

- Mayor o igual a 15 referencias entre 2016-2020.

14

Iniciativa

Perspectiva de beneficiarios/aliados  
Incidencia, relacionamiento y alianzas

## OBJETIVO

Ser una organización reconocida y atractiva para la inversión social

Desarrollar una estrategia de comunicación externa

## INICIATIVA

## EQUIPO

Área de Desarrollo (comunicación)

## PRINCIPALES HITOS

- Identificar tipo de actores a quienes se les quiere dar a conocer la organización.
- Identificar estrategias que han sido efectivas para dar a conocer otras entidades.
- Consolidar un portafolio de propuestas, metodologías y herramientas atractivas para los actores de interés.
- Diseñar una estrategia de relacionamiento y difusión con actores externos.
- Ejecutar la estrategia consolidada.

## ENTREGABLES

- Listado de actores a quienes queremos dar a conocer Fe y Alegría.
- Estrategia de comunicación externa.

## INDICADORES

- Estrategia de comunicación externa desarrollada.

## METAS

- SI

15

Iniciativa

Perspectiva de beneficiarios/aliados  
Incidencia, relacionamiento y alianzas

## OBJETIVO

Crear y fortalecer el trabajo en red con organizaciones comprometidas con objetivos afines

Generar nuevos acuerdos de alianza con obras de la Compañía de Jesús

## INICIATIVA

## EQUIPO

Equipo Nacional de Directores/as

## PRINCIPALES HITOS

- Identificar temáticas que puedan ser abordadas con la Compañía de Jesús determinando el territorio geográfico de posible actuación conjunta.
- Formular propuestas de trabajo conjunto.
- Implementar y evaluar propuestas.

## ENTREGABLES

- Mapeo de iniciativas/territorios de la Compañía de Jesús.
- Propuestas de alianzas con la Compañía de Jesús para los próximos años.
- Planes de trabajo con las obras de la Compañía de Jesús.

## INDICADORES

- Número de alianzas acordadas con la Compañía de Jesús.

## METAS

- Igual o mayor a 5 nuevas alianzas entre 2016 - 2020.

16

Iniciativa

Perspectiva de beneficiarios/aliados  
Incidencia, relacionamiento y alianzas

## OBJETIVO

Crear y fortalecer el trabajo en red con organizaciones comprometidas con objetivos afines

Participar en redes o plataformas de conocimiento, incidencia, operación u otras existentes a nivel local, regional y nacional

## INICIATIVA

## EQUIPO

Área de Educación y Desarrollo

## PRINCIPALES HITOS

- Realizar un mapeo de redes o plataformas a nivel nacional o regional en las que a Fe y Alegría le interesa participar.
- Establecer criterios para pertenecer a una red y/o plataforma.
- Definir redes en las que Fe y Alegría podría participar y/o liderar a nivel nacional o regional.
- Vincularse a las redes o plataformas que se definan como prioritarias.

## ENTREGABLES

- Mapeo de redes.
- Criterios de participación en redes.
- Vinculación formal a las redes.

## INDICADORES

- Número de redes o plataformas en las que participa Fe y Alegría.

## METAS

- Mayor o igual a 1 regional.
- Mayor o igual a 1 nacional.

17

Iniciativa

Perspectiva de beneficiarios/aliados  
Incidencia,  
relacionamiento  
y alianzas

## OBJETIVO

Contar con nuevas iniciativas o estrategias que amplíen y fortalezcan la oferta y Propuesta Educativa de Fe y Alegría

Desarrollar un plan de trabajo detallado con tiempos y presupuestos para la incursión en la educación terciaria

## INICIATIVA

## EQUIPO

Director Nacional y equipo "ad hoc"

## PRINCIPALES HITOS

- Conformar un equipo, idóneo y preparado, para liderar y desarrollar la iniciativa.
- Realizar entendimiento del estado actual de la educación terciaria en Colombia e identificar actores clave para realizar alianzas.
- Formular propuesta de educación terciaria de Fe y Alegría Colombia.
- Formular proyecto específico para un centro educativo terciario.

## ENTREGABLES

- Documento diagnóstico de entendimiento del sector educativo terciario.
- Propuesta de educación terciaria
- Proyecto de centro educativo terciario.
- Plan de implementación del centro educativo terciario.

