



**Fe y Alegría**

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social  
E C U A D O R

Fe y Alegría Ecuador

**Plan Estratégico**

**2021 • 2025**





Fe y Alegría Ecuador

# Plan Estratégico

2021 • 2025

# Créditos

## Fe y Alegría Ecuador

Director Nacional  
Carlos Vargas

Subdirectora  
Gehiomara Cedeño

Oficina de Planificación y Gestión Estratégica  
Luis Túpac-Yupanqui, Antonio Narváez y Jaime Sarmiento

Oficina Nacional de Comunicación:  
Jefe: **Leonardo Llumiquinga**  
Diseño y Diagramación: **Christian Simbaña R.**

Colaboradores/as:  
**Direcciones Regionales de Fe y Alegría Ecuador:**  
Fabricio Alaña, Washinton Chafra, Milagros Noriega,  
Renato Cedeño, Christian Ubilla y Hugo Encalada.

Equipo Técnico de Fe y Alegría Ecuador

Acompañantes Regionales, Zonales y Nacionales,  
Equipos Directivos de Centros Educativos

Comisión de Planificación:  
Marlene Villegas, César Higuera, Christian Ubilla,  
Milagros Noriega y Gehiomara Cedeño.

Corrección de estilo: Beatriz García

Fotografías: **Banco fotográfico de Fe y Alegría**

**Oficina Nacional Fe y Alegría Ecuador**  
**Dirección:** Calle Asunción OE 2 -38 y Manuel Larrea  
**Teléfonos:** (593 2) – 3 214 455/3 214 407  
**Casilla:** 17-08-8623  
[www.feyalegría.org.ec](http://www.feyalegría.org.ec)

Marzo de 2021

### Derechos Reservados

Se autoriza la reproducción total o parcial de este documento por cualquier medio o procedimiento citando siempre la fuente.

*“No hay  
mejor horizonte  
que aquel que se  
construye colectivamente”*

*Galeano*



## Presentación

Nuestro Plan Estratégico, es una mirada al compromiso del corazón de la institución, un volver la vista atrás para mirar la senda recorrida, recrearla ante los nuevos contextos y juntos seguir haciendo caminos, incorporando nuevos enfoques, nuevos métodos... siempre atentos a la coherencia de los objetivos.

Ante nuevos retos, se abren nuevas fronteras, y la visión del horizonte se hace más amplia, más ética y políticamente utópica... aún más, si el horizonte es colectivo la utopía de una educación pública de calidad para todas y todos nos permitirá seguir caminando con la esperanza a cuestas de llegar a la escuela y sociedad que soñamos.

No nos ha movido la incertidumbre del mercado  
Sí la angustia de lo vulnerable que nos hace iguales.  
No el control de la tecnología,  
sí el principio ético de transformación.  
No las angustias globalizadoras al servicio del capital,  
sí la globalización de la solidaridad humana.  
No nos moviliza la escuela para las inteligencias artificiales,  
sin afectos especiales,

sí la escuela que busca “respuestas sociales para los problemas sociales e interpersonales”,  
la escuela centrada en el derecho, en la justicia, en la alegría y en la persona para ser más humanos,  
que implica participar en la misión de ser sujetos de sus propias transformaciones.

Finalmente, nos mueve la conciencia de que otro mundo es posible, conciencia ignaciana de que se pueden hacer nuevas todas las cosas y que podemos servirnos de todas las cosas del mundo, tanto cuanto dignifiquen a la casa en la que habitamos y a la persona humana.

Estos pensamientos y muchos otros han permeado nuestro plan estratégico en los encuentros virtuales durante el año 2020. Hoy ha llegado a su versión final, no pretende ser una camisa de fuerza de la que nadie se pueda salir, sino trazos (objetivos) de caminos que nos faltan por andar. Los animo a que cada uno de nosotros, nosotras, desde el sitio en que nos toca participar de esta gran misión de educar desde Fe y Alegría, nos atrevamos a caminar sin temor a equivocarnos.

Buena caminada  
**Carlos Vargas R.**

# Introducción

La construcción de esta planificación estratégica se ha dado en un ambiente de discernimiento comunitario en modo virtual a causa de la pandemia, con la participación del equipo directivo nacional, acompañantes regionales, zonales y nacionales, equipos directivos y docentes de centros educativos, áreas y equipo técnico de la oficina nacional, como también especialistas externos.

Desde el contexto fundacional y de acción de Fe y Alegría Ecuador,<sup>1</sup> los elementos que aportan a la construcción de este documento son: el Ideario Internacional, las problemáticas significativas del actual contexto educativo del Ecuador, la propuesta educativa, las Prioridades Federativas de la Federación Internacional de Fe y Alegría (PPF 2016-2020 y PGPF 2021-2025), las Preferencias Apostólicas Universales de la Compañía de Jesús 2019-2029 y el Plan Apostólico de la Provincia Ecuatoriana de la Compañía de Jesús 2017-2020. A partir de estos referentes, se ha discernido comunitariamente teniendo en cuenta las opciones de fe, la espiritualidad transformadora y el enfoque de la educación popular que guían el accionar del movimiento; esta reflexión comunitaria permitió afinar la Visión y Misión del Movimiento, construir y priorizar los elementos del FODA, e identificar nudos críticos y retos, y establecer los objetivos estratégicos y nuestro Modo de Proceder.

Para su revisión, redacción y validación, han participado el directorio, equipo directivo, técnico y la comisión de planificación.

Además, esperamos formular el plan de gestión de riesgos, con el fin de mitigar los efectos de posibles peligros que puedan limitar su ejecución, y el plan de acompañamiento y seguimiento para su implementación.

