

Aportes a la reflexión sobre la articulación entre el modelo de gestión y la planificación estratégica de Fe y Alegría Ecuador

Jaime Alfonso Sarmiento-Barreno¹⁰

Consultor BID, Ecuador
tamiesalfa@gmail.com

Artículo recibido en noviembre y aprobado en diciembre 2020

Resumen

Este artículo para la discusión inicia con una reflexión sobre lo que plantea el modelo de gestión de la Asociación Fe y Alegría Ecuador (en adelante Fe y Alegría) y las razones para visualizar colectivamente la necesidad de identificar aquellos elementos que permitan medir los resultados o las evidencias de la transformación social que propone la misión institucional de Fe y Alegría. El Modelo de Gestión Organizacional por Procesos de Fe y Alegría fundamenta, define, caracteriza y representa los componentes de su sistema organizacional y la interrelación que entre los componentes de la organización debe generarse para facilitar el cumplimiento de la misión de transformación social de esta institución educativa. En el documento que recoge el mencionado modelo de gestión organizacional, se describen la cadena de valor, la estructura organizacional, los niveles jerárquicos y la estructura orgánica descriptiva de la oficina nacional y de los procesos desconcentrados gobernantes. La cadena de valor de esta organización se diferencia de un modelo

10 Magister en Desarrollo Local con mención en Formulación y Evaluación de Proyectos de Desarrollo (Universidad Politécnica Salesiana, 2015). Docente invitado de la Maestría en Gestión Cultural de la Universidad Politécnica Salesiana. Coordinador de proyectos de desarrollo con énfasis en educación, derechos humanos, inclusión, discapacidad y TIC. Gerente de Proyecto Tecnología para la Inclusión en Fe y Alegría Ecuador, actualmente se desempeña como Coordinador Regional del Programa P-TECH para la Federación Internacional de Fe y Alegría. Autor de guías, instructivos y artículos en el campo de los derechos humanos, gestión organizacional e inclusión educativa.

empresarial, pues su funcionamiento sistémico apunta a la consecución de efectos sociales de valor público, mientras en una organización privada el concepto de valor está asociado con el beneficio o lucro que la iniciativa privada busca generar. En este sentido, la cadena de valor para esta organización social sin fines de lucro se complementa con el concepto de marco de resultados de desarrollo. Partiendo del análisis de los elementos del modelo de gestión organizacional de Fe y Alegría y de los conceptos de creación de valor público, marco de resultados de desarrollo e indicadores para el monitoreo de iniciativas de desarrollo, se crea una propuesta que busca contribuir a la gestión de planificación y gestión del conocimiento en esta institución, con una serie de recomendaciones y criterios para abordar el reto que conlleva generar evidencias sobre el avance, resultados e impacto social que se busca a través de la educación y la promoción social.

Palabras clave: modelo de gestión, indicadores, planificación estratégica, gestión organizacional y gestión del desarrollo.

Contributions to reflect on the articulation between the management model and the strategic planning of Fe y Alegría Ecuador

Abstract

This contribution to the debate begins with a reflection on the management model of Asociación Fe y Alegría Ecuador (hereinafter Fe y Alegría) and the reasons for collectively visualizing the need to identify those elements that measure the results or evidence of the social transformation proposed by the institutional mission of Fe y Alegría. The Fe y Alegría Model of Organizational Management by Processes establishes, defines, characterizes, and represents the components of its organizational system and the interrelationship that should be generated among the components of the organization in order to facilitate the accomplishment of the mission of social transformation of

this educational institution. The document contains the organizational management model, the value chain, organizational structure, hierarchical levels, descriptive organizational structure of the national office and the decentralized governing processes. The value chain of this organization differs from a business model, since its systemic performance aims to achieve social effects of public value, while in a private organization the concept of value is associated with the benefit or profit that the private initiative intends to generate. In this sense, the value chain for this nonprofit social organization is complemented by the concept of a development results framework. Based on the analysis of the elements of Fe y Alegría's organizational management model and the concepts of public value creation, development results framework and indicators for monitoring development initiatives, a proposal is developed that looks to contribute to the planning and knowledge management of this institution, with a series of recommendations and criteria to address the challenge of generating evidence on the progress, results and social impact sought through education and social promotion.

Keywords: management model, indicators, strategic planning, organizational management and development management.

