

INFORME DE GESTIÓN 2025

FUNDACIÓN SER PARA SER

SOROCA es un programa de formación complementaria a la educación formal, con una apuesta de largo aliento dirigido a jóvenes entre los 13 y 19 años que cursan 9°, 10° y 11°, así como bachilleres en situaciones de vulnerabilidad; con el propósito de potenciar sus capacidades para que construyan proyectos de vida auténticos y generen un impacto positivo en su entorno. Esto se realiza a través de un proceso formativo en habilidades para la vida y fortalecimiento de proyecto de vida de cuatro años, que incluye experiencias educativas y lúdicas con frecuencia quincenal en universidades aliadas. También incluye talleres en habilidades para la vida, mentorías, acompañamiento psicosocial y formación a familias. Así el programa fortalece el autoconocimiento, la resiliencia y la agencia personal contribuyendo a mitigar o disminuir las condiciones de vulnerabilidad asociadas al desarrollo humano, el relacionamiento con su entorno y el proyecto de vida.

El programa se desarrolla a lo largo de un ciclo de cuatro años que contempla tres fases formativas Soñar, Romper y Cambiar y culmina con un año de acompañamiento enfocado en la consolidación del proyecto de vida denominado “Mundo Cotidiano”. Los tres primeros años se certifican como diplomado -estudio complementario- en alianza, y con el respaldo, de las universidades acreditadas en la región que son la Pontificia Universidad Javeriana Cali, la Universidad de San Buenaventura Cali y la Universidad ICESI. Lo que fortalece la calidad formativa, el rigor académico y el reconocimiento institucional del programa que cursan los jóvenes. Así, cada año obtiene la siguiente certificación:

1. Soñar: primer año de formación que bajo su cumplimiento satisfactorio se certifica como *Diplomado en Liderazgo con énfasis en desarrollo personal* avalando en el joven 350 horas de formación.
2. Romper: segundo año de formación bajo su cumplimiento satisfactorio se certifica como *Diplomado en Liderazgo con énfasis en desarrollo ambiental y sociopolítico* avalando en el joven 430 horas de formación.
3. Cambiar: tercer año de formación bajo su cumplimiento satisfactorio se certifica como *Diplomado en Liderazgo con énfasis en emprendimiento y empoderamiento* avalando en el joven 530 horas de formación.
4. Mundo Cotidiano: Cuarto año enfocado en el acompañamiento post formativo guiado a la gestión de la constitución de proyectos de vida auténticos.

Cada nivel del Programa Soroca se denomina Macroproyecto y se implementa a través de tres proyectos articulados que desarrollan experiencias de formación y acompañamiento dirigidas a jóvenes, sus familias y sus comunidades. Su propósito es fortalecer conocimientos, habilidades y prácticas que aporten a la construcción del proyecto de vida.

1. Proyecto Valientes: se desarrolla con la formación intensiva de enero a noviembre, con jornadas quincenales los sábados (grado 9° en la Pontificia

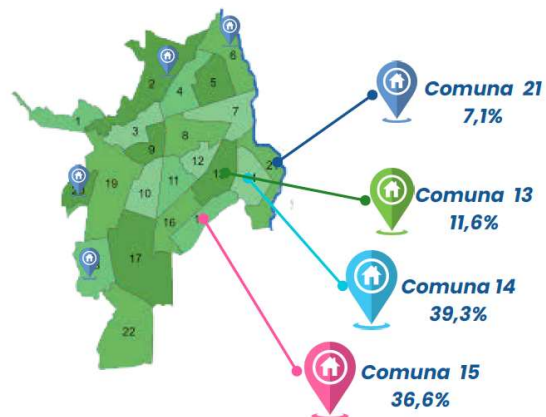
Universidad Javeriana, grado 10° en la Universidad de San Buenaventura y grado 11° en la Universidad ICESI).

2. Proyecto Acompañamiento y Familias: brinda seguimiento psicosocial y educativo mediante espacios individuales y grupales en los colegios aliados (dos veces al mes). Incluye trabajo con familias para fortalecer redes de apoyo, crianza respetuosa y corresponsabilidad en el proyecto de vida.
3. Proyecto Comunidad: impulsa iniciativas lideradas por los jóvenes para generar impacto territorial mediante ferias, campamentos y acciones comunitarias, aplicando los aprendizajes del proceso formativo. En 2026 incorpora ajustes estratégicos para fortalecer su enfoque territorial e impacto.

Para el nivel de Mundo cotidiano se realizan actividades diferentes a las de los Macroproyectos actuales dado que se espera que los jóvenes gestionen acciones que posibiliten su proyecto de vida auténtico con relación al nivel de autonomía y autogestión de este momento de vida. Así se espera que cuenten con las herramientas y habilidades necesarias para llevar a cabo la gestión de sus proyectos de vida, formen parte de una red de apoyo y comunidad que les permita seguir creciendo y desarrollándose que se crea con los participantes de este nivel.