<sup>1</sup> Incluido la evaluación del Plan Estratégico de Fe y Alegría Ecuador 2015-2019 y el borrador de la Sistematización de la Experiencia de la Gestión de Fe y Alegría Ecuador (2011-2020), elaborada por Borjas (2020)





## *1. Fe y Alegría Ecuador inspirada en 56 años de historia*

Con el propósito de conectar creativamente esta cuarta Planificación Estratégica en continuidad con lo que ha sido Fe y Alegría Ecuador en estos 56 años, recordamos que, siguiendo las ideas y experiencia fundacional promovida por José María Vélaz SJ; en consonancia con la Compañía de Jesús y la Federación Internacional, Fe y Alegría Ecuador se ha guiado por las siguientes pautas que orientan su accionar:

- 1.1** Educar en sectores populares, más allá del asfalto, con el propósito de contribuir a la transformación social y bajo el enfoque de la educación popular.
- 1.2** Abrir espacios de inclusión educativa para los descartados por el modelo vigente: personas en situación de vulnerabilidad y de diversidad funcional, migrantes, refugiados, excluidos por género, pueblos y nacionalidades indígenas.
- 1.3** Vivir y animar una Espiritualidad Transformadora, inspirada en la fe y/o en la indignación ante las injusticias que sufren los más pobres y comprometida con una educación que transforma.
- 1.4** Trabajar en equipo, de manera participativa en los centros educativos y territorios, en el que intervienen docentes, estudiantes, equipos directivos, administrativos, personal de servicio, madres, padres de familia o representantes, religiosas y religiosos, cooperantes, voluntarios, benefactores, sector privado, Estado y cooperación internacional.
- 1.5** Responder en clave pedagógico pastoral a nuevos contextos a partir de la innovación educativa, como la posibilidad de aportar ideas creativas y flexibles a la solución de los problemas existentes en la sociedad, y en particular aquellos que surgen vinculados a los procesos educativos.
- 1.6** Fortalecer la identidad institucional mejorando sus capacidades y reflexionando sobre los nuevos contextos educativos, como un aspecto vital, para brindar una educación de calidad como derecho universal y bien público.

## 2. Problemáticas significativas del contexto actual a nivel educativo de Ecuador

Estos problemas educativos fueron identificados con el apoyo de especialistas externos, en la Mesa de Diálogo del 4 de marzo de 2020 en la PUCE, y actualizados con otros problemas que se han hecho evidentes en la pandemia del COVID19 (Hurtado y Velasco, 2020) y que se han puesto de manifiesto en diversos espacios de reflexión:

### 2.1 Niveles de aprendizajes bajos, desiguales y poco relevantes.

2.1.1 Un gran porcentaje de estudiantes no logra desarrollar los conocimientos y las habilidades básicas, para desplegar su potencial y participar plenamente en la sociedad.

2.1.2 Significativa desigualdad por nivel socioeconómico en los aprendizajes y habilidades, marcada brecha entre estudiantes provenientes de zonas rurales y urbanas, que se acentúa entre estudiantes de orígenes étnicos diversos.

2.1.3 Los aprendizajes y habilidades son inadecuados para las nuevas demandas sociales, el mundo laboral y la participación en la sociedad..

### 2.2 Déficit de docentes y de su formación.



2.3 Algunas situaciones de violencia en centros educativos: acoso escolar, género, racismo, sexual, xenofobia, entre otros.

2.4 Escasos espacios de educación técnica y para el trabajo, en orden a la inserción laboral.

2.5 Pocas iniciativas de servicios educativos en la ruralidad y de educación intercultural.

2.6 Limitados procesos educativos orientados al cuidado y defensa de la naturaleza.

2.7 Desnutrición infantil que dificulta procesos de aprendizaje.

2.8 Falta abordaje de la corrupción pública y privada en dinámicas educativas

2.9 La pandemia del Coronavirus ha puesto en evidencia problemáticas preexistentes en el sistema educativo:

- Limitado acceso a internet y al uso de la tecnología.
- Falta de preparación de los docentes en el uso de metodologías y didácticas, mediante herramientas virtuales.

Lo cual pone en riesgo la deserción escolar de un gran número de la población estudiantil y, en consecuencia, amenaza la convivencia pacífica por la agudización de las desigualdades sociales.



### 3. Valores institucionales

Lo que ha guiado a Fe y Alegría Ecuador en estos 56 años nos conecta con los afectos y valores que se propagaron a través de aquella “chispa” que inició en 1955 con la fundación de la primera escuela en la Parroquia 23 de enero, en Caracas, Venezuela. De ese encuentro “cuasi sacramental” con la realidad, semejante al de Moisés ante la zarza ardiente (Ex. 3,1-8) y que Vélaz consideró como “una respuesta al desafío de la miseria con la que me encontré de modo frontal” (Lazcano, 2017: 28), dieron como manifiesto los valores que guían a Fe y Alegría:

#### **Espiritualidad Transformadora**

La Espiritualidad Transformadora de Fe y Alegría está inspirada en la fe cristiana, en la indignación ante las injusticias y en sueños y esperanzas de mujeres y hombres comprometidos en superar las problemáticas que afectan a la comunidad y a la casa común. La espiritualidad transformadora nos invita a poner los pies sobre la tierra para partir del contexto en la búsqueda de un mundo mejor.

#### **Justicia entre los seres humanos y con la naturaleza**

La justicia que inspiró a Fe y Alegría es bíblica, está orientada a la protección de los más débiles, aquellas/os que son des-cuidadas/os por el sistema (Dt. 10,18: huérfanos, viudas y ex-tranjeros). Incluye el cuidado y defensa de la naturaleza, pues también es vulnerada por el modelo de desarrollo.

#### **Respeto a la diversidad y la diferencia**

Fe y Alegría aconteció como expresión de respeto a las/os pobres, a las/os otras/os que son diversas/os y descartadas/os. Incluye a otras nacionalidades y grupos étnicos, a las personas con discapacidad y a las diversidades de género. Supone un trato igualitario, amable y cortés, como garantía absoluta de transparencia, libertad y reconocimiento del otro.

#### **Participación solidaria**

La participación solidaria, que aconteció en Fe y Alegría desde sus inicios, se actualiza hoy en el trabajo en red al interior de Fe y Alegría y en alianzas con actores gubernamentales y de la sociedad civil, que sueñan y se comprometen a la construcción de un proyecto social más justo.