Abreviaturas:

CdV: Cadena de Valor.

CORDIS: Contextualización, Revalorización, Diálogo de Saberes, Innovación Transformadora y Sistematización.

EOGPF AE: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Asociación Fe y Alegría Ecuador.

INDES: Instituto Inter-Americano para el Desarrollo Económico y Social

MdRD: Marco de Resultados para el Desarrollo.

1. Cadena de Valor, Valor Público y Marco de Resultados para el Desarrollo

“Fe y Alegría no ha nacido con una fría programación decretada desde un centro de acción de poder. Por el contrario, se ha ido generando por un propósito compartido con muchas personas a las cuales se les ha ofrecido la información y el ideal de trabajar por la Educación Popular Integral”
Padre José María Vélaz, S.J.

A inicios del año 2015 se inició un ejercicio de revisión del sistema de gestión organizacional de Fe y Alegría, partiendo de la reflexión que antecede este párrafo y que se refiere a que más allá de las metodologías y fundamentos teóricos sobre gestión organizacional, no se debe perder de vista que la creación y crecimiento de esta organización vienen dadas por la inspiración de muchas personas y comunidades movidas por la necesidad y la sed de justicia educativa. Junto con este aspecto fundacional clave, el crecimiento y complejidad que ha adoptado Fe y Alegría desafían a la dirección a pensar en nuevas formas para organizar y conducir a la organización para el cumplimiento de sus objetivos de forma coherente a sus principios y valores.

En este sentido, se propuso a las personas que lideran Fe y Alegría el diseño participativo de instrumentos de gestión organizacional que faciliten la comprensión del funcionamiento de la institución, concentren los esfuerzos de los niveles directivos en la misión de transformación social, permitan reconocer cómo aporta cada persona y equipo en la consecución de esta misión institucional, proporcionen orden, estructura y claridad sobre el funcionamiento de la organización y permitan una reflexión conjunta sobre la mejora continua, la innovación y las características diferenciadoras de Fe y Alegría en cuanto red de educación popular y promoción social.

El objetivo de estos instrumentos es fundamental, definir, caracterizar y representar el modo en que Fe y Alegría gestiona sus procesos para cumplir con su misión de transformación social, a través de la educación popular, la promoción social y la acción pública.

Con esto en mente, se inició el diseño del modelo de gestión

organizacional de Fe y Alegría, el cual se diferencia de modelos empresariales de gestión pues su fin último es promover la transformación social para garantizar el bien común, enfatiza el acompañamiento integral en la gestión, hace uso de la reflexión autocrítica para la mejora, parte de la cultura participativa, dinámica, solidaria e inclusiva del movimiento y parte de un modelo concentrado y jerárquico para lograr una transición a lo desconcentrado, redárquico y matricial.

El diseño de estos instrumentos quedó plasmado en el documento Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Asociación Fe y Alegría Ecuador (Asociación Fe y Alegría Ecuador, 2016), EOGOPFAE, en donde entre otros instrumentos, se proponen definiciones y modelos para:

- Cadena de valor;
- Estructura organizacional;
- Niveles jerárquicos; y,
- Estructura orgánica descriptiva de la oficina nacional y de los procesos desconcentrados gobernantes.

A continuación, nos detendremos en el análisis de la cadena de valor a la luz de los conceptos clave de la gestión de resultados para el desarrollo.

1.1.Cadena de Valor

La cadena de valor (En adelante CdV), es un modelo teórico (Porter, 1985) que permite describir los procesos de una organización de forma que se genere valor para el destinatario final de los esfuerzos organizacionales. Desde la perspectiva empresarial, se entiende por valor aquello que un cliente está dispuesto a pagar para obtener un producto o beneficiarse de un servicio, por lo que el propósito de un análisis con este enfoque es crear más valor para los clientes, eliminar los desperdicios y mejorar los procesos que aportan más valor. Desde este enfoque, la gestión directiva implica fomentar la coordinación de recursos, funciones y procesos para asegurar la cohesión y el propósito compartido de crear valor. Es decir, producir resultados valiosos da sentido estratégico a los niveles directivos.