1. Población beneficiada

El Programa Soroca en el año 2025, benefició directamente a 114 jóvenes, distribuidos equitativamente con 38 participantes en cada uno de los tres macroproyectos: Soñar, Cambiar y Mundo Cotidiano. El perfil demográfico revela que la población es mayoritariamente femenina (60%) y se concentra en el rango de edad de 15 a 16 años (73%). Metodológicamente, es fundamental entender la alta vulnerabilidad geográfica y socioeconómica: más del 75% de los beneficiarios residen en las Comunas 14 (39.3%) y 15 (36.6%) de Cali, y la gran mayoría (73.5%) vive en estrato 1. La situación económica familiar es precaria, con el 63.5% de los hogares devengando entre 1 y 2 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV), y casi el 30% reportando ingresos inferiores a 1 SMMLV. En cuanto a la identidad y vulnerabilidad histórica, el 51.2% de los jóvenes se identifica como afrodescendiente, y el 24% se reconoce como víctima del conflicto armado. La progresión formativa a través de los macroproyectos demuestra un impacto significativo en el desarrollo educativo de los jóvenes. Mientras que el Macroproyecto Soñar se enfoca en la permanencia de jóvenes que cursan principalmente noveno grado, y Cambiar en la preparación de estudiantes de grado once, el mayor éxito se registra en Mundo Cotidiano. En este último nivel, la mayoría de los participantes ha culminado el bachillerato (37 jóvenes), hay uno solo que está recuperando grado once, logrando avanzar hacia la educación post-secundaria. Un total de 15 jóvenes han avanzado formalmente en su proceso de escolarización en programas técnicos/tecnológicos (8 jóvenes) o pregrados universitarios (7 jóvenes). Estos logros incluyen la inserción en instituciones de alto nivel como la Universidad del Valle, la Pontificia Universidad Javeriana y el SENA, en áreas de estudio diversas como Ingeniería Industrial, Sociología, Enfermería y Producción Transmedia.



Adicionalmente, en el año 2025, el Programa Soroca desarrolló un trabajo integral que benefició directamente a las familias. De manera prioritaria se acompañó a las familias de los jóvenes beneficiarios, entendiendo que su desarrollo personal y liderazgo sólo es sostenible cuando se fortalece también el sistema familiar que los rodea. La caracterización realizada evidencia hogares con un promedio de 4,2 integrantes, con edades que oscilan entre 1 y 85 años, lo que demuestra un alcance intergeneracional que incide no sólo en los jóvenes, sino en dinámicas familiares completas.

En este sentido, el trabajo con familias combinó talleres grupales, visitas domiciliarias, encuentros virtuales y seguimiento individual. Este proceso transitó desde la construcción de comunidad y confianza entre familias y equipo Soroca, hacia la profundización en temas fundamentales como la sexualidad, la salud adolescente, el proyecto de vida, la crianza consciente, la comunicación empática y la resolución no violenta de conflictos. De manera paralela, se fortalecieron herramientas prácticas para la autogestión familiar, incluyendo gestión de recursos y finanzas personales.

Por otra parte, el Programa Soroca generó un impacto indirecto en aproximadamente 500 personas al extender sus iniciativas formativas y comunitarias más allá de los participantes directos, involucrando activamente a sus entornos educativos y territoriales. A través del Macroproyecto Soñar, los jóvenes llevaron a cabo acciones de impacto social en el Boulevard del Oriente, así como en la Universidad Javeriana Cali, fortaleciendo su liderazgo y habilidades socioemocionales mientras movilizaban a la comunidad y promovían corresponsabilidad territorial. Asimismo, mediante el programa Tribu, lideraron una jornada deportiva y de recuperación de espacios en un colegio aliado, impactando a niños y comunidad educativa. Por su parte, el Macroproyecto Cambiar amplió redes y oportunidades

a través de una Feria Vocacional que reunió a 144 jóvenes externos y 30 representantes del sector empresarial y social, generando un diálogo intergeneracional que fortaleció perspectivas de propósito, vocación y conexión con el mundo productivo.

2. Actividades en cada Macroproyecto:

A. Macroproyecto Soñar (Nivel 1- grado noveno)
Pregunta guía: ¿Quién soy yo?

Objetivo: Fomentar procesos de introspección y autoconocimiento en jóvenes, fortaleciendo competencias comunicativas, asertividad, conciencia de sí, gestión emocional, creatividad, orientación al servicio y liderazgo.

- 15 jornadas ordinarias de formación integral.
- 19 acompañamientos psicosociales personalizados o en grupos pequeños (por cada joven).
- 2 campamentos estratégicos:
 - Campamento de Formación (marzo)
 - Campamento de Propósito (julio), con énfasis en perdón y resiliencia.
- 1 impacto Social territorial en el Boulevard del Oriente.
 - Los jóvenes diseñaron e implementaron juegos pedagógicos para comunicar a la comunidad qué significa “Ser Valiente”.
- 36 jóvenes certificados en la Pontificia Universidad Javeriana Cali.

B. Macroproyecto Cambiar (Nivel 3 - grado once)
Pregunta guía: ¿Qué voy a hacer y cómo lo voy a hacer?

Objetivo: Consolidar proyectos de vida auténticos a partir del reconocimiento de la historia personal, identidad, contexto y potencial transformador.

- 20 jornadas ordinarias con énfasis en empoderamiento, liderazgo consciente, empoderamiento y emprendimiento.
- 20 acompañamientos psicosociales personalizados o en grupos pequeños (por cada joven)
- 1 feria Vocacional 2025:
 - 197 asistentes.
 - 30 expositores de los sectores empresarial, social, emprendimiento y oficios.
- 1 campamento de Cierre (36 horas de inmersión) para consolidar el “Árbol de Propósito”.
- 33 jóvenes certificados al finalizar el proceso.

C. Mundo Cotidiano (Nivel 4 - Bachilleres) – Tránsito a la Autonomía
Enfoque: Acompañamiento en la transición al mundo académico y laboral.

- Más de 660 asesorías personalizadas (virtuales y presenciales).
- 9 encuentros mensuales de bienestar enfocados en salud mental y autogestión.

- Intermediación laboral activa mediante alianzas con empresas para empleos temporales y prácticas profesionales.
- Creación del banco estructurado de hojas de vida.
- Consolidación de la red de egresados "Haz de Luz".