## 4. Retos que nos movilizan

*“ Crear lo que no existe todavía  
debe ser la pretensión de  
todo sujeto que está vivo ”*

*Paulo Freire*

Los retos que se le presentan a Fe y Alegría – Ecuador brotan del discernimiento que se ha hecho a partir de los principios y valores que derivan de su identidad fundacional, las pautas que han guiado a Fe y Alegría Ecuador en estos 56 años, el Plan Global de Prioridades Federativas 2021-2025 y las problemáticas significativas del actual contexto educativo de Ecuador, que se han agravado con la pandemia del COVID19. En particular, hay que señalar que esta emergencia sanitaria desafía a todo el conjunto de nuestra acción educativa y de promoción social, pues ha agudizado las problemáticas socio educativas a las que busca responder nuestra misión. De modo que se nos presentan los siguientes retos:

1. Hacer frente a las problemáticas socio-educativas, producto del debilitamiento de procesos pedagógicos y la falta de acceso universal a la conectividad.
2. Desarrollar la formación e investigación con el fin de responder con acciones pertinentes ante esta nueva realidad educativa afectada por la pandemia.
3. Acompañar a las personas en su dimensión psicológica, emocional y afectiva.
4. Contribuir al mantenimiento de una convivencia pacífica que está en riesgo, por la agudización de las desigualdades sociales.
5. Hacer de esta crisis una oportunidad para que a través de procesos educativos, se contribuya hacia un desarrollo más inclusivo y de mejora en la calidad de vida. En orden a superar los grandes retos estructurales como la pobreza, la desigualdad, el desempleo, la informalidad laboral, la corrupción y la baja protección social.

6. Promover la educación popular de calidad e inclusiva de las diversidades étnicas, funcionales, de género, migrantes y del medio ambiente, a través de la consolidación de innovaciones educativas, y manteniendo la prevención y acción contra el maltrato y abuso de menores.
7. Promover el acceso a programas de desarrollo infantil temprano y de educación preescolar de alta calidad, orientados a la atención prioritaria de las familias con ingresos bajos, para asegurar que todos los estudiantes ingresen al sistema escolar listos para aprender.
8. Fortalecer las transformaciones educativas mediante el currículo, metodologías, evaluación, roles del docente y estudiante, la organización y los espacios de aprendizaje, en orden a generar incidencia en los procesos educativos que promovemos como movimiento.
9. Recuperar las fronteras de la ruralidad “más allá del asfalto”, con los apoyos solidarios que provean los servicios educativos presentes en territorios consolidados.
10. Fortalecer la educación para el trabajo que responda a nuevas demandas tecnológicas, que permita la inserción laboral y mejore las economías populares en alianza con actores sensibles y comprometidos en la construcción de una sociedad más justa y la protección del medio ambiente.
11. Consolidar procesos de Pastoral desde la Espiritualidad Transformadora que inspire el discernimiento y el compromiso con la comunidad y el medio ambiente, a través de una educación integral, inclusiva y de calidad, que contribuya a la formación de una ciudadanía corresponsable y global.
12. Incorporar la dimensión socio-política de la educación en nuestro accionar que fortalezca diálogos y alianzas con actores gubernamentales y de la sociedad, con el fin de fomentar ciudadanía corresponsable.
13. Administrar en red: sostenible, informada, participativa, responsable y flexible, que responda a nuevos desafíos, en diálogo con otros actores que nos puedan enriquecer en el marco de las opciones ética y política de Fe y Alegría.



## 5. *Visión y Misión*

### VISIÓN

Soñamos con un Ecuador donde todas/os tengamos las mismas posibilidades para una vida digna, con una Fe y Alegría más profética, comprometida con el cuidado y defensa de la persona y la casa común, presente en las nuevas fronteras de exclusión, capaz de responder a los contextos y necesidades educativas de nuestro país.

### MISIÓN

Fe y Alegría - Ecuador es un Movimiento de Educación Popular Integral, Promoción Social y Acción Pública que, partiendo de los diversos contextos de comunidades y personas excluidas y empobrecidas de nuestro país, contribuye a la transformación social, mediante una Propuesta Educativa de calidad, innovadora y participativa, desde la vivencia de una espiritualidad transformadora inspirada en el evangelio, los derechos humanos y de la naturaleza.

## 6. Matriz de Planificación Estratégica

<b>Objetivo Estratégico</b>	<p align="center"><b>OE 1</b></p> <p align="center"><b>Consolidar en y con la comunidad una propuesta de educación popular integral, recreada y contextualizada, mediante un liderazgo en red, que responda creativamente en las nuevas fronteras de la exclusión.</b></p>
<b>Objetivos Específicos</b>	<p><b>Oe 1.1.</b> Dinamizar la Propuesta Educativa mediante un liderazgo en red, para responder de manera creativa en las nuevas fronteras de exclusión.</p>
	<p><b>Oe 1.2.</b> Recrear procesos educativos a partir de transformaciones del currículo, metodologías, evaluación, roles de docentes, estudiantes, familias y espacios de aprendizaje para mejorar los niveles de participación, aprendizaje y logros educativos.</p>
	<p><b>Oe 1.3.</b> Potenciar iniciativas de educación rural e intercultural bilingüe, mediante el fortalecimiento del componente curricular, para el empoderamiento de las comunidades.</p>
	<p><b>Oe 1.4.</b> Implementar el cuarto ciclo de mejora de la calidad, a través de la vivencia de las diferentes fases, para el fortalecimiento de los procesos educativos.</p>

<b>Objetivo Estratégico</b>	<p align="center"><b>OE 2</b></p> <p align="center"><b>Empoderar los procesos de acompañamiento integral, fortaleciendo a los actores educativos, mediante comunidades educativas con una espiritualidad transformadora que genere reconciliación y justicia social, en los diversos contextos.</b></p>
<b>Objetivos Específicos</b>	<p><b>Oe 2.1.</b> Consolidar procesos de acompañamiento integral mediante su definición, implementación y evaluación, para el empoderamiento de los diversos actores educativos, desde la espiritualidad transformadora.</p>
	<p><b>Oe 2.2.</b> Empoderar una pastoral que humaniza el accionar de la comunidad educativa, a través de espacios y estrategias formativas, desde la espiritualidad transformadora, para fortalecer y promover capacidades de liderazgo y generar incidencia.</p>

<b>Objetivo Estratégico</b>	<p align="center"><b>OE 3</b></p> <p align="center"><b>Incidir en la promoción del derecho a una educación inclusiva y de calidad, afianzando el diálogo con organizaciones de la sociedad civil y el Estado, para caminar en un horizonte común.</b></p>
<b>Objetivos Específicos</b>	<p><b>Oe 3.1.</b> Potenciar el empoderamiento de la Propuesta Educativa de Fe y Alegría, fortaleciendo la formación y socialización de experiencias educativas significativas y de gestión, para reafirmar continuamente la identidad institucional de cara a una educación de calidad.</p> <p><b>Oe 3.2.</b> Fortalecer e impulsar alianzas estratégicas con organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil, que promuevan los derechos de las personas y la naturaleza, creando vínculos y trabajo en red, para avanzar a un horizonte común de transformación.</p> <p><b>Oe 3.3.</b> Promover propuestas de incidencia política propia y/o participar en redes con otros actores, a partir de la recuperación de experiencias significativas, para la transformación social y la defensa del derecho universal a una educación de calidad en ámbitos estatales y de la sociedad civil.</p>