Ahora bien, desde la perspectiva de la gerencia para los resultados en el desarrollo, basado en los aportes a la gestión pública del Programa de Efectividad en el Desarrollo del Instituto Inter-Americano para el Desarrollo Económico y Social del Banco Interamericano de Desarrollo (En adelante INDES), el rol de los niveles directivos consiste en asumir y cumplir responsabilidades por el comportamiento de un sistema organizacional que propone hacer unas contribuciones específicas y concretas para generar valor público.

1.2. Valor Público

Entendemos por valor público las condiciones de bienestar que son apreciadas como tales por una comunidad o por la sociedad en su conjunto. Esta percepción del valor, en su componente "público" no se refiere a la suma de preferencias particulares. Por el contrario, lo público tiene que ver con decisiones colectivas, realizadas en el campo político, con respecto a lo que es considerado valioso, prioritario y destinado al bien común. Es decir, se genera valor público en la medida en que avanzamos hacia la sociedad que queremos (INDES, 2016).

En la gestión para el desarrollo, el concepto de valor público aporta un punto de referencia para orientar estratégicamente las acciones de los gestores sociales. Para el caso de Fe y Alegría, este concepto puede ayudar a tomar decisiones con base en las siguientes preguntas:

1. ¿La sociedad reconoce el valor de la propuesta de transformación social a través de la educación de Fe y Alegría?
2. ¿Estamos logrando algo que la sociedad misma ha identificado como valioso, algo por lo cual las personas y comunidades estarían dispuestas a sacrificar otras cosas para poder lograrlo?

Para responder a estas preguntas, resulta necesario saber escuchar y entender la voz de las personas en su contexto, hacerlas partícipes de la discusión y del análisis de las soluciones, desde la metodología CORDIS, en cuanto a revalorización y diálogo de saberes.

En definitiva, desde esta perspectiva y haciendo una alegoría con el emblema de la organización, el corazón del modelo de gestión

de Fe y Alegría radica en la creación de un estado de bienestar que sea reconocido como valioso (de valor público) por las familias, comunidades y miembros del movimiento.

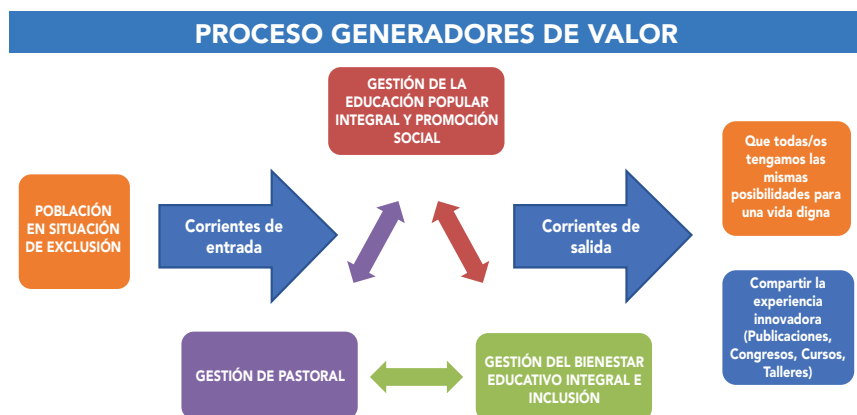
1.3. Valor Público en la misión y visión institucional

La representación gráfica de la cadena de valor que consta en el EOGOPFAE modela la estructura organizacional y el sistema de relaciones de procesos que generan las transformaciones sociales de valor público (propuesta de educación popular y de espiritualidad transformadora).

La CdV parte de una situación externa de necesidades o de la complejidad de los factores que generan la exclusión de grupos de atención prioritaria. Estos factores externos que rodean a la organización entran en contacto con los diversos procesos de Fe y Alegría, particularmente a través de su propuesta de educación popular, misma que desde la perspectiva de la gestión por procesos, se denomina proceso sustantivo o generador de valor (Ver el Gráfico No. 1).

Gráfico No. 1

Extracto de la Cadena de Valor de Fe y Alegría Ecuador



Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de Fe y Alegría Ecuador

En otras palabras, la propuesta de educación popular y promoción social de Fe y Alegría, en gran medida planteada en el Horizonte Pedagógico Pastoral, es el fundamento del proceso en el que se concentra la materialización de la misión de Fe y Alegría, la apuesta de

valor público. Este es el proceso diferenciador, sin el cual la organización perdería su identidad y propósito.