4. Impactos y Transformaciones: Más allá de las cifras

Bienestar y Salud Mental

Durante 2025, el Programa Soroca consolidó transformaciones significativas que trascienden los indicadores cuantitativos y se evidencian en el bienestar emocional, la resignificación de narrativas familiares y el fortalecimiento del tejido comunitario.

- **Gestión Emocional:** "Aprendí que necesito ser escuchado y escuchar a otros... a controlar emociones como la rabia y la tristeza".
- **Autenticidad:** "Ser Valiente es ser auténtico... es sobrepasar los problemas y dificultades".
- **Cuidado Personal:** El 100% de los asistentes a talleres de bienestar reconocieron mejoras en su capacidad de autocuidado.

Impacto en Familias y Comunidad

- **Redes de Apoyo:** El Festival "Compartir en Comunidad" reunió a 100 personas, fortaleciendo el tejido social y promoviendo emprendimientos familiares.
- **Transformación de Narrativas:** Las familias pasaron de ver la sexualidad y el ahorro como tabúes a verlos como herramientas de protección y planeación.

Durante el mes de diciembre se desarrollaron actividades clave de cierre y evaluación del programa, consolidando los procesos formativos de los tres macroproyectos:

1.1 Ceremonias de Graduación y Cierre

- **Macroproyecto Soñar (Nivel 1)** – 9 de diciembre de 2025: Se realizó la ceremonia de graduación de 36 jóvenes Valientes, quienes culminaron satisfactoriamente su proceso formativo. Únicamente una joven no cumplió los requisitos para continuar el proceso en 2026.
- **Macroproyecto Cambiar (Nivel 3)** – 10 de diciembre de 2025: Se certificaron 33 jóvenes Valientes por culminación del proceso y que continúan en Mundo cotidiano. El resto de jóvenes no cumplieron los requisitos para la renovación de la beca.
- **Macroproyecto Mundo Cotidiano (Nivel 4)** – 11 de diciembre de 2025: Se llevó a cabo la ceremonia Haz de Luz, en la cual 21 jóvenes Valientes decidieron

convertirse en egresados activos de la Fundación Ser para Ser, integrándose a la comunidad de egresados y aportando a la consolidación del ecosistema institucional.



Jornada de Evaluación del Programa

El 13 de diciembre de 2025 se realizó una jornada de evaluación general del Programa Soroca con la participación de 12 jóvenes del Macroproyecto Cambiar. A partir de su experiencia, aportaron reflexiones clave sobre el proceso completo, desde la etapa de selección *Explora* hasta la graduación. Este espacio permitió identificar elementos a mantener, fortalecer e incorporar, así como prácticas a abandonar de cara a futuras versiones del programa.

PROGRAMA IKALES FORMACIÓN DE VOLUNTARIADO CON SENTIDO

El año 2025 marcó la reactivación del programa Cales, orientado a la formación de jóvenes universitarios como voluntarios comprometidos con procesos sociales.

El programa contó con la participación de estudiantes de diversas instituciones de educación superior, entre ellas:

- Pontificia Universidad Javeriana
- Universidad ICESI
- Universidad Buenaventura
- Institución Universitaria Antonio José Camacho

El proceso inició con 18 participantes, de los cuales 14 finalizaron el proceso y 12 se graduaron exitosamente, evidenciando un alto nivel de compromiso y permanencia.

Cales se consolidó como un espacio de formación en liderazgo, servicio y desarrollo personal, permitiendo a los jóvenes reconocer su capacidad de impacto y su rol como agentes de cambio en la sociedad.

Más allá de los números, el programa representa una apuesta estratégica por la sostenibilidad del voluntariado dentro de la Fundación, fortaleciendo una comunidad de personas alineadas con el propósito institucional.



Ser Empresa y gestión de recursos: Reestructuración y fortalecimiento

Durante el 2025, el programa Ser Empresa atravesó un proceso de reestructuración estratégica, lo que implicó una disminución en el número de empresas atendidas, pero un aumento en la profundidad del acompañamiento.

Se trabajó con tres empresas, enfocando los esfuerzos en fortalecer sus culturas organizacionales desde el bienestar, el desarrollo humano y la coherencia interna.

Paralelamente, la Fundación fortaleció su estrategia de gestión de recursos a través del Club 50, logrando la vinculación de 11 empresas aliadas. Este proceso incluyó:

- Espacios de relacionamiento estratégico
- Actividades de sensibilización
- Recorridos territoriales por el oriente de Cali

Estos recorridos permitieron acercar a los aliados a la realidad de las comunidades, generando conexiones más profundas con el propósito de la organización y fortaleciendo el compromiso con su sostenibilidad.

*** Alianzas estratégicas y posicionamiento**

Uno de los hitos relevantes del año fue la articulación con el Instituto Aspen, a través de su programa de formación en liderazgo. En este contexto, la Fundación Ser para Ser fue reconocida como una experiencia pedagógica significativa, aportando desde su metodología al desarrollo de líderes en el país.

Este tipo de alianzas no solo fortalecen el posicionamiento institucional, sino que validan el enfoque de la Fundación como una propuesta innovadora en el campo del desarrollo humano y el liderazgo.

*** Conclusiones y proyección**

El 2025 fue un año caracterizado por:

- La consolidación operativa de los programas principales
- La profundización del impacto en comunidades y participantes
- La expansión de alianzas y redes de apoyo
- La reorganización estratégica en frentes clave como Ser Empresa



La Fundación Ser para Ser cierra el año con bases sólidas para su crecimiento, reafirmando su compromiso con la formación de seres humanos conscientes y con la construcción de una sociedad más equitativa, empática y valiente.