18

Iniciativa

## INDICADORES

- Plan de trabajo para educación terciaria desarrollado al 2017.

## METAS

- Si

## OBJETIVO

Contar con nuevas iniciativas o estrategias que amplíen y fortalezcan la oferta y Propuesta Educativa de Fe y Alegría

Desarrollar propuestas para incidir en nuevos territorios caracterizados por historia de violencia y presencia precaria del Estado

## INICIATIVA

## EQUIPO

Dirección Nacional

## PRINCIPALES HITOS

- Identificar y priorizar nuevos territorios a partir de intencionalidades, criterios de Fe y Alegría, demandas y oportunidades del contexto.
- Construir propuestas con hoja de ruta desde demandas del contexto.
- Ejecutar las propuestas.

## ENTREGABLES

- Propuestas de trabajo en nuevas zonas de intervención.

## INDICADORES

- Número de propuestas en ejecución.

## METAS

- Mayor o igual a 3 a nivel nacional (2016-2017).

19

Iniciativa

## OBJETIVO

Contar con una estructura organizacional flexible y adaptable que responda a las necesidades

Realizar un revisión de perfiles, cargos, roles y responsabilidades a la luz de la estrategia y adaptar la estructura organizacional de acuerdo a ello

## INICIATIVA

## EQUIPO

Dirección Nacional

## PRINCIPALES HITOS

- Analizar y documentar cargos, roles, responsabilidades y atribuciones de la estructura actual.
- Identificar elementos claves para adaptar la nueva estructura a la estrategia de Fe y Alegría.
- Descripción de cargos de la nueva estructura: misión, roles y responsabilidades, perfil y competencias.
- Definir el proceso de transición hacia la nueva estructura.
- Implementar cambios en la organización.

## ENTREGABLES

- Análisis de la estructura actual.
- Lineamientos para el rediseño de la estructura.
- Nuevo diseño de la estructura organizacional y costos.

## INDICADORES

- # de cambios realizados/# de cambios necesarios identificados.

## METAS

- >80%

20

Iniciativa

Perspectiva de  
procesos internos  
Operación



## OBJETIVO

Implementar estrategias que fortalezcan el desarrollo organizacional

Realizar un monitoreo y evaluación de la infraestructura tecnológica e implementar un plan de mejoramiento

## INICIATIVA

## EQUIPO

Área de Desarrollo y equipo de informática y telecomunicaciones

## PRINCIPALES HITOS

- Definir la infraestructura tecnológica necesaria.
- Evaluar la infraestructura tecnológica actual.
- Definir un plan de mejoramiento.
- Implementar el plan de mejoramiento.

## ENTREGABLES

- Plan de mejoramiento.
- Informe de ejecución del plan.

## INDICADORES

- Plan de mejoramiento definido.
- Infraestructura tecnológica mejorada.

## METAS

- Si en 2016.
- 60% de mejora en la infraestructura tecnológica.

21

Iniciativa

## OBJETIVO

Implementar estrategias que fortalezcan el desarrollo organizacional

Diseñar e implementar el área de soporte jurídico para responder a las necesidades y proyecciones de la organización

## INICIATIVA

## EQUIPO

Dirección Nacional y Junta Directiva

## PRINCIPALES HITOS

- Definir necesidades de la organización en temas jurídicos y legales.
- Identificar el equipo de trabajo necesario para llevarlo a cabo.
- Analizar y ver la posibilidad de incorporar el área jurídica al SGMC como proceso de apoyo.

## ENTREGABLES

- Lineamientos y objetivos del área jurídica definidos.

## INDICADORES

- Área jurídica conformada y formalizada.

## METAS

- Sí

22

Iniciativa

## OBJETIVO

Implementar estrategias que fortalezcan el desarrollo organizacional

Implementar un sistema de evaluación del personal por resultados que promueva la excelencia y genere incentivos

## INICIATIVA

## EQUIPO

Dirección Nacional y comité "Ad hoc"  
(Gestión Humana)

## PRINCIPALES HITOS

- Diseñar un sistema de evaluación e incentivos.
- Definir el funcionamiento del sistema de incentivos.
- Comunicar el sistema de evaluación y los incentivos asociados.
- Implementar el sistema.

## ENTREGABLES

- Sistema de evaluación definido.
- Sistema de evaluación implementado.