<b>Objetivo Estratégico</b>	<p align="center"><b>OE 4</b></p> <p align="center"><b>Garantizar la sostenibilidad integral de Fe y Alegría mediante el fortalecimiento y la mejora continua y efectiva de la gestión por procesos, que dinamice la propuesta pedagógica pastoral y organizacional de la institución.</b></p>
<b>Objetivos Específicos</b>	<p><b>Oe 4.1.</b> Administrar con responsabilidad los recursos institucionales, mediante la ejecución efectiva del presupuesto y la actualización continua de las políticas y procesos administrativos financieros, para una toma de decisiones fundamentada en información confiable y oportuna.</p> <p><b>Oe 4.2.</b> Fortalecer las relaciones interinstitucionales, mediante la gestión de alianzas estratégicas y proyectos con instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil, para garantizar la sostenibilidad integral de Fe y Alegría.</p>

<b>Objetivo Estratégico</b>	<p align="center"><b>OE 5</b></p> <p align="center"><b>Fortalecer la capacidad institucional para la toma de decisiones participativa, mediante la gestión de la información y comunicación, a través de la sistematización, análisis y evaluación de efectos e impactos de nuestros procesos.</b></p>
<b>Objetivos Específicos</b>	<p><b>Oe 5.1.</b> Gestionar y analizar la información esencial, mediante la implementación de una propuesta de gestión de información, para la toma de decisiones y evaluación de estrategias.</p> <p><b>Oe 5.2.</b> Consolidar una estrategia de comunicación, para fomentar la sensibilización, participación y el empoderamiento, mediante canales efectivos.</p>



## 7. *Nuestro Modo de Proceder*

La Compañía de Jesús le da especial importancia al “Modo de Proceder”, puesto que son las “opciones, actitudes o comportamientos” los que muestran en la práctica los principios fundacionales de su identidad (Arrupe, 1981). Fe y Alegría es una obra de la Compañía de Jesús y, como tal, considera que sus opciones, actitudes y comportamientos deben evidenciar y estar guiados por los valores y principios institucionales (Federación Internacional de Fe y Alegría, 2008, 2010 y 2012). De modo que el “cómo se procede” muestre el “qué se sueña” y lo vaya haciendo realidad, mediante una actitud cotidiana que se expresa en modos identificables de proceder. En tal sentido, Fe y Alegría ha venido discerniendo sobre el modo de hacer las cosas y cómo hacerlas bien, cuya reflexión se ha recogido en documentos como: “Hacer el bien y hacerlo bien” elaborado a partir del XL Congreso Internacional realizado en El Salvador en 2009 (FIFyA, 2010), el mismo que ha tenido también varios antecedentes, que incluye el propio Ideario Internacional donde ya se hablaba de autonomía funcional, así como Congresos que introdujeron la necesidad del trabajo en red, la participación, la optimización de recursos, entre otros, desde una perspectiva de gestión directiva humanizadora.

A partir de esta comprensión, Fe y Alegría considera conveniente explicitar cuál debe ser nuestro modo de proceder o cultura institucional, ya que no es suficiente con tener una visión y misión claramente definida, junto a los objetivos estratégicos, específicos, metas, resultados e indicadores. Sino

que creemos necesario, a partir de los principios y valores institucionales, marcar las características identitarias de los modos en que debemos afrontar los retos que nos plantean esta Planificación Estratégica 2021-2025 y nuestra praxis educativa orientada a la transformación social.

En el modo de proceder de Fe y Alegría, primero, se tiene en cuenta los valores fundacionales, en armonía con los principios de la educación popular. Y segundo, de estos valores y principios, en consonancia con las directrices de la Compañía de Jesús y de la Federación Internacional de Fe y Alegría, deriva el modo de proceder de Fe y Alegría en los actuales contextos; en orden a hacer presente, en los cómo actuamos ahora, los qué que se pretenden en el futuro.

Así, el modo de proceder de Fe y Alegría brota fundamentalmente de la indignación ante las injusticias que sufren los más débiles, descartados y discriminados de la historia (PAU 2 y 3). De la misma indignación que llevó a José María Vélaz, Patricia García, Abraham Reyes y a los estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello a fundar Fe y Alegría en 1955. Indignación inspirada en la fe, pero también en los derechos humanos y de la naturaleza.

Esta indignación nos conduce, desde una Espiritualidad Transformadora, a una actitud constructiva / propositiva, que busca contribuir a revertir esas situaciones de injusticia, a través de procesos educativos populares, humanizadores, inclusivos y de calidad centrados en la persona. Para ello, en sintonía con la Federación Internacional de Fe y Alegría (2020), nuestro modo de proceder o cultura institucional opta por:

## El trabajo discernido y en red:

- Generando vínculos con los centros educativos, las organizaciones de madres y padres de familia, equipos regionales y zonales, con la Federación Internacional de Fe y Alegría, con las demás obras de la Compañía de Jesús, la Iglesia, instancias del Estado, organizaciones de la sociedad civil que están comprometidas en la defensa del derecho a una educación integral, inclusiva y de calidad, sobre todo para las comunidades, que contribuya a la formación de una ciudadanía corresponsable y global.
- Construyendo propuestas al interior de Fe y Alegría, armonizando diversidades, desplegando creatividad, optimizando recursos, apoyándose en las fortalezas, afrontando limitaciones y, en coordinación con sus niveles jerárquicos, respondiendo a problemáticas de los nuevos contextos educativos.
- Fomentando liderazgos y gestiones colegiadas que animan el trabajo en equipo, la escucha, el diálogo, la participación y la corresponsabilidad, manteniendo espacios para el discernimiento y reflexión permanente de modo que se construya entre nosotros el mundo incluyente y justo que soñamos.