De cara al futuro, el desafío será continuar ampliando el alcance sin perder la profundidad que caracteriza sus procesos, fortaleciendo su sostenibilidad y consolidando su modelo como una referencia en transformación social desde el ser.

CLUB 50

El año 2025 representó un periodo de consolidación y crecimiento para la Fundación Ser para Ser. Durante este tiempo, aumentamos significativamente el número de jóvenes vinculados a nuestros programas, fortalecimos la relación con sus familias y ampliamos nuestra presencia en los territorios priorizados, respondiendo a una demanda creciente por procesos de formación y acompañamiento.

Estos avances han sido posibles gracias al compromiso de los miembros activos de Club 50, una red que no solo sostiene, sino que diversifica y potencia el alcance de nuestro impacto.

Este crecimiento también trajo consigo importantes retos institucionales. Avanzamos en el fortalecimiento del rigor operativo, la optimización de procesos internos, la sistematización de la información y la mejora en los mecanismos de seguimiento y medición de impacto. Estos esfuerzos nos han permitido consolidar una operación más estructurada, alineada con nuestros objetivos estratégicos y preparada para escalar con mayor solidez.

En términos de sostenibilidad, Club 50 continuó desempeñando un rol clave, aportando estabilidad financiera y facilitando la planeación a mediano plazo. Este modelo ha permitido reducir la dependencia de recursos de corto plazo y enfocar los esfuerzos en la calidad y continuidad de los procesos.

El presente informe recoge los principales resultados del año 2025, así como los aprendizajes institucionales, en un ejercicio de rendición de cuentas transparente y orientado al fortalecimiento continuo de la organización.

Historia valiente: Lara (16 años)

Lara se levantó frente a sus compañeros y dijo algo que resume profundamente el impacto de Soroca:



“Hoy me levanté en otro lugar... me levanté transformando el mundo.”

En su voz apareció el valor de quitarse la armadura: sentir, pedir ayuda, perdonarse y creer en sí misma. Su historia refleja aquello que sostiene Club 50: la construcción de un lugar seguro y una ruta real para que los jóvenes desarrollen su proyecto de vida y transformen su entorno.

Si deseas escuchar su discurso completo, puedes verlo aquí:

<https://www.youtube.com/watch?v=vZvWHH-V6u0>

Ser parte de Club 50 es contar con una fundación aliada de incidencia. Es acceder a:

Conexión con historias reales

Experiencias en territorio

Espacios de diálogo con la ciudad y las familias

Una red de aliados que construyen futuro de manera conjunta

Lo que recibes como miembro

4 espacios de formación (Ser Empresa)

3 encuentros anuales (marzo, junio, septiembre)

Invitación a experiencias y eventos de impacto

Posibilidad de voluntariado profesional y alianzas de valor

Resumen ejecutivo

3 logros del 2025

Fortalecimiento de la comunidad Club 50

Sostuvimos y dinamizamos el círculo con 10 encuentros y 7 recorridos por el Oriente de Cali, generando cercanía real y conversaciones de valor con nuestros aliados.

Impacto sostenido y profundo

El programa Soroca acompañó a 114 jóvenes (en su mayoría mujeres y principalmente afrodescendientes), consolidando procesos de bienestar, proyecto de vida y permanencia educativa.

Avances hacia una sostenibilidad estratégica

Dimos pasos firmes en la comprensión del ecosistema empresarial, mejoramos la experiencia de los espacios y ampliamos el alcance relacional, incluyendo conexiones internacionales.

3 aprendizajes clave

El Club es comunidad, no solo financiación

La cercanía, la transparencia y la experiencia en territorio fortalecen vínculos más estables y comprometidos.

La experiencia es tan importante como el impacto

Aprendimos a diseñar encuentros con mayor intención, calidad conversacional y seguimiento.

El crecimiento exige estructura



Es fundamental avanzar en sistematización, medición, claridad de roles y gestión del tiempo para sostener la calidad y cuidar al equipo.

Reto estratégico.

logros 2025

- **Comunidad viva y cercana: 10 encuentros y 7 recorridos** por el Oriente de Cali, fortaleciendo vínculo real con nuestros aliados.
- **Impacto sostenido:** Soroca acompañó **114 jóvenes**, fortaleciendo bienestar, proyecto de vida y permanencia educativa.
- **Sostenibilidad más estratégica:** mejor entendimiento del ecosistema empresarial, espacios mejor diseñados y conexiones internacionales.

aprendizajes

- El Club no es un grupo de donantes: **es comunidad**.
- La experiencia importa tanto como el impacto: **mejor diseño y seguimiento**.
- Crecer exige **trazabilidad, medición y procesos** que cuiden al equipo y aseguren calidad.

Reto honesto + solución

Reto: necesitamos más estabilidad y recurrencia para planear sin operar desde la urgencia.

Solución 2026: renovación temprana + aportes recurrentes + seguimiento claro por miembro.

Invitación 2026 (elige 2)

- Renovar (y si es posible aumentar).
- Pasar a aporte recurrente (mensual/trimestral).
- Traer 1-2 referidos (personas o empresas).
- Abrir una conversación de alianza de valor (empleabilidad, becas, mentorías, red).



TRIBU

El programa TRIBU no surge como una iniciativa deportiva convencional, sino como un experimento de innovación social que busca amalgamar dos mundos frecuentemente dispares: la rigurosidad académica y administrativa de una institución de educación superior de élite, como la Pontificia Universidad Javeriana Cali (PUJ), más los colegios públicos de la ciudad; y la agilidad, vocación comunitaria y enfoque humanista de una organización del tercer sector, la Fundación Ser Para Ser (FSPS). Esta naturaleza híbrida define tanto su potencia transformadora como sus desafíos operativos más profundos.