Por otro lado, la CdV delimita el entorno o contexto, desde el punto de vista de aquellos factores externos que entran en contacto con la organización como corrientes de entrada, y desde el punto de vista de las corrientes de salida o descripción de la transformación que la organización busca materializar en la sociedad.

Desde el enfoque de la planificación estratégica, los mandatos de la organización, es decir, la misión y visión institucionales, definen el valor público que se busca generar. En el caso de la CdV de Fe y Alegría, esta apuesta de transformación se encuentra en las siguientes declaraciones de Misión y Visión¹¹ (Fe y Alegría Ecuador, 2020):

"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.

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." (Asociación Fe y Alegría, 2016, p.10)

Al ser Fe y Alegría una organización que promueve el desarrollo, su misión y visión pueden ser vistas como la apuesta de valor que se

11 Durante la elaboración del presente estudio, Fe y Alegría se encuentra culminando el diseño de su planificación estratégica, lo que incluye una revisión de sus declaraciones de Misión y Visión. Se ha utilizado para este documento la última versión revisada por la Dirección Nacional, no obstante, pueden presentarse cambios durante el proceso de aprobación de los documentos definitivos.

busca generar para la sociedad, o los beneficios que se proponen para mejorar las condiciones de vida de las personas y comunidades a las que se orienta su trabajo. Es decir, la propuesta de CdV presente en los instrumentos de gestión organizacional de Fe y Alegría se entiende mejor desde la perspectiva del valor público, y a partir de esta definición, el rol de la dirección consiste en orientar política y estratégicamente los esfuerzos para mantener activo el acceso, participación y protagonismo de las personas y comunidades que forman parte de la red educativa, de forma que aquello que al interior de la organización se considera de valor público, se corresponda con lo que las comunidades y la sociedad reconocen como valioso y digno.

1.4. Marco de Resultados para el Desarrollo

Existe un paralelismo entre lo que se conoce bajo la denominación de “visión”, en la literatura sobre gestión organizacional, y el concepto de “impactos”, que viene de la literatura de gestión de proyectos (INDES, 2016) y que tiene que ver con el hecho de que los impactos describen los cambios sociales que especifican las mejoras valiosas en las condiciones o calidad de vida que se esperan generar, mientras de forma similar, la visión describe esas metas audaces que se plantea la organización en un plazo determinado.

Para esto, se plantea la revisión del concepto de marco de resultados para el desarrollo (INDES, 2016), que se refiere al proceso de relación causa efecto para lograr que desde el nivel de actividades, procesos o paquetes de trabajo, se desarrollen productos que a su vez desencadenan efectos o cambios intermedios para lograr los impactos o transformaciones deseadas. La incorporación de un marco de resultados para el desarrollo (En adelante MdRD), complementario a la cadena de valor de Fe y Alegría, contribuiría a ver desde la perspectiva de la gestión de resultados para el desarrollo, el proceso de transformación que lleva desde el nivel operativo, al estratégico para la consecución de la misión institucional de Fe y Alegría. En el Gráfico No. 2 se desarrolla una propuesta de MdRD sobre la base los objetivos estratégicos de Fe y Alegría¹², como un aporte a la reflexión sobre las condiciones de base para la posterior medición de resultados.

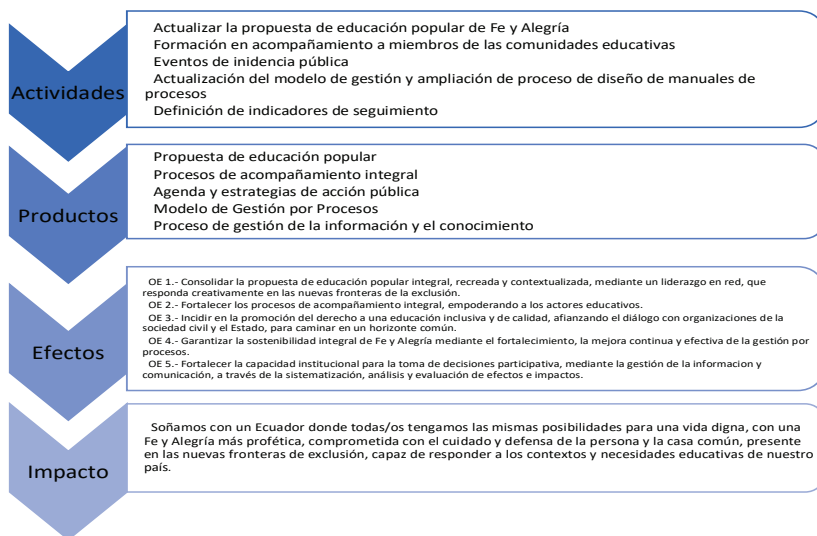
12 En el mismo sentido de lo señalado en la nota de pie 2, a la fecha los mencionados objetivos estratégicos se encuentran en fase de ajuste y aprobación.