## INDICADORES

- Sistema de evaluación desarrollado.
- # de personas evaluadas/# de empleados de Fe y Alegría.

## METAS

- Si
- 100%

23

Iniciativa

## OBJETIVO

Diseñar e implementar el Sistema de Gestión Integral (SGI)

Actualizar y simplificar el Sistema de Gestión de la Mejora Continua (SGMC) para favorecer su implementación y seguimiento

## INICIATIVA

## EQUIPO

Área de Desarrollo y consultoría

## PRINCIPALES HITOS

- Diagnosticar el SGMC actual.
- Identificar oportunidades de mejora.
- Integrar con el SGSST.
- Definir hoja de ruta para los cambios a implementar.
- Elaborar un plan de seguimiento y evaluación.

## ENTREGABLES

- SGMC simplificado y actualizado.
- SGMC integrado con el SGSST.
- Hoja de ruta para los cambios por implementar.
- Plan de seguimiento y evaluación.

## INDICADORES

- Hitos ejecutados/ hitos definidos en la ruta.

## METAS

- 100%

24

Iniciativa

Perspectiva de  
procesos internos  
Gestión

## OBJETIVO

Diseñar e  
implementar el  
Sistema de Gestión  
Integral (SGI)

Implementar el Sistema  
de Gestión de Seguridad y  
Salud en el Trabajo (SGSST)

## INICIATIVA

## EQUIPO

Área de Desarrollo y consultoría

## PRINCIPALES HITOS

- Definir los objetivos y necesidades del SGSST para el equipo de Fe y Alegría.
- Elaborar un plan de trabajo que obedezca al cumplimiento de los objetivos.
- Integrar con el SGMC.
- Implementar el plan de trabajo establecido.
- Elaborar un plan de seguimiento y evaluación.

## ENTREGABLES

- Plan de implementación del SGSST definido.
- SGSST implementado.
- SGSST integrado al SGMC.
- Plan de seguimiento y evaluación.

## INDICADORES

- Porcentaje del plan SGSST implementado.

## METAS

- >80%

25

Iniciativa

## OBJETIVO

Diseñar e  
implementar el  
Sistema de Gestión  
Integral (SGI)

Construir información  
estadística de los servicios de  
la organización (beneficiarios,  
empleados, voluntarios, colabo-  
radores, etc.) que se actualice  
recurrentemente y sea pertinen-  
te para la toma de decisiones

## INICIATIVA

## EQUIPO

Área de desarrollo

## PRINCIPALES HITOS

- Definir un responsable o responsables de construir la información estadística y alimentarla.
- Adquirir la tecnología (hardware y software) necesaria para la recolección y procesamiento de la información estadística.
- Diseñar un sistema de información que permita la recolección de la información.
- Producir informes estadísticos periódicos.

## ENTREGABLES

- Proceso de recolección de información estadística establecido.
- Información estadística recopilada.

## INDICADORES

- Sistema de información diseñado.
- # de recopilaciones de información.

## METAS

- Sí
- 4/año.

26

Iniciativa

## OBJETIVO

Monitorear el avance y desarrollo de la estrategia y el plan estratégico

Definir e implementar una ruta de monitoreo y evaluación del avance del plan estratégico

## INICIATIVA

## EQUIPO

Dirección Nacional y Área de Desarrollo

## PRINCIPALES HITOS

- Definir hoja de ruta detallada para el monitoreo de la estrategia.
- Definir un responsable de hacer seguimiento a la estrategia y sus iniciativas.
- Hacer sesiones de trabajo periódicas de seguimiento
- Implementar los ajustes necesarios.

## ENTREGABLES

- Hoja de ruta.
- Plan estratégico ajustado.

## INDICADORES

- Hoja de ruta definida.
- # de sesiones de monitoreo al plan estratégico.

## METAS

- Sí
- Al menos 2/año.

27

Iniciativa

## OBJETIVO

Contar con canales de comunicación y flujo de información eficiente

Desarrollar una estrategia de comunicación interna

## INICIATIVA

## EQUIPO

Área de Desarrollo (comunicación)

## PRINCIPALES HITOS

- Documentar las necesidades en términos de comunicación interna.
- Definir una estrategia de comunicación interna.
- Desarrollar un plan de trabajo para la implementación de la estrategia.
- Implementar la estrategia.