En el panorama del deporte universitario contemporáneo, los modelos exitosos suelen trascender la mera competencia atlética para convertirse en vehículos de desarrollo integral. TRIBU adopta esta premisa bajo la "Metodología Valiente", un marco pedagógico diseñado para abordar y desarrollar el proyecto de vida, el liderazgo e inculcar

competencias blandas —coherencia, amor, reflexión, responsabilidad y respeto por la diversidad— en este caso, a través de la práctica del rugby. No obstante, la transición operativa entre el año fundacional de 2024 y el año de consolidación de 2025 ha puesto a prueba la resiliencia de este modelo.

El año 2024 se caracterizó por ser una etapa de "visibilidad y narrativa". Fue el momento de la mística fundacional, donde hitos como la grabación del documental para Telepacífico y el evento de recaudación "Tiempo Cero" sirvieron para cimentar el imaginario colectivo de la TRIBU. En contraste, el año 2025 se perfiló desde su inicio como el año de la "estructura y profesionalización". La dirección del programa identificó tempranamente que la narrativa, por sí sola, era insuficiente para sostener una operación que crecía en complejidad logística y exigencia deportiva. Esta evolución forzada hacia la madurez administrativa implicó un cambio de foco: de la búsqueda de aplausos externos a la mitigación de fragilidades internas.

1.2. El Desafío del "Bilingüismo Institucional"

Uno de los hallazgos más críticos de la evaluación de gestión de 2025 es la carga cognitiva y operativa que impone lo que el equipo ha denominado "bilingüismo institucional". Por ejemplo, el rol del Gestor Deportivo o Coach Nahual se ha transformado en una posición de alta complejidad diplomática. Este profesional no solo debe diseñar microciclos de entrenamiento y gestionar la carga física de los atletas, sino que debe "traducir" constantemente las necesidades del programa a dos "idiomas" administrativos distintos.

Por un lado, la Pontificia Universidad Javeriana Cali opera bajo lógicas de semestralización académica, rigurosidad en el manejo de espacios físicos, protocolos de seguridad institucional y métricas de éxito vinculadas a la retención estudiantil y el bienestar universitario. Por otro lado, la Fundación Ser Para Ser opera con la lógica del impacto social, la flexibilidad necesaria para el trabajo comunitario, la gestión de donantes y la urgencia de la intervención en poblaciones vulnerables (programa Soroca).

Esta dualidad genera fricciones operativas constantes. El informe integral del cargo describe esta situación como "demandante y disonante", señalando que la falta de alineación en los propósitos institucionales correlacionados con el programa TRIBU genera un desgaste significativo en el liderazgo. La gestión de 2025 evidenció que la sostenibilidad del programa a largo plazo depende de la creación de una interfaz administrativa más eficiente —un "middleware" organizacional— que automatice o estandarice estos procesos de traducción, liberando al equipo técnico para concentrarse en el desarrollo humano y deportivo.

1.3. Un ecosistema de alianzas más allá del patrocinio

La viabilidad de TRIBU descansa sobre un ecosistema de alianzas que ha evolucionado de la simple donación transaccional a relaciones de valor compartido. Actores como Muisca Coffe, Club Elk Valey Rugby (Canadá), Legolas Inmobiliaria y Translaval no son meros patrocinadores; son habilitadores logísticos críticos. Por ejemplo, Legolas, financió durante el Torneo Tribu, un viaje nacional de la delegación a Bogotá, donde ellos asumieron la estadía total de la TRIBU.

Sin embargo, la gestión de 2025 reveló la necesidad de diversificar y profesionalizar estas alianzas. La incorporación formal de instituciones académicas como la Universidad San Buenaventura, la Escuela Nacional del Deporte y la Unicamacho marcó un hito en la estrategia de "Formación de Formadores". Estas alianzas transformaron a TRIBU de un receptor de ayuda a un centro de práctica profesional, generando un intercambio de valor donde el programa recibe mano de obra cualificada (practicantes) y las universidades encuentran un laboratorio de innovación social y deportiva para sus estudiantes.

Este cambio de paradigma es fundamental. Al posicionarse como un escenario de práctica, TRIBU asegura un flujo constante de capital humano técnico —preparadores físicos, fisioterapeutas, gestores deportivos— que sería impagable bajo un modelo de contratación directa con los recursos actuales. La consolidación de este ecosistema académico es, por tanto, una de las victorias estratégicas más significativas del ciclo 2025.

2. Arquitectura organizacional y gestión del capital humano

2.1. La soledad del rol

El análisis detallado de la gestión del Coach Nahual/Gestor revela una vulnerabilidad estructural en el diseño organizacional de TRIBU: la dependencia excesiva de un "líder heroico". El informe de cargo 2025 describe la experiencia como "diversa y fluctuante, marcada por altos y bajos", lo que dificulta determinar un nivel definitivo de satisfacción. Esta ambivalencia no es anecdótica; es sintomática de un rol mal dimensionado.

La "soledad del rol" se manifiesta en la ausencia de pares con quienes contrastar decisiones tácticas o estratégicas en tiempo real. Aunque nominalmente existen estructuras de apoyo, en la práctica operativa diaria, el Gestor absorbe responsabilidades que van desde la planificación de macrociclos deportivos hasta la reparación de indumentaria ("guayos") y la contención emocional de crisis familiares de los participantes. Esta multiplicidad de funciones fragmenta la atención y erosiona la capacidad estratégica,

forzando al líder a operar en un modo reactivo permanente (apagar incendios) en lugar de proactivo (crecer como programa).