Se debe resaltar además que un proceso transversal de relevancia y en articulación directa con la declaración de transformación es compartir la experiencia innovadora a través de la sistematización, socialización e intercambio de las experiencias innovadoras. Esta es una alusión directa a la gestión del conocimiento como proceso clave para cumplir la razón de ser de la organización.

En otras palabras, estos modelos teóricos e instrumentos de gestión permiten interpretar la forma en la que una organización como Fe y Alegría se comporta como un sistema que se activa ante las situaciones de injusticia social que afectan a la población en situación de exclusión y busca una transformar esas historias a través de una educación que libera y empodera.

Gráfico No. 2

Propuesta de MdRD para Fe y Alegría Ecuador



Fuente: Elaboración propia

2. Generando evidencias sobre el avance, resultados e impacto de la gestión

Utilizando la CdV, podemos señalar en primer lugar que las condiciones sociales del entorno (situación social, económica, histórica y cultural de la población en situación de exclusión) son susceptibles de medición. Así por ejemplo, el documento Estadística educativa: Reporte de indicadores (Ministerio de Educación, 2015) permite identificar que el analfabetismo afecta principalmente a las provincias de Bolívar (11,8%), Chimborazo (10%) y Manabí (9,1%) y el Censo de Población y Vivienda (INEC, 2010) que la población autoidentificada como indígena (20.4%), montubia (12.9%) y afrodescendiente (7.6%) es la que tiene mayores tasas de analfabetismo.

Es necesario resaltar que la complejidad del contexto educativo va más allá de datos estadísticos, no obstante, la información estadística citada permite evidenciar que existen repositorios de información que facilitan la descripción de la situación de exclusión social e injusticia educativa que Fe y Alegría busca transformar a través de su propuesta educativa.

En otras palabras, contamos con fuentes de información para medir las corrientes de entrada o situación inicial que buscamos transformar.

En segundo lugar, a través de los marcos programáticos y del modelo de gestión, Fe y Alegría puede definir indicadores que faciliten la medición de su accionar. Por ejemplo, en la Planificación Estratégica 2015-2019 se planteó como Objetivo Estratégico 1 "Dinamizar la propuesta de educación popular integral y de promoción social de Fe y Alegría" y seguidamente, se definió como objetivo específico 1.2 "Construir e implementar el Horizonte Pedagógico - Pastoral de Fe y Alegría". En este sentido, la meta para el 2015 fue culminar el proceso de construcción del Horizonte Pedagógico Pastoral de Fe y Alegría e iniciar con la implementación del mismo. Es decir, se establecieron criterios para medir los resultados de los procesos, lo cual es un significativo avance y una respuesta concreta al desafío de generar evidencias y medir resultados.

Se han creado indicadores que faciliten medir el desempeño de los procesos internos, la forma en que se busca transformar la realidad con un alcance acotado. Estos indicadores son además declaraciones que promueven la acción y la consecución de resultados.

Sin embargo, cuando en la CdV se describe la forma en que se busca la materialización de la visión institucional y se describe como aquella educación liberadora en donde las personas y los pueblos son protagonistas de su historia, surgen una serie de interrogantes. ¿Cómo medir ese proceso de transformación? ¿Se cumple la misión de transformación de la sociedad a través de la educación popular? ¿Cómo saber si las situaciones de injusticia se han modificado a través de la labor desplegada? ¿Se cuenta con información precisa que permita evidenciar de forma contundente que se están transformando las comunidades en las que los centros educativos y otros servicios cumplen su misión? ¿A partir de qué indicadores se toman decisiones que permitan mejorar?