## El fortalecimiento de la identidad institucional que nos vincula:

- Promoviendo la pedagogía del cuidado personal y colectivo, en particular de las comunidades, y de la casa común a través de actitudes y acciones que promuevan el accionar educativo más integral e inclusivo.
- Acompañando a niñas/os y jóvenes y sus familiares que confían en Fe y Alegría, a los centros educativos, sus equipos directivos, docentes y personal en general, a equipos regionales y zonales, con el fin de potenciar el sentido de pertenencia, los talentos individuales y colectivos, el empoderamiento de la propuesta educativa y mejoramiento de los procesos en marcha, así como la eficiencia en la consecución de la misión organizacional.

- Generando espacios de formación y reflexión crítica de las prácticas educativas al interno, que permitan a los equipos locales responder creativamente a las necesidades de sus contextos, desde una relación redárquica, en colaboración y discernimiento, mediante un liderazgo más colectivo, integrador y con visión estratégica.
- Creando modalidades institucionales nuevas para compartir, colaborar, discernir, co-crear y construir conjuntamente.
- Fortaleciendo y renovando las formas de comunicación y generando espacios de relación e interacción entre equipos, personas y organizaciones con las que interactuamos, para mantener un sólido sentido de cuerpo en la diversidad.

## La implementación de acciones locales en perspectiva global:

- Asumiendo que la transformación de personas y comunidades, que se pretende desde la educación popular, se da a partir de las acciones locales y en diálogo con otros actores.
- Potenciando la acción local articulada y discernida con otros actores sociales y/o gubernamentales, para el fortalecimiento de su impacto en la transformación global de estructuras injustas.
- Nutriendo la perspectiva global de Fe y Alegría, desde sus actores y realidades locales, la diversidad de contextos y propuestas que se generan desde el compromiso cotidiano, consistente y relevante para la transformación de personas y comunidades.
- Fortaleciendo una perspectiva estratégica que dé respuesta a retos y desafíos derivados del modelo establecido que arriesga la vida de los más pobres del planeta y de la casa común. Esto demanda una gobernanza renovada y una reconfiguración de las estrategias de comunicación, sostenibilidad, incidencia, en perspectiva global.

## 8. Bibliografía

- Bastidas C. (2019). A medio camino, entre dos escuelas, artículo aparecido en publicación digital en GK el 11 de febrero del 2019, recuperado de: <https://gk.city/2019/02/11/escuelas-del-milenio-comunitarias-ecuador/> el 15 diciembre de 2020.
- Borjas B. (2020). Sistematización de la Experiencia de la Gestión de Fe y Alegría Ecuador (2011-2020). Documento borrador.
- Carrasco, L. (compilador) (2008). Pensamiento de Fe y Alegría. Documentos de los Congresos Internacionales 1984 – 2007. Caracas: Fe y Alegría.
- Compañía de Jesús (2017). Plan Apostólicas de la Provincia Ecuatoriana 2017 – 2020.
- Compañía de Jesús (2019). Preferencias Apostólicas Universales PAU 2019 – 2029.
- FAO, OPS, WFP y UNICEF (2018). Panorama de la seguridad alimentaria y nutricional en América Latina y el Caribe 2018. Santiago. Recuperado el 15 de diciembre de 2020 de <http://www.fao.org/3/CA2127ES/ca2127es.pdf>.
- Federación Internacional de Fe y Alegría (2008). Nuestra práctica de promoción social comunitaria. Revista Internacional Fe y Alegría N° 9. Caracas.
- Federación Internacional de Fe y Alegría (2010). Hacer el bien y hacerlo bien. Revista Internacional Fe y Alegría N° 11. Bogotá.
- Federación Internacional de Fe y Alegría (2012). Identidad y espiritualidad al servicio de la misión. Bogotá. Revista Internacional Fe y Alegría N° 13.
- Federación Internacional de Fe y Alegría (2016). Plan de Prioridades Federativas 2016 – 2020.
- Federación Internacional de Fe y Alegría (2020). Plan Global de Prioridades Federativas 2021 – 2025.
- Freire, Paulo (1982). La educación como práctica de la libertad. Siglo XXI.
- Fe y Alegría. 2016. Horizonte pedagógico pastoral. Consultado en: <http://feyalegria.org.ec/images/biblioteca/Horizonte-Pedagogico-Pastoral-Fe-y-Alegria-Ecuador.pdf>.
- Fe y Alegría – Ecuador (2015), Plan Estratégico 2015 – 2019
- García Trapiello, J. (1980). La preocupación social en el Antiguo Testamento. Revista de Derecho Público, (27). Recuperado el 15 de diciembre de 2020 de <https://clio.uchile.cl/index.php/RDPU/article/download/43875/45904>.
- Human Rights Watch (2020). “Es una lucha constante”, informe sobre violencia sexual en instituciones educativas y los esfuerzos de jóvenes sobrevivientes por obtener justicia en Ecuador.
- Hurtado Caicedo, F & Velasco Abad, M (2020). La pandemia en Ecuador. Desigualdades, impactos y desafíos. Quito: Observatorio Social del Ecuador y FES-Ildis. Recuperado el 17 de diciembre de 2020 de <https://www.covid19ecuador.org/post/la-pandemia-en-ecuador>.
- Lazcano, J. (2017). José María Vélaz, jesuita. Federación Internacional Fe y Alegría. Bogotá.
- Ministerio de Educación (2012). Reordenamiento de la Oferta Educativa, recuperado el 15 diciembre 2020 de [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/Reordenamiento\\_de\\_la\\_oferta\\_educativa.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/Reordenamiento_de_la_oferta_educativa.pdf).
- Observatorio Social del Ecuador (2018). Situación de la niñez y adolescencia en el Ecuador, una mirada a través de los ODS.
- Orbegozo, J. (2002), La identidad de Fe y Alegría. Notas introductorias al taller de identidad. Caracas (Mimeo).