2.2. El Programa de Formación de Formadores (FdF): Aciertos y Brechas

La implementación del programa FdF en el segundo semestre de 2025 fue la respuesta estructural a la limitación de recursos humanos. La llegada de practicantes como Salomé Rengifo (Escuela Nacional del Deporte), Guian Carlo Landazuri y Juan Camilo Vargas (Universidad San Buenaventura) inyectó nueva energía al staff.

El diseño curricular del FdF, con sesiones teóricas los miércoles y prácticas los viernes, intentó estandarizar el conocimiento técnico bajo los lineamientos de World Rugby y la metodología Valiente. El uso de herramientas de análisis de video (LongoMatch) y la planificación de cargas mediante RPE (Rate of Perceived Exertion) representaron un salto cualitativo en la profesionalización del entrenamiento.

Sin embargo, el modelo mostró sus fisuras. La dependencia de personal en formación conlleva riesgos de continuidad. El caso de los practicantes de la Unicamacho, Nicol Dahiana Serrato y Emerson David Ocoró, es ilustrativo. A pesar de una inducción formal, ambos presentaron interrupciones en su proceso; Nicol Serrato se retiró prematuramente por incompatibilidad con responsabilidades laborales/personales, y Emerson Ocoró debió finalizar su práctica anticipadamente por temas contractuales externos.

Estas deserciones subrayan la volatilidad de la fuerza laboral no remunerada. Aunque el subsidio de transporte de \$7,000 COP diarios es un alivio, no constituye un incentivo de retención suficiente frente a ofertas laborales del mercado, más cuando más allá de la experiencia práctica de campo con un nuevo deporte para ellos (Rugby), no fue tan claro para los practicantes el reconocimiento de la valía de la experiencia práctica. Además, la curva de aprendizaje de los practicantes implica que, durante los primeros meses, consumen más tiempo de supervisión del que liberan en operación. El éxito rotundo de Salomé Rengifo, quien se convirtió en una pieza clave durante el viaje a Bogotá asumiendo roles de preparación física y asistencia logística, demuestra el potencial del modelo cuando existe alineación vocacional, pero TRIBU no puede depender de la suerte para encontrar talento excepcional; necesita un sistema de selección y retención más robusto, un plan integral de formación, por ciclos o módulos, que permitan establecer una ruta formativa con recursos tangibles.

2.3. Estructura Administrativa de Roles y Funciones

Durante el segundo trimestre de 2025, se realizó un esfuerzo consciente por formalizar la estructura administrativa, definiendo categorías de trabajo, funciones y entregables claros. Este ejercicio fue crucial para mitigar la ambigüedad de roles que caracterizó el inicio del año. Se establecieron protocolos para la planeación deportiva (Macro ciclos), la evaluación de testeos y la gestión de eventos.

A pesar de este avance documental, la ejecución reveló brechas en la "cohesión grupal". El informe del primer trimestre ya alertaba sobre la falta de trabajo en equipo y la comunicación débil, lo que resultaba en tareas fundamentales incompletas o duplicadas. La creación de la matriz de roles fue un paso necesario, pero insuficiente. La cultura organizacional de TRIBU aún requiere transitar de la definición teórica de funciones a la responsabilidad compartida. Los fallos logísticos en la "Semana TRIBU" de septiembre, donde la falta de responsables claros derivó en problemas de infraestructura (aire acondicionado) y protocolo, son la prueba empírica de que el papel aguanta todo, pero la operación real requiere coordinación activa y liderazgo distribuido. Para el futuro del programa, es fundamental definir un plan de trabajo aterrizado a los objetivos y propósitos, con claridad temporal medible y seguimiento pertinente de las tareas que evalúen adecuadamente el cumplimiento de los mismos.

3. Auditoría operativa cronológica

3.1. Primer trimestre: Fricción entre el arranque y el reclutamiento

El inicio de 2025 estuvo marcado por una disonancia entre la expectativa y la realidad. La estrategia de reclutamiento "Explora", delegada principalmente en los capitanes de los equipos, fracasó en generar una base sólida de nuevos ingresos. La falta de un sistema de seguimiento y la dependencia de la iniciativa individual de líderes estudiantiles —que a su vez enfrentaban sus propias cargas académicas— resultó en una captación ineficaz.

Este fallo temprano tuvo consecuencias en cascada durante el resto del año, especialmente en la rama masculina, que registró tasas de asistencia promedio alarmantemente bajas (7.7%) y altos índices de deserción. La lección estratégica es clara: el reclutamiento no puede ser una actividad periférica o delegada totalmente a voluntarios; debe ser un proceso central, dirigido por el staff y apoyado por campañas de marketing institucional robustas.

3.2. Segundo trimestre: Estabilización y el "Valle Intersemestral"

El segundo periodo funcionó como una fase de estabilización. Se activaron los protocolos de Formación de Formadores y se ejecutaron hitos logísticos importantes como el "Impacto Social" y el "Campamento Identidad TRIBU". El campamento, en particular, sirvió para cohesionar el núcleo duro del equipo (los "Valientes Fuego") y dar la bienvenida a los nuevos integrantes ("Ascuas"), cumpliendo su objetivo de fortalecimiento identitario.