## ENTREGABLES

- Estrategia de comunicación interna definida.
- Estrategia de comunicación interna implementada.
- Reporte de evaluación de percepción.

## INDICADORES

- % de avance en la implementación de la estrategia de comunicación interna.
- Percepción de la efectividad de la comunicación interna.

## METAS

- >75%
- >60%

28

Iniciativa



## OBJETIVO

Rediseñar o reformular  
programas existentes

Realizar una evaluación  
periódica de los programas  
y servicios prestados por  
la organización

## INICIATIVA

## EQUIPO

Equipo de Calidad y Área de Educación

## PRINCIPALES HITOS

- Diseñar un plan de evaluación de los programas y servicios.
- Implementar la evaluación de los programas y servicios.
- Retroalimentar la manera de organizarnos para la acción.
- Decidir ajustes con base en la retroalimentación.

## ENTREGABLES

- Plan de evaluación de programas y servicios diseñado.
- Informe de evaluación de los programas y servicios.

## INDICADORES

- # de evaluaciones de cada programa y servicio.

## METAS

- Cada 2 años.

29

Iniciativa

Iniciativa  
**2**  
Sinergia

Iniciativa  
**3**  
Sinergia

## OBJETIVO

Mejorar, crear y probar iniciativas que fortalezcan la Propuesta Educativa de Fe y Alegría

Continuar desarrollando el Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría (SMCFyA) para asegurar su correcta implementación, fortalecer aspectos a mejorar y aprovechar las oportunidades que permitan aumentar su incidencia en la educación

## INICIATIVA

### EQUIPO

Equipo de Calidad

## PRINCIPALES HITOS

- Elaborar diferentes escenarios de desarrollo del Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría (SMCFyA).
- Definir metas para el área a nivel estratégico, de gestión y técnico.
- Desarrollar un plan de trabajo para el logro de las metas previstas.

## ENTREGABLES

- Documento de análisis de escenarios.
- Plan de acción para el SMCFyA.

## INDICADORES

- # de escenarios construidos para el SMCFyA.
- % de avance en la implementación del SMCFyA.

## METAS

- Igual o mayor de 2 en el 2015.
- >75% anual.

30

Iniciativa

Perspectiva de procesos internos  
Investigación y desarrollo

## OBJETIVO

Mejorar, crear y probar iniciativas que fortalezcan la Propuesta Educativa de Fe y Alegría

Diseñar y desarrollar una propuesta de formación de rectores y docentes por parte de Fe y Alegría

## INICIATIVA

## EQUIPO

Área de Educación

## PRINCIPALES HITOS

- Identificar las capacidades requeridas en directivas y docentes para la escuela que soñamos.
- Elaborar una propuesta de formación para docentes y rectores.
- Seleccionar y desarrollar las herramientas metodológicas y pedagógicas necesarias para la implementación de la propuesta.
- Ofertar y desarrollar la propuesta.

## ENTREGABLES

- Documento de capacidades requeridas.
- Propuesta de formación de rectores y docentes con herramientas metodológicas y pedagógicas necesarias.

## INDICADORES

- Propuesta de formación de rectores y docentes construida a 2016.
- Propuesta implementada en Fe y Alegría.
- Propuestas ofertadas y ejecutadas.

## METAS

- 1
- Si
- Mayor a 4 al 2018.

31

Iniciativa

Iniciativa

3

Sinergia

Iniciativa

19

Sinergia

Perspectiva de procesos internos

Investigación y desarrollo

## OBJETIVO

Contar con una estrategia de desarrollo profesional del personal de Fe y Alegría

Diseñar rutas de desarrollo profesional dentro de Fe y Alegría

## INICIATIVA

## EQUIPO

Equipo de Gestión Humana

## PRINCIPALES HITOS

- Definir las características que debe tener un colaborador de Fe y Alegría.
- Diseñar y documentar un plan de carrera para el personal de Fe y Alegría.
- Comunicar y explicar el plan de carrera al equipo de Fe y Alegría.
- Desarrollar un esquema de incentivos ligados al desempeño de los colaboradores.
- Desarrollar criterios y mecanismos de evaluación para los colaboradores de Fe y Alegría

## ENTREGABLES

- Plan de carrera definido.
- Esquema de incentivos establecido.
- Mecanismos de evaluación definidos.