- Pikaza, Xavier (2018). Extranjeros, huérfanos y viudas: Portadores del Reino, primera jerarquía de la Iglesia, en su Blog, recuperado el 15 de diciembre de 2020 de [https://www.religiondigital.org/el\\_blog\\_de\\_x-\\_pikaza/Extranjeros-huerfanos-Portadores-Reino-Iglesia\\_7\\_2066563324.html](https://www.religiondigital.org/el_blog_de_x-_pikaza/Extranjeros-huerfanos-Portadores-Reino-Iglesia_7_2066563324.html).
- Restrepo, R., & Stefos, E. (2018). Transformación educativa y fortalecimiento docente: Un plan para un derecho. Cuaderno de Política Educativa, 4.
- Riveros, Elizabeth (2011). El Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría, Quito: Fe y Alegría Ecuador.
- Sosa, A. (2018). Educamos en las Fronteras. Discurso del Padre General de la Compañía de Jesús. Sábado 29 de septiembre 2018. Casa San José, El Escorial, Madrid. Tomado el 15 de diciembre de 2020 de: <https://www.congresofeyalegria2018.org/wp-content/uploads/2018/09/Discurso-Padre-General-47-Congreso-Internacional-Fe-y-Alegr%C3%ADa.pdf>.
- Tomaselli, A. (2018). La educación técnica en el Ecuador: el perfil de sus usuarios y sus efectos en la inclusión laboral y productiva, recuperado el 15 de diciembre de 2020 de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43219/S1701267\\_es.pdf?sequence=1%20isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43219/S1701267_es.pdf?sequence=1%20isAllowed=y).
- Vygotsky, L. S. (1978). Mind in Society. Cambridge, MA: Harvard University Press.



**Fe y Alegría**

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social  
E C U A D O R

Fe y Alegría Ecuador

# Plan Estratégico 2021 · 2025



- *objetivos estratégicos*
- *misión y visión*
- *valores institucionales*
- *matriz de planificación estratégica*

# Objetivos estratégicos

## Empoderar

Los procesos de acompañamiento integral, fortaleciendo a los actores educativos, mediante comunidades educativas con una espiritualidad transformadora que genere reconciliación y justicia social, en los diversos contextos.

## Consolidar

En y con la comunidad una propuesta de educación popular integral, recreada y contextualizada, mediante un liderazgo en red, que responda creativamente en las nuevas fronteras de la exclusión.

## Incidir

En la promoción del derecho a una educación inclusiva y de calidad, afianzando el diálogo con organizaciones de la sociedad civil y el Estado, para caminar en un horizonte común.

## Garantizar

La sostenibilidad integral de Fe y Alegría mediante el fortalecimiento y la mejora continua y efectiva de la gestión por procesos, que dinamice la propuesta pedagógica pastoral y organizacional de la institución.

## Fortalecer

La capacidad institucional para la toma de decisiones participativa, mediante la gestión de la información y comunicación, a través de la sistematización, análisis y evaluación de efectos e impactos de nuestros procesos



## Visión

Soñamos con un Ecuador donde todas/os tengamos las mismas posibilidades para una vida digna, con una Fe y Alegría más profética, comprometida con el cuidado y defensa de la persona y la casa común, presente en las nuevas fronteras de exclusión, capaz de responder a los contextos y necesidades educativas de nuestro país.

## Misión

Fe y Alegría - Ecuador es un Movimiento de Educación Popular Integral, Promoción Social y Acción Pública que, partiendo de los diversos contextos de comunidades y personas excluidas y empobrecidas de nuestro país, contribuye a la transformación social, mediante una Propuesta Educativa de calidad, innovadora y participativa, desde la vivencia de una espiritualidad transformadora inspirada en el evangelio, los derechos humanos y de la naturaleza.



## Valores institucionales

Lo que ha guiado a Fe y Alegría Ecuador en estos 56 años nos conecta con los afectos y valores que se propagaron a través de aquella “chispa” que inició en 1955 con la fundación de la primera escuela en la Parroquia 23 de enero, en Caracas, Venezuela. De ese encuentro “cuasi sacramental” con la realidad, semejante al de Moisés ante la zarza ardiente (Ex. 3,1-8) y que Vélaz consideró como “una respuesta al desafío de la miseria con la que me encontré de modo frontal” (Lazcano, 2017: 28), dieron como manifiesto los valores que guían a Fe y Alegría:

### **Espiritualidad Transformadora**

La Espiritualidad Transformadora de Fe y Alegría está inspirada en la fe cristiana, en la indignación ante las injusticias y en sueños y esperanzas de mujeres y hombres comprometidos en superar las problemáticas que afectan a la comunidad y a la casa común. La espiritualidad transformadora nos invita a poner los pies sobre la tierra para partir del contexto en la búsqueda de un mundo mejor.

### **Justicia entre los seres humanos y con la naturaleza**

La justicia que inspiró a Fe y Alegría es bíblica, está orientada a la protección de los más débiles, aquellas/os que son descuidadas/os por el sistema (Dt. 10,18: huérfanos, viudas y extranjeros). Incluye el cuidado y defensa de la naturaleza, pues también es vulnerada por el modelo de desarrollo.

### **Respeto a la diversidad y la diferencia**

Fe y Alegría aconteció como expresión de respeto a las/os pobres, a las/os otras/os que son diversas/os y descartadas/os. Incluye a otras nacionalidades y grupos étnicos, a las personas con discapacidad y a las diversidades de género. Supone un trato igualitario, amable y cortés, como garantía absoluta de transparencia, libertad y reconocimiento del otro.

### **Participación solidaria**

La participación solidaria, que aconteció en Fe y Alegría desde sus inicios, se actualiza hoy en el trabajo en red al interior de Fe y Alegría y en alianzas con actores gubernamentales y de la sociedad civil, que sueñan y se comprometen a la construcción de un proyecto social más justo.