Sin embargo, este trimestre también expuso la vulnerabilidad del programa ante el ciclo académico. La transición entre semestres generó un "valle" en la asistencia y el rendimiento. Las semanas de receso y el mantenimiento de las canchas de la PUJ limitaron la continuidad del entrenamiento. Este fenómeno cíclico anual representa una amenaza sistémica (Amenaza A2 en el análisis FODA) que TRIBU no ha logrado mitigar eficazmente. La falta de un plan de contingencia para mantener el engagement durante las vacaciones universitarias resulta en una pérdida de adaptaciones físicas y desvinculación emocional que cuesta semanas recuperar al inicio del siguiente ciclo.

3.3. Tercer trimestre: Intensidad logística y fallos de ejecución

Agosto y septiembre representaron el pico de actividad operativa, poniendo a prueba la capacidad de gestión del staff. La planificación de la "Semana TRIBU" se vio comprometida por la cancelación de ponentes de alto perfil (Hermanos Mondragón) y retrasos en la confirmación de actividades familiares.

El evento social en "La Pérgola", diseñado como una estrategia de recaudación de fondos para el viaje a Bogotá, se convirtió en un estudio de caso sobre los riesgos de la planificación financiera optimista. De las 150 boletas comprometidas, 32 se quedaron sin vender, reduciendo el margen de utilidad esperado. El análisis post-mortem reveló que el fallo no fue del producto, sino del canal y el tiempo: siete días de comercialización fueron insuficientes, y el perfil del establecimiento (club nocturno de alto costo) no resonó con la totalidad de la base comunitaria de TRIBU.

Paralelamente, la gestión del viaje a Bogotá exigió una reingeniería logística completa tras la cancelación de los encuentros en la PUJ Bogotá. La capacidad de reacción del staff para articularse con la Liga de Rugby de Bogotá (LRB) y salvar la gira competitiva demostró resiliencia, pero el costo en energía y foco fue alto.

3.4. Cuarto Trimestre: El Colapso Físico y Académico

Octubre trajo consigo la factura de la intensidad del mes anterior. El informe mensual registra un desplome en la asistencia que alcanzó el -73.9% en las sesiones de los lunes.

Este fenómeno no fue caprichoso; fue la respuesta fisiológica y psicológica de los estudiantes ante la "tormenta perfecta": fatiga acumulada post-Bogotá, aumento de la carga académica (parciales) y la aparición de una epidemia de lesiones.

Mientras el equipo representativo mantenía el foco —a duras penas— hacia el INTERSUJ en México, el resto de la estructura (formativos) entró en modo de supervivencia. La decisión de mantener sesiones de entrenamiento regulares en lugar de microciclos de descarga o actividades lúdicas pudo haber exacerbado la deserción temporal. La gestión de 2025 demostró que el calendario deportivo no puede imponerse sobre el calendario académico; debe fluir con él, adaptando las cargas para evitar el burnout.

4. Auditoría técnica y de bienestar: Salud y rendimiento

4.1. Análisis epidemiológico: Crisis del tren inferior

Uno de los hallazgos más alarmantes y consistentes en los informes de la segunda mitad de 2025 es la prevalencia de lesiones en el tren inferior, específicamente periostitis tibial (shin splints), tendinitis y desgarros musculares. Esta "fragilidad fisiológica" no es un evento fortuito, sino el resultado biomecánico de una planificación deficiente en la transición de superficies y cargas.

La literatura médica deportiva establece que la periostitis tibial es una patología clásica de sobreuso, exacerbada por aumentos súbitos en el volumen de impacto y cambios de superficie. En el caso de TRIBU, los Valientes pasaron de una fase de mantenimiento o inactividad relativa (intersemestral) a una fase competitiva intensa (preparación Bogotá/México) sin una base de fuerza excéntrica adecuada. Los tests de RM realizados en agosto mostraron niveles de fuerza base, pero la falta de un programa de acondicionamiento específico para absorber las fuerzas de reacción del suelo en superficies duras o sintéticas (comunes en competencias externas) dejó a los tejidos blandos vulnerables.

El informe de octubre es explícito: "Se evidenció una gran debilidad en el tren inferior... manifestada en molestias en tobillos, pubalgia, contracturas, calambres, periostitis". Esto indica un fallo sistémico en la preparación física, donde se priorizó quizás lo táctico o lo técnico sobre la robustez estructural del atleta.

4.2. Gestión de la carga (Load Management) y rendimiento competitivo

La gestión de la carga, entendida como la relación entre la carga aguda (última semana) y la carga crónica (último mes), es fundamental para la prevención de lesiones. Los datos

sugieren que TRIBU violó los principios del Acute:Chronic Workload Ratio (ACWR) en septiembre. Al intentar compensar el tiempo perdido y preparar tácticamente a los equipos para Bogotá, se generaron picos de carga que superaron la capacidad de adaptación de los tejidos.

El rendimiento en el INTERSUJ México (-118 diferencial de puntos, último lugar) es el reflejo competitivo de esta realidad física. Si bien los jugadores mostraron destrezas básicas competentes (buen scrum, pase decente), fueron superados físicamente por rivales con mayor desarrollo muscular y capacidad aeróbica. En el rugby sevens, la capacidad de realizar esfuerzos repetidos de alta intensidad (RSA) es crítica; la fatiga prematura observada en los jugadores de TRIBU no solo llevó a la derrota, sino que aumentó exponencialmente el riesgo de lesión, ya que la fatiga degrada la técnica de tackle y posicionamiento.

4.3. Infraestructura de apoyo médico

La respuesta del programa ante esta crisis de lesiones fue reactiva. La contratación de un fisioterapeuta ad hoc en Bogotá fue una medida de mitigación necesaria, pero insuficiente para resolver problemas crónicos. La ausencia de un protocolo preventivo continuo (fisioterapia preventiva semanal, educación en recuperación) significó que las lesiones menores se convirtieran en condiciones crónicas (tendinitis) que limitaron la participación a largo plazo. Será de suma importancia para el Programa y el cuidado de los y las Valientes sumar equipo de salud deportiva (fisioterapia) y deportivo que soporte la demanda de la formación deportiva adecuada.