Seguramente muchos educadores, familias, directivos y miembros de las comunidades educativas pueden compartir evidencias, testimonios y pruebas de que Fe y Alegría ha contribuido de múltiples formas a la transformación individual y colectiva que su misión declara. Sin dejar de lado el valor de esas historias, desde la perspectiva de la dirección política y estratégica, la medición de los resultados a nivel de misión exige contar con información más precisa y contundente.

En otras palabras, la medición del impacto de la labor de Fe y Alegría es un área en la que identificamos muchas oportunidades de mejora si se quiere contar con evidencia de que aquello que se persigue es efectivamente lo que se consigue en determinada medida.

Un hito importante es definir qué interesa medir y cómo hacerlo. Avanzando un paso más en el reto de la medición de resultados, es necesario pasar de la producción o identificación de datos al análisis y toma de decisiones. En concordancia con esta opción, a nivel organizacional no podemos conformarnos con la simple valoración de estándares de calidad al estilo empresarial. La medición del impacto de la labor de una organización que se enfrenta a las dinámicas sociales de exclusión no puede depender de una escala, pero precisa la definición de indicadores.

En contraste, estamos retados a fomentar, administrar, identificar, recuperar, sistematizar, almacenar, distribuir y posicionar aquellas evidencias que contribuyan a entender los resultados de nuestro accionar, de forma que se conviertan en conocimiento que genere valor público para Fe y Alegría y para la sociedad.

La gestión del conocimiento puede definirse como la herramienta que proporciona claves a los directores y personal de las instituciones educativas para enfrentar el reto de la era del conocimiento. La gestión del conocimiento contribuye a percatarnos de lo hermoso y beneficioso de crear y compartir conocimiento como medio para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje. (Sallis & Jones, 2002)

Es decir, partiendo de una serie de repositorios de información, a través de la investigación y sobre la base de la metodología CORDIS, es necesario avanzar en la producción de conocimiento que proporcione evidencia del cumplimiento de la misión institucional de Fe y Alegría. Dicho conocimiento debe ser usado y difundido por los diversos medios disponibles para revitalizar la práctica, la formación, la incidencia pública y el propio Horizonte Pedagógico Pastoral.

Adicionalmente, gestionar el conocimiento no implica recopilar información producida de forma aislada e individual, implica promover el funcionamiento en red de una organización inteligente, cuyo conocimiento en conjunto es significativamente superior, debido a la riqueza del intercambio, la interdependencia de los procesos y las revelaciones que surgen del aprendizaje colaborativo.

3. Conclusiones y recomendaciones

En conclusión, podemos ver que actualmente somos capaces de medir con gran detalle algunos de los aspectos que configuran el accionar cotidiano (procesos internos) y los factores del entorno (corrientes de entrada), pero no se dispone de suficiente información como para saber si lo que se está ejecutando genera los resultados que se desea alcanzar (corrientes de salida) y si esos resultados son reconocidos como valiosos por las personas y comunidades.

A modo de propuesta y sobre la base del modelo de gestión y la propuesta educativa de Fe y Alegría, a continuación, se plantean algunas reflexiones que servirían para medir esta dimensión tan amplia y compleja, relativa a los efectos o impacto de la labor de Fe y Alegría.

1. Si la labor está orientada a la inclusión de los grupos que requieren atención prioritaria como es el caso de población en extrema pobreza y/o población que se ve afectada por situaciones de exclusión social como discapacidad, identificación étnica, minorías lingüísticas, migración, etc., los indicadores deben reconocer qué porcentaje de la población a la que se atiende responde a estos grupos. Por ejemplo: Número y porcentaje de familias en situación de pobreza extrema que son atendidas en las instituciones educativas. Número y porcentaje de estudiantes que pertenecen a minorías lingüísticas, étnicas o que tienen algún tipo de discapacidad.
2. Puesto que se opta por becar a estudiantes para asegurar su inclusión en el sistema de educación, es necesario poner especial énfasis en aquellos estudiantes becados, tanto en su desempeño a nivel académico, como en los aspectos de su vida que complementan su desarrollo integral, como por ejemplo una familia y una comunidad libres de violencia, participación en su comunidad y uso del tiempo libre. Aquí se cuenta con un importante instrumento de información, la ficha de datos socioeconómicos que los Departamentos de Bienestar Estudiantil Integral utilizan para la asignación de becas. La gestión y seguimiento a esa información puede proporcionar conocimiento de alto valor para conocer si se avanza en la dirección correcta con aquellos a quienes la organización se debe y en los que se ha hecho una apuesta concreta al conceder una beca de estudios. La comparación de datos entre estudiantes becados y estudiantes sin beca puede proporcionar además conclusiones reveladoras. Ejemplo de indicadores pueden ser: Número de estudiantes becados. Promedio general de estudiantes becados. Número de horas que el estudiante becado dedica a los estudios, deporte, y tiempo libre.
3. La propuesta de educación se extiende más allá de las aulas