## INDICADORES

- # de planes de carrera definidos.
- # de evaluaciones realizadas/ # de personas en el equipo de Fe y Alegría.
- % de aplicación del sistema de incentivos.

## METAS

- 1
- 100%
- 100%

32

Iniciativa

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento  
Capital humano

## OBJETIVO

Atraer, retener, desarrollar y motivar a un talento humano sobresaliente

Buscar alianzas con otras organizaciones para fortalecer el talento humano de Fe y Alegría

## INICIATIVA

## EQUIPO

Equipo de Gestión Humana

## PRINCIPALES HITOS

- Hacer un mapeo de organizaciones que podrían fortalecer el talento humano de Fe y Alegría.
- Elaborar propuestas para las organizaciones.
- Concretar algunas alianzas clave en este aspecto.

## ENTREGABLES

- Mapeo de organizaciones.
- Alianzas con otras organizaciones establecidas.

## INDICADORES

- % de propuestas que se concretan.
- # de alianzas concretadas.

## METAS

- >75%
- >1

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento  
Capital humano

33

Iniciativa

## OBJETIVO

Promover y difundir el conocimiento y experticia de la organización

Documentar y/o publicar investigaciones o conocimientos de la organización

## INICIATIVA

## EQUIPO

Área de Educación y Área de Desarrollo

## PRINCIPALES HITOS

- Identificar el tipo de investigaciones o conocimientos que se quiere documentar.
- Desarrollar una metodología para la documentación de investigaciones y conocimiento.
- Diseñar unos lineamientos de calidad para la publicación de documentos.
- Diseñar una estrategia de divulgación de la información.

## ENTREGABLES

- Metodología de documentación.
- Lineamientos de calidad.
- Estrategia de divulgación.

## INDICADORES

- # de documentos elaborados.
- # de documentos publicados/# de documentos elaborados.

## METAS

- => 5 /año
- >60%

34

Iniciativa

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento  
Capital organizacional

## OBJETIVO

Contar con un gobierno corporativo de alto desempeño

Realizar los ajustes estatutarios, reglamentarios y de políticas requeridos para habilitar un gobierno corporativo con nuevas características

## INICIATIVA

## EQUIPO

Dirección Nacional y Junta Directiva

## PRINCIPALES HITOS

- Definir la estructura y los órganos de gobierno corporativo que se requieren para llevar a cabo la nueva estrategia de Fe y Alegría.
- Definir las funciones de los órganos de gobierno corporativo.
- Definir la composición y lineamientos operativos (rotación, evaluación, sucesión) de los órganos de gobierno.
- Hacer los ajustes estatutarios y reglamentarios necesarios.

## ENTREGABLES

- Estructura de gobierno corporativo definida con órganos, funciones, composición y lineamientos operativos definida.
- Órganos de gobierno consolidados.

## INDICADORES

- # de órganos de gobierno consolidados/# de órganos de gobierno definidos.
- Reglamento interno ajustado.

## METAS

- 100% a diciembre 30 de 2015.
- 100% a diciembre del 2016.

35

Iniciativa

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento  
Capital organizacional

## OBJETIVO

Contar con un gobierno corporativo de alto desempeño

Vincular miembros externos a la organización como miembros de Junta Directiva y con una diversidad de perfiles para que aporten desde diferentes capacidades

## INICIATIVA

## EQUIPO

Dirección Nacional y Provincial  
Compañía de Jesús

## PRINCIPALES HITOS

- Definir los perfiles que se requieren en la Junta Directiva de Fe y Alegría.
- Hacer un mapeo de potenciales miembros de Junta Directiva.
- Convocar a las personas y conformar la Junta Directiva.

## ENTREGABLES

- Perfiles de miembros de Junta Directiva.
- Junta Directiva consolidada.

## INDICADORES

- Vincular miembros externos de diferentes perfiles a la Junta Directiva.

## METAS

- Sí a julio 2015.

36

Iniciativa

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento  
Capital organizacional



## OBJETIVO

Instalar en la cultura organizacional el trabajo en red

Animar y potenciar las redes alrededor de temáticas, proyectos e intereses comunes

## INICIATIVA

## EQUIPO

Equipo Nacional de Directores

## PRINCIPALES HITOS

- Motivar la organización de redes en torno a temáticas, proyectos e intereses comunes.
- Identificar las posibles redes que requiere la organización.
- Establecer políticas para el trabajo en red desde la misión y visión.
- Facilitar la comunicación entre redes creadas.