5. Dimensión de Formación Humana: Metodología y Realidad

5.1. Talleres de Habilidades Esenciales

TRIBU se define por su enfoque en la formación del ser, pero la herramienta principal para este fin —los Talleres de Habilidades Esenciales— mostró signos de agotamiento en 2025. A pesar de obtener valoraciones cualitativas altas (4.2/5) por parte de quienes asistieron¹, la asistencia cuantitativa fue decreciente y preocupante.

El análisis de las encuestas de satisfacción revela que los estudiantes perciben una desconexión entre estos espacios y sus necesidades vitales inmediatas. Comentarios sobre la "baja novedad" y la falta de conexión con intereses actuales¹ sugieren que el formato de "taller de aula" está obsoleto para esta generación de estudiantes-atletas. Existe una competencia feroz por el tiempo del estudiante; si la formación humana se

percibe como una carga adicional al entrenamiento y al estudio, será lo primero en sacrificarse.

La recomendación estratégica es clara: la metodología Valiente no puede vivir en un aula los sábados por la mañana; debe vivir en la cancha, integrada en los driles de entrenamiento, en las charlas pre-partido y en los rituales de recuperación. La separación artificial entre "lo deportivo" y "lo humano" es la causa raíz de la baja adherencia.

5.2. Impacto social y vinculación comunitaria

A pesar de las dificultades internas, TRIBU mantuvo su compromiso con el impacto externo. Eventos como la jornada en el Colegio Niño Jesús de Atocha y las visitas de "Impacto Social" validaron la capacidad del programa para movilizar a sus miembros en pro de la comunidad. Sin embargo, estas actividades también sufrieron fallos logísticos (falta de reconocimiento previo del espacio, materiales insuficientes), lo que redujo su efectividad pedagógica.

La integración de los Valientes Soroca con los Clientes Javerianos sigue siendo el corazón ético del proyecto. No obstante, se requiere garantizar que esta integración no sea sólo simbólica. Las dificultades de transporte y la menor frecuencia de entrenamiento de los Valientes Soroca (dos veces por semana vs tres de los Javerianos) crean una brecha técnica y física que dificulta la plena integración competitiva, además, será muy importante garantizar que este tejido permite el establecimiento de la TRIBU como comunidad cohesionada, que vaya más allá del espacio de formación en campo, es decir, que pueda compartir la vida.

6. Sostenibilidad Financiera: Pilotaje y modelo de Negocio

6.1. Validación del Modelo de Merchandising

En un panorama financiero desafiante, el piloto de merchandising brilló con luz propia. En un contexto financiero complejo, el proyecto piloto de merchandising obtuvo resultados destacados. La venta de camisetas, gorras y tulas durante el Festival RH TRIBU Vol. II generó un margen de ganancia promedio del 42.4%. Este dato es muy valioso para la planificación estratégica. Demuestra que la marca TRIBU ha trascendido lo funcional para convertirse en un objeto de deseo y pertenencia.

A diferencia de los eventos sociales complejos y riesgosos (como La Pérgola), el merchandising ofrece un modelo de ingresos escalable, de bajo riesgo operativo

(especialmente si se maneja bajo modelos de preventa o dropshipping) y con un alto retorno de inversión emocional (visibilidad de marca en el campus).

6.2. Estrategia "Plato TRIBU" y Alianzas Comerciales

La iniciativa "Plato TRIBU", que vinculaba a restaurantes locales (Cumbre Masa Madre, Baraka, Amelia, Domingo) con la fundación, representa un modelo de fundraising inteligente. Al destinar un porcentaje de la venta de un plato específico a la fundación, se crea un flujo de ingresos pasivos y se teje una red de apoyo en la economía local. El reto para 2026 es activar estas alianzas; no basta con firmar el acuerdo, es necesario dinamizar el consumo de estos platos por parte de la comunidad universitaria para que el aliado comercial vea el retorno en tráfico y ventas.

6.3. Auditoría y control de recursos

La gestión de recursos en 2025 introdujo prácticas de control necesarias, como la asignación de subsidios de transporte auditables para los practicantes. La transparencia en el manejo de los fondos del campamento y los viajes es vital para mantener la confianza de los grandes donantes. La implementación de registros digitales y la separación de funciones en el manejo de efectivo son pasos en la dirección correcta, alineados con las mejores prácticas de auditoría interna.

8. Conclusiones generales

El ciclo 2025 de TRIBU fue una "prueba de estrés" organizacional. Expuso las limitaciones del modelo de gestión basado en la voluntad individual y reveló las fracturas físicas y logísticas inherentes al crecimiento acelerado. Sin embargo, también validó la potencia de la marca, la resiliencia de la comunidad y la viabilidad de un modelo cualificado de formación deportiva y humana.

La "fragilidad fisiológica" de los Valientes (atletas) y la "fragilidad operativa" del staff son dos caras de la misma moneda: la necesidad de soporte profesional. 2026 no debe ser un año de expansión desmedida, sino de profundización. Profundizar en la preparación física para construir atletas robustos; profundizar en la estructura administrativa para construir un staff resiliente; y profundizar en la metodología para construir seres humanos valientes. La TRIBU ha sobrevivido a su adolescencia operativa; ahora debe prepararse para su madurez institucional.





Cordialmente,



Andrew Edison Silva Tocora
Director Ejecutivo