y de la institución educativa. La participación de familias y estudiantes en los espacios de vinculación familia-escuela-comunidad puede ser una forma para medir el compromiso con las necesidades más cercanas y con el trabajo en favor a de la transformación. Varias son las iniciativas y proyectos que surgen desde Fe y Alegría, como a través de otras entidades, por lo que se puede iniciar identificando, por ejemplo: Número de estudiantes que participan en las actividades de formación en valores, Campamentos Ecuatorianos Fe y Alegría – CEFA, etc. Porcentaje de participación de familias en eventos de formación propuestos por las instituciones educativas. Número de iniciativas de vinculación con la comunidad o con la escuela surgidas desde estudiantes o familias.

4. La escuela debe ser un espacio de protección, cómplice de las familias en todo aquello que fomente el aprendizaje y aliada en la protección y restitución de derechos. Las escuelas deben estar atentas a la identificación de cualquier situación de riesgo que ponga en peligro el desarrollo del niño, niña o adolescente. En este sentido, se deben identificar tanto aquellas condiciones de riesgo social, como las buenas prácticas de las familias en cuanto a la gestión de la disciplina, las normas, el juego, el manejo de emociones, entre otras experiencias que brinden aprendizajes para la vida en la familia y la comunidad. Se pueden proponer mediciones en torno a: Principales problemáticas o situaciones de riesgo social en la institución educativa. Número de casos de violencia (en sus diversas formas) detectados, denunciados y bajo seguimiento. Identificación de los mecanismos utilizados por las familias para gestionar la disciplina y normas del hogar.

Con estas breves opciones para la reflexión y el debate, es necesario recordar que aquello que no se llega a definir, no se puede medir. Lo que no se mide, no puede ser evaluado y mejorado. Lo que no se mejora, tiende a la degradación (William Thomson Kelvin).

4. Bibliografía

Asociación Fe y Alegría Ecuador. (2016). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*. Quito: Fe y Alegría.

- Asociación Fe y Alegría Ecuador. (2016). *Planificación Estratégica 2015-2019*. Quito: Fe y Alegría Ecuador.
- Fe y Alegría Ecuador. (22 de Agosto de 2016). Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Asociación Fe y Alegría Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador: Asociación Fe y Alegría Ecuador.
- Fe y Alegría Ecuador. (Diciembre de 2020). Plan Estratégico de Fe y Alegría 2021-2025. Quito, Ecuador.
- INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) (2010), Censo de Población y Vivienda, Quito.
- INDES. (Febrero de 2016). El Desarrollo y su Gerencia. *Programa Efectividad en el Desarrollo*. Washington, Estados Unidos: Instituto Inter-Americano para el Desarrollo Económico y Social - Banco Interamericano de Desarrollo.
- INDES. (Abril de 2016). Marco de Resultados para el Desarrollo. *Programa Efectividad en el Desarrollo*. Washington, Estados Unidos: Instituto Inter-Americano para el Desarrollo Económico y Social - Banco Interamericano de Desarrollo.
- Metcalfe, L., & Richards, S. (1993). *Improving Public Management*. Londres: SAGE, Second Edition.
- Ministerio de Educación. (Marzo de 2015). *Ministerio de Educación*. Obtenido de Estadística Educativa Reporte de Indicadores: https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/06/PUB_EstadisticaEducativaVol1_mar2015.pdf
- Naranjo, S., González, D., & Rodríguez, J. (2016). El reto de la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior colombianas. *Revista de la Facultad de Humanidades Universidad Pedagógica Nacional*, 151-164.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Rafael Bellosillo Chacín*, 377-389.
- Sallis, E., & Jones, G. (2002). *Knowledge Management in Education: Enhancing Learning & Education*. Londres: Kogan Page Limited.