## ENTREGABLES

- Mapeo de posibles redes.
- Políticas para el trabajo en red.

## INDICADORES

- Número de redes formadas.

## METAS

- Mayor a 5 a diciembre de 2017.

37

Iniciativa

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento  
Capital organizacional

## OBJETIVO

Diversificar los  
ingresos de  
Fe y Alegría

Diseñar una estrategia  
de consecución de  
recursos y ejecutarla

## INICIATIVA

## EQUIPO

Equipo de movilización de recursos

## PRINCIPALES HITOS

- Identificar y potenciar las fuentes actuales de ingresos de Fe y Alegría.
- Identificar posibles fuentes de ingresos teniendo en cuenta el objetivo y las fortalezas de Fe y Alegría.
- Establecer el margen o el monto de ingresos al que se podría llegar con cada una de las anteriores.
- Priorizar las fuentes de ingresos con base en su factibilidad y tamaño en recursos (margen).
- Desarrollar un plan para ejecutar las posibilidades con mayor nivel de prioridad.

## ENTREGABLES

- Estrategia de consecución de recursos con fuentes priorizadas.

## INDICADORES

- # de fuentes de recursos.
- % de aumento de recursos.

## METAS

- Una fuente nueva cada año.
- $\geq$  al 3%

38

Iniciativa

## OBJETIVO

Desarrollar una estrategia de monetización o aprovechamiento de activos para generar nuevos recursos

Realizar una valoración de los activos con potencial de ser vendidos o transformados

## INICIATIVA

## EQUIPO

Equipo Nacional de Administración

## PRINCIPALES HITOS

- Mapear todos los activos de Fe y Alegría.
- Hacer la gestión legal y técnica de los activos.
- Hacer una valoración de los activos de Fe y Alegría.
- Identificar los activos actuales de Fe y Alegría actualmente que tienen potencial de ser vendidos o transformados.

## ENTREGABLES

- Mapeo y valorización de activos de Fe y Alegría.
- Información legal y técnicos organizada.

## INDICADORES

- # de activos mapeados y valorizados / # total de activos de Fe y Alegría.
- Número de activos con información técnica organizada / # total de activos.

## METAS

- >80%
- 100% de activos con potencial de ser vendidos en el 2018.

39

Iniciativa

## OBJETIVO

Desarrollar una estrategia de monetización o aprovechamiento de activos para generar nuevos recursos

Crear una estrategia de monetización de activos

## INICIATIVA

## EQUIPO

Administración

## PRINCIPALES HITOS

- Investigar y documentar los posibles mecanismos de monetización.
- Desarrollar un plan para monetizar los activos.

## ENTREGABLES

- Estrategia de monetización con mecanismos y plan de acción.

## INDICADORES

- # de activos monetizados/# de activos con potencial de ser monetizados.

## METAS

- > 50% al 2018.

40

Iniciativa

## OBJETIVO

Lograr que el margen operativo de Fe y Alegría sea positivo

Determinar qué programas o iniciativas son superavitarias y cuáles iniciativas requieren de subsidio o cofinanciación

## INICIATIVA

## EQUIPO

Administración

## PRINCIPALES HITOS

- Mapear todas los programas e iniciativas de Fe y Alegría por línea de servicio.
- Hacer un análisis de costos e ingresos por cada uno de estos.

## ENTREGABLES

- Análisis financiero y contable de iniciativas y programas.

## INDICADORES

- Porcentaje de iniciativas y programas analizados.
- Margen de operación de los proyectos.

## METAS

- 100%
- >0%

41

Iniciativa

Iniciativa

9

Sinergia

Iniciativa

13

Sinergia



## INICIATIVAS DEL MAPA ESTRATÉGICO HACIA EL 2020

Las iniciativas se entienden como la colección de acciones para poner en marcha la estrategia, como lo que hacemos deliberadamente para alcanzar los objetivos del Mapa Estratégico. Son las notas musicales de la nueva partitura; las notas que van a permitir y marcar el sonido armónico de la orquesta Fe y Alegría interpretando la Nueva Partitura.

El sonido de cada nota debe ser armonizado desde nuestra identidad y misión, que marcan la “frecuencia” para que suenen bellamente los diferentes instrumentos.