# Matriz de Planificación Estratégica

Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Indicadores	Fórmula de Medición	Línea de Base	Metas anuales					Unidad(es) responsable(es)
				2020	2021	2022	2023	2024	2025	
<b>OE 1</b> Consolidar en y con la comunidad una propuesta de educación popular integral, recreada y contextualizada, mediante un liderazgo en red, que responda creativamente en las nuevas fronteras de la exclusión.	<b>Oe 1.1.</b> Dinamizar la Propuesta Educativa mediante un liderazgo en red, para responder de manera creativa en las nuevas fronteras de exclusión.	Porcentaje de actores educativos que generan transformaciones a partir de la implementación de la propuesta educativa en respuesta a las nuevas fronteras.	Número de actores educativos que generan transformaciones / Total de actores educativos x 100.	30%	40%	50%	65%	75%	85%	Equipos regionales, zonales, centros educativos y área de educación.
	<b>Oe 1.2.</b> Recrear procesos educativos a partir de transformaciones del currículo, metodologías, evaluación, roles de docentes, estudiantes, familias y espacios de aprendizaje para mejorar los niveles de participación, aprendizaje y logros educativos.	Porcentaje de centros que han implementado la propuesta de innovación educativa y han alcanzado una valoración de proceso y consolidación.	Número de centros que implementan la propuesta de innovación en nivel de proceso y consolidación / Total de centros x 100.	30%	40%	50%	60%	70%	80%	Equipos regionales, zonales, centros educativos y área de educación.
		Incremento anual en los logros de aprendizaje en estudiantes de los centros educativos que forman parte del programa de innovación educativa.	% de logros de los estudiantes en relación a números de centros por año.	Por definir		Δ 0.5%	Δ 0.5%	Δ 0.5%	Δ 0.5%	
	<b>Oe 1.3.</b> Potenciar iniciativas de educación rural e intercultural bilingüe, mediante el fortalecimiento del componente curricular, para el empoderamiento de las comunidades.	Porcentaje de las comunidades que inciden en su propio desarrollo a partir de iniciativas de educación rural e intercultural.	Número de comunidades rurales e intercultural que inciden en su desarrollo / Total de comunidades rurales e interculturales x 100.	10%	20%	30%	40%	50%	60%	Equipos regionales, zonales, centros educativos y área de educación.
<b>Oe 1.4.</b> Implementar el cuarto ciclo de mejora de la calidad, a través de la vivencia de las diferentes fases, para el fortalecimiento de los procesos educativos.	Porcentaje de implementación de la fases del Sistema de Mejora de la Calidad que se evidencian en las experiencias sistematizadas por los centros en la que participan los actores educativos.	Porcentaje de implementación de las fases/Total de centros educativos.	60%	65%	70%	75%	80%	85%	Equipos regionales, zonales, centros educativos y área de educación.	

Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Indicadores	Fórmula de Medición	Línea de Base	Metas anuales					Unidad(es) responsable(s)
				2020	2021	2022	2023	2024	2025	
<b>OE 2</b> Empoderar los procesos de acompañamiento integral, fortaleciendo a los actores educativos, mediante comunidades educativas con una espiritualidad transformadora que genere reconciliación y justicia social, en los diversos contextos.	<b>Oe 2.1.</b> Consolidar procesos de acompañamiento integral mediante su definición, implementación y evaluación, para el empoderamiento de los diversos actores educativos, desde la espiritualidad transformadora.	Número de centros educativos que dinamizan procesos de acompañamiento integral en toda la comunidad educativa.	Total de centros educativos que dinamizan procesos de acompañamiento integral.	Por definir		Δ 6	Δ 6	Δ 6	Δ 6	AEP&PS, Pastoral, CFI, Regionales/ Zonas.
	<b>Oe 2.2.</b> Empoderar una pastoral que humaniza el accionar de la comunidad educativa, a través de espacios y estrategias formativas, desde la espiritualidad transformadora, para fortalecer y promover capacidades de liderazgo y generar incidencia.	Número de iniciativas de vinculación con la comunidad o de formación desde una espiritualidad transformadora lideradas por la comunidad educativa.	Total de iniciativas de vinculación con la comunidad o de formación desde una espiritualidad transformadora lideradas por la comunidad educativa.	Por definir		Δ 6	Δ 6	Δ 6	Δ 6	AEP&PS, Pastoral, CFI, Regionales/ Zonas.
		Porcentaje de estudiantes que participan en las actividades de formación en valores, CEFA, MIFA, entre otros espacios y estrategias formativas.	Estudiantes que participan / Total de estudiantes x 100.	Por definir		Δ 0.5%	Δ 0.5%	Δ 0.5%	Δ 0.5%	AEP&PS, Pastoral, CFI, Regionales/ Zonas.
		Porcentaje de familias que valoran positivamente su participación en los diversos espacios formativos que promueve la comunidad educativa.	Familias que valoran positivamente su participación / Familias que participan en espacios x 100.	Por definir		Δ 0.5%	Δ 0.5%	Δ 0.5%	Δ 0.5%	AEP&PS, Pastoral, CFI, Regionales/ Zonas.

Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Indicadores	Fórmula de Medición	Línea de Base	Metas anuales					Unidad(es) responsable(s)
				2020	2021	2022	2023	2024	2025	
<b>OE 3</b> Incidir en la promoción del derecho a una educación inclusiva y de calidad, afianzando el diálogo con organizaciones de la sociedad civil y el Estado, para caminar en un horizonte común.	<b>Oe 3.1.</b> Potenciar el empoderamiento de la Propuesta Educativa de Fe y Alegría, fortaleciendo la formación y socialización de experiencias educativas significativas y de gestión, para reafirmar continuamente la identidad institucional de cara a una educación de calidad.	Porcentaje de personal nuevo que ha recibido inducción y se empodera de la identidad de Fe y Alegría.	Nº de personas nuevas inducidas / Nº total de personas nuevas x 100.	(se puede hacer un contraste para conocer el dato exacto. Por conseguir)	100%	100%	100%	100%	100%	CFI-Pedagogía, Regionales/zonales, Pastoral.
		Porcentaje de personal que evidencia en sus evaluaciones de desempeño un adecuado nivel de empoderamiento de la identidad de Fe y Alegría.	Nº de personas antiguas que han recibido reinducción y han sido evaluadas según su desempeño / Nº total de personas antiguas.	(sacar línea base de evaluación en 2021 en Costa y Sierra)					Incremento anual del 10%	CFI-Pedagogía, Regionales/zonales, Pastoral.
	<b>Oe 3.2.</b> Fortalecer e impulsar alianzas estratégicas con organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil, que promuevan los derechos de las personas y la naturaleza, creando vínculos y trabajo en red, para avanzar a un horizonte común de transformación.	Nº de alianzas estratégicas conseguidas durante el año que están alineadas a los objetivos estratégicos de Fe y Alegría y generan impacto en las personas y comunidades.	Total de alianzas estratégicas durante el año.	datos sobre convenios		Δ 1	Δ 1	Δ 1	Δ 1	Dirección y Subdirección nacional-Directores regionales/zonales- Área de Acción Pública-Pedagogía-Proyectos-Jurídico-CFI.
	<b>Oe 3.3.</b> Promover propuestas de incidencia política propia y/o participar en redes con otros actores, a partir de la recuperación de experiencias significativas, para la transformación social y la defensa del derecho universal a una educación de calidad en ámbitos estatales y de la sociedad civil.	Número de actores que se involucran en iniciativas de Fe y Alegría por el Derecho a la Educación.	Número de involucrados en iniciativas de Fe y Alegría por el Derecho a la Educación.	(por levantar línea de base)					Incremento anual del 10%	Dirección Nacional, Direcciones Regionales/Zonales.
		Nº de participaciones de Fe y Alegría en espacios de incidencia pública.	Nº de espacios de incidencia en los que participa Fe y Alegría con otras instituciones.	1	2	2	2	2	2	Dirección Nacional, Direcciones Regionales/Zonales.
		Nº de experiencias significativas de Fe y Alegría que se presentan en espacios, instrumentos o propuestas para la incidencia pública en educación.	Total de experiencias de Fe y Alegría que aportan a la incidencia pública.	Por definir		1	1	1	1	

Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Indicadores	Fórmula de Medición	Línea de Base	Metas anuales					Unidad(es) responsable(s)
				2020	2021	2022	2023	2024	2025	
<b>OE 4</b> Garantizar la sostenibilidad integral de Fe y Alegría mediante el fortalecimiento y la mejora continua y efectiva de la gestión por procesos, que dinamice la propuesta pedagógica pastoral y organizacional de la institución.	<b>Oe 4.1.</b> Administrar con responsabilidad los recursos institucionales, mediante la ejecución efectiva del presupuesto y la actualización continua de las políticas y procesos administrativos financieros, para una toma de decisiones fundamentada en información confiable y oportuna.	% de cumplimiento presupuestario para una toma de decisiones oportunas, que posibilite una administración adecuada en beneficio de los actores educativos.	(Presupuesto anual ejecutado / Presupuesto anual aprobado) *100%.	Se levanta en el primer año de la Planificación Estratégica		Δ 6	Δ 6	Δ 6	Δ 6	AEP&PS, Pastoral, CFI, Regionales/ Zonas.
		% de procedimientos administrativos financieros actualizados que respondan a las necesidades del contexto.	N° de procedimientos revisados (y actualizados) / N° de procedimientos vigentes x 100.	12 procedimientos vigentes (5 por revisar para actualizar) 2 procedimientos por realizar		Δ 6	Δ 6	Δ 6	Δ 6	AEP&PS, Pastoral, CFI, Regionales/ Zonas.
		% de implementación de los procesos administrativos y financieros ejecutados en todos los niveles de la organización.	N° de procedimientos implementados / N° de procedimientos vigentes x 100.	Se levanta en el primer año de la Planificación Estratégica		Δ 0.5%	Δ 0.5%	Δ 0.5%	Δ 0.5%	AEP&PS, Pastoral, CFI, Regionales/ Zonas.
		Valoración de la inversión anual en becas para estudiantes a nivel nacional y proporción de esta inversión en relación con el presupuesto.	% del presupuesto anual destinado a becas.	Por definir		Δ 1%	Δ 1%	Δ 1%	Δ 1%	ADFIN
		Porcentaje de inversión anual en formación y mejora de infraestructura y espacios de aprendizaje.	Inversión anual en formación y mejora de infraestructura y espacios de aprendizaje / Presupuesto total x 100.	Por definir		Δ 5%	Δ 10%	Δ 10%	Δ 10%	ADFIN
	<b>Oe 4.2.</b> Fortalecer las relaciones interinstitucionales, mediante la gestión de alianzas estratégicas y proyectos con instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil, para garantizar la sostenibilidad integral de Fe y Alegría.	Porcentajes de alianzas fortalecidas a partir de las necesidades de los centros educativos identificadas, gestionadas y resueltas.	% de fortalecimiento alianzas y relaciones interinstitucionales.	50%	55%	60%	65%	75%	80%	Área de Acción Pública / Oficina de Proyectos.
		Porcentaje de alianzas nuevas a partir de las necesidades de los centros educativos identificadas, gestionadas y resueltas.	% incremento de alianzas y relaciones interinstitucionales.	10%	20%	30%	40%	50%	70%	Área de Acción Pública / Oficina de Proyectos.
		Porcentaje de necesidades de los centros educativos identificadas, priorizadas y resueltas.	(Número de Necesidades resueltas / número de necesidades priorizadas y solicitadas) x100.	5%	10%	20%	30%	40%	50%	Área de Acción Pública / Oficina de Proyectos.

Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Indicadores	Fórmula de Medición	Línea de Base	Metas anuales						Unidad(es) responsable(s)
				2020	2021	2022	2023	2024	2025		
<b>OE 5</b> Fortalecer la capacidad institucional para la toma de decisiones participativa, mediante la gestión de la información y comunicación, a través de la sistematización, análisis y evaluación de efectos e impactos de nuestros procesos.	<b>Oe 5.1.</b> Gestionar y analizar la información esencial, mediante la implementación de una propuesta de gestión de información, para la toma de decisiones y evaluación de estrategias.	Avance anual en la implementación del sistema de gestión y análisis de información de Fe y Alegría.	Porcentaje de avance en el diseño e implementación del sistema de gestión y análisis de información.	0%	20%	40%	60%	80%	100%	* TI * Planificación	
		Porcentaje de uso de información esencial sistematizada y analizada, a través del sistema de gestión y análisis de la información, por parte de las unidades de gestión para la elaboración de sus POAs.	Nº de indicadores definidos en POAs de unidades de gestión que utilizan información del sistema de gestión de información / Total de indicadores de los POAs x 100.	0%	0%	25%	50%	75%	80%	Unidades de Gestión: Coordinaciones Nacionales, Direcciones Regional/ Zonales, Centros Educativos.	
	<b>Oe 5.2.</b> Consolidar una estrategia de comunicación, para fomentar la sensibilización, participación y el empoderamiento, mediante canales efectivos.	Incremento de iniciativas comunicacionales de actores de Fe y Alegría que fomentan la sensibilización, participación y el empoderamiento de los objetivos del Movimiento.	Cantidad de iniciativas del periodo anual / para la cantidad de iniciativas del periodo anterior *100.	13	5%	5%	5%	5%	5%	Unidades de Gestión: Coordinaciones Nacionales, Direcciones Regional/ Zonales, Centros Educativos.	
		Número de Campañas que promuevan la incidencia en temas priorizados afines a la misión y visión de Fe y Alegría.	Total anual de Campañas que promueven la incidencia.	36	dos	dos	dos	dos	dos	Unidades de Gestión: Coordinaciones Nacionales, Direcciones Regional/ Zonales, Centros Educativos.	

Con la colaboración de:



siguenos:    



JESUITAS  
ECUADOR

[www.feyalegria.org.ec](http://www.feyalegria.org.